

# Mielenterveyden edistäminen työpaikalla



Nina Tamminen & Pia Solin (toim.)

# Mielenterveyden edistäminen työpaikalla



TERVEYDEN JA  
HYVINVOINNIN LAITOS

© MHP Hands Consortium ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos  
Copyright of the original work: MHP-HANDS Consortium. Copyright of the  
Finnish version: National Institute for Health and Welfare.

*Toimittanut:* Nina Tamminen ja Pia Solin  
*Asiantuntija:* Heli Hannonen  
*Käännös:* Sini Linteri  
*Kannen kuva:* Shutterstock  
*Taitto:* Raili Silius

ISBN 978-952-302-117-4 (painettu)  
ISSN 1798-0097 (painettu)  
ISBN 978-952-302-118-1 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1798-0100 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-118-1>

Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy  
Tampere 2014

Tämä opas on suomen kieleen käännetty versio eurooppalaisena yhteistyönä tuotetusta julkaisusta ”Mental Health Promotion – The Workplace Mental Health Promotion Handbook” (MHP-HANDS Consortium. MHP Hands project 2013).

**MHP Hands Consortium**

**Work Research Centre**

Richard Wynne  
Donal McAnaney  
Isabelle Jeffares

**ERSI**

Merike Sisask  
Airi Mitendorf  
Zrinka Laido  
Airi Varnik

**FRK**

Gert Lang  
Almut Bachinger  
Doris Bammer  
Martina Welechovszky

**BAUA**

Jorg Michel  
Kathleen Lorenz  
Nathalie Henke  
Rena Hohenstein

**THL**

Nina Tamminen  
Pia Solin  
Maarit Lassander  
Eija Stengård

**Romtens**

Theodor Haratau  
Maria Chiper  
Radu Silveanu

**Nofer Institute of Occupational  
Medicine in Lodz**

Elżbieta Korzeniowska  
Jacek Pyżalski  
Piotr Plichta  
Krzysztof Puchalski  
Eliza Goszczynska  
Kamila Knol-Michałowska  
Alicja Petrykowska

**eWorx**

Tilia Boussios  
Evi Kostakou  
Argyro Kazaki  
Dorota Fiedor  
Stefanos Patelis  
Costas Paouris

# Esipuhe

Mielenterveys on yhä merkittävämmässä asemassa nyky-yhteiskunnassa. Psykkiset ongelmat ja mielenterveyden häiriöt ovat lisääntyneet Euroopassa, ja on herätty siihen tosiasiaan, että yhteiskunnan täytyy edistää hyvää mielenterveyttä ja hyvinvointia, kuten myös parantaa mielenterveyspalveluita.

Hyvä mielenterveys ja hyvinvointi ovat yhteydessä toimintaympäristöihin, joiden kanssa ihminen on vuorovaikutuksessa – käyttäytymistapaan ja tarjolla olevaan tukeen. Näitä toimintaympäristöjä ovat koulut, työpaikat ja asuinpaikat.

Monien on kuitenkin vaikeaa ymmärtää, miten toimintaympäristö voi edistää mielenterveyttä ja hyvinvointia. Usean maan yhteinen EU-projekti MHP Hands on tuottanut kolme mielenterveyden edistämisen käsikirjaa, jotka vastaavat tämän tiedon puutteeseen. Ne on tarkoitettu kouluissa, työpaikoilla ja ikääntyneiden hoidossa toimiville, ja ne tarjoavat testattuja välineitä ja menetelmiä mielenterveyden edistämisen toteuttamiseen.

Käsikirjat on suunnattu ihmisille, joilla on työtehtäviä tietyssä toimintaympäristössä, esimerkiksi opettajille ja kasvattajille, johtajille ja työturvallisuuden vastuuhenkilöille, sairaanhoitajille ja hoivatyöntekijöille. Aiempaa tietämystä mielenterveyden edistämisestä ei tarvita – kaikki tarvittava materiaali löytyy käsikirjoista.

Nämä käsikirjat on kehitetty Euroopan Komission terveysohjelman tuella. Työn ovat tehneet johtavat asiantuntijat Euroopan johtavista mielenterveyden edistämisen tutkimuslaitoksista. Näitä ovat Saksan työterveys- ja työturvallisuuslaitos BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) Jörg Michelin johdolla, kreikkalainen eWorx Tilia Boussioksen johdolla, Itävallan Punaisen Ristin tutkimusinstituutti (Forschungsinstitut des Roten Kreuzes) Almut Bachingerin johdolla, virolais-ruotsalainen mielenterveyden ja itsemurhien tutkimusinstituutti ERSI (Estonian-Swedish Mental Health and Suicidology Institute) Merike Sisaskin johdolla, suomalainen Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL Pia Solinin johdolla, puolalainen NOFER-työterveysinstituutti (NOFER Institute of Occupational Medicine) Elżbieta Korzeniowskan johdolla ja oma irlantilainen työryhmämme työelämäntutkimuskeskuksesta (Work Research Centre Ltd.) Richard Wynnen johdolla. Hankkeen on arvioinut romanialainen Romtens Theodor Harataun johdolla. Vilpittömät kiitokseni kuuluvat kaikille osallistuneille.

Richard Wynne  
Projektin johtaja  
MHP Hands -hanke  
tammikuu 2013

# Saatesanat

## Miksi edistää mielenterveyttä työpaikalla?

Työn luonne on muuttumassa Euroopassa – työn henkiset haasteet näkyvät selvemmin, kun talouselämä edellyttää entistä enemmän tietoa. Monet ihmiset työskentelevät tällä hetkellä epävarmassa työllisyystilanteessa, joka jättää työntekijät entistä haavoittuvaisemmiksi kokemaan mielenterveysongelmia. Työntekijöiden mielenterveys vaikuttaa työpaikkaan monin tavoin – tästä osoituksena ovat työntekijöiden motivaatio-ongelmat, kireä ryhmätyöskentely, kiusaaminen ja työsuhteiden tuhoutuminen. Lopulta tämä voi johtaa lisääntyneisiin poissaoloihin.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen toteuttama Terveys 2011 -tutkimus osoittaa, että Suomessa naisista 17 % ja miehistä 14 % oli kokenut merkittävää psyykkistä kuormittuneisuutta. Joka neljäs työntekijä on kokenut työuupumusta. Suomessa sairauspäivärahapäivistä joka neljäs ja uusista työkyvyttömyyseläkkeistä joka kolmas myönnetään psyykkisin perustein. Mielenterveyden ongelmien aiheuttamat kustannukset ovat mittavia, ja niistä koituu myös epäsuoria kustannuksia menetettynä työpanoksena ja tuottavuuden laskuna.

Työ on kuitenkin yleisesti ottaen hyväksi työntekijöiden mielenterveydelle. Työllisyys ei tarjoa pelkästään tuloja, vaan luo myös turvallisuuden tunnetta ja tyydytystä, samalla edistäen yksilön itsetuntoa. Työ voi lisätä yhteisöllisyyttä henkilöstön kesken ja tarjota sosiaalista tukea. Se myös edistää yksittäisen työntekijän henkilökohtaista kehitystä.

Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma (Mieli-ohjelma, STM 2012) korostaa linjauksissaan mielenterveyttä edistävää ja ongelmia ehkäisevää työtä. Ohjelmassa todetaan myös, että hyvä johtaminen ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön edistävät työhyvinvointia. Myös juuri julkaistu WHO:n Euroopan mielenterveyden toimintasuunnitelma (WHO Europe 2013) korostaa työpaikan tärkeyttä mielenterveyden edistämisessä.

Tämä käsikirja tarjoaa johtajille ja esimiehille käytännöllisiä ja tehokkaita työkaluja ryhtyä toimiin työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Se sisältää lukuisia hyödyllisiä tekniikoita, jotka auttavat ehkäisemään ongelmien syntymistä ja edistämään mielenterveyttä. Tämä ainutlaatuinen aineisto auttaa johtajia ja esimiehiä tunnistamaan ja käsittelemään mielenterveyden ongelmien esiintymistä työpaikalla, vähentämään näihin ongelmiin liittyviä kustannuksia sekä parantamaan työpaikan psykososiaalista ilmapiiriä. Toimittajien tavoitteena on ollut muokata alkuperäistä teosta soveltuvin osin Suomen oloihin sopivaksi mm. suomalaisen työlain säädännön ja työtoimintaympäristön osalta. Tässä työssä korvaamattoman avun on tarjonnut Työterveyslaitoksen asiantuntija, psykologi Heli Hannonen. Hänelle erityinen kiitos.

Helsingissä joulukuussa 2013

Nina Tamminen ja Pia Solin Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

# Sisällysluettelo

Esipuhe . . . . .	4
Saatesanat . . . . .	5
<b>1 Johdanto . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>OSA I Mielenterveyden edistämistyön perusteet . . . .</b>	<b>11</b>
<b>2 Mielenterveyden edistämistyön käsitteet, hyödyt ja yleiset periaatteet . . . . .</b>	<b>12</b>
2.1 Positiivinen mielenterveys . . . . .	12
2.2 Mielenterveyden edistäminen käsitteenä . . . . .	13
2.3 Mielenterveyden edistämistyön edut . . . . .	14
2.4 Mielenterveyden edistämistyön eettisiä kysymyksiä . . . .	15
2.5 Väestön tarpeet . . . . .	16
2.6 Menestystekijät: näyttöön pohjaava käytäntö ja käytäntöön pohjaava näyttö . . . . .	16
<b>3 Mielenterveyden edistämishankkeiden toteuttaminen . . . . .</b>	<b>19</b>
3.1 Mielenterveyden edistämishankkeet: liikkeelle lähteminen ja hankkeen johtaminen . . . . .	19
3.2 Henkilökohtaiset taidot ja organisatoriset vaikutukset . .	22
3.3 Mielenterveyden edistämisen tarveanalyysi . . . . .	22
3.4 Tukea mielenterveyden edistämiselle . . . . .	24
3.5 Tiedottaminen mielenterveyden edistämisestä . . . . .	25
3.6 Henkilökohtaiset ja sosiaaliset taidot . . . . .	25
3.7 Mielenterveyden edistämisen koulutus . . . . .	26
3.8 Menestyksen arviointi ja jatkuva kehitys . . . . .	27
<b>4 Mielenterveyden edistämishankkeisiin liittyvät tehtävät ja taidot . . . . .</b>	<b>29</b>
4.1 Monialaista toimintaa . . . . .	29
4.2 Keskeiset tehtävät ja roolit . . . . .	30
4.3 Tarvittavat taidot . . . . .	31

<b>OSA II</b>	<b>Aiheita, menetelmiä ja välineitä mielenterveyden edistämistyöhön työpaikalla . . . . .</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>Johdatus mielenterveyden edistämistyön keskeisiin osa-alueisiin ja aiheisiin . . . . .</b>	<b>36</b>
5.1	Työpaikalla toteutettavan mielenterveyden edistämistyön keskeiset osa-alueet . . . . .	36
<b>6</b>	<b>Osa-alue 1   Johtajuuden vaikutus . . . . .</b>	<b>43</b>
6.1	Oman käyttäytymisen vaikutus . . . . .	43
6.2	Työryhmien yhtenäisyys . . . . .	45
6.3	Oman johtamistavan tunnistaminen . . . . .	50
6.4	Muiden kannustaminen osallistumaan . . . . .	53
6.5	Henkilökunnan arvostaminen . . . . .	56
6.6	Ristiriitatilanteiden hoitaminen – vastuu alaisista . . . . .	60
6.7	Työpaikkakiusaamisen tai häirinnän hoitaminen . . . . .	65
6.8	Työryhmän puolustaminen . . . . .	70
<b>7</b>	<b>Osa-alue 2   Viestinnän merkitys positiivisen mielenterveyden edistämisessä työpaikalla . . . . .</b>	<b>72</b>
7.1	Tehokkaan viestinnän järjestäminen . . . . .	72
7.2	Myönteiset ja kielteiset viestintätavat . . . . .	78
7.3	Oman viestintätavan tarkastelu . . . . .	80
7.4	Mitä esimiehet voivat tehdä välittääkseen positiivisen mielenterveyden viestiä työpaikalla . . . . .	83
<b>8</b>	<b>Osa-alue 3   Työpaikkaan liittyvän stressin ymmärtäminen . . . . .</b>	<b>88</b>
8.1	Työpaikkaan liittyvän stressin kehittyminen . . . . .	89
8.2	Työntekijöiden ymmärtäminen . . . . .	95
<b>9</b>	<b>Osa-alue 4   Työhön liittyvän stressin hoitaminen . . . . .</b>	<b>102</b>
9.1	Stressiin liittyvä riskikartoitus . . . . .	102
9.2	Miten tukea työntekijöitä ja vähentää stressin vahingollisia vaikutuksia työpaikalla . . . . .	106
9.3	Työntekijöiden selviytymistaidot . . . . .	110
9.4	Työn ja yksityiselämän tasapaino . . . . .	113



## OSA III Harjoitukset . . . . .117

<b>10</b>	<b>Harjoitusten tarkoitus ja käyttö . . . . .</b>	<b>118</b>
<b>11</b>	<b>Harjoitukset . . . . .</b>	<b>120</b>
	Harjoitus 1 10 suositusta hyvän mielen terveyden ylläpitoon	120
	Harjoitus 2 Miten voit oikeasti muuttaa käytöstäsi . . . . .	122
	Harjoitus 3 Tarkistuslista: Miten stressaantunut olen työssäni? . . . . .	124
	Harjoitus 4 Aihekeskeiseen vuorovaikutusmalliin (TCI-malli) perustuva harjoitus . . . . .	127
	Harjoitus 5 Ryhmän kellotaulu . . . . .	133
	Harjoitus 6 Ohjatut kokoukset tai palaverit . . . . .	137
	Harjoitus 7 Palaute on paras . . . . .	139
	Harjoitus 8 Työterveyteen ja työhyvinvointiin liittyvät selvi- tykset . . . . .	140
	Harjoitus 9 Terveyden edistämisen keskustelupiirit . . . . .	142
	Harjoitus 10 Ohjatut ideointitapaamiset . . . . .	145
	Harjoitus 11 Neljä viestintäkanavaa . . . . .	147
	Harjoitus 12 Arvostava kysely: myönteinen ongelmanratkaisu	151
	Harjoitus 13 Rauhanomainen viestintä . . . . .	155
	Harjoitus 14 Tavoitteiden sopiminen työryhmän puolesta . .	158
	Harjoitus 15 Viestintämenetelmien luettelointi . . . . .	159
	Harjoitus 16 Aktiivinen kuuntelu . . . . .	162
	Harjoitus 17 Mielen terveyden edistämishankkeen pohjusta- minen . . . . .	165
	Harjoitus 18 Riskinhallinnan standardit . . . . .	168
	Harjoitus 19 Työhön paluun tuki . . . . .	171
	Harjoitus 20 Luettelo yrityksen terveysstandardeista ja asian- tuntijoista . . . . .	175
	Harjoitus 21 Jacobsonin progressiivinen lihasrentoutus . . . .	178
	Harjoitus 22 Työryhmän epäviralliset säännöt . . . . .	180
	Harjoitus 23 Ajanhallintatekniikat . . . . .	182

# 1 Johdanto

## Mielenterveyden ja hyvinvoinnin tärkeys

Mielenterveys ja hyvinvointi ymmärretään yhä selkeämmin elinikäisen terveyden tärkeiksi osatekijöiksi. Tässä yhteydessä mielenterveydellä tarkoitetaan positiivista mielenterveyttä mielenterveyden häiriöiden vastakohtana. Hyvä terveys ja hyvinvointi ovat emotionaalisen, kognitiivisen ja sosiaalisen toimintakyvyn perusta.

## Toimintaympäristöt ja kohderyhmät

Toimintaympäristöt, joissa elämme ja työskentelemme, ovat keskeisessä asemassa mielenterveyden ja hyvinvoinnin ylläpidossa sekä mielenterveyden ongelmien ehkäisemisessä. Vietämme suurimman osan ajastamme näissä ympäristöissä, ja niiden ominaisuudet (luontaiset tai suunnitellut) vaikuttavat merkittävästi mielenterveyteen ja hyvinvointiin.

Mielenterveyteen vaikuttavat toki muutkin asiat kuin ulkoinen ympäristö, muun muassa se mitä teemme, ajattelemme ja tunnemme. Yksittäinen ihminen pystyy tietystä määrin edistämään omaa mielenterveyttään ja hyvinvointiaan.

Vaikka toimimme monissa erilaisissa ympäristöissä, tässä käsikirjassa keskitytään mielenterveyden edistämiseen työpaikalla.

## Kenelle käsikirja on tarkoitettu?

Vaikka tämän käsikirjan varsinaisena kohderyhmänä ovat työntekijät, ei heidän odoteta ryhtyvän edistämään mielenterveyttä yksinään. Käsikirja on ensisijaisesti tarkoitettu esimiesten, henkilöstöosaston työntekijöiden ja työsuojeluhenkilöstön avuksi ja käyttöön.

## Käsikirjan sisältö

Käsikirjan tarkoituksena on saada aikaan yksilön käytöksessä mielenterveyttä edistäviä muutoksia. Käyttäjä voi oppia toteuttamaan työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi suunniteltuja toimenpiteitä. Käsikirjassa on esimerkkejä sopivista mielenterveyttä edistävästä toimenpiteistä sekä kattavat kuvaukset käytettävistä välineistä ja sovellettavista menetelmistä.

Käsikirja koostuu neljästä osasta:

- ▶ johdanto
- ▶ mielenterveyden edistämistyön perusasioiden kuvaus
- ▶ mielenterveyden edistämistyön aiheita, menetelmiä ja välineitä
- ▶ harjoitukset.

Käsikirjassa käsitellään työntekijöiden kannalta keskeisiä aiheita. Käsikirjassa on neljä osa-aluetta: johtajuuden vaikutus, viestinnän merkitys, työpaikkaan liittyvän stressin ymmärtäminen ja työhön liittyvän stressin hoitaminen. Jokainen osa-alue jakaantuu useisiin aiheisiin, kuten työryhmien yhtenäisyys, työpaikkakiusaamisen tai häirinnän hoitaminen, tehokkaan viestinnän järjestäminen ja työntekijöiden selviytymistaidot.

Aiheet esitellään aina samalla tavalla. Ensiksi aihe määritellään. Toiseksi arvioidaan, kuinka tärkeä ja keskeinen aihe on mielenterveyden edistämistyölle. Sen jälkeen kuvaillaan, miten mielenterveyttä voidaan edistää aiheen alalta. Jokaiseen aiheeseen liittyy harjoituksia ja välineitä käyttäjän avuksi sekä esimerkkejä ja kirjallisuutta.

Lisää apuvälineitä löytyy myös ProMenPol-sivustolta, jossa on yli 400 mielen-terveyden edistämisen välinettä: [www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol](http://www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol).

### Käsikirjan käytännön testaus

Käsikirjan sisältöä ja harjoituksia testattiin käytännössä Irlannissa ja Saksassa. Lopullinen käsikirja muokattiin testitulosten perusteella. Lisätietoa projektista löytyy sivulta: [www.mentalhealthpromotion.net/?i=handbook.en](http://www.mentalhealthpromotion.net/?i=handbook.en)

### Kiitokset

Mielenterveyden edistämisen käsikirjat on valmistellut monikansallinen tiimi, jonka jäsenet ovat Irlannista (Work Research Centre Ltd.), Saksasta (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Medizin BAuA), Virossa (Estonian-Swedish Mental Health and Suicidology Institute ERSI), Itävallostaa (Forschungsinstitut des Roten Kreuzes FRK), Suomesta (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL), Puolasta (NOFER Institute of Occupational Medicine), Romaniasta (Fundatia Romtens) ja Kreikasta (EWORX S.A.).

Projekti on saanut osan rahoituksestaan EU:n terveysohjelmasta 2008–2013 (sopimus no. 2009 12 13).

THL on kustantanut suomeksi sarjasta myös toisen oppaan: Mielenterveyden edistäminen ikääntyneiden asumis- ja hoivapalveluissa (THL Opas 27/2013).

Osa I

# Mielenterveyden edistämistyön perusteet

---

## 2 Mielenterveyden edistämistyön käsitteet, hyödyt ja yleiset periaatteet

Terveyden tunnetuin ja kattavin määritelmä on peräisin Maailman terveysjärjestöltä (WHO). WHO:n (1948) mukaan ”terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila eikä vain sairauden tai vamman puuttumista”. Määritelmässä tunnustetaan terveyden psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Lisäksi tunnustetaan, että terveys ei ole ainoastaan sitä, että sairautta tai vammaa ei ole vaan että terveys on positiivista hyvinvointia. Mielenterveyden WHO (2005) puolestaan määrittelee seuraavasti:

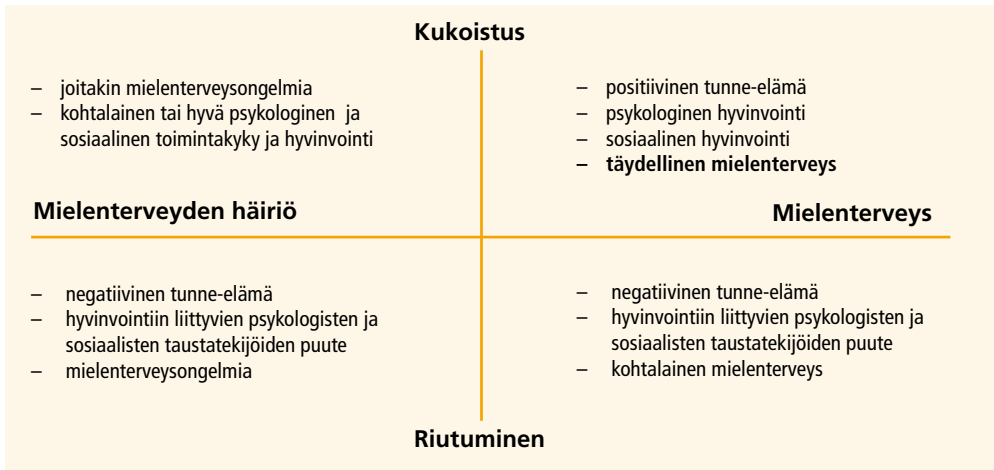
*”Mielenterveys voidaan ymmärtää hyvinvoinnin tilana, jossa yksilö pystyy toteuttamaan itseään, kestää elämän tavanomaisia rasituksia, pystyy työskentelemään tuottavasti ja tuloksekkaasti ja antamaan oman panoksensa yhteisölle.”*

### 2.1 Positiivinen mielenterveys

Mielenterveys vaikuttaa yksilön kykyyn ajatella, viestiä, oppia ja kehittyä. Hyvinvoinnin kokemus vahvistaa yksilön sitkeyttä ja itsetuntoa. Nämä taas ovat edellytyksenä sille, että ihminen antaa onnistuneesti oman panoksensa yhteisölle ja yhteiskunnalle niin työelämässä, ihmissuhteissa kuin vanhemmuudessa.

Mielenterveydestä ja mielenterveyden häiriöistä on usein sanottu, että ne ovat saman jatkumon eri vaiheita. Mielenterveyteen liittyvät tutkimukset viittaavat kuitenkin siihen, että jatkumojä onkin kaksi ja että mielenterveysongelmien puuttuminen ei välttämättä tarkoita hyvää mielenterveyttä (ks. kuvio 1). Kukoistuksen ja riutumisen (käytetään myös termiä kuihtuminen) muodostama jatkumo osoittaa, miten positiivinen asenne vaikuttaa mielenterveyteen: ihminen voi kukoistaa, vaikka hänen mielenterveytensä ei olisikaan täydellinen. Nämä ulottuvuudet on tärkeää ottaa huomioon, sillä niiden on havaittu vaikuttavan terveyteen ja hyvinvointiin.

Mielenterveyden ongelmat – toisin kuin mielenterveyden häiriöt – ovat melko tavallisia, ja niitä voivat aiheuttaa epätavallinen stressi ja järkyttävät tapahtumat. Esimerkiksi kuolemaan liittyvästä surusta johtuvat oireet eivät täytä mielenterveyshäiriön tunnusmerkkejä, elleivät ne jatku kahta kuukautta pidempään. Sureminen voi kuitenkin edesauttaa mielenterveyden häiriön kehittymistä, erityisesti, jos ihminen ei saa asianmukaista tukea tai keskusteluapua. Aktiivisilla mielenterveyden edistämistoimilla ja ehkäisy- ja hoitotoimenpiteillä voidaan merkittävästi vähentää mielenterveyden häiriöiden esiintyvyyttä.



Kuvio 1. Mielenterveyden jatkumot (Keyesin 2002 mukaan)

## 2.2 Mielenterveyden edistäminen käsitteenä

Mielenterveyden edistämisen käsitteen määritelmä on hyvin samantapainen kuin WHO:n terveyden edistämisen yleinen määritelmä. Samoin mielenterveyden edistämistyössä käytetyt strategiat muistuttavat yleisiä terveyden edistämisen strategioita. Mielenterveyteen vaikuttavat monet toisiinsa liittyvät tekijät, ja siksi ”mielenterveyden tilan määräävät yksittäisten ominaisuuksien monimutkainen vuorovaikutus ja kulttuuriset, sosiaaliset, taloudelliset ja perhe-elämän olosuhteet yhtä lailla suuren mittakaavan (yhteiskunta) kuin pienen mittakaavan (yhteisö ja perhe) tasolla.” (Commonwealth Department of Health and Aged Care 2000). Terveyden edistämistyöllä ja mielenterveyden edistämistyöllä on paljon yhteistä, sillä molemmissa

- ▶ keskitytään hyvinvoinnin edistämiseen eikä niinkään sairauksien parantamiseen
- ▶ otetaan kohteeksi väestö kokonaisuutena arkielämän toimintaympäristöissä, riskiryhmät mukaan lukien
- ▶ puututaan terveyteen vaikuttaviin osatekijöihin, kuten tulotasoon ja asumiseen
- ▶ riskitekijöihin ja olosuhteisiin keskittymisen sijaan laajennetaan näkökulmaa suojaavaan toimintaan
- ▶ käytetään monia erilaisia keinoja, kuten viestintää, koulutusta, toimintatapojen kehittämistä, organisaatioiden muutosta, yhteisöjen kehittämistä ja paikallisia toimintoja
- ▶ huomioidaan väestön voimavarat ja vahvistetaan niitä
- ▶ otetaan huomioon terveydenhuollon ja sosiaaliturvan kenttä, eikä vain sairaanhoitopalvelut.

On tärkeää erottaa toisistaan mielenterveyden edistäminen ja mielenterveyshäiriöiden ehkäisy, sillä nämä sekoitetaan usein toisiinsa. WHO (2004) määrittelee näiden välisen suhteen näin:

*”Mielenterveyden edistämisen tavoitteena on tukea positiivista mielenterveyttä vahvistamalla psyykkistä hyvinvointia, osaamista ja sitkeyttä ja luomalla tukea antavia asumisololoja ja ympäristöjä. Mielenterveyden häiriöiden ehkäisy taas pyrkii oireiden ja perimmiltään mielenterveyshäiriöiden vähentämiseen, ja yhtenä keinona käytetään mielenterveyden edistämisen strategioita. Silloin kun mielenterveyden edistämällä tähdätään yhteisön positiivisen mielenterveyden lisäämiseen, sillä saattaa olla myös mielenterveyden häiriöiden esiintymistä vähentävä toissijainen vaikutus.”*

## 2.3 Mielenterveyden edistämistyön edut

On monia syitä, miksi järjestöjen ja yritysten tulisi kiinnittää huomiota mielenterveyden edistämiseen työpaikoilla. Oikeudellisten velvoitteiden ja eettisten tehtävien lisäksi tämä on selvää myös liiketaloudellisesti: esimerkiksi Isossa-Britanniassa tutkimukset osoittavat, että yleisimmät mielenterveyden ongelmat kuten stressi, ahdistus ja masennus johtavat 12 miljoonaan menetettyyn työpäivään vuodessa (ILO, 2009). Mielenterveyden ongelmista johtuvat tuottavuuden menetykset aiheuttavat työnantajille jopa korkeampia kustannuksia kuin useimmat muut terveysongelmat. Mielenterveyden edistäminen voi vähentää poissaolojen kustannuksia ja auttaa estämään työtä kasaantumasta niille työntekijöille, joiden on otettava poissaolevan kollegan työ vastuulleen. Lisäksi se voi edistää liiketoimintaa lisäämällä tuottavuutta ja suorituskykyä ja vahvistamalla sitoutumista ja moraalialia sekä vähentämällä henkilöstön vaihtuvuutta ja niihin liittyviä rekrytointi- ja koulutuskustannuksia. Mieleltään terve työpaikka voi myös auttaa ihmisiä selviytymään muutoksesta ja vaikeista olosuhteista. Tämä on erityisen tärkeää haastavissa taloudellisissa olosuhteissa.

Mielenterveys vaikuttaa yleiseen terveyteen monin tavoin. On selvää, että esimerkiksi stressi voi johtaa erilaisiin fyysisiin sairauksiin kuten sepelvaltimotautiin, aivohalvaukseen ja diabetekseen, ja että sillä on keskeinen rooli riskialttiissa terveyskäyttäytymisessä ja riippuvuuksissa, kuten runsas tupakointi ja juominen tai huumeiden väärinkäyttö.

Organisaation maine voi myös hyötyä mielenterveyden edistämishjelmien toteuttamisesta. Tunnettuus organisaationa, joka ottaa vastuun työntekijöidensä mielenterveyden edistämisestä voi olla suureksi hyödyksi ja tulla osaksi organisaatioiden tiedotus- ja suhdetoimintaa. Tämä parantunut yrityskuva auttaa uuden henkilöstön rekrytoinnissa, vahvistaa yhtiön julkista mainetta ja vetoaa myönteisellä tavalla asiakkaisiin (European Network for Workplace Health Promotion 2011).

## 2.4 Mielen terveyden edistämistyön eettisiä kysymyksiä

Mielen terveyden edistämisen eettiset kysymykset voivat olla varsin monimutkaisia. Nämä asiat vaihtelevat järjestöissä tai yrityksissä, ja riippuvat niistä erityisistä toiminnoista, joita toteutetaan. Koska mielen terveyden edistäminen käsittelee terveyteen liittyviä kysymyksiä, ja siinä on usein mukana henkilöitä, joilla on mielen terveysongelmia, saattaa edistämishjelman toteuttamisessa syntyä monia eettisiä kysymyksiä.

Tärkeimmät eettiset kysymykset, joita on käsiteltävä, ovat muun muassa:

Hyvän tekeminen – ”tehdä myönteistä hyvää”

- ▶ ohjelman tulisi olla kestäväällä pohjalla, ja sen tarkoituksena on parantaa psyykkistä hyvinvointia
- ▶ ohjelmaa pitäisi edeltää huolellinen arviointi ennustettavissa olevista riskeistä sekä ennakoitavista hyödyistä
- ▶ mahdollisten haittojen ja riskien käsittelemiseen tulee olla asianmukaiset välineet ja toimintatavat.

Tietoinen suostumus

- ▶ jokaiselle mahdolliselle osallistujalle on annettava riittävästi tietoa ohjelman tavoitteista, menetelmistä, odotetuista hyödyistä ja mahdollisista haitoista ja sen mahdollisesti aiheuttamasta epämukavuudesta
- ▶ osallistujilla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tai vetäytyä hankkeesta – kaikkien osallistujien on oltava vapaaehtoisia
- ▶ mahdollisille osallistujille annettavien asiakirjojen tulisi olla selkeitä ja helpposti ymmärrettäviä
- ▶ osallistujilla on mahdollisuus nostaa esiin huolenaiheita
- ▶ kaikilla asianosaisilla on saatavilla valitusmenettely.

Luottamuksellisuus ja nimettömyys

- ▶ ohjelman tulee olla voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukainen
- ▶ luottamukselliset tiedot on tallennettava turvallisesti ja niihin pääsevät käsi- si ainoastaan ne, jotka vastaavat kyseisestä tehtävästä hankkeessa
- ▶ mielen terveyden edistämishjelman raporteista ei pitäisi olla mahdollista tunnistaa ketään.



## 2.5 Väestön tarpeet

Mielenterveyden edistämistoimintojen vaikutus organisaation sisällä liittyy suoraan siihen missä määrin nämä toiminnot vastaavat työntekijöiden erityistarpeisiin. Siksi ei ole suositeltavaa toteuttaa ”suoraan hyllyltä” ohjelmia. Sen sijaan tulisi ensin selvittää työntekijöiden tarpeet ja sitten esitellä ohjelmia ja toimia, jotka käsittelevät suoraan näitä erityistarpeita.

Tiedonkeruussa käytetyt menetelmät vaihtelevat organisaation tyyppin ja koon, työntekijöiden ominaisuuksien ja tällaisiin tarkoituksiin kohdennettujen resurssien mukaisesti. Tarveanalyysin toteuttaminen saattaa sisältää kasvokkain tapahtuvia haastatteluja, kyselylomakkeita tai ryhmäkeskusteluja johtajien, työntekijöiden, työntekijöiden edustajien ja työsuojelun ammattilaisten kanssa.

Tämän käsikirjan kolmas osa sisältää aiheen nimeltä ”Työntekijöiden ymmärtäminen”, joka tarjoaa ohjeita tarvekartoituksen käytännön toteuttamiseen.

## 2.6 Menestystekijät: näyttöön pohjaava käytäntö ja käytäntöön pohjaava näyttö

Onnistuneen mielenterveyden edistämishankkeen tai -hankkeen suunnittelu vaatii tarveanalyysin tuloksiin perustuvien saavutettavien ja mitattavissa olevien tavoitteiden asettamista. Yksityiskohtainen hankesuunnitelma auttaa varmistamaan hankkeen ammattimaisen toteutuksen. Se varmistaa myös, että kaikilla osallistujilla on yhteinen käsitys siitä, mitä tapahtuu, mikä on heidän tehtävänsä ja vastuualueensa sekä käytettävissä olevat resurssit.

Hyvän mielenterveyden edistämishankkeen suunnitelman tulisi ottaa huomioon seuraavat näkökohdat:

- ▶ Hankesuunnitelman kaikki olennaiset yksityiskohdat (tavoitteet, toiminnot, vastuualueet, budjetti, aikataulu, odotetut tulokset, koulutustarpeet, käytössä olevat ja tarvittavat voimavarat, seurantakäytännöt) tulee sopia ylimmän johdon kanssa.
- ▶ Hankesuunnitelman keskeisistä pääperiaatteista tulee tiedottaa kaikille osallisille.
- ▶ Toiminnot tulisi suunnitella eettisten periaatteiden ja ohjeistusten mukaisiksi.

Mielenterveyden edistämisen suunnitteluvaihe voidaan jakaa viiteen askeleeseen:

1. Tavoitteiden asettaminen.
2. Toimenpiteiden kohdentaminen.
3. Mielenterveyden edistämismenetelmien valitseminen.
4. Suunnitelman toimeenpano.
5. Seuranta ja arviointi.

## 1. Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden tulee olla mitattavissa ja saavutettavissa sekä ymmärrettäviä. Pitkän tähtäimen tavoitteet voidaan jakaa useampiin lyhyen tähtäimen tavoitteisiin, joilla on selvästi eriteltyt päämäärät jokaiselle toiminnolle. Tehtäväkuvat ja vastualueet tulisi ilmaista selkeästi. Aikataulu tulee olla päätettynä etukäteen, jotta voidaan sopia milloin tietyt tavoitteet tulisi saavuttaa. Prosessiin kuuluvat seuraavat askeleet:

- Määrittele kohderyhmä(t).
- Määrittele toimenpiteen kesto ja sen oletetut hyödyt.
- Aseta suunnitelmalle pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet ja aikataulut.
- Määrittele oletetut ja mitattavissa olevat tulokset.
- Aseta indikaattorit saavutuksille tai prosessille.
- Viestitä tulokset kaikille osallisille.

Hyvä hankehallinta auttaa rakentamaan tarkan toimintasuunnitelman. Vaikka yleinen hankesuunnitelma on jo tehty, jokaiselle toimeenpanon vaiheelle tarvitaan myös yksityiskohtainen suunnitelma. Tähän kuuluu myös voimavarojen ja vastualueiden jakaminen toimeenpanon eri vaiheille. Seuraavat toimenpiteet ovat suositeltavia:

- Aseta voimavarat, työntekijät ja aikataulut jokaiselle toiminnolle.
- Hyödynnä olemassa olevia voimavaroja mahdollisuuksien mukaan – tämä pitää kulut kohtuullisina ja auttaa ohjelman integroinnissa työympäristöön.
- Varmista, että toiminnot raportoidaan.

## 2. Toimenpiteiden kohdentaminen

Toimenpiteiden tehokas kohdentaminen on tavoitteiden asettamista jokaiselle suunnitellulle toiminnolle. Seuraavat tekijät tulisi ottaa huomioon:

- Aseta helposti mitattavissa olevia tavoitteita jokaiselle toiminnolle.
- Mieti, miten osallistaa kaikki työntekijät mukaan toimintoihin.
- Aseta työntekijöille oppimistehtäviä.
- Mieti useampia eri keinoja kohderyhmän tavoittamiseksi.
- Käytä kohderyhmälle tuttuja viestintäkanavia.
- Ota huomioon kohderyhmän mahdolliset erityiset esteet.

## 3. Mielenterveyden edistämismenetelmien valitseminen

Asianmukaisten mielenterveyden edistämismenetelmien valitseminen on tärkeää hankkeen onnistumisen kannalta. Menetelmät voivat tukea mitä tahansa toimeenpanon vaihetta, kuten hankehallintaa, tarveanalyysiä, ongelman ratkaisua jne.

- Varmista laadukkaiden menetelmien valinta ja tarvittava asiantuntemus menetelmien hyödyntämiseen.
- Järjestä koulutusta, jos tarpeen.

- Pyydä neuvoa ammattilaisilta, jotka ovat aikaisemmin käyttäneet näitä menetelmiä.

#### 4. Suunnitelman toimeenpano

Ennen mielenterveyden edistämishankkeen toimeenpanoa, on tärkeää varmistaa, että kaikki tarvittavat voimavarat ovat käytettävissä. Seuraavia askeleita suositellaan suunnitelman toimeenpanossa:

- Varmista, että kaikki voimavarat ovat valmiina ja niitä on riittävässä määrin.
- Sovi tapaaminen, jossa tarkistetaan, että kaikki on valmiina ja että kaikilla on selkeä kuva omista vastuualueistaan.
- Varmista, että toimeenpanoon liittyvät viestintäprosessit ja kanavat toimivat.
- Tarjoa säännöllistä tukea.
- Luo työpaikalle positiivinen ilmapiiri edistämällä työntekijöiden mielenterveyttä.

#### 5. Seuranta ja arviointi

Mielenterveyden edistämishankkeen seurantatoiminnot tulee sopia jo varhaisessa vaiheessa hankesuunnittelua. Hankkeen edistymisen ja vaikutusten jatkuva seuranta on tärkeää. Seurannan ja arvioinnin tulokset kertovat, miten hanke etenee, onko tarpeen tehdä siihen muutoksia sekä saavuttiko se tavoitteensa. Arviointi antaa myös perusteet tulevien mielenterveyden edistämissuunnitelmien ja -toimintojen parantamiseen.

Seuraavat tekijät tulisi ottaa huomioon:

- tavoitemittarit (laadulliset ja määrälliset): mm. terveydentila, toimintakyky, osallistumisaste, osallistujien tyytyväisyys, ohjelman kustannukset
- seurantatoimintojen aikataulu
- palautemekanismit ja -aikataulut.

Arviointi on seurantaprosessista saatujen tietojen analysointia ja siinä etsitään vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: Toimiko prosessi? Toimiko se tehokkaasti? Onko se parantanut kohderyhmän terveyttä?

Mielenterveyden edistäminen työpaikalla on vaikuttavinta, jos koko organisaatio ja työyhteisö ovat mukana. Vaikutusta lisäävät myös laajat muutokset organisaation ilmapiirissä ja toimintatavoissa, taitojen harjoittelu sekä ohjelman pidempi kesto (vähintään vuosi).

#### Lisälukemista

*Koivu, A. & Haatainen, K. (2010). Mielenterveyden edistämisen näkökulmia. Teoksessa Pietilä, A-M. (toim.) Terveystieteiden edistäminen: Teorioista toimintaan. s. 76–107. Helsinki: WSOYpro.*

## 3 Mielen terveyden edistämishankkeiden toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään mielen terveyden edistämisaloitteiden toimeenpanoa työpaikalla. Hankkeen toimeenpanon lisäksi on myös joitakin tärkeitä näkökohtia, joita tulee käsitellä sitä ennen ja sen jälkeen. Tästä syystä luvun alussa esitellään joitakin ajatuksia siitä, miten päästä alkuun ja miten toteuttaa mielen terveyden edistämisalotteita.

Käsikirja on suunniteltu niin, että on myös mahdollista jättää tämä osio vähemmälle huomiolle ja siirtyä suoraan harjoituksiin, jotka löytyvät osasta 3. Tämä voi olla tarpeen, jos haluaa esimerkiksi aloittaa mielen terveyden edistämisen työpaikalla pienin askelein aiheeseen tutustuen tai ajanpuutteen vuoksi.

Seuraavat luvut kuvaavat lisäksi joitakin tärkeitä näkökohtia, joita on hyvä ottaa huomioon mielen terveyden edistämisaloitteen toteuttamisessa:

- ▶ yksilölliset taidot ja organisatoriset vaikutukset
- ▶ tarpeiden tunnistaminen ja mielen terveyden edistämisen suunnittelu
- ▶ tuen etsiminen ja voimavarojen tunnistaminen mielen terveyden edistämishankkeiden toteuttamiseen
- ▶ tiedottaminen mielen terveydestä ja mielen terveyden edistäminen
- ▶ henkilökohtaiset ja sosiaaliset taidot
- ▶ mielen terveyden edistämisen koulutus
- ▶ onnistumisen ja jatkuvan kehityksen arviointi.

### 3.1 Mielen terveyden edistämishankkeet: liikkeelle lähteminen ja hankkeen johtaminen

Mielen terveyden edistämisen työpaikalla tulisi olla osa jokaisen ammattilaisen päivittäistä toimintaa, joka on vastuussa henkilöstön johtamisesta tai ohjauksesta. Lisäksi voidaan järjestää erityisiä toimintoja hankkeen muodossa.

Ideota mielen terveyden edistämiseen voi jo olla työpaikalla. Jotta mielen terveyden edistämisalote voidaan toteuttaa onnistuneesti, nämä ideat on järjestettävä ja sisällytettävä järkevästi suunniteltuun prosessiin. On monia tekijöitä, jotka on otettava huomioon. Vaarana onkin, että kaikkia olennaisia tekijöitä ei tunnusteta ongelman monimutkaisuuden vuoksi. Jotta aloite olisi hallittavissa, on hyödyllistä miettiä, mitä yksilöllisiä taitoja tarvitaan mielen terveyden edistämisaloitteen toteuttamiseen. On myös tarpeen huomioida organisaation erityisluonne (yritys, julkinen palvelu jne.).

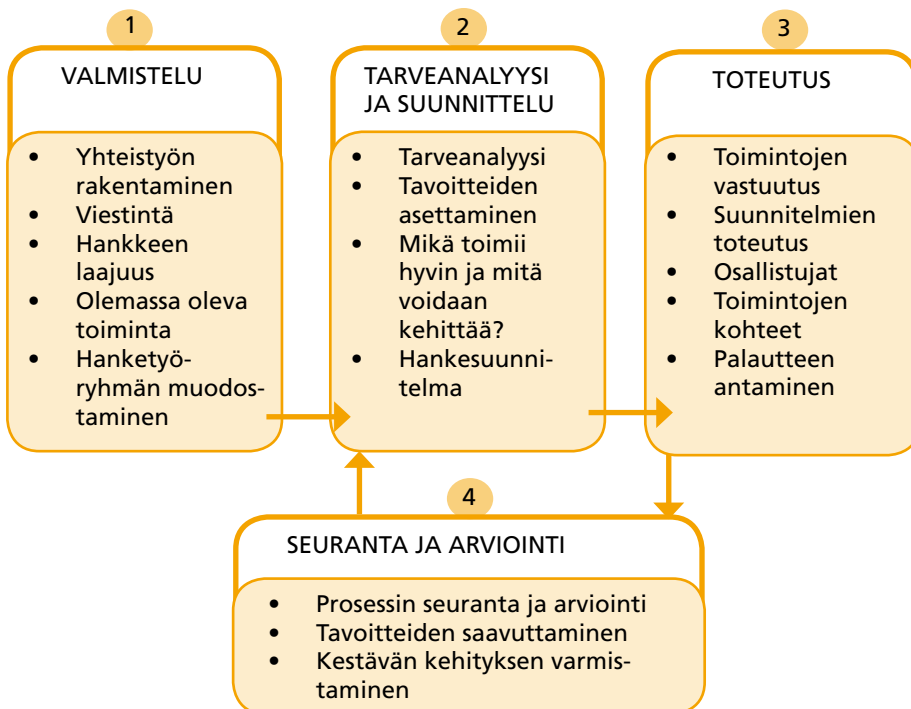
Sekä yksittäiset taidot että organisatoriset vaikutteet ovat merkittäviä tekijöitä ja molemmilla on vaikutusta mielenterveyden edistämistoiminnan kulkuun ja onnistumiseen:

- ▶ yksilölliset taidot ja organisatoriset vaikutteet ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa
- ▶ molemmat tekijät sisältävät seikkoja, jotka voivat helpottaa ja vaikeuttaa toimeenpanoa, prosesseja ja tuloksia.

Hyvä tapa aloittaa on miettiä mielenterveyden edistämisaloitetta prosessina, joka kehittyy asteittain tai vaiheittain. Yleinen neliportainen malli on esitetty kuviossa 2. Kuviossa on myös kuhunkin vaiheeseen liittyviä toimintoja. Kuvio havainnollistaa prosessin jaksoittaista luonnetta ja vaiheiden välisiä suhteita sekä korostaa kaikkien näkökohtien huomioon ottamista prosessin alkuvaiheissa.

### 1. Valmistelu

Ensimmäisessä vaiheessa valmistellaan mielenterveyden edistämishankkeen käynnistämistä organisaatiossa. Valmistelu auttaa käynnistämään hankkeen tehokkaasti, ja hanke kannattaa sisällyttää organisaation olemassa oleviin toimintoihin ja rutiineihin (esim. laadunvarmistustoimenpiteet, johtajakoulutus). Prosessin poh-



Kuvio 2. Vaiheittainen mielenterveyden edistämistyön malli (ProMenPol 2009)

justamiseen kuuluvat aikaisempien tai samaan aihealueeseen kuuluvien hyvien käytäntöjen noudattaminen ja prosessinhallinta. Tärkeitä osa-alueita ovat yhteistoiminnan ja viestinnän kehittäminen, hankkeen ja olemassa olevien toimintojen tarkastelu sekä hanketyöryhmän perustaminen.

Keskeinen tekijä kaikissa mielenterveyden edistämishankkeissa on sitoutunut projektiryhmä, jolla on selkeä toimeksianto hallinnoida ja toteuttaa hanke. Tämän ryhmän tulisi koostua organisaation keskeisten sidosryhmien edustajista (esim. henkilöstöjohtaja, työntekijöiden edustajia, työntekijöitä), sekä asiantuntijoista, jotka osallistuvat merkittävällä tavalla hankkeen kehittämiseen (esim. työsuojeluhenkilöstö). Merkittävä tehtävä hankkeen valmisteluvaiheessa on kerätä tukea mielenterveyden edistämishankkeen toteutukselle. Onkin tärkeää saada organisaation ylimmän ja keskijohdon sekä muiden toimijoiden hyväksyntä ja tuki. Hanketyöryhmän tulee myös perustaa asianmukaisia rakenteita tukemaan mielenterveyden edistämishanketta, esim. viestintäkanavia, raportointimenetelmiä ja toimintatapojen kehittämisen rakenteita. Tämä voidaan saavuttaa mukauttamalla olemassa olevia käytäntöjä tai rakenteita tai perustamalla uusia.

## 2. Tarveanalyysi ja suunnittelu

Tarveanalyysin tarkoituksena on selvittää organisaation työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin tila. Tarveanalyysi auttaa myös kartoittamaan mielenterveyden ongelmien riskitekijöitä ja tuo esille kehitettäviä alueita. Se tarjoaa myös perusteet, jolle mielenterveyden edistämishanke rakennetaan.

Tarveanalyysin erityiset prosessit kuvataan alempana.

## 3. Toteutus

Tässä vaiheessa käsitellään mielenterveyden edistämistoimintojen toteuttamiseen liittyviä asioita. Ennen toteuttamista työryhmän on selvitettävä, mitä voimavaroja, tiloja ja henkilöstöä toimintoon tarvitaan. Toiminnon tavoitteet ja se, miten ne saavutetaan, on oltava selvää. Kuka tekee mitä, milloin ja miten?

Jotta toteutus sujuisi mahdollisimman sujuvasti, hankkeen osallistujille on tiedotettava valituista toiminnoista ja niiden toteuttamisajankohdasta sekä siitä, mitä mukanaolijoiden on tehtävä osallistuakseen toimintoihin. Työryhmän on myös otettava huomioon, miten käsitellä toimintoihin mahdollisesti kohdistuvaa vastarintaa tai välinpitämättömyyttä sekä miten rohkaista henkilöstöä osallistumaan ja miten toimia mahdollisten ongelmien suhteen.

## 4. Seuranta ja arviointi

Mielenterveyden edistämishankkeita tulisi arvioida ja tarkistaa ennen lisätoimenpanoja. Mielenterveyden edistämishankkeen arviointi voi olla monimutkainen tehtävä. Usein toteutetaan monia eri toimintoja ja on vaikea saada selkeä kuva siitä, miten jokainen toiminta on osaltaan vaikuttanut aloitteen onnistumiseen. Kuitenkin tulisi olla mahdollista sanoa jotain hankkeen kokonaisvaikutuksesta ja on tärkeää suorittaa perusarviointi, jotta voidaan todeta, mitkä vaikutukset todel-

la tapahtuivat. Perusteellinen arviointi ei ehkä ole mahdollista ilman lisäresursseja ja asiantuntemusta, joka voi olla organisaation ulkopuolella. Arviointi on tärkeää myös arvioitaessa, onko hanke saavuttanut tavoitteensa.

On olemassa useita tapoja, joilla saada tietoa arviointiin. Ensimmäinen on kerätä ihmisten mielipiteitä keskustelujen, haastattelujen tai kyselylomakkeiden avulla. Apuna voi käyttää myös tietoja poissaolopäivistä, henkilöstön vaihtuvuudesta jne. Joka tapauksessa arvioinnin tulokset toimivat pohjana tarkistettaessa tulevia mielenterveyden edistämisen suunnitelmia ja toimia.

## 3.2 Henkilökohtaiset taidot ja organisatoriset vaikutukset

Mielenterveyden edistäminen voidaan nähdä organisaation kannalta tyypillisenä uudistumisprosessina. Tällaisena prosessista tulee sosiaaliseen järjestelmään kohdistuva toimenpide, jossa vahvistetaan uusia tehtäviä ja rakenteita muovaten arvoja, normeja ja uskomuksia mielenterveydestä. Mielenterveyden edistäminen edellyttää siis muutoksia organisaation sisällä liittyen käyttäytymiseen, toimintoihin, viestintään ja päätöksenteon menettelyihin. Tämä tarkoittaa myös muutoksia sosiaalisten verkostojen suhteissa eli kollegoiden kesken, esimiesten keskuudessa (samalla tasolla tai johdon eri hierarkioiden välillä) ja näiden ryhmien välillä, esim. esimiesten ja työntekijöiden kesken. Joskus tarvitaan uusia organisaatorakenteita.

Vaikka ammattilaiset olisivat asianmukaisesti koulutettuja ja heillä olisi kyky toteuttaa mielenterveyden edistämistä, he eivät voi toteuttaa tehokasta mielenterveyden edistämistoimintaa, jos he eivät saa tukea organisaatiolta tai organisaatio aktiivisesti vastustaa toimia. Toisaalta yritys voi tarjota tukirakenteita mielenterveyden edistämiseen, mutta osallistuvilla henkilöillä ei ole tarvittavia taitoja tehokkaaseen toimeenpanoon. Molemmissa esimerkeissä on epätodennäköistä, että mielenterveyden edistämisaioite onnistuu. Näin ollen sekä yksittäiset taidot että organisatorinen tuki tulee ottaa huomioon mielenterveyden edistämishjelman suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.

## 3.3 Mielenterveyden edistämisen tarveanalyysi

Mielenterveyden edistämishjelman tarveanalyysin tulisi sisältää neljä keskeistä toimintaa: tiedon kerääminen ja analysointi, tavoitteiden asettaminen, mielenterveyden edistämisen työmenetelmien valinta ja hankkeen suunnittelu.

Tarveanalyysivaiheen onnistuminen riippuu erilaisista tekijöistä. Tärkein näistä on ihmisten osallistuminen tiedonkeruuvaiheen aikana. Osallistumisen edistämiseksi on tarpeen tiedottaa kattavasti hankkeen tarkoituksesta, toiminnoista ja hyödyistä. Myös eettiset kysymykset kuten luottamuksellisuus, nimettö-

myys ja turvallisuus on huomioitava sidosryhmien kanssa. Tarpeiden analysoinnista syntyy todennäköisesti melko paljon (realistisia ja epärealistisia) odotuksia. Tästä syystä on tärkeää, että tiedot, palaute tuloksista ja prosessien avoimuus otetaan huomioon perusteellisesti.

Miten siis tunnistaa työntekijöiden tarpeet? Perusteellisen tarveanalyysin tulisi yhdistää organisaatiossa jo olemassa oleva tieto (esim. poissaolopäivät, terveyskertomukset jne.) mielen terveyden edistämishjelmaa varten erityisesti kerättyyn tietoon.

Tarveanalyysi antaa perustan hankesuunnitelman painopisteiden ja tavoitteiden asettamiseen. Tämä voidaan tehdä monella tavalla:

- ▶ Osallista hanketyöryhmä olemassa olevan tarveanalyysivälineen käyttöön tai mukauttamiseen, tai uuden välineen kehittämiseen (esim. tarkistuslista, kysely, haastattelu, fokusryhmä).
- ▶ Varmista nimettömyyden ja luottamuksellisuuden korkea taso (ja muut eettiset kysymykset).
- ▶ Viestitä tarveanalyysin tulokset kaikille sidosryhmille (esim. johto, työntekijät, työntekijöiden edustajat).

Tärkeintä on käyttää useita eri menetelmiä eikä luottaa vain yhteen menetelmään, esimerkiksi paperikyselyyn. On muistettava, että kaikilla käytetyillä menetelmillä ja välineillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa.

On myös syytä muistaa, että mielen terveyden edistämisen tarpeet eivät rajoitu ainoastaan ohjelman aiheeseen tai sisältöön. Voidaan myös analysoida mitä tarpeita ohjelman toteuttamistapaan liittyy, esimerkiksi toivottujen opetusmenetelmien käyttö.

Tarveanalyysin laiminlyönti voi johtaa tilanteeseen, jossa toteuttajat suorittavat toimintoja, jotka ovat vain heille tärkeitä. Tämä ei ole välttämättä sopusoinnussa kohderyhmän todellisten tarpeiden kanssa, eikä se ole kustannustehokasta.

Useimmissa tapauksissa ei ole tarpeen kehittää omia välineitä ja työkaluja (esim. suunnittelun työkaluja, tarkistuslistoja, seulontavälineitä, kyselyjä, arviointivälineitä), koska niitä on jo suuri määrä saatavilla, esimerkiksi ProMenPol-verkkosivuilla ([www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol](http://www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol)).

Seuraavat tekijät tulisi ottaa huomioon työkalua valittaessa:

- ▶ Varmista niin hyvin kuin on mahdollista, että valitut välineet ovat korkeatasoisia (esim. validoituja, asianmukaisia ja kohderyhmän hyväksymiä).
- ▶ Varmista, että hankkeella on käytettävissä tarvittavaa asiantuntemusta työkalujen käyttämiseen.
- ▶ Kysy neuvoa ammattilaisilta tai henkilöiltä, jotka ovat aiemmin käyttäneet välineitä (esim. työtoverit).



### 3.4 Tukea mielenterveyden edistämiselle

Tukea mielenterveyden edistämiselle voidaan hakea sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. Mitä enemmän organisaation eri sidosryhmät ovat mukana mielenterveyden edistämishankkeessa, sitä helpompi toimintoja on toteuttaa ja sitä todennäköisemmin ne onnistuvat.

Seuraavat neljä suositusta voivat olla avuksi:

- ▶ Valmista hankkeelle liiketoimintamalli.
- ▶ Vakuuta keskeiset henkilöt ja ryhmät ja hae heiltä tukea. Näitä voivat olla ylin johto, esimies, henkilöstöhallinto, henkilöstön edustajat tai erilaiset johtajat.
- ▶ Varmista, että johto ja työntekijöiden edustajat tukevat hanketta näkyvästi.
- ▶ Tunnista mahdollisia jäseniä hanketyöryhmään.

Hyvä viestintä on ratkaisevan tärkeää toteutukselle ja onnistumiselle. Joissakin tapauksissa hankkeelle on laadittava viestintäsuunnitelma. Suunnitelmaan tulee kuulua aikataulu sekä tiedot hankkeessa käytettävistä materiaaleista ja viestintäkanavista.

Odotusten hallinta on myös tärkeä osa mitä tahansa hanketta. Paras tapa saavuttaa molemmat tavoitteet (eli saada tukea ja hallita odotuksia) on sopia hankeryhmän ja johdon kesken hankesuunnitelman tärkeimmistä kohdista, sekä myös tiedottaa tästä kaikille suurille sidosryhmille.

Mielenterveyden edistäminen saattaa joissain tapauksissa vaatia erityisiä taitoja tai koulutusta. Asiantuntemusta saatetaan tarvita enemmän mm. silloin, kun toimenpide kohdistuu erityisiin ongelmiin, kuten masennukseen tai häirintään. Tällöin voi olla tarpeen hakea tukea mielenterveyden edistämisen toimille organisaation ulkopuolelta. Suomessa luonteva yhteistyökumppani on työterveyshuolto.

Kansanterveyden ja mielenterveyden edistämisen alalla työskentelee erilaisia julkisia tai yksityisiä laitoksia tai virastoja. Siksi on tärkeää perehtyä olemassa oleviin tukirakenteisiin ja palveluihin, joiden apua ja neuvoja voidaan tarvittaessa käyttää.

Mielenterveyden edistämishjelmia työpaikoilla voivat tukea muun muassa terveyden edistämisen keskuskeskukset, kansalaisjärjestöt, julkisen terveydenhuollon laitokset, hoitolaitokset, oikeudelliset instituutiot kuten työsuojeluhallinto, sairausvakuutus- ja sosiaaliturvapalvelut (esim. eläkerahastot), työnantajajärjestöt ja ammattiliitot.

On aina tärkeää varmistaa, että kaikki ryhmän jäsenet ymmärtävät, miksi ulkopuolista tukea hyödynnetään ja miten heidän oma toimintansa täydentää tukea antavien virastojen/tahojen toimintaa. Samoin tukea antaville tahoille olisi ilmoitettava sekä ohjelman yksityiskohdista että niistä erityisistä organisatorisista tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa mielenterveyden edistämishjelman toimeenpanoon.

Joissakin tapauksissa tukea voivat antaa instituutioiden ohella erityiset yksilöt kuten esim. yksityiset ohjaajat tai neuvojat.

### 3.5 Tiedottaminen mielenterveyden edistämisestä

Tiedottaminen mielenterveyden edistämisestä on yleensä suunnattu kohderyhmille, joita halutaan rohkaista osallistumaan tai muuten olemaan tukena prosessissa. Tämä on tärkeää, sillä ohjelman onnistuminen vaatii kaikkien osallisten, kohderyhmän ja johdon, hyväksyntää ja ymmärrystä.

On tärkeää löytää soveliaain viestintäkanava. On myös hyvä pohtia millaista sävyä käytetään, jotta viesti menisi perille.

Seuraavana on muutamia neuvoja, miten saada ihmisiä osallistumaan ja saada hyväksyntää hankkeelle:

- ▶ On hyvä huomioida mielenterveyden teemojen mahdollinen herkkyyys. Ihmiset eivät välttämättä halua puhua mielenterveydestä ja pelkäävät leimautumista. Siksi tulee viestiä harkitusti ja pyrkiä luomaan luottamuksellinen ilmapääri asiasta kerrottaessa.
- ▶ Ihmisille on tärkeää tulla kuulluksi. Onkin riittämätöntä tiedottaa asioista vain yksisuuntaisesti; osallistujille tulee antaa mahdollisuus keskusteluun ja palautteeseen.
- ▶ Viestinnässä tulee käyttää viestin vastaanottajalle sopivaa kieltä. Mielenterveyden edistämistoimissa tämä tarkoittaa, että käytetään kieltä, jota useimmat työntekijät ymmärtävät ja vältetään ammattikielen käyttöä. Tulee myös muistaa, että työntekijät voivat olla eri-ikäisiä, erilaisen koulutuksen saaneita, eri sukupuolta, eri kansallisuutta jne. Eri ryhmillä voi olla vaihtelevia viestintätäytyylejä ja -tarpeita. Varmista, että kaikki ymmärtävät ryhmässä käytettävää kieltä.
- ▶ Viestin perille saamista helpottaa, jos osallistujat ymmärtävät, että mielenterveyden edistämishjelmaan osallistumisesta on monia etuja.
- ▶ On hyvä miettiä, mitä tiedotusvälinettä viestinnässä käytetään. Kaikilla osallistujilla ei mahdollisesti ole pääsyä sähköpostiin tai tietokoneelle (jos käytetään intranetia). Tämä koskee erityisesti työntekijöitä, jotka työskentelevät teollisuus-, käsityö-, logistiikka- ja varastosektorilla tai toimiston ulkopuolisessa työssä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että viestinnän suunnittelu ja räätälöinti kohderyhmien tarpeiden ja kykyjen mukaan on tehokkaampaa tiedottamista.

### 3.6 Henkilökohtaiset ja sosiaaliset taidot

Mielenterveyden edistämishjelmaasta vastaava tarvitsee useita henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja. Hänellä tulisi olla tietoa mielenterveyden edistämisestä ja kyky esittää mielenterveyden edistämishjelman tavoitteet, asettaa sille rakenteet, ja käyttää asianmukaisia arvioinnin ja toimeenpanon menetelmiä. Johtajalla tu-

lisi olla sosiaalisia taitoja ja järjestelykykyä esittää mielenterveyden edistämishjelman hyödyt, herättää kiinnostusta ja tuen antamista, kannustaa yhteistyöhön, antaa tunnustusta, ratkaista ristiriitoja, ja kannustaa tehokkaaseen ja oikea-aikaiseen työhön. Toisin sanoen, ohjelman vastuuhenkilön tulisi olla kyvykäs johtaja.

Keskeistä tämän saavuttamiseksi on osaavan hanketyöryhmän muodostaminen ja kaikkien toimintojen tehokkaan toimimisen varmistaminen. Tämä saavutetaan seuraavilla toimenpiteillä:

- ▶ Valitse hanketyöryhmään päteviä henkilöitä.
- ▶ Varmista tärkeimpien sidosryhmien mukanaolo (esim. johto, ryhmänjohtajat).
- ▶ Kehitä alustava hankesuunnitelma, joka kattaa mielenterveyden edistämisen prosessin alkuvaiheet.
- ▶ Anna hanketyöryhmän jäsenille tehtävät, esim. hankejohtaja, viestintä ja raportointi, yhteydenpito ulkoisten sidosryhmien kanssa (jos suunnitelmissa), tietanalyttikko.
- ▶ Käsittele eettiset kysymykset (esim. käytä eettistä tarkistuslistaa).
- ▶ Määritä voimavarat, henkilöstö ja aikataulu kullekin hankkeen toiminnolle.
- ▶ Hyödynnä olemassa olevia resursseja mahdollisuuksien mukaan (esim. terveyden edistäminen) - tämä pitää kustannukset kurissa ja auttaa yhdistämään ohjelman organisaation normaaleihin käytäntöihin.
- ▶ Varmista, että on olemassa selkeät toiminnan raportointiväylät.

### 3.7 Mielenterveyden edistämisen koulutus

Vastuu mielenterveyden edistämishjelmasta ei automaattisesti tarkoita, että henkilöllä on tarvittavat tiedot, taidot ja osaaminen. Koulutusta voidaan siksi tarvita uusiin tehtäviin liittyvien tietojen ja taitojen hankkimiseen.

Hankejohtajan lisäksi koulutus voi olla hyödyllistä hanketyöryhmän kaikille muillekin jäsenille. Koulutus tulisi siis järjestää työryhmän jäsenille antaen heille näin mahdollisuuden oppia mielenterveyden edistämisen käsitteitä ja sääntöjä, mielenterveyden edistämisen toimeenpanovaiheita, mahdollisia toimenpiteen alueita, ja miten arvioida ohjelman vaikutuksia.

On suositeltavaa, että kaikki työryhmän jäsenet osallistuvat koulutukseen yhdessä. Näin he parantavat tietojaan yhtä aikaa ja kehittyvät yhdessä ryhmänä. Jos mahdollista, koulutukseen tulisi sisältyä arvioinnin vaihe ja opastusta ohjelmasuunnitelman kehittämiseen. Ensimmäinen versio mielenterveyden edistämisen ohjelmasta voidaan siten kehittää koulutuksen aikana. Ohjelman laajuudesta riippuen myös muut koulutukset, jotka parantavat hanketyöryhmän tietämystä ja kykyä (esim. viestintätaitojen vahvistaminen) voivat olla hyödyllisiä. Jos mahdollista, näiden koulutuksien tulisi olla kohderyhmälle ja kyseessä olevaan mielenkiinnon aiheeseen erityisesti räätälöityjä.

Olisi hyvä, jos muutamilla hanketyöryhmän jäsenillä olisi syvempää tietämystä mielenterveyden edistämisestä.

Koulutuksen laadun varmistamiseksi on hyvä huomioida seuraavat kysymykset:

- ▶ Missä määrin koulutuksen päämäärät ovat täyttyneet?
- ▶ Missä määrin osallistujien oppimistavoitteet on saavutettu?
- ▶ Millä tavoin opittu tieto on hyödyksi koko organisaation toiminnalle, ja erityisesti mielenterveyden edistämisen toimeenpanolle?
- ▶ Ovatko osallistujat saaneet tarvittavat tiedot ja taidot soveltaa oppimaansa työympäristössä?

Tyytyväisyys koulutukseen voi olla merkittävä tekijä mielenterveyden edistämisen laadukkaassa toimeenpanossa.

### 3.8 Menestyksen arviointi ja jatkuva kehitys

Mielenterveyden edistämisen ohjelma on jatkuva prosessi, jota voidaan aina kehittää ja viedä eteenpäin. Arviointi ei ole siis pelkästään ohjelman lopussa kerran tehtävä aktiviteetti, vaan ennemminkin jatkuva prosessi, jossa toimeenpano ja arviointi vuorottelevat. Tämänkaltaisen strategian kehittämiseksi on tärkeää korostaa sitä, että mielenterveyden edistämishankkeen ohjelma ei ole muuttumaton ja valmis tuote, joka toteutetaan samanlaisena kaikissa olosuhteissa. Se on enemmänkin kehys, jota voidaan laajentaa ja muuttaa tarvittaessa.

Mielenterveyden edistämishankkeen etenemisen seurantaan varten on luotava yleisesti sovittu menettely jo hankkeen varhaisessa vaiheessa. Tämä tulisi kehittää samanaikaisesti hankesuunnitelman kanssa, koska se mahdollistaa kattavan ja ennakoivan seurannan lähestymistavan. On tärkeää huomioida ohjelman arvioinnissa saatu palaute ja tehdä sen perusteella tarvittavia muutoksia. Arviointi on seurantaprosessista saatujen tietojen analysointia ja siinä etsitään vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: Toimiko prosessi? Toimiko se tehokkaasti? Onko se parantanut sitä, mikä oli tarkoitus?

Arvioinnin kohteena voi olla:

- ▶ Kustannus-hyötysuhteen ja kustannus-tehokkuuden arviointi: Ovatko ohjelman hyödyt suuremmat kuin kustannukset? Voisiko ohjelman toteuttaa tehokkaammin? Voisiko toinen ohjelma olla onnistuneempi?
- ▶ Vaikutusten arviointi: Mitkä ovat ohjelman välittömiä vaikutuksia, esim. henkilöstön asenteet, tietoisuus mielenterveyden kysymyksistä, tyytyväisyys ohjelmaan?
- ▶ Tulosten arviointi: Mitkä ovat hankkeen pitkän aikavälin tuloksia?

- ▶ Prosessin arviointi: Miten mielenterveyden edistämisen toimeenpanovaihe toimi, mm. ihmisten osallistuminen, tyytyväisyys prosessiin ja tietoisuus ohjelmasta?
- ▶ Kestävä kehitys on keskeinen tavoite kaikissa mielenterveyden edistämishjelmissä ja siksi jatkuva toiminnan muokkaaminen ja kehittäminen on välttämätöntä.

### Lisälukemista

*Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. (2004). Parempi työyhteisö. Helsinki: Työterveyslaitos 2004.*

*Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. (2011). Ilmapööritys – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.*

## 4 Mielen terveyden edistämishankkeisiin liittyvät tehtävät ja taidot

### 4.1 Monialaista toimintaa

Mielen terveyden edistämistyön toimintasuunnitelmat ovat tehokkaampia ja kestävämpiä, jos ne toteutetaan useita sidosryhmiä yhdistävien verkostojen ja kumppanuuksien kautta. Toisin sanoen mielen terveyden edistämistyöhön tarvitaan monialaista osaamista. Tämä lähestymistapa on tarpeen eri asiantuntijoiden voimavarojen, tietojen ja taitojen hyödyntämiseksi, ja näitä voimavaroja voidaan käyttää kokonaisvaltaisessa mielen terveyden edistämisessä.

Toimenpiteiden laatua parantavat hyviksi todetut toimintasuunnitelmat ja menetelmät. Koska terveyden edistämisen tavoitteena on kehittää kestäviä ratkaisuja, toimenpiteet perustuvat useisiin peruseriaatteisiin, kuten niin kutsuttuun salutogeneesiin (positiivisen terveyden tuottamiseen), terveyden tärkeisiin tekijöihin, osallistaviin menetelmiin ja voimaannuttamiseen. Hankkeita voidaan käynnistää eri aloilla, poikkitieteellisesti ja eri ammattialojen lähestymistapojen yhdistelminä. Työpaikalla toteutettava mielen terveyden edistämistyö edellyttää lisäksi mm. positiivista asennetta, sitoutumista, sosiaalista tukea ja asianmukaisia voimavaroja.

Yhteistyökumppaneita työpaikan mielen terveyden edistämistyössä ovat mm:

- organisaation ylin johto
- lähijohto, lähiesimies, ryhmänjohtaja
- henkilöstöjohtaja ja -hallinto
- työntekijät
- henkilöstön edustajat, luottamusmiehet
- työterveyshuollon edustajat
- työsuojeluvastaavat.

Lisäksi voidaan hyödyntää organisaation ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. Näitä voivat olla:

- terveydenhuollon ammattilaiset, yleislääkärit, terapeutit, psykologit
- terveyspalveluja ja esim. terveysvakuutusta tarjoavat tahot
- sosiaali- ja psykologipalvelut, kansalaisjärjestöt
- muut, esim. koulutusta järjestävät tahot.

## 4.2 Keskeiset tehtävät ja roolit

Edellä annettiin esimerkkejä siitä, miten monia yhteistyökumppaneita toimintaan saattaa osallistua. Yhteistyökumppaneiden määrään vaikuttaa luonnollisesti yritys tai organisaatio itse, ala jolla se toimii sekä maan lait ja järjestelmät.

Mielenterveyden edistämishankkeeseen osallistuvat ammattilaiset ja sidosryhmät voivat vaihdella suurestikin, mutta keskeiset tehtävät ovat aina pitkälti samankaltaisia. Mielenterveyden edistämistyön keskeiset tehtävät on koottu alla olevaan taulukkoon.

**Taulukko 1. Mielenterveyden edistämistyön tehtävät**

Tehtävä	Kuvaus
Asiantuntija	Henkilö, jolla on tekninen asiantuntemus mielenterveyden edistämishankkeen toteuttamiseksi. Yleensä terveydenhuollon ammattilainen.
Päätöksentekijä	Henkilö, joka päättää mielenterveyden edistämishankkeen laajuudesta, kestosta ja muista osatekijöistä. Yleensä tilaaja, maksaja tai ylin johto.
Toteuttaja	Henkilö, joka toteuttaa ohjelman tai hankkeen toimenpiteet. Yleensä joku etulinjan työntekijöistä, kuten linjajohtaja tai hoivatyöntekijä.
Kehittäjä	Henkilö, jonka tehtävä on kehittää tai suunnitella mielenterveyden edistämishanke. Yleensä ulkopuolinen konsultti tai projektipäällikkö.
Muutosjohtaja	Henkilö, joka on vastuussa hankkeen edellyttämien organisatiomuutosten toteuttamisesta. Yleensä ylintä johtoa tai ulkopuolinen konsultti.
Markkinoija	Henkilö, joka on vastuussa hankkeen ”markkinoinnista”, eli osallistujien tai tukijoiden hankkimisesta hankkeeseen.
Tarkkailija	Henkilö, joka on vastuussa hankkeen seurannasta, arvioinnista ja yhteenvedosta.

## 4.3 Tarvittavat taidot

Mielenterveyden edistämishankkeissa ja -ohjelmissa tarvitaan erilaista osaamista ja erilaisia taitoja, joita toteuttavat yksilöt toimivat eri tehtävissä.

Tätä mielenterveyden edistämistyön käsikirjaa valmisteltaessa haastateltiin fokusryhmissä ja lähihaastatteluina eri alan ammattilaisia erilaisista organisaatioista, jotta mielenterveyden edistämisen eri tehtävissä tarvittavat tiedot ja taidot saataisiin selvitettyä. Laaja yhteisymmärrys oli siitä, että työpaikalla tarvitaan erilaisia sidosryhmiä ja ammattilaisia toteuttamaan mielenterveyden edistämishankkeita.

Haastatteluissa kävi ilmi, että mielenterveyden edistämishankkeissa keskeisin tehtävä on Toteuttajalla. Tässä tehtävässä toimivat henkilöstöhallinnon edustajat ja lähiesimiehet. Päätöksentekijänä on usein ylin johto kuten pääjohtaja, toimitusjohtaja tai osastonjohtaja. Nämä henkilöt omaksuvat myös usein mielenterveyden edistämistyön Markkinoijan tehtävän. Tässä tehtävässä toimii myös muita johdossa asemassa olevia ammattilaisia (esim. ryhmänjohtaja, henkilöstöhallinnon edustaja, työsuojeluvastaava jne.).

Asiantuntijana ovat useimmiten hoitoalan ammattilaiset ja kouluttajat. Mielenterveyden edistämistyön Kehittäjän tehtävän katsottiin tutkimuksessa kuuluvan kaikille ammattiryhmille. Tarkkailijan tai arvioijan tehtävään nimetään usein ryhmänjohtajat tai henkilöstöhallinnon edustajia.

Eri tehtäville tunnusomaisia toimintoja ovat:

- ▶ Mielenterveyden edistämistyön asiantuntijan tehtävään kuuluvat viestintä-, motivointi- ja tukitoiminnot.
- ▶ Päätöksentekijöiden on edistettävä mielenterveyden edistämishanketta varmistaakseen sidosryhmien osallistumisen, yhteistyön ja verkostoitumisen.
- ▶ Kehittäjät toteuttavat mielenterveyden edistämishankkeeseen liittyviä kehitys- ja toteutustoimintoja, mm. suunnittelua, budjetointia ja voimavarojen käytön suunnittelua.

Toteuttajan tehtävä on tärkeimpiä mielenterveyden edistämistyön toimenpiteissä, sillä hän on suoraan yhteydessä edunsaajiin eli työntekijöihin. Toteuttaja vastaa useista vaiheista, joita ovat mielenterveyden edistämistyön toimenpiteen suunnittelu ja valmistelu, tarveanalyysi, toimenpiteestä tiedottaminen ja arviointi.

Osa toiminnoista on päällekkäisiä markkinoijan kanssa, joka on vastuussa viestinnästä ja verkostoitumisesta. Lisäksi markkinoijan on tasapainotettava hankkeen eri näkökohdat, vaatimukset, tuen saaminen ja resurssit (myös taloudelliset).

Tarkkailijan tehtävänä on kerätä ja analysoida tietoa mielenterveyden edistämistoimenpiteen suunnasta, etenemisestä ja tuloksista. Hän on myös vastuussa kustannus-hyötylaskelmista ja budjetin hallinnasta.



Yhteenvedon voidaan todeta:

- ▶ Mielenterveyden edistämishjelman eri tehtäviin vaadittavat taidot vaihtelevat suuresti.
- ▶ Tehokas ja kestävä mielenterveyden edistämistyö edellyttää useiden sidosryhmien ja ammattilaisten osallistumista.
- ▶ Toteuttajat ja tähän tehtävään läheisesti liittyvät muut tehtävät ovat tärkeimpiä, ja heillä on siksi oltava laajin taito- ja tietämyspohja.

Seuraavassa taulukossa on esitetty taitoja ja ominaisuuksia, joita tarvitaan mielenterveyden edistämistyössä.

**Taulukko 2. Mielenterveyden edistämistyössä tarvittavat taidot**

Taitoryhmä	Taidot	Kuvaus ja esimerkkejä
<b>Tekniset taidot</b>	<b>Ammattitaito ja asiantuntemus</b>	
	Kyseisen ammattilaisen ydinosaaminen	riippuu organisaation tai yhtiön sektorista, toimialasta tai tyypistä sekä tuotteista tai palveluista, joita se tuottaa
	Erikoistaidot	riippuu organisaation tai yhtiön sektorista, toimialasta tai tyypistä sekä tuotteista tai palveluista, joita se tuottaa
	Tiedot	lakiasiat ja eettiset kysymykset, jne.
	Prosessitaidot	vuorovaikutuksen hallinta, luovat ja kriittiset ajattelutaidot, ongelmanratkaisutaidot jne.
	Johtamistaidot	suunnittelu-, organisointi- ja päätöksentekotaidot: arviointi, tulosten tunnistaminen, suunnittelu, toteuttaminen
	Henkilöjohtamistaidot	tehtävien delegointi, työn organisointi, jämäkkyys, jne.
<b>Sosiaaliset taidot</b>	<b>Kaikki taidot, jotka edesauttavat ihmisten välistä vuorovaikutusta ja viestintää</b>	
	Ilmaisutaidot	kyky ilmaista itseään ja viestiä selkeästi
	Viestintätaidot	sanalliset ja sanattomat taidot, mm. taito kuunnella toisen näkökulmaa, verkostointi, ryhmätyö, motivointi- ja tukemistaidot, sekä tilaamis-, osto- ja neuvottelutaidot
	Opetustaidot	kyky tehdä yhteenvedoja tiedoista ja selittää asioita selkeästi sekä valita esitystyyli kuulijakunnan mukaan jne.

Henkilökohtaiset taidot	Itsehallinta ja emotionaaliset taidot	
	Ajanhallinta	työajan jakaminen jne.
	Stressinhallinta	omasta fyysisestä ja mielenterveydestä huolehtiminen jne.
	Vastuu itsestä	työn ja muun elämän vastuisiin ja haasteisiin reagointi, kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin, suunnitelmien ja tärkeysjärjestyksiin jne.
	Emotionaaliset taidot	herkkyys, empatia, minäkuva, itsetutkiskelu ja ihmissuhdetaidot kuten tehokas viestintä työntekijöiden, heidän perheidensä ja hoitor ryhmän ammattilaisten kanssa jne.

Lähde: [www.lifelongearning.science.usyd.edu.au/glossary.html](http://www.lifelongearning.science.usyd.edu.au/glossary.html)



# Aiheita, menetelmiä ja välineitä mielenterveyden edistämistyöhön työpaikalla

---

## 5 Johdatus mielenterveyden edistämistyön keskeisiin osa-alueisiin ja aiheisiin

Tässä käsikirjan osassa esitellään mielenterveyden ja psyykkisen hyvinvoinnin edistämisessä työpaikalla huomioitavat keskeiset osa-alueet sekä niihin liittyviä aiheita.

Luvut 6–9 on jaettu keskeisten alueiden mukaisesti, ja aiheet esitellään niissä yksityiskohtaisemmin. Kutakin aihetta käsitellään erikseen ja samalla selvitetään toteutukseen liittyviä käytännön näkökulmia. Lisäksi annetaan esimerkkejä hyvistä käytännöistä ja ehdotetaan harjoituksia.

### 5.1 Työpaikalla toteutettavan mielenterveyden edistämistyön keskeiset osa-alueet

Työntekijöiden mielenterveyden edistämiseen työpaikalla tarvitaan moniulotteista näkökulmaa. Useita asioita pitää ottaa huomioon. Näitä ovat muun muassa työympäristö, yrityskulttuuri, johtamistapa ja työyhteisön toimivuus ja viestintätavat, jotka kaikki vaikuttavat työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin.

Useissa tutkimuksissa on todettu, että tehokkaan mielenterveyden edistämiprojektin vakiinnuttamiseksi organisaatiossa on suositeltavaa toteuttaa sekä yksilöihin että organisaatioon kohdistuvia toimenpiteitä. Tässä käsikirjassa paneudutaan toimenpiteisiin, jotka keskittyvät yksilönäkökulmaan ja joiden avulla organisaation eritasoiset esimiehet voivat edistää alaisuudessaan toimivien työntekijöiden mielenterveyttä. Päähuomio keskittyykin viestintään, johtajuuteen ja stressiin liittyviin yksittäisiin toimenpiteisiin.

Käsikirjan tavoitteena on kertoa positiivisen mielenterveyden keskeisistä puolistista ja mahdollistaa mielenterveyden edistäminen organisaatioissa. Edistämistyön tueksi on koottu joustava paketti menetelmiä, välineitä ja harjoituksia. Sen selvittämiseksi, mitä tietoja ja taitoja esimiehet todellisuudessa tarvitsevat mielenterveyden edistämistyön toteuttamisessa, tehtiin perusteellinen tarvekartoitus. Tarvekartoitukseen kuului ryhmähaastatteluja ja organisaation eri tasoilla toimivien esimiesten perusteellisempia haastatteluja, joissa keskusteltiin henkilöstöosaston ihmisten, työntekijöiden edustajien, työterveyslääkärien, työsuojelusta vastaavien ja asiantuntijoiden kanssa. Menestyksekkääseen mielenterveyden edistämistyöhön kuuluu erilaisia vastuualueita, joihin liittyviä tehtäviä ja toimia (esim. päätöksentekijä, toteuttaja, markkinoija, kehittäjä, muutosten tekijä, valvoja) määriteltiin. Tämän jälkeen määriteltiin tehtävissä tarvittavat tiedot, taidot ja toiminta. Ryhmä- ja yksilöhaas-

tattelujen tulosten analysointi nosti esiin neljä tärkeää asiaa mielenterveyden edistämässä työpaikalla.

Käsikirjassa esiteltyt keskeiset osa-alueet ovat:

- johtajuuden vaikutus
- viestinnän merkitys
- työpaikkaan liittyvän stressin ymmärtäminen
- työhön liittyvän stressin hoitaminen.

Kutakin osa-aluetta käsitellään erikseen seuraavassa neljässä alaluvussa. Koska useat keskeisten osa-alueiden alla käsiteltävät aiheet liittyvät toisiinsa, niitä ei tule nähdä erillisinä.

### **Osa-alue 1: Johtajuuden vaikutus**

Ensimmäinen keskeinen osa-alue keskittyy esimiehen merkitykseen, erilaisten johtamistapojen vaikutukseen ja siihen, miten johtajarooli vaikuttaa esimiehen mielenterveyteen. Yksinkertaiset mutta tehokkaat keinot, kuten säännöllisten tiimipalaverien pitäminen sekä neuvojen ja palautteen antaminen selvästi mutta kunnioittavasti, ovat vakiintuneita ”hyvän johtajuuden” käytäntöjä. Käsitteellisellä tasolla keinot saattavat olla itsestään selviä, mutta niiden sisällyttäminen päivittäisiin käytäntöihin ei aina ole selvää.

#### *Aihe 1: Oman käyttäytymisen vaikutus*

Esimiehen oma käytös vaikuttaa hänen mielenterveyteensä, ja esimiehet ovat työntekijöiden esikuvia. Oman käytöksen pohtiminen on siten kaikkien mielenterveyden edistämistoimien perusedellytys.

#### *Aihe 2: Työryhmien yhtenäisyys*

Tutkimusten mukaan on selvää, että työryhmän tehokkuus parantuu merkittävästi, jos sen sisäinen yhteistyö ja yhtenäisyys kohenevat. Yhtenäisyydellä on myös valtava vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin.

#### *Aihe 3: Oman johtamistavan tunnistaminen*

Johtamistapa on johtamiseen, suunnitelmien toteuttamiseen ja ihmisten motivointiin valittu näkökulma. Valitulla näkökulmalla on erittäin suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin.

#### *Aihe 4: Muiden kannustaminen osallistumaan*

Organisaatiossa toteutettava työterveyshuolto perustuu suuressa määrin kustannusten vähentämiseen, ja sen tavoitteena on parantaa yksilöiden terveystietoutta ja -käyttäytymistä. Tämän vuoksi osallistuminen on onnistuneen työterveyden edistämisen edellytys ja samaan aikaan myös sen tulos.

*Aihe 5: Henkilökunnan arvostaminen*

Arvostuksen saaminen on kaikille ihmisille yhteinen tarve. Työympäristössä arvostus vaikuttaa merkittävästi mielenterveyteen ja tuottavuuteen.

*Aihe 6: Ristiriitatilanteiden hoitaminen – vastuu alaisista*

Ristiriitoja syntyy usein siksi, että ihmisillä on erilaiset kiinnostuksen kohteet, tarpeet ja näkemykset. Ristiriidat saattavat haitata yhteistyötä ja tuottavuutta ja johtaa vihamieliseen työilmapiiriin. Ristiriitojen tunnistaminen, niihin tarttuminen ja niiden ratkaiseminen onkin jokaisen esimiehen keskeinen velvollisuus.

*Aihe 7: Työpaikkakiusaamisen tai häirinnän hoitaminen*

Jos ristiriita äityy pahaksi, se voi johtaa työpaikkakiusaamiseen tai häirintään. Ongelma on muuttunut yhä suuremmaksi maailmanlaajuisesti. Aiheessa kuvataan, miten esimies voi tehokkaasti tarttua näihin ongelmiin.

*Aihe 8: Työryhmän puolustaminen*

Jotta työryhmä osoittaisi luottamusta ja lojaaliutta ja olisi motivoitunut, esimiehen on tärkeää puolustaa sen tarpeita. Aiheessa havainnollistetaan tämän saavuttamista niin, että huomioidaan myös esimieheen työnantajan edustajana kohdistuvat odotukset.

## **Osa-alue 2: Viestinnän merkitys**

Viestintä on tapahtumasarja, jossa luodaan, välitetään, vastaanotetaan ja tulkitaan viestejä. Tehokasta viestintää pidetään keskeisenä osana liiketoimintasuunnitelmaa, organisaation johtamista ja tuotantoprosessien ja ihmisten koordinoimista ja hallintaa tiettyjen lopputulosten saavuttamiseksi. Viestintätaidot ovat tärkeitä sekä työntekijöille että työnantajalle, sillä niillä päästään parempiin liiketaloudellisiin tuloksiin ja ne auttavat myös yksilöä menestymään urallaan.

Esimiesten ja alaisten välinen viestintä ja työtovereiden välinen viestintä vaikuttavat työntekijöiden mielenterveyteen huomattavasti. Sen vuoksi työtovereiden välinen tai työryhmän sisäinen viestintä – ja se, miten se järjestetään, miten sitä edistetään tai miten siihen kannustetaan – on olennaista työntekijöiden positiiviselle mielenterveydelle. Viestintä liittyy myös siihen, miten mielenterveyden edistämistyön ohjelmista tai toimenpiteistä tiedotetaan organisaation sisällä, jotta niille saataisiin tukea ja rohkaistaisiin kaikkia osallistumaan ja sitoutumaan myönteisellä tavalla.

*Aihe 1: Tehokkaan viestinnän järjestäminen*

Aiheessa luodaan yleiskatsaus viestintään ja siihen, millainen tehtävä sillä on organisaation muutoksessa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa.

*Aihe 2: Myönteiset ja kielteiset viestintätavat*

Aiheessa tehdään yhteenveto viestintäteorian perusteista ja haasteista, joita hyvän viestinnän tuloksien saavuttamiseen liittyy.

*Aihe 3: Oman viestintätavan tarkastelu*

Aiheessa pyritään auttamaan eturivin esimiehiä tarkastelemaan omaa viestintätapaansa positiivisen mielenterveyden näkökulmasta.

*Aihe 4: Esimiehen keinot välittää positiivisen mielenterveyden viestiä*

Aiheessa esitetään valikoima kriteereitä, joiden avulla voidaan suunnitella tehokkaita positiivisia terveysviestejä ja arvioida työpaikan mielenterveyden edistämiseen liittyvien materiaalien mahdollista vaikutusta.

**Osa-alue 3: Työpaikkaan liittyvän stressin ymmärtäminen**

Työtahti on kiihtynyt useimmissa Euroopan maissa parin viime vuosikymmenen aikana, ja työhön liittyvästä stressistä on muodostunut vakava työntekijöiden terveysongelmien aiheuttaja joka puolella Eurooppaa. Tällä hetkellä se on toiseksi suurin työhön liittyvien terveysongelmien aiheuttaja Euroopassa. Työntekijät, joilla on työperäistä stressiä, ovat keskimääräistä useammin poissa töistä työhön liittyvän sairauden vuoksi (23 % verrattuna 7 %:iin), ja he ovat myös usein poissa pidempään. Stressiin liittyvistä sairauksista on tullut myös pääasiallinen työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syy. Sillä on myös muita seurauksia, kuten työssäkäyminen sairaana, jolloin työskentely ei ole tehokasta, sekä huono työhön sitoutuminen.

Vuonna 2005 tehdyn eurooppalaisen työolotutkimuksen perusteella työstressi on Suomessa suunnilleen yhtä yleistä kuin 27 EU-maassa keskimäärin (EU-OSHA 2009). Suomalaisen työelämän laatu on muihin EU-maihin verrattuna hyvä monella kriteerillä mitattuna, mutta suomalaisten työtahti on kova. Suomessa peräti 77 % työskentelee erittäin kovassa tahdissa (EU27: 60 %). (Ahola 2012).

*Aihe 1: Työpaikkaan liittyvän stressin kehittyminen*

Vaikka työn kuormitustekijät ja työstressi kuuluvat työterveyshuolto- ja työturvallisuuslainsäädännön piiriin, on olennaista ymmärtää stressiä ja sen syntymistä työpaikalla, jos halutaan edistää psyykkistä hyvinvointia.

*Aihe 2: Työntekijöiden ymmärtäminen*

Tietyn tyyppinen stressi liitetään tietyille aloille ja tietyn tyyppiseen työhön. Tässä osiossa on tietoa näistä yhteyksistä, ja tiedon tarkoituksena on auttaa esimiestä tunnistamaan erityisiä stressitekijöitä, joita saattaa olla omassa työympäristössä.



#### **Osa-alue 4: Työhön liittyvän stressin hoitaminen**

Johtajien ja esimiesten pitää tietää stressistä, mutta myös tarttua siihen ja vähentää ja ehkäistä sitä mahdollisuuksien mukaan. Tämän vuoksi osa-alueen neljä yhteydessä käsitellään sitä, miten työhön liittyvää stressiä tulisi hoitaa. Siinä annetaan myös työpaikalla toteutettavassa mielenterveyden edistämishjelmassa tarvittavia taustatietoja.

##### *Aihe 1: Stressiin liittyvä riskinarviointi*

Useimmissa Euroopan maissa työnantajilla on velvollisuus tehdä työpaikan riskinarviointi. Stressiin liittyvässä riskinarvioinnissa tarkastellaan sellaisia työpaikan, organisaation ja johtamisen puolia tai kuormitustekijöitä, jotka voivat johtaa työperäiseen stressiin. Arviointia voidaan käyttää lähtökohtana kehitettäessä toimintasuunnitelmaa riskitekijöiden poistamiseksi tai vähentämiseksi.

##### *Aihe 2: Miten tukea työntekijöitä ja vähentää stressin vahingollisia vaikutuksia työpaikalla*

Työhön liittyvän stressin poistamiseksi tai vähentämiseksi voidaan työpaikalla tehdä paljon. Sen lisäksi, että työoloja ja organisaation menettelyjä parannetaan, on tärkeää vahvistaa henkilöstön sosiaalisia ja yksilöllisiä voimavaroja ja suojaavia tekijöitä.

##### *Aihe 3: Työntekijöiden selviytymistaidot*

Esimiehet voivat tehdä organisatorisia parannuksia ja muuttaa omaa käytöstään tai johtamistapaansa, mutta sen lisäksi he voivat vahvistaa stressin tai muiden psyykkisten kuormitustekijöiden kanssa kamppailevien työntekijöiden selviytymistaitoja.

##### *Aihe 4: Työn ja yksityiselämän tasapaino*

Epätasapaino työn ja muiden velvollisuuksien sekä muun muassa perhe-elämän, sosiaalisen elämän ja vapaa-ajan tarpeiden välillä voi vaikuttaa työntekijöiden terveyteen. Esimiesten tulisikin tukea työntekijöitään löytämään yksilölliset tarpeet täyttävä tasapaino työn ja yksityiselämän välillä.

### **Aiheiden rakenne ja niiden käyttö**

Jokainen aihe alkaa lyhyellä johdannolla. Tämän jälkeen aiheeseen paneudutaan syvällisemmin ja siitä tuodaan esiin keskeiset asiat. Useisiin aiheisiin liittyy selittäviä taulukoita, joissa havainnollistetaan esimerkiksi tärkeimmät vaiheet menettelyn toteuttamisesta tai vertaillaan esimiesten käyttämiä myönteisiä ja kielteisiä viestintämenetelmiä. Aiheissa esitellään hyödyllisiä toimia tai tapoja, joiden avulla voidaan tarttua tiettyyn työympäristön ongelmaan. Myös toteuttamisesta annetaan yksityiskohtaiset tiedot. Kunkin aiheen lopuksi annetaan esimerkkejä siitä, millaisia käytäntöjä muissa organisaatioissa on. Näiden lisäksi on ehdotettu ai-

heeseen liittyviä harjoituksia, jotka löytyvät käsikirjasta. Aiheen loppuun on koottu kirjallisuusviitteitä ja verkkolinkkejä niille, jotka kaipaavat aiheesta lisätietoja.

Harjoitusten tehokas toteuttaminen edellyttää hyviä tietoja kyseisestä aiheesta. Omaan tietämystä voi syventää tutustumalla kunkin aiheen lopussa suositeltuun kirjallisuuteen ja asiakirjoihin. Tietoa kannattaa hankkia mahdollisimman paljon ennen harjoituksen toteuttamista. Sopivan harjoituksen valinnassa auttaa se, että tuntee työntekijöiden vahvuudet, heikkoudet, tarpeet ja kiinnostuksen kohteet.

Aiheita ei tarvitse käydä läpi annetussa järjestyksessä, vaan niihin voi paneutua valikoiden omien tarpeiden ja kiinnostuksen perusteella.

### **Mielenterveyden edistämistyön aiheet**

Käsikirjassa käsitellään neljän keskeisen osa-alueen alla 18 aihetta. Taulukkoon 3 on koottu keskeiset osa-alueet (OA) ja niihin liittyvät aiheet (A). Jokaista aihetta käsitellään omassa alaluvussa. Taulukossa on myös viitteet harjoituksiin, jotka liittyvät tiettyihin osa-alueisiin ja aiheisiin.

**Taulukko 3: Mielenterveyden edistämisen keskeiset osa-alueet, aiheet ja harjoitukset**

Osa-alueet (OA)	Aiheet (A)	Harjoitukset (H)
<b>OA1. Johtajuuden vaikutus</b>		
1.	Oman käyttäytymisen vaikutus	1, 2, 3
2.	Työryhmien yhtenäisyys	4, 5, 6, 7
3.	Oman johtamistavan tunnistaminen	7, 20
4.	Muiden kannustaminen osallistumaan	8, 9, 10
5.	Henkilökunnan arvostaminen	7, 11, 12
6.	Ristiriitatilanteiden hoitaminen – vastuu alaisista	6, 7, 11, 12, 13, 22
7.	Työpaikkakiusaamisen tai häirinnän hoitaminen	13
8.	Työryhmän puolustaminen	14
<b>OA2. Viestinnän merkitys</b>		
1.	Tehokkaan viestinnän järjestäminen	6, 10, 15
2.	Myönteiset ja kielteiset viestintätavat	10, 11, 13
3.	Oman viestintätavan tarkastelu	10, 11, 13, 16
4.	Mitä esimiehet voivat tehdä välittämiseen positiivisen mielenterveyden viestiä työpaikalla	6, 10, 11, 14, 17, 19
<b>OA3. Työpaikkaan liittyvän stressin ymmärtäminen</b>		
1.	Työpaikkaan liittyvän stressin kehittyminen	1, 2, 3
2.	Työntekijöiden ymmärtäminen	8, 9, 12, 14, 17
<b>OA4. Työhön liittyvän stressin hoitaminen</b>		
1.	Stressiin liittyvä riskinarviointi	8, 13, 18
2.	Miten tukea työntekijöitä ja vähentää stressin vahingollisia vaikutuksia työpaikalla	14, 19, 20
3.	Työntekijöiden selviytymistaidot	1, 2, 19, 21, 23
4.	Työn ja yksityiselämän tasapaino	1, 3, 19, 20, 21, 22, 23

## 6 Osa-alue 1 | Johtajuuden vaikutus

### 6.1 Oman käyttäytymisen vaikutus

#### Johtajuuteen liittyy suurentunut mielenterveyden häiriön vaara

Maailman terveysjärjestö (WHO) määrittelee mielenterveyden hyvinvoinnin tilana, jossa yksilö pystyy toteuttamaan itseään, kestää elämän tavanomaisia raskautuksia, pystyy työskentelemään tuottavasti ja tuloksekkaasti ja antamaan oman panoksensa yhteisölle. Tutkimusten mukaan esimiesasemassa toimivilla ammattilaisilla on muita suurempi vaara sairastua mielenterveyden häiriöön. Johtajuuteen liittyvät odotukset ja olosuhteet lisäävät mielenterveysongelmien kehittymisen todennäköisyyttä, ja tällaisia ongelmia ovat mm. työuupumus, masennus, päihteen väärinkäyttö tai päihderiippuvuus ja eristäytyneisyys. Nämä kaikki vaikuttavat vahingollisesti työntekijöihin ja yritykseen. Tutkimustulokset ovat johtaneet siihen, että johtajuuteen ja siihen liittyviin mielenterveysriskeihin on kiinnitetty paljon huomiota viime vuosina.

Esimiesasema tuo mukanaan vastuun organisaation tavoitteiden saavuttamisesta ja niiden muuttamisesta. Tehtyihin päätöksiin liittyy usein monitulkintaisuutta, mikä voi jo itsessään aiheuttaa ajoittain stressiä. Esimiesten pitää myös pitää jonkinlaista ammatillista etäisyyttä alaisiinsa, ja he ovat usein sosiaalisesti erillään alaisuudessaan työskentelevistä työryhmistä eikä heillä usein ole samalla hierarkkisella tasolla olevia kollegoita, joiden puoleen kääntyä vaikeina aikoina. Esimiehet ovat työympäristössä vastuussa oman terveytensä lisäksi myös työryhmänsä hyvinvoinnista, ja sen vuoksi omasta mielenterveydestä huolehtiminen parantaa mahdollisuuksia edistää työntekijöiden hyvinvointia.

#### Miten esimies tukee ja edistää mielenterveyttä?

Organisaation hierarkiassa keski- tai alatasolle sijoittuvilla esimiehillä on tavallisesti rajalliset mahdollisuudet edistää hyvinvointia, ja on tärkeää, että heidän esimiehensä tukevat mielenterveyden edistämistoimia. Osoittaakseen tukevansa mielenterveyttä esimiehen tulee noudattaa omia neuvojaan ja aloittaa siitä, mihin pystyy vaikuttamaan, eli omasta käyttäytymisestä ja itsearviointista.

Itsearviointiin tarvitaan halukkuutta pohtia asioita eli reflektoida sekä ennakkoluulotonta asennetta mahdollisiin muutoksiin. Organisaatiossa puolestaan voidaan arvioida yrityksen toimintatapoja ja niiden hyödyllisyyttä ja merkittävyyttä.

On hyvä idea pohtia omaa tilannettaan päiväkirjan avulla: esimies voi kirjoittaa yhden viikon ajan ylös kaikki kuormittavat tilanteet ja niihin liittyvät tunteet ja fyysiset reaktiot. Päiväkirjaan kannattaa kirjoittaa myös lista asioista, jotka auttavat selviämään stressistä tehokkaasti tai jotka todennäköisesti pitkittävät sen kokemista. Päiväkirjan avulla voidaan havaita käyttäytymismalleja. Lisäksi sen avulla

voidaan miettiä, mitä asioita halutaan muuttaa, mihin pitäisi perehtyä tarkemmin ja mitkä asiat ovat hyvin. Tulosten arvioinnin jälkeen esimies voi perehtyä mielen- terveyden edistämisen suosituksiin tai keskustella ystävien, perheen tai jonkun ul- kokuolisen kanssa. Kartoitukseen voi käyttää myös tarkistuslistaa (harjoitus 3).

## Harjoitukset

### 10 suositusta hyvän mielen terveyden ylläpitoon

Ohjeet antavat neuvoja siitä, miten pitää huolta omasta mielen terveydestä. Ks. harjoitus 1.

### Miten voit oikeasti muuttaa käytöstäsi

Mitä useammin ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla, sitä enemmän tapa juurtuu mieleen. Toisto muodostaa aivoihin niin kutsuttuja neuraalisia karttoja. Kartat helpottavat tapojen muodostumista mutta vaikeuttavat niiden muuttamista. Jos käytösmallia halutaan muuttaa, aivoja pitää aktivoida erilaisella toiminnalla ja yrittää muuttaa neuraalista karttaa. Ks. harjoitus 2.

### Tarkistuslista: Miten stressaantunut olen työssäni?

Jos haluaa perehtyä siihen, ovatko stressin oireet väliaikaisia vai pitkäaikaisia, mie- len terveyttä voi arvioida itsetehtävällä testillä (harjoitus 3).

## Esimerkki

SAP AG on johtava saksalainen ohjelmistovalmistaja. Tohtori Natalie Lotzmann, joka johtaa yrityksen Health & Diversity -osastoa, kuvaa yrityksen johtajuuskou- lutuksen aatetta. Hänen mukaansa harjoitukset, jotka heijastelevat johtajien omia kokemuksia, ovat kaikkein tärkeimpiä. Esimiehillä, jotka tunnistavat, mitkä asiat todellisuudessa pahentavat ja helpottavat stressiä, on paremmat mahdollisuudet johtaa ihmisiä terveellä ja tuottavalla tavalla. (BKK, Bundesverband 2011.)

## Lisälukemista

*Toppinen-Tanner, S. & Ahola, K. (toim.) (2012). Kaikkea stressistä. Helsinki: Työterveyslai- tos.*

*Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. (2009). Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. Helsinki: Työterveyslaitos.*

## 6.2 Työryhmien yhtenäisyys

### Mitä hyötyä työryhmän yhtenäisyydestä on?

”Tiimi on ryhmä ihmisiä, joka kokoontuu tekemään yhteistyötä. Yhteistyö tähtää yhteiseen tavoitteeseen tai tehtävän toimittamiseen, ja ryhmän jäsenet kantavat siitä kukin vastuuta. Ryhmä ihmisiä ei välttämättä ole tiimi. Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat toisistaan selvästi riippuvaisia tavoitellessaan yhteistä päämäärää tai tehdessään yhdessä tehtävää, ei niinkään jokin hallinnollisen sopivuuden takia perustettu ryhmä.” ([www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtem.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtem.html))

Työryhmän menestymiseen vaikuttaa ryhmän yhtenäisyys, sillä kun ryhmän jäsenet kokevat saavansa paljon tukea muilta ryhmäläisiltä, he tavallisesti työskentelevät tehokkaammin.

Tässä tapauksessa tuella tarkoitetaan seuraavia asioita:

- ▶ aineellinen tuki
- ▶ apu, neuvot, tiedot
- ▶ emotionaalinen tuki (esim. kuunteleminen, arvostaminen, luottamus)
- ▶ rehellinen ja rakentava palaute
- ▶ yhdessä toimiminen.

Hyvä esimies pyrkii luomaan työryhmän jäsenten välille yhtenäisyyttä. On olemassa paljon tutkimustuloksia siitä, että työryhmät ovat tehokkaampia silloin, kun yhteistyötä on parannettu.

Tämän lisäksi yhtenäisyydellä on valtava vaikutus myös työntekijöiden hyvinvointiin, koska yhtenäisyys

- ▶ vähentää työn aiheuttamaa stressiä
- ▶ vahvistaa yksilön kykyä käsitellä stressiä (eli stressaava tilanne koetaan vähemmän vaativana)
- ▶ on terveyttä edistävä voimavara.

### Miten esimies edistää työryhmien yhtenäisyyttä?

Työryhmän yhtenäisyyden kehittämiseksi esimiehen pitäisi osoittaa suhtautuvansa avoimesti tunteiden ilmaisemiseen. Esimiesten odotetaan saavan aikaan tuloksia riippumatta siitä, kiinnostavatko he huomiota tunteisiin vai eivät. Tehokkaimmat esimiehet tiedostavat kuitenkin, mitä työryhmässä tapahtuu emotionaalisella tasolla. Jos esimies herättää työryhmässä pelon, kilpailun tai kunnianhimon tunteita, joko tarkoituksella tai tahtomattaan, se saattaa heikentää ponnisteluja yhtenäisyyden edistämiseksi.

Tämän vuoksi esimiehen pitäisi tiedostaa, että ihmiset eivät aina reagoi järkevästi vaan reaktioihin vaikuttavat (pääasiassa tiedostamattomat) käsitykset, uskomukset, kokemukset, ennakkoluulot ja persoonallisuus.

**Taulukko 4. Miten esimiehen käytös voi vaikuttaa työntekijöihin**

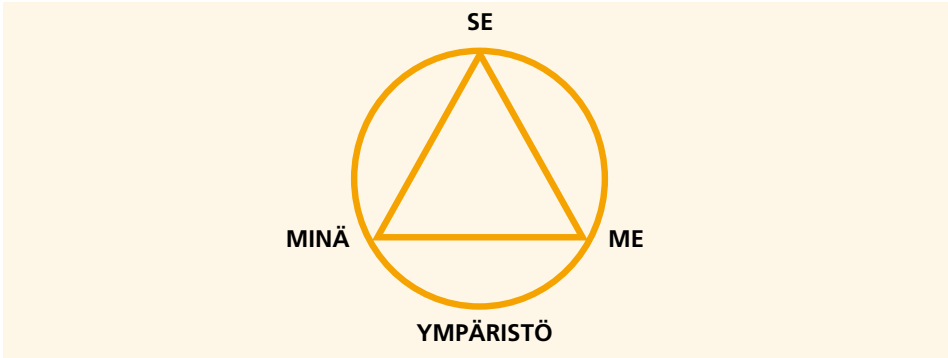
<b>Esimiehen teot</b>	<b>Työntekijöiden reaktiot</b>
Ongelman havaitseminen	Suodattaminen, pelko virheiden huomaamisesta, syyllisyys, helpotus
Ongelman määrittely	Hyväksyminen, halu ratkaista ongelma, torjunta, puolustautuminen, epävarmuus
Syiden etsintä	Halu tarkistaa sääntöjä ja menettelytapoja, ennakkoluuloja – tai puolustautua
Päätös tehdä jotain (tai jättää tekemättä)	Vallan, statuksen ja etujen käsittely
Tavoitteiden luonnostelu	Kokemukset, kiinnostukset, arvot, toiveet ja näkemykset
Vaihtoehtojen kehittäminen	Myötätunnon, avoimuuden ja mieltymysten käsittely
Vaihtoehtoisen toiminnan valvonta ja päätös	Ihmissuhteet, halukkuus tehdä yhteistyötä, rohkeus, pelko, valmius tunnistaa riskejä ja tarttua toimeen
Toimeenpanon suunnittelu	Luottamus, arvot, vastustus, pelko, säännöt, saavutettujen etujen suojeleminen, miten käyttäytyä ristiriitaisissa tilanteissa
Tulosten arviointi	Hyväksyminen, ilo, status, häpeä, pettymys

**Työryhmän yhtenäisyyden edistämisen vaiheet – aihekeskeinen vuorovaikutus**  
 Esimiehen kuuluu tunnistaa ja järjestää työryhmän yhtenäisyyttä edistävää toimintaa. Tämä saattaa tarkoittaa epämuodollisten osastojuhlien järjestämistä, jolloin tarkoituksena on rohkaista henkilökuntaa tutustumaan toisiinsa, tai työryhmän säännöllisiä tapaamisia, joiden tarkoituksena on parantaa tiedonkulkua. Valittu toimintatapa riippuu luonnollisesti yrityskulttuurista.

Edistääkseen työryhmän yhtenäisyyttä esimiehen pitäisi

- ▶ olla innostunut (ks. myös aihe 1)
- ▶ korostaa yhtenäisyyden tärkeyttä
- ▶ kehittää selvät säännöt sopivaan käytökseen, jakaa tehtävät ja vastualueet
- ▶ pitää työryhmä ajan tasalla
- ▶ rohkaista ryhmän jäseniä viettämään aikaa yhdessä ja kehittämään työryhmänä
- ▶ käyttää positiivista vahvistamista, palkita.

Työryhmän yhtenäisyyttä voidaan havainnollistaa tarkemmin Ruth Cohnin mallilla aihekeskeisestä vuorovaikutuksesta (TCI-malli). Mallin mukaan työryhmätyöskentelyssä kehittyy erilaisia vuorovaikutusprosesseja ja viestintää tapahtuu useilla eri tasoilla: erityisesti yksilötasolla (MINÄ), ryhmän tai tiimin tasolla (ME) ja yhteisen tavoitteen, aiheen tai tehtävän tasolla (SE). Kuviossa 3 havainnolliste-



**Kuvio 3. Ruth Cohnin vuorovaikutusmalli (TCI-malli)**

taan, että vuorovaikutussuhteet toteutuvat tietyt olosuhteet sisältävässä ympäristössä (YMPÄRISTÖ), joka ympäröi vuorovaikutuskolmiota. Melko usein työryhmässä ilmenee ongelmia, koska kolmio on epätasapainossa, eli työryhmän jäsenten välinen ristiriita heikentää työtä, projektin määräaika menee tiimin hyvinvoinnin ja emotionaalisen vakauden edelle tai yksilön pitää uhrautua ryhmän edun vuoksi.

Työryhmän kehittymisen aikana esimiehen tehtävä on viettää aikaa ryhmän kanssa ja kuulostella jäsenten tunteita, tarpeita ja sanatonta viestintää.

Esimiehen pitää ohjata työryhmää sen kehityksessä, johon kuuluvat seuraavat vaiheet:

1. muotoutuminen (työryhmän jäsenet tutustuvat)
2. kuohunta (tehtävien ja vastuiden jakaminen)
3. normiutumisen (yhteistyömenettelyjen määrittely, sääntöjen muodostaminen)
4. tehtävän suorittaminen (tehokas työskentely).

#### **Muotoutuminen – vaihe 1**

1. Selvä riippuvuus esimiehen ohjauksesta. Vähän yksimielisyyttä työryhmän tavoitteista muutoin kuin siltä osin, mitä esimies kertoo. Yksilöiden tehtävät ja vastuut ovat epäselviä. Esimiehen on oltava valmis vastaamaan lukemattomiin kysymyksiin työryhmän tarkoituksesta, tavoitteista ja ulkoisista suhteista. Mitään selviä menettelytapoja ei useinkaan ole. Jäsenet koettelevat järjestelmän ja esimiehen sietokykyä. Esimies ohjaa.

#### **Kuohunta – vaihe 2**

2. Ryhmässä ei synny helposti päätöksiä. Työryhmän jäsenet kilpailevat keskenään yrittäessään vakiinnuttaa asemaansa suhteessa muihin ryhmän jäseniin ja esimieheen, jota ryhmän jäsenet saattavat haastaa. Tarkoitus on selvempi, mutta epäselvyyksiä on yhä paljon. Kuppikuntia syntyy, ja ryhmän sisällä



saattaa olla valtataistelua. Ryhmän pitää keskittyä tavoitteisiinsa, jotta ihmisuhteet ja emotionaaliset asiat eivät häiritse ryhmän työskentelyä. Edistymisen voi edellyttää kompromisseja. Esimies valmentaa.

### Normiutuminen – vaihe 3

3. Työryhmään on pääpiirteittäin muodostunut yhteisymmärrys, ja ryhmä reagoi hyvin esimiehen apuun. Tehtävät ja vastualueet ovat selvät, ja ne on hyväksytty. Suuret päätökset tehdään yksimielisesti ryhmässä. Pienet päätökset voidaan delegoida yksilöille tai ryhmän sisällä oleville pienemmille ryhmittymille. Ryhmän jäsenet ovat vahvasti sitoutuneita ja yhtenäisiä. Ryhmä saattaa tehdä hauskoja tai seurallisia asioita yhdessä. Ryhmä keskustelee ja kehittää menettelyjään ja työskentelytapansa. Esimiestä kunnioitetaan yleisesti, ja osa johtajuudesta jakautuu aiempaa enemmän työryhmälle. Esimies helpottaa ja mahdollistaa asioiden tapahtumista.

### Tehtävän suorittaminen – vaihe 4

4. Työryhmä tiedostaa tehtävänsä paremmin, ja sille on selvää, miksi se tekee sitä, mitä tekee. Ryhmällä on yhteinen näkemys, ja se pystyy seisomaan omilla jaloillaan ilman esimiestä tai tämän osallistumista. Tavoitteisiin pyritään yli odotusten, ja ryhmä tekee suurimman osan päätöksistä esimiehen kanssa sovittujen kriteerien perusteella. Ryhmä on hyvin itsenäinen. Erimielisyyksiäkin on, mutta ne ratkaistaan työryhmässä myönteisessä hengessä, ja ryhmä toteuttaa tarpeelliset menettelyjen ja rakenteiden muutokset. Työryhmä pystyy työskentelemään tavoitteen saavuttamiseksi ja käsittelemään myös ihmisuhteisiin, tyyliin ja menettelyyn liittyviä ongelmia. Työryhmän jäsenet pitävät huolta toisistaan. Ryhmä tarvitsee esimieheltä delegoituja tehtäviä ja projekteja. Ryhmä ei tarvitse ohjausta tai apua. Ryhmän jäsenet saattavat pyytää esimieheltä apua henkilökohtaisessa tai ryhmän kehityksessä. Esimies delegoi ja valvoo.

Esimiehen vastuulla on kiinnittää huomiota ryhmän kehitykseen ja vaikuttaa siihen. Tämän vuoksi arviointitaidot ja se, että pystyy hoitamaan ristiriitatilanteita, ovat olennaisia johtajuustaitoja. Ulkopuolisen avun käyttäminen voi olla suositeltavaa, jos ristiriita syntyy nimenomaan ryhmän jäsenten ja esimiehen välille. Esimies saattaa hyötyä ulkopuolisen tukihenkilön ohjauksesta eli esimerkiksi työnohjauksesta. Lisätietoja työryhmän kehityksen neljästä vaiheesta on harjoitusosiossa (ks. harjoitus 5). Seuraava vaihe ryhmän kehittämiseksi on tarvekartoitus. Tähän voivat kuulua muun muassa ongelmien kartoitus, lista heikkouksista ja vahvuuksista ja menetelmäkartoitus. Analyyttisten välineiden avulla arvioidaan tavoitteita ja suorituskykyä. Muita vaiheita ovat päätöksentekoprosessi ja toimenpiteiden täytäntöönpano. Ohjattu työryhmän kehittäminen on tietysti itsessäänkin toimenpide. Lisätietoja tarvekartoituksesta saa ProMenPol-sivustolta: [www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol.en.needs-analysis-and-planning](http://www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol.en.needs-analysis-and-planning).

## Harjoitukset

### **Teoreettinen perusta: Ruth Cohnin kehittämä aihekeskeinen vuorovaikutusmalli (TCI-malli)**

Mallia voi käyttää vahvistamaan toimenpiteitä, joita tarvitaan ryhmän kehittämisessä. Esimies voi hyötyä harjoituksesta miettiessään työryhmän yhtenäisyyttä. TCI-mallin käsitteiden avulla voidaan tunnistaa epätasapainossa olevat asiat. Harjoitusta ei ole tarkoitettu työryhmälle annettavaksi kyselylomakkeeksi. Ks. harjoitus 4.

### **Ryhmän kehittymisen arviointi**

Ryhmän kehittymisen malli (Muotoutuminen – Kuohunta – Normiutuminen – Tehtävän suorittaminen) tunnetaan myös niin kutsuttuna ryhmän kellotauluna, jonka on kehittänyt Bruce Tuckman vuonna 1965. Hän on todennut, että ”kaikki vaiheet ovat välttämättömiä ja toteutuvat väistämättä, jotta ryhmä voi kasvaa, kohdata haasteita, selvittää ongelmia, löytää ratkaisuja, suunnitella työskentelyä ja saada aikaan tuloksia”. Ryhmän kehittymiseen liittyy harjoitus 5, ja aiheesta löytyy lisätietoja osoitteesta: [www.sagecoach.com/leaderstrengths/Downloads/Article%20-%20Team%20Time%20Clock%20%28Andrea%29.pdf](http://www.sagecoach.com/leaderstrengths/Downloads/Article%20-%20Team%20Time%20Clock%20%28Andrea%29.pdf).

### **Yhtenäisyyden parantaminen säännöllisten ja ohjattujen kokousten tai palaverien avulla**

Tapaamista varten suunnitellaan ryhmän tarpeisiin keskittyvä asialista, ryhmälle kerrotaan aikataulu ja kuhunkin aiheeseen varattava aika, delegoidaan työ alaryhmille ja pyydetään ryhmää osallistumaan päätöksentekoon ja seuraavien vaiheiden suunnitteluun. Esimiehen tulee päättää, toimiiko hän johtajana vai välittäjänä. Esimiehen ei välttämättä tarvitse olla koko ajan äänessä tapaamisen aikana. Ks. harjoitus 6.

## Esimerkki

GlaxoSmithKline on maailmanlaajuinen lääkealan yritys, joka aloitti yritysvas-  
tuuhankkeen vuonna 2009. Yritysvastuulla tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on sisällyttää vastuullisuus yrityksen toimiin ja edistää toimintojen myönteistä vaikutusta ympäristöön, kuluttajiin, työntekijöihin, yhteisöihin, osakkaisiin ja muihin julkisen piirin jäseniin, joita voidaan heitäkin pitää osakkaina. GlaxoSmithKline aloitti Orange day -perinteen (nimi viittaa yrityksen logoon), jossa työntekijöille annettiin mahdollisuus työskennellä päivän ajan vapaaehtoisina yhteiskunnallisissa projekteissa. Tapahtuman aikana ja sen jälkeen yrityksessä huomattiin, että viestintä oli parantunut ja että henkilökunnan yhtenäisyys oli parempi. GlaxoSmithKline järjestää nykyään Orange day -tapahtumaa rohkaistakseen työntekijöiden yhtenäisyyttä ja vahvistaakseen työryhmien kehittymistä. (<http://www.gsk.com/uk/careers/why-gsk/employees-helping-communities.html>)

## Lisälukemista

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L.-M. & Pahkin, K. (2004). *Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.

## 6.3 Oman johtamistavan tunnistaminen

### Mikä on sopivin johtamistapa?

Johtamistavalla tarkoitetaan sitä tapaa, jolla yksilö antaa ohjeita, toteuttaa suunnitelmia ja motivoi ihmisiä. Tässä käsitellään kolmea keskeistä johtamistapaa, joita ovat

- ▶ autoritääriäinen eli itsevaltainen
- ▶ demokraattinen eli osallistava
- ▶ delegoiva eli täysin vapaa.

Huono johtajuus liitetään vain yhden johtamistavan käyttöön, kun taas hyvä johtajuus on yleensä joustavampi. Tavallisesti esimies omaksuu sopivan johtamistavan, joka toisaalta auttaa työryhmän johtamisessa mutta jossa on myös eri puolia kaikista johtamistavoista ([www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html)).

Tutkimusten mukaan osallistava johtamistapa edistää parhaiten hyvinvointia ja johtaa työntekijöiden poissaolojen vähentymiseen. Sen sijaan itsevaltainen johtamistapa, jossa keskitytään pelkästään tehokkaaseen työskentelyyn, tuottavuuteen ja tuloksiin, ei ole yhtä suotuisa henkilökunnan terveydelle. Yksi syy siihen, miksi osallistava johtamistapa on parempi, voi olla se, että ne organisaatiot, jotka noudattavat työntekijäkeskeistä osallistavaa lähestymistapaa, myös investoivat muita todennäköisemmin työterveyden edistämiseen tähtääviin ohjelmiin (Stadler, Spieß 2002). On myös mahdollista, että osallistavaa lähestymistapaa arvostavat esimiehet rohkaisevat muita todennäköisemmin työryhmän jäseniä yhtenäisyyteen, heidät koetaan lähestyttävimpinä ja he välittävät henkilökuntansa hyvinvoinnista. Esimiehet ymmärtävät, että työryhmä on juuri niin hyvä kuin sen yksittäiset jäsenet, joten jos yksi jäsen kärsii, se vaikuttaa koko ryhmään.

### Osallistavan johtamistavan edut

Työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen sivuuttaminen voi tulla työnantajalle hyvin kalliiksi. Vuonna 2000 Gallup Organisation kehitti sitoutumisindeksin, jonka avulla voidaan verrata kansainvälisiä yrityksiä toisiinsa. Indeksien mukaan työntekijät erotellaan sitoutumisasteen mukaan sitoutuneisiin, ei-sitoutuneisiin ja aktiivisesti sitoutumattomiin. Useimmissa Euroopan maissa noin 12–16 % yrityksen henkilökunnasta on sitoutuneita, kun taas 18–31 %:n uskotaan olevan aktiivisesti sitoutumattomia. Tilanne on samankaltainen Kiinassa ja Japanissa. Yhdysvalloissa on puolestaan saatu lupaavampia tuloksia. Ranskassa ja Saksassa sitoutumat-

tomuuteen liittyvien menojen on arvioitu olevan 90 miljoonaa euroa. Osallistavaa johtamistapaa noudattavilla esimiehillä on parhaat mahdollisuudet parantaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota.

Sitoutumiseen kannustaminen ja motivointi ovat tärkeitä henkilöstöjohtamisen eri vaiheissa. Tiedyt asenteet ja käsitteet auttavat parantamaan työntekijöiden sitoutumista.

**Taulukko 5. Työntekijöiden kannustaminen sitoutumiseen**

Henkilöstömenettely	Vähemmän hyödyllinen asenne	Hyödyllisempi asenne
Palkkaus	Työntekijöiden valinta pelkästään taitojen ja kokemuksen perusteella	Työntekijöiden valinta lahjakkuuden perusteella
Odotusten selventäminen	Oikeiden vaiheiden määrittely	Oikean tuloksen määrittely
Motivointi	Yksilön heikkouksiin keskittyminen	Yksilön vahvuuksiin keskittyminen
Kehittäminen	Autetaan yksilöä tunnistamaan uran seuraava vaihe	Autetaan yksilöä tunnistamaan sopivin työ tai tehtävä

(Hoffmeister 2005/2006)

## Oman johtamistavan tehokkuuden arviointi

Johtajuuden periaatteilla ja yrityskulttuurilla on suora vaikutus henkilöstöön. Jokainen esimies voi valita, millaista johtamistapaa hän käyttää, ja esimiehen on tunnistettava, mikä lähestymistapa toimii parhaiten johtamistehtävässä. Mistä sitten voi tietää, onko lähestymistapa sopiva? Edistääkö johtamistapa hyvää terveyttä ja hyvinvointia? Onko lähestymistapa paras tehokkuuden ja työryhmän jäsenten innostamisen kannalta? Hyviä esimiehiä yhdistävät monet ominaisuudet ja taidot. Seuraavat näkökohdat auttavat oman johtamistavan menestyksellisyysarvioinnissa.

Onko sinulla seuraavia ominaisuuksia?

- ▶ tunneälyä
- ▶ määrätietoisuutta
- ▶ työn ulkopuolisia kiinnostuksen kohteita
- ▶ halua edistää muiden ihmisten kehitystä
- ▶ intohimoista suhtautumista ihanteisiin
- ▶ kaukonäköisyyttä
- ▶ kykyä järjestelmälliseen ajatteluun.

Johtajuutta ja mielenterveyttä käsittelevän kirjallisuuskatsauksen perusteella myönteinen johtajuus liitetään organisaatioon sitoutumiseen, hyvään organisaation sisäiseen ilmapiiriin, toimivaan yhteistyöhön ja asiakastyytyväisyyteen (Aarons 2006).

Tehokkailla esimiehillä on seuraavia taitoja:

- ▶ valmentamisen ja mentoroinnin asiantuntijuutta
- ▶ kykyä käsitellä ja sietää muutosta
- ▶ tehokkaat viestintäkyvyt
- ▶ kykyä käsitteelliseen ajatteluun
- ▶ kykyä analyttisyyteen
- ▶ kykyä motivoida muita
- ▶ kykyä itsetutkiskeluun.

(Jordan 2006.)

## Harjoitukset

### **Palaute on paras**

Usein on tarpeen pyytää työntekijöiltä palautetta sen selvittämiseksi, onko henkilökunta tyytyväinen johtamistapaan. Palautteen avulla esimiehen on mahdollista nähdä, miten muut näkevät hänet ja hänen käytöksensä, ja tarpeen mukaan mukauttaa omaa lähestymistapaansa. Palautteen keräämisessä voidaan käyttää erilaisia välineitä, kuten ohjattuja palautekeskusteluja tai kehityskeskusteluita, yrityksen sisäisiä tai ulkoisia johtajakoulutuksia tai -valmennusohjelmia. Joissakin yrityksissä on mahdollista käyttää myös työnkiertoa tai tarkkailijaohjelmia. Ks. harjoitus 7.

Muilta saatava palaute voi olla erityisen hyödyllistä esimiehen itsetuntemuksen ja viestintätaitojen kehittämisen kannalta. Todennäköisesti palautteessa näkyy sekä myönteisiä että kielteisiä puolia, ja se tulisi nähdä rakentavana, ei kriittisenä. Harjoituksen tavoitteena on auttaa esimiestä johtamistaitojensa parantamisessa ja työryhmän entistä tehokkaammassa johtamisessa.

Great-West Life -yrityksen mielenterveyskeskus aloitti mielenterveysohjelman (Managing Mental Health Matters, MMHM), jossa autetaan esimiehiä tunnistamaan ja hoitamaan työpaikan mielenterveyteen liittyviä ongelmia tehokkaasti. Ohjelmassa kehitettiin arviointiväline, jonka avulla esimiehet voivat arvioida, miten hyvin he reagoivat työntekijöiden mielenterveyteen. Tunteiden hallintaan liittyvien taitojen arviointilomake (Managing emotions: Skills Assessment) löytyy seuraavasta osoitteesta:

[www.workplacestrategiesformentalhealth.com/mmhm/skillsassessment1.html](http://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/mmhm/skillsassessment1.html).

### **Esimerkki**

Saksalainen yritys Bertelsmann AG perehtyi terveellisen johtamistavan, henkilöstön tuottavuuden ja taloudellisten tulosten suhteeseen. Tekijöitä, jotka viestittivät

työntekijöille parhaiten heidän terveytensä ja hyvinvointinsa olevan yritykselle tärkeitä, olivat työn itsenäisyys, avoimuus työssä ja yrityksen luotettava viestintä liiketoimintasuunnitelmaan liittyen. Näillä alueilla hyvin pärjänneiden yritysten työntekijöillä oli vähemmän poissaoloja ja sijoituksilla parempi tuotto. (BMA 2008.)

### Lisälukemista

Järvinen, P. (2012). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

## 6.4 Muiden kannustaminen osallistumaan

### Mielenterveyden edistämisen onnistuminen riippuu osallistumisesta

Yhteistyökykyisen johtajuuden lisäksi on kaksi muuta näkökulmaa, jotka liittyvät osallistumiseen ja mielenterveyteen. Yritysten tulisi rohkaista työntekijöitä osallistumaan terveyden edistämistoimiin ja parantaa heidän tietoaan mielenterveydestä. Työterveyden edistämisestä aiheutuu organisaatiolle etuja, kuten taloudellisten menojen laskua. Lisäksi se hyödyttää työntekijöitä parantamalla heidän tietoaan mielenterveydestä ja rohkaisemalla heitä terveisiin elämäntapoihin. Edut voidaan kuitenkin saavuttaa vain, jos työntekijät ovat mukana vapaaehtoisesti. Työterveyden edistämisessä onnistutaan vain, jos työntekijät osallistuvat siihen, ja samaan aikaan osallistuminen on myös terveyttä edistävän työympäristön tulos.

### Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen osallistumisen motivoimiseksi

Ihmisten halukkuuteen sitoutua vaikuttaa kolme perustarvetta: ymmärtäminen, merkityksellisyys ja itseluottamus. Niiden esimiesten, jotka haluavat vaikuttaa työntekijöiden mielenterveyteen, pitäisi kiinnittää huomiota näihin tarpeisiin, esimerkiksi tiedottamalla työntekijöille asioista, myöntämällä pätevyyskäsiä tai delegoimalla vastuuta. Esimiehen kannattaa miettiä, miten hän mieltää työntekijänsä: ovatko he lahjakkaita yksilöitä, jotka ovat hyviä työssään, vai pelkästään työterveyden menoeria.

On tärkeää huomioida, että ihmiset käyttäytyvät eri tavalla monista eri syistä, joita voivat olla esimerkiksi luonteenpiirteet, elämäntilanne tai työtyytyväisyys. Riemann (1997) on kehittänyt neljään eri psyykkiseen luonteenlaatuun tai persoonallisuustyyppiin perustuvan käsityksen, joka selittää yksilöiden eroja. Esimerkiksi jotkut ihmiset hakevat yhdentymistä ja turvallisuutta, kun taas toiset pitävät parempana etäisyyttä ja itsenäisyyttä. Mieltymyksiin vaikuttaa vahvasti henkilön persoonallisuustyyppi.

Jotkut ihmiset ovat hyvin tasapainoisia ja pystyvät mukautumaan useimmissa tilanteissa ja olemaan joustavia. Monilla on kuitenkin vaikeuksia sopeutua kaikkiin tilanteisiin, ja heidät pitäisi asettaa sellaiseen tilanteeseen, mikä sopii heille



**Kuvio 4. Yksilöiden eroja selittävät neljä luonteenlaatua Riemannin mukaan.**

parhaiten. Esimerkiksi ryhmätyötilanteessa on tärkeää, että esimies osoittaa työtehtävät ihmisille, joiden luonteenpiirteisiin ne sopivat, ja sulauttaa projektin ryhmä toisiinsa tehokkaasti.

### Osallistumaan kannustaminen

Tehokas esimies voi kannustaa osallistumaan tarjoamalla konkreettisia muutosvaihtoehtoja. Kanadan terveystieteiden Health Canada kuvaa kaksi tärkeää aluetta, joissa työntekijöiden osallistumista voidaan lisätä ja samalla tuottaa psykisiä ja fyysisiä terveysetuja ja vähentää kustannuksia.

Nämä alueet ovat

*Alue 1: Sellaisten virheiden korjaaminen, jotka liittyvät*

- ▶ tilan jakamiseen
- ▶ lämmitykseen tai ilmastointiin
- ▶ valaistukseen
- ▶ työpisteiden suunnitteluun
- ▶ toimintojen turvallisuuteen
- ▶ toimintojen tehokkuuteen.

*Alue 2: Päätöksenteko asioista, kuten*

- ▶ mitä uutta teknologiaa hankitaan
- ▶ miten uusi teknologia tuodaan työpaikalle
- ▶ työvuorot tai aikataulut
- ▶ uudelleen organisointi
- ▶ työpaikan järjestely ja suunnittelu
- ▶ jokapäiväinen työ.

(Health Canada, Ontario.)

Ensinnäkin kohderyhmän tarpeet täytyy tunnustaa, ja tässä voidaan käyttää apuna kyselylomakkeita, työpaikan riskinarviointeja, työterveyshuollon työpaikkaselvityksiä, ryhmätapaamisia tai muita laadunparannusmenetelmiä, kuten aloitelatikkoja. Eräänlaiset terveyden edistämisen keskustelupiirit ovat osoittautuneet

hyväksi osallistumistavaksi, ja jos työntekijät kokevat yrityksen olevan aidosti kiinnostunut heidän terveydestään, osallistuminen kasvaa roimasti.

Jos työntekijä ei pääse vaikuttamaan omaan työhönsä, hänen itseluottamuksensa saattaa olla heikko. On tärkeää, että esimies delegoi vastuuta selvällä tavalla. Työryhmän jäsenten heikko itseluottamus heikentää koko terveyden edistämisyprojektia. Heikko itseluottamus liittyy mielenterveyden häiriöiden kehittymiseen.

Sellaiset terveyttä edistävät toimet, joilla olisi mahdollisuus menestyä, saatavat kaatua huonoon viestintään. Jos esimies suunnittelee projektille viestintästrategian, hän pystyy paremmin sekä tiedottamaan asioista osallistujille että auttamaan heitä projektin ymmärtämisessä. Viestintästrategiasta pitäisi keskustella ja siitä pitäisi sopia myös asiaankuuluvien osakkaiden kanssa ennen kuin siitä kerrotaan työntekijöille. On tärkeää kertoa tuloksista ja toteutettavista järjestelyistä, kuten myös projektissa havaituista ongelmanratkaisuksista ja välivaiheen tuloksista. Tavoitteena on varmistaa mahdollisimman avoin viestintä, koska mielenterveyttä pidetään hyvin arkana aiheena.

## Harjoitukset

### Osallistuminen työterveyteen ja työhyvinvointiin liittyviin selvityksiin

Terveyteen liittyviä tietoja pitää käsitellä huolellisesti ja usein on suositeltavaa tehdä selvitykset nimettöminä, varsinkin työterveysprojektien alkuvaiheessa. Yksityisyssäännökset suojelevat sekä työnantajaa että työntekijöitä. Kyselyyn vastaaminen on ensimmäinen askel sitoutumisessa. Vastausprosentti on hyvä mittari siinä, miten kiinnostuneita työntekijät ovat aiheesta, ja se osoittaa myös, miten hyvin he luottavat selvityksen toteuttamiseen. Ks. harjoitus 8.

### Avoimempi harjoitus: Terveyden edistämisen keskustelupiirit

Terveyden edistämisen keskustelupiireillä tarkoitetaan työntekijöiden tapaamisia, joissa keskustellaan terveyteen liittyvistä aiheista. Tapaamisilla on kaksi pääasiallista tavoitetta: 1. Vaativien työtilanteiden arviointi (työntekijöiden kannalta) ja 2. Parannusta vaativien alueiden tunnistaminen. Tapaamiset perustuvat ensisijaisesti työntekijöiden antamaan palautteeseen työterveysongelmista ja tavallisesti keskustelua johtaa yrityksen oma tai ulkopuolinen ohjaaja. Ks. harjoitus 9.

### Helposti toteutettava harjoitus: Ohjatut ideointitapaamiset

Ohjatut ideointitapaamiset ovat yksi keino hyödyntää työntekijöiden asiantuntijuutta. Näiden tapaamisten etuihin kuuluvat työntekijöiden ideoiden rohkaiseminen ja niiden harkitseminen, kuten myös esimiesten ja työntekijöiden välisen viestinnän koheneminen. Tapaamisia on helppo toteuttaa, ja ne ovat erityisen hyödyllisiä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (DGUV 2008). Ks. harjoitus 10.



## Esimerkki

Terveyden edistämiseen liittyviä keskustelupiirejä käytetään monissa EU-alueen yrityksissä. Ne ovat osoittautuneet hyödyllisiksi työterveyden edistämissuunnitelmien esittelyssä. Seuraava esimerkki kuvaa keskustelupiirin tapaamista, joka pidettiin saksalaisen pankin puhelinkeskuksessa. Pankki oli aiemmin tehnyt kyselyn, jonka avulla tunnistettiin useita työstä aiheutuneita terveyteen liittyviä vaivoja ja ongelmia. Näistä keskusteltiin yksityiskohtaisesti tapaamisessa. Työntekijöiltä tuli useita hyödyllisiä ehdotuksia, ja heidän ideoitaan toteutettiin.

Osallistujat tekivät seuraavia ehdotuksia:

- ▶ viestintäkoulutuksen järjestäminen; melutason laskeminen ja sen huomioiminen paremmin, että työntekijät yrittävät keskittyä omaan työhönsä
- ▶ stressin vähentämiseen ja meditaatioon liittyvän koulutuksen järjestäminen
- ▶ taukotilan järjestäminen
- ▶ säännöllisten tapaamisten järjestäminen erityisesti osa-aikaisille työntekijöille ja sisäisen viestinnän tehostaminen
- ▶ vaihtelevien työasentojen mahdollistaminen (työ istuen tai seisten)
- ▶ ohjeiden saaminen hyvistä selän, niskan ja hartioiden harjoituksista.

Vuotta myöhemmin 88 % työntekijöistä raportoi työympäristönsä ”hyväksi” ja 91 % ilmoitti työnantajan tarjoamien työterveyspalveluiden parantuneen.

<http://www.inqa.de/EN/Home/home.html>

## Lisälukemista

*Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala A. (2011). Ilmapölykysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.*

## 6.5 Henkilökunnan arvostaminen

### Tarve saada arvostusta ja kokea työ mielekkääksi

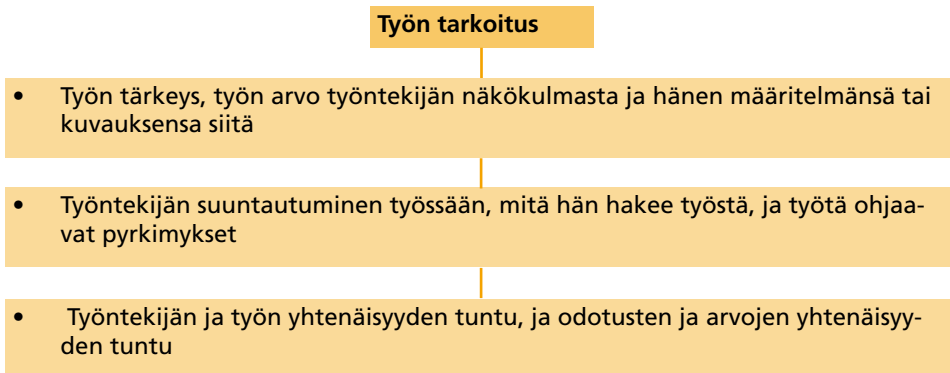
Ihmisillä on luontainen tarve saada arvostusta. Työympäristössä arvostus vaikuttaa merkittävästi yksilön mielenterveyteen ja tuottavuuteen. Henkilökunnan arvostaminen tarkoittaa sitä, että heidät nähdään ihmisinä, ei pelkästään työntekijöinä.

Arvostuksella on vahva vaikutus yksilön minäkuvaan. Samaten, jos ihminen uskoo menestyksensä mahdollisuuksiin ja kokemukset tukevat ajatusta, uusiin tehtäviin suhtaudutaan haasteina, ei uhkina. Menestys parantaa yksilön omanarvontuntoa ja itsevarmuutta, kun taas epäonnistuminen vahingoittaa usein omanarvontuntoa ja aiheuttaa itseluottamuksen puutetta. Ihminen saattaa myös alkaa nähdä itsensä kielteisessä valossa ja keskittyä epäonnistumiseen, jolloin menesty-

minen alkaa näyttää epätodennäköiseltä. Kehitys kääntyy itseään vastaan ja johtaa siihen, että ihminen välttelee uusia haasteita estääkseen ennakoitun epäonnistumisen (Hüther 2009).

Arvostusta voidaan ilmaista eri tavoin, ja siihen voi kuulua rahallista tai symbolista kannustamista, esimiehen osoittamaa arvostusta muun työryhmän edessä tai etuja työskentelyaikataulussa. Miten arvostusta sitten ilmaistaankaan, esimiehen on joka tapauksessa tärkeää suhtautua henkilökuntaan myönteisesti ja osoittaa arvostavansa hyvin tehtyä työtä.

Työn mielekkyydellä on silläkin voimakas vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin. Yleensä työ määritellään mielekkääksi, kun työntekijät ymmärtävät työlleen tavoitteen, arvon tai merkityksen. Tutkimusten mukaan työ on mielekästä, kun se tehdään sellaisessa ympäristössä, joka tukee inhimillisiä arvoja ja joka kunnioittaa oikeudenmukaisuutta, kohtuutta ja arvokkuutta. Weisskopf-Joelson (1968) esitti mallin, johon kuului kolme työn tarkoitukseen liittyvää ulottuvuutta: 1) järjestelmä elämän tapahtumien selittämiseen tai tulkitsemiseen, 2) tavoite tai tarkoituserä ja 3) sisäisen ja ulkoisen elämän yhdistäminen.



**Kuvio 5. Weisskopf-Joelsonin malli työn tarkoituksesta**

Mainittu teoksessa *The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment* – IRSS: [www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-585.pdf](http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-585.pdf).

## Miten esimies voi osoittaa arvostusta ja samalla ehkäistä psyykkistä kuormittuneisuutta työpaikalla?

Hyvää johtamiskäytäntöä on tutkittu paljon. Terveyttä edistävän työpaikan ylläpitämiseksi esimiesten tulisi varmistaa seuraavat asiat:

- ▶ Työntekijät saavat selvät ohjeet ja niiden ymmärtäminen varmistetaan.
- ▶ Työntekijöille tarjotaan innostavia tehtäviä ja tavoitteita, jotka ovat yrityksen liiketoimintasuunnitelman mukaisia.
- ▶ Kaikkien yksilöiden saavutuksia arvostetaan ja niille annetaan tunnustusta.
- ▶ Henkilökunnan taidot tunnustetaan.
- ▶ Työmäärä sovitetaan yksilön kykyihin ja voimavaroihin.
- ▶ Työryhmälle annetaan riittävästi tukea.

Todennäköisesti yllä mainitut käytännöt alentavat stressin siedettävämmälle tasolle ja havainnollistavat sitä, että yritys tosiaan välittää työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista. Mainitut toimet eivät kuitenkaan yksin riitä takaamaan työntekijöiden sitoutumista työhön, joten esimiesten tulisi varmistaa myös seuraavat asiat:

- ▶ Työntekijät nauttivat työstään tai kokevat sen innostavana.
- ▶ Työryhmällä on riittävä itsenäisyys, jotta se voi itse järjestää työnsä tehokkaasti.
- ▶ Työryhmä saa suunnitella työympäristön mahdollisimman pitkälle.
- ▶ Rohkaista myönteisten ammatillisten suhteiden luomiseen.
- ▶ Antaa työryhmälle vastuuta ja helpottaa sen ammatillista kehitystä.

(Morin 2008.)

## Esimies tarvitsee hyviä viestintätaitoja arvostuksen osoittamiseen

Hyvät viestintätaidot auttavat esimiestä luomaan työryhmään myönteisen ja arvostavan ilmapiirin. Viestintäkoulutus voi auttaa parantamaan taitoja, eli sen avulla voi oppia selvittämään väärinymmärryksiä tehokkaammin tai ilmaisemaan itseään selvemmin. Arvostuksen tulee olla aitoa, sillä sen osoittaminen henkilökunnalle pelkästään tietyn johdollisen tavoitteen saavuttamiseksi on vaarallista. Seurauksena on se, että työryhmän jäsenet menettävät uskonsa esimieheen, ryhmän yhtenäisyys vähenee ja työn tehokkuus kärsii.

## Harjoitukset

### Neljä viestintäkanavaa

Ihminen tulkitsee valtavaa määrää sanallista ja sanatonta viestintää päivittäin. Schulz von Thun on esitellyt neljän viestintäkanavan mallin, jossa

- ▶ kanava 1 tarkoittaa tosiasiallista tietoa
- ▶ kanava 2 toivottua vaikutusta

- ▶ kanava 3 viestin lähettäjän ja vastaanottajan suhdetta
- ▶ kanava 4 lähettäjän itsestään paljastamaa tietoa.

(Schulz von Thun 1991.) Ks. harjoitus 11.

### **Arvostava kysely: vahvuuksille rakentaminen**

Arvostava kysely perustuu ajatukselle, että ”organisaatiot muuttuvat kyselyjen viitoittamaan suuntaan”. Organisaatiossa, joissa tutkitaan ongelmia, myös löydetään ongelmia, mutta organisaatiossa, joissa yritetään arvostaa parhaita puolia, löydetään enemmän myönteisiä asioita.

Organisaatiota koskevassa kyselyssä pitäisi olla neljä ominaisuutta. Sen pitäisi olla

1. arvostava
2. käyttökelpoinen
3. provokatiivinen
4. yhteistyötä tukeva.

Ks. harjoitus 12.

### **Esimerkkejä**

Arvostavista viestintätavoista on olemassa monia onnistuneita esimerkkejä, eivätkä ne liity pelkästään työpaikkaan, vaan myös ihmisten yksityiselämään ja arkisiin tilanteisiin. Esimerkkejä viestintäaiheista löytyy tämän käsikirjan osiosta ”Keskeinen osa-alue 2”.

### **Lisälukemista**

*Morin, W. (2008). The Meaning of Work, Mental Health and Organizational commitment. Québec: IRSST.*

## 6.6 Ristiriitatilanteiden hoitaminen – vastuu alaisista

### Miten ristiriitatilanteita syntyy?

Sanaa ”ristiriita” voidaan käyttää erilaisista tilanteista, jotka vaihtelevat päivämäärien päällekkäisyydestä maailmanlaajuiseen konfliktiin. On vaikea kuvitella, että yksikään rakentava ja luova tapahtumasarja olisi täysin ristiriidaton tai ilman mielihilpe-eroja. Ristiriitoja syntyy monien toisistaan riippuvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, ja näitä ovat erilaiset edut, tarpeet ja käsitykset, ja niitä syntyy missä tahansa tuotantotiimissä riippumatta siitä, miten hyvin esimies johtaa alaisiaan. Esimiehen haasteena ei ole niinkään vältellä ristiriitoja vaan varmistaa, että niiden vaikutus on rakentava, ei tuhoisa.

Organisaatioissa, joissa tunnistetaan ristiriita työelämään kuuluvaksi asiaksi, pystytään paremmin hyötymään luovista ristiriidoista.

Ristiriitoja ilmenee, kun viestintä pettää, tehdään oletuksia tai syntyy vihamielisyyttä. Ristiriitoja ilmenee erityisesti seuraavilla alueilla:

- ▶ ideoiden, omaisuuden, tilan omistamisessa tai ihmissuhteissa
- ▶ loukkaamattomuudessa, kunnioituksessa ja arvostuksessa
- ▶ rahan, statuksen, vallan, auktoriteetin ja oikeuksien tuomissa eduissa
- ▶ arvoissa, uskomuksissa ja ideoissa.

Ristiriitoja syntyy todennäköisesti silloin, kun ihmiset huomaavat olevansa asioiden ääripäissä, joita voivat olla esimerkiksi totta vai tarua, korkea vai matala, hyvä vai huono, oikein vai väärin -ääripäät.

Suurin osa ristiriidoista saa alkunsa työryhmän sisällä olevista eriävistä asenteista, arvoista ja näkemyksistä (DeJanasz, Dowd & Schneider 2001). Jännitteistä saattaa tulla luovan ja rakentavan ongelmanratkaisun lähde, tai vaihtoehtoisesti – jos ne hoidetaan huonosti – edistymisen ja tavoitteiden saavuttamisen este.

### Miten esimies hoitaa työpaikan ristiriitatilanteet?

Organisaatioissa, joissa hoidetaan ristiriitatilanteet tehokkaasti, annetaan erityyppisille ongelmille ja ihmisille – työntekijöille, esimiehille ja ammattilaisille – vaihtoehtoja selvittää ristiriitatilanteet niiden ilmetessä. Myönteinen johtajuus edistää työryhmässä sellaista ilmapiiriä, jossa erimielisyyksiä ei karsasteta ja joissa ristiriidat ratkaistaan useimmiten suoran viestinnän avulla. (Association for Conflict Resolution 2001.)

Jos ongelma on laajentunut, pitää varmistaa, että työntekijät saavat helposti neuvoja siitä, miten ristiriitatilanne pitäisi hoitaa tai mistä siihen on saatavissa tukea. Tukivaihtoehtoisissa pitäisi olla valinnanvaraa ja niissä pitäisi olla huomioitu oikeuksiin perustuvat ongelmat ja etuihin perustuvat huolet. Esimiesten täytyy

varmistaa, että ristiriidan selvittämiseen on useita tapoja ja että siihen on riittäviä ja järjestelmällisiä tukirakenteita, joita ylempi johto koordinoi ja tukee. ([www.mediate.com/articles/workedit2.cfm](http://www.mediate.com/articles/workedit2.cfm).)

### Työryhmän ristiriitojen ratkaisemisen vaiheet

Jotta esimies pystyy reagoimaan tehokkaasti työryhmässä ilmeneviin ristiriitoihin, hänen pitää pystyä hoitamaan kaikki itseensä vaikuttavat ristiriidat. On tärkeää huomioida työryhmän jäsenten tietojen, taitojen, kokemusten, uskomusten ja arvojen moninaisuus ja varmistaa, että kaikki ryhmäläiset kokevat pystyvänsä ilmaistamaan mielipiteitään ja luottavat siihen, että heidän panostaan arvostetaan. Ristiriitatilanteen ratkaisemisessa on keskeistä tunnistaa jokaisen jäsenen näkökulma kiistanalaisesta aiheesta ja varmistaa, että jokainen ryhmäläinen kokee tullessaan kuulluksi. Tämä edellyttää sitä, että työryhmän jäsenten esittämiä erilaisia ajatuksia ja mielipiteitä pohditaan ongelman määrittelyssä tuomitsematta ja läpinäkyvästi. Yksi tapa tämän toteuttamiseen on Jerry Wisinkin (1993) ehdottama malli. Hänen mallinsa työryhmän ristiriitojen ratkaisemiseen voidaan lyhentää kirjan yhdistelmäksi OITLY (engl. AEIOU). Sen viisi periaatetta ovat

- O** Oleta, että kaikki mukana olevat tarkoittavat hyvää!
- I** Ilmaise tunteitasi!
- T** Tunnista, mitä haluaisit nähdä tapahtuvan.
- L** Lopputulos – kerro, mikä on sinun mielestäsi paras tulos, mutta ole avoin muille mahdollisuuksille, jotka voisivat täyttää tarpeesi.
- Y** Ymmärrä ristiriidan syyt ja ulottuvuudet, sillä jos ryhmän kaikki jäsenet ymmärtävät ne, ryhmä voi ratkaista ristiriidan yhdessä. On myös tärkeää varmistaa, että kaikki ryhmän jäsenet ymmärtävät sopimuksen, johon päästään, ja sitoutuvat siihen.

Toinen tapa ristiriidan selvittämiseen tulee Engleburgilta (2003). Menetelmän vaiheet ovat:

<b>Syyt</b>	Ristiriidan syihin perehdytään, ja niistä keskustellaan avoimesti ja kunnioittavasti.
<b>Reaktiot</b>	Ryhmän jäsenet miettivät omia reaktioitaan ristiriitaan. Jos reaktiot ovat tuhoavia eivätkä rakentavia, yksilöt voivat muuttaa suhtautumistaan ja ottaa tarvittavat askeleet sitoutuakseen ryhmän menestykseen uudelleen.
<b>Tulokset</b>	Ryhmäläiset perehtyvät siihen, mitä tapahtuu, jos ristiriitaa ei saada ratkaistua.
<b>Ratkaisu</b>	Ryhmä harkitsee ja päättää, mikä on paras yhteinen toimintatapa ristiriidan ratkaisemiseksi rakentavalla tavalla.

Jos ristiriita vaikuttaa laajenevan, on tarpeen harkita erillisen tapaamisen järjestämistä ongelman selvittämiseksi. Tapaamisen asialista tulisi sovittaa käsillä olevan ristiriidan mukaiseksi. Esimerkiksi jos osa työryhmän jäsenistä kokee, etteivät kaikki osallistu ryhmän työskentelyyn tehokkaasti, tapaamisen pitäisi keskittyä tähän ongelmaan liittyviin tekijöihin. Tällöin työryhmä keskittyy myönteiseen ongelmanratkaisuun syyttelyn sijaan. Yksi toimintatapa, josta ryhmässä voitaisiin sopia, on se, että uhkaavista viivästyksistä tiedotetaan hyvissä ajoin, jotta muut ryhmän jäsenet voivat tehdä järjestelyjä niistä selviämiseen tai osallistua ongelmallisten tehtävien loppuun saattamiseen.

Jos ryhmä on käyttänyt kaikki keinot ristiriidan selvittämiseksi ja ratkaistavana on vielä isoja ongelmia, voi olla tarpeen käyttää ulkoista apua. Ulkopuolinen henkilö voi tarkastella perusteluja molemmista näkökulmista, tuoda ongelmaan tasapainoisen näkemyksen ja ehdottaa sopivinta ratkaisua. Esimerkiksi työterveys-huolto voi olla hyvä yhteistyökumppani tällaisessa tilanteessa.

On olemassa useita peruseriaatteita, jotka auttavat ryhmää toimimaan yhteistyössä. Näitä ovat seuraavat:

- ▶ Ryhmän jäsenet suhtautuvat toisiinsa aina kohteliaasti ja kunnioittavasti.
- ▶ Kukin ryhmäläinen huomioi omat heikkoutensa ja vahvuutensa ja tähtää yhdessä muiden kanssa ryhmän onnistumiseen.
- ▶ Ryhmän jäsenille annetaan tehtäviä heidän kokemuksensa ja taitojensa perusteella, ja kaikki tekevät töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- ▶ Ryhmä sopii yleisistä tavoitteista yhdessä, ja tehtävät hoidetaan ennen määräaika, jotta muille ryhmän jäsenille ei aiheudu ylimääräistä stressiä.
- ▶ Kukin ryhmän jäsen tietää, mikä on hänen panoksensa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, ja panos sopii muiden ryhmäläisten tekemään työhön.

- ▶ Ryhmän jäsenet ymmärtävät, että he eivät ole vastuussa vain omista tehtävistään vaan yleisestä tavoitteesta ja muiden auttamisesta sellaisten tehtävien kanssa, jotka osoittautuvat haasteellisiksi.
- ▶ Tehokas tiedonhallinta tarkoittaa, että kaikki ryhmän jäsenet tietävät muiden tehtävät ja sen, miten asiat edistyvät, hyvissä ajoin ennen määräaikoja.
- ▶ Ryhmän toimintaa pitäisi helpottaa niin, että sen jäsenet pystyvät avoimesti arvioimaan toistensa työtä ja antamaan kiitosta siitä, mikä on hyvää, ja analysoida, voidaanko joitakin asioita parantaa.
- ▶ Kunkin yksittäistä panosta tulisi pitää henkilökohtaisena mielipiteenä ja kunnioituksen arvoisena.

Työpaikan ristiriitatilanteen hoitamisessa ei ole kyse sen välttelystä vaan moninaisuuden hyväksymisestä ja erojen arvostamisesta ja siitä, että edetään kohti vähitellen kehittyvää yhteisymmärrystä. Tällaisen toimintatavan vaalimisessa on oleellista, että selvät peruserätyöt edellyttävät työryhmän jäseniä käyttäytymään toisiaan kohtaan kunnioittavasti, tekemään töitä ryhmän määräaikojen eteen ja sitoutumaan ryhmän onnistumiseen. Selvästi sovitut virstanpylväät, tehtävien vastuunjako ja erimielisyyksien selvittämiseen tarkoitettujen menettelytavat ovat olennaisia asioita hyvässä ristiriitatilanteiden hallinnassa.

([http://naturesencore.hubpages.com/hub/OrganizationalTeamwork.](http://naturesencore.hubpages.com/hub/OrganizationalTeamwork))

## Harjoitukset

Käsikirjassa on useita harjoituksia, jotka voivat auttaa esimiestä kehittämään työryhmän ilmapiiriä sellaiseksi, että ristiriidat hoidetaan tehokkaasti, jolloin myös tuottavuus paranee ja saadaan aikaan luovia tuloksia.

Ohjatut kokoukset tai palaverit voivat parantaa ryhmän yhtenäisyyttä ja auttaa ryhmän jäseniä pohtimaan ryhmän tarpeita ja toistensa osallistumista ja vaatimuksia (harjoitus 6).

Palautteen käyttäminen voi auttaa yksilöitä kehittämään itsetuntemusta ja edistää ryhmän jäsenten välistä avoimuutta. Tämä voi auttaa heitä myös hyväksymään vastakkaisia mielipiteitä ja arvostamaan toistensa asemia. Palautteen käsittelyyn luotavat säännöt, joista sovitaan yhdessä ja joita kaikki ryhmäläiset noudattavat, voivat olla perusta rakentavalle ja ristiriidattomalle mielipiteiden vaihdolle (harjoitus 7).

Työryhmän kouluttaminen viestintästrategioissa ja niiden tehokkaassa hyödyntämisessä on erimielisyyksien ja kiistojen tehokkaan selvittämisen perusedellytys. Hyödyllinen perusta tälle on Schulz von Thunin viestintämalli. Malli koostuu neljästä kanavasta, joita ovat 1) tosiasiallinen tieto, 2) toivottu vaikutus, 3) lähettäjän ja vastaanottajan suhde ja 4) lähettäjän itsestään paljastama tieto. Mallia voidaan soveltaa ja käyttää työryhmän viestintävaikeuksien analysoinnissa (harjoitus 11).



Työryhmään on tärkeää luoda ongelmanratkaisulle myönteinen ilmapiiri. Tämä voidaan saavuttaa tukeutumalla asioihin, jotka toimivat hyvin sen sijaan, että keskityttäisiin ongelma-alueisiin. David Cooperrider Ohion Clevelandin tutkimusyliopistosta, CWRU:sta on kehittänyt arvostavan kyselyn menetelmän. Menetelmä korostaa sitä, että onnistuminen perustuu ryhmän ainutlaatuisille vahuuksille. Siinä tunnustetaan ja arvostetaan ihmisten antamaa panosta ja perehdytään siihen, millaisia uusia mahdollisuuksia myönteisen muutoksen saavuttamiseksi avautuu (harjoitus 12).

Rauhanomaisen viestintätavan soveltaminen voi auttaa työryhmää olemaan myötätuntoisempi ja vahvistaa yhteistyötä. Menetelmän kehitti alun perin Marshall Rosenberg ristiriitojen selvittämiseen, mutta sitä voidaan käyttää myös myötätuntoisten viestintämuotojen vahvistamiseen (harjoitus 13).

Voi olla hyödyllistä perehtyä ryhmän sisäisiin epävirallisiin sääntöihin, jotka saattavat edistää haitallisia ristiriitoja. Jos ryhmän jäsenet ovat tietoisempia säännöistä, niiden vaikutusta ryhmän kehitykseen on helpompi havainnollistaa. Jos ryhmän työskentelytapaa halutaan muuttaa, viestintään vaikuttavia epävirallisia sääntöjä voidaan yrittää tunnistaa (harjoitus 22).

## Esimerkki

Infektioiden määrää yhdysvaltalaisissa sairaaloissa voitaisiin laskea merkittävästi toteuttamalla leikkauksiin liittyviä toimenpiteitä, eli käyttämällä tarkistuslistoja, ja ennen kaikkea muuttamalla sitä, miten sairaalat hoitavat virheet ja epäonnistumiset. Aiemmin virheitä pidettiin yksilöiden epäonnistumisina, ja johto määräsi seuraamuksia virheiden tekijöille. Nykyään sairaalat noudattavat rakentavampaa lähestymistapaa, joka tunnustaa inhimilliset erheet ja pitää virheitä mahdollisuutena oppia ja parantaa toimintaa. Tästä ovat esimerkkinä lääkäreiden nimettömänä internetissä raportoimat virheet. (Pronovost, Needham, Berenholtz ym. 2006.)

## Lisälukemista

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. (2012). *Haastavat tilanteet esimiestyössä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. (2004) *Työyhteisötörmäyksiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

## 6.7 Työpaikkakiusaamisen tai häirinnän hoitaminen

### Kun ristiriita muuttuu vakavammaksi

Jos ristiriitatilanne jatkuu pitkään, se voi aiheuttaa häiriöitä tuottavuudessa ja vaikuttaa työryhmän yhteistyöhön. Lisäksi ristiriidat voivat yltyä niin, että ne johtavat ryhmän hajoamiseen tai vaikuttavat vahingollisesti henkilökunnan psyykkiseen hyvinvointiin. Tässä yhteydessä avainsanoja ovat epäasiallinen kohtelu, häirintä, väkivalta ja työpaikkakiusaaminen.

*Häirintä:* käytös, jonka tarkoitus on vaikuttaa toiseen työntekijään vahingollisesti. Se voi tarkoittaa sanallista herjaamista tai epäasiallista ja ei-toivottua käytöstä.

*Työpaikkaväkivalta:* fyysisen voiman käyttöä tai käytön yrittämistä työntekijää kohtaan työpaikalla niin, että se aiheuttaa tai voisi aiheuttaa fyysisiä vammoja.

*Työpaikkakiusaaminen:* sellaista toistuvaa, kohtuutonta tai epäasiallista käytöstä työntekijää tai työntekijäryhmää kohtaan, joka vaarantaa terveyden ja turvallisuuden.

### Ristiriitojen yleisyys Yhdysvalloissa ja Suomessa

Ovatko vakavat ristiriidat tavallisia? Ilmeneekö ongelmia monissa yrityksissä? Yhdysvalloissa Workplace Bullying Institutun vuonna 2007 tekemän otantatutkimuksen mukaan

- 37 % työntekijöistä oli kokenut kiusaamista, ja näistä 13 % koki sitä parhailaan ja 24 % oli kokenut sitä joskus aiemmin.
- 40 % kiusaamisen kohteeksi joutuneista henkilöistä ei koskaan kertonut asiasta työnantajalle, ja 62 % työnantajista, joille ongelmasta kerrottiin, sivuutti ongelman ja toivoi sen loppuvan itsestään, koska he eivät tieneet, miten hoitaa asia. Tällainen toimimattomuus saa vahingollisen käytöksen vaikuttamaan normaalilta.
- 45 % kiusaamisen kohteeksi joutuneista kärsi stressiin liittyvistä terveysongelmista.

([www.workplacebullying.org/research/WBI-Zogby2007Survey.html](http://www.workplacebullying.org/research/WBI-Zogby2007Survey.html).)

Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa 4 % työntekijöistä oli kiusaamisen kohteena tutkimushetkellä ja 13 % oli ollut aiemmin, mutta ei enää. Vuoden 2011 työolobarometriin vastanneista 29 % ilmoitti, että heidän työpaikallaan esiintyy työpaikkakiusaamista työtovereiden taholta ainakin joskus.

Kiusaaminen, häirintä ja muut vastuuttomat käyttäytymistavat vaikuttavat vahingollisesti kaikkien organisaatioissa olevien mielenterveyteen. Ilmapiiiri luo psykologisesti turvattoman työympäristön, johon liitetään pelkoa ja ahdistusta.

Pahiten ongelmasta kärsivät ne, joilla on jo ennestään psyykkisiä ongelmia. Mielenterveyden häiriöstä kärsivillä on 2,5 kertaa suurempi todennäköisyys jou-

tua väkivallan uhriksi verrattuna väestöön yleensä, ja tämän vuoksi juuri heitä pitäisi suojella työpaikalla esiintyvältä vihamielisyydeltä (Canadian Mental Health Association 2010).

### Mitä esimiehen pitäisi tehdä, jos työpaikalla on kiusaamista?

Suomessa työturvallisuuslaki (23.8.2002/738 28§) toteaa, että jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.

Jos esimies saa tietää ryhmässä tapahtuvasta työpaikkakiusaamisesta, hän voi noudattaa seuraavia ohjeita:

- ▶ Pidä ongelmaa tärkeänä ja puhu siitä säännöllisesti ryhmän kanssa.
- ▶ Ilmoita selvästi vastustavasi kiusaamista.
- ▶ Kerro ryhmälle ja organisaatiolle kiusaamisesta, sen mahdollisista syistä ja seurauksista ja siitä, miten ongelmaan voidaan tarttua.
- ▶ Arvioi ryhmän kehittymistä.
- ▶ Nimeä (luotettava) yhteyshenkilö, jolle kaikki valitukset voidaan osoittaa.
- ▶ Teetä rakentavia harjoituksia ryhmän ristiriitojen ratkaisemiseksi.
- ▶ Poista tai minimoi kaikki työn järjestämiseen liittyvät vaikeudet.
- ▶ Huomioi tunnereaktiot, joita päätökset mahdollisesti herättävät työntekijöissä.
- ▶ Selvitä kaikki tiedossasi olevat erimielisyydet ja mahdolliset väärinymmärrykset mahdollisimman pian.
- ▶ Puutu huhuihin mahdollisten ristiriitojen välttämiseksi.
- ▶ Ole ennakkoluuloton ja objektiivinen ja anna ihmisille mahdollisuus puhua luottamuksellisesti.
- ▶ Ole aloitteellinen ja tarkista huolenaiheet asianosaisilta.
- ▶ Ole herkkä työryhmän ilmapiirille.
- ▶ Tarjoa mahdollisuuksia taitojen parantamiseen.

(Beermann, Brenscheidt 2010)

Suomessa suositellaan, että työpaikalla on kirjallinen toimintamalli siitä, miten toimitaan, jos joku kokee työpaikalla epäasiallista kohtelua ja häirintää.

Esimiehen pitäisi miettiä tarkkaan, miten hän haluaa toimia selvittäessään työryhmän jäsenten välisiä ristiriitoja. Joissain tapauksissa on parasta tunnustaa ristiriidan olemassa olo, mutta pidättäytyä sekaantumasta sen selvittelyyn. Jos vaikuttaa siltä, että kyseessä on vain vähäinen erimielisyys, joka tuskin laajenee, asian selvittäminen saattaa onnistua aivan hyvin työntekijöiltä itseltään. Itse asiassa esimiehen puuttuminen työntekijöiden välisiin vähäisiin erimielisyyksiin voi olla aiheetonta ja haitallista.

Muissa tilanteissa ja erityisesti silloin, kun joku osapuolista pyytää tukea, esimies voi kuunnella valituksia mutta pyytää työntekijää kertomaan, mitä tämä on

yrittänyt tehdä ristiriidan ratkaisemiseksi ennen kuin puuttuu asiaan. Tällä tavalla työntekijää rohkaistaan ottamaan vastuuta. Esimiehen kannattaa kertoa kiistan toiselle osapuolelle, että hän on tietoinen asiasta ja että hän haluaisi työntekijöiden itse yrittävän ratkaista asian. Esimies voi pyytää osapuolia kertomaan kokemistaan ongelmista. Jos osapuolten välillä tuntuu olevan vallan epätasapainoa, heidän viestintäkykynsä eroavat toisistaan merkittävästi tai jos osapuolista toinen on ulkopuolinen, on syytä noudattaa varovaisuutta. Tällaisessa tilanteessa ristiriidan selvittämisen jättäminen osapuolille voi olla haitallista.

Kolmas vaihtoehto on se, että esimies osallistuu ristiriidan ratkaisemiseen aktiivisesti. Tämä on luonnollisesti tarpeellista, jos työntekijät eivät pysty ratkaisemaan asiaa keskenään. Esimies voi päättää, onko hän sovittelija vai tuomari. Suhtautumistavan valintaan vaikuttaa se, miten todennäköisesti osapuolet saadaan ohjattua sopuun. Jos sovun neuvottelemisen vaikuttaa mahdolliselta, on parempi ryhtyä sovittelijaksi kuin tuomariksi.

Avun pyytäminen silloin, kun ristiriita pitkittyy tai voimistuu, on merkki pätevydestä, ei heikkoudesta. Apua voidaan hankkia yrityksen sisältä (esim. henkilöstöosastolta, esimiehiltä, työntekijöiden edustajilta, työsuojeluorganisaatiosta, työterveyshuollosta) tai ulkopuolelta (esim. konsultti, sovittelija, valmentaja). Ulkopuolisten ammattilaisten käyttämisen etuna on se, että he ovat objektiivisia. Esimiehen pitää myöntää, ettei hän ole neutraali.

Esimiesten ja työryhmien kouluttaminen rauhanomaiseen ja myötätuntoiseen viestintään pyrkii ehkäisemään tai minimoimaan työpaikan ristiriitoja. Tällaisen koulutuksen tarjoaminen osoittaa henkilökunnalle, että heidän tarpeitaan arvostetaan ja ymmärretään. Avoimen ja luottavaisen ilmapiirin luominen vähentää sen vaaraa, että ristiriitatilanteet jatkuvat tai ne pysyvät piilossa.

## Harjoitukset

### Rauhanomaiseen viestintään kouluttaminen ja epäonnistumisten käsittely

Rauhanomainen viestintä on ennemminkin asenne kuin väline. Se on kehitetty ristiriitojen ratkaisemiseen, mutta sitä voidaan käyttää myös muokkaamaan päivittäistä viestintää myötätuntoisempaan, arvostavampaan ja ymmärtävämpään suuntaan. ”Rauhanomainen viestintä lähtee siitä, että ihminen on perusluonteeltaan myötätuntoinen ja että väkivaltaiset toimintatavat – olivat ne sitten sanallisia tai fyysisiä – ovat opittuja käyttäytymismalleja, joita ympäristö tukee. Siinä oletetaan, että ihmisillä on samat perustavanlaatuiset tarpeet ja että ihmisen toiminta tähtää yhden tai useamman tarpeen täyttämiseen. Rauhanomaisen viestinnän omaksuneet ihmiset ovat todenneet viestintänsä aidommaksi, ymmärryksen lisääntyneen, yhteyden muihin vahvistuneen ja ristiriitojen selviämisen vahvistuneen.” ([https://www.cnvc.org/.](https://www.cnvc.org/))

Epäonnistumiset tai väärinymmärrykset johtavat usein ristiriitoihin. Tämän vuoksi esimiehet eivät pidä virheistä. Mutta mitä torjuvammin yritys suhtautuu

virheisiin, sitä todennäköisempää on, että ongelmat salataan, mikä puolestaan saattaa johtaa lisääntyneisiin menoihin. Mikä muu – rauhanomaisen viestinnän lisäksi – voisi auttaa ryhmän epäonnistumisten käsittelyssä? Virheisiin puuttumisesta on olemassa ohjeita, ja näihin kannattaa tutustua. Organisaation epävirallisiin sääntöihin kannattaa kiinnittää huomiota, koska ne saattavat estää yrityksessä tehtävien parannusten onnistumisen (harjoitus 13).

## Esimerkki

Viiden kirjanpitäjän ryhmään kuuluva henkilö, joka on töissä kiireisessä ja merkittävässä konsulttiyrityksessä, on lähestynyt esimiestään kolme kertaa. Hän on kerhtonut, että hänellä on ongelmia tiimin muiden jäsenten kanssa ja että hän kokee kohtuuttomasti stressiä sen vuoksi, että toiset kiusaavat ja kohtelevat häntä huonosti. Työn vuoksi hänen pitää olla poissa toimistolta 3–4 päivää viikossa. Sama koskee hänen työtovereitaan.

Esimies, joka on vastikään nimitetty asemaansa (3 kuukautta), kysyy neuvoa edelliseltä esimieheltä ja saa lisätietoja aiemmista työntekijän esille nostamista ongelmista. Näiden tietojen perusteella esimies arvioi, miten valituksiin on vastattu, onko ne dokumentoitu, onko niissä yhtenäisiä piirteitä ja mikä on ollut alkupe räisen valituksen syynä tai mitä sen aikoihin on tapahtunut. Arvion avulla hänelle muodostuu kokonaiskäsitys ongelmasta, sen kehittymisestä ja aiheista.

Tämän jälkeen esimies järjestää ajan ja yksityisen paikan tavataksaan työntekijää sovitusti työpäivän aikana ja varaa tapaamiselle aikaa tunnin.

Esimies pyytää työntekijää kuvaamaan, mikä häntä vaivaa, ja tekee muistiinpanoja. Esimies kertoo työntekijälle yrityksen menettelytavoista ja ehdottaa uutta tapaamista sen jälkeen, kunhan hän on ehtinyt sulatella valituksen sisältöä, eli 3–4 päivän päästä, ja tapaaminen sovitaan. Esimies pyytää työntekijää miettimään sinä aikana omia vaihtoehtojaan yrityksen ohjeiden tai menettelytapojen avulla, ja vakuuttaa olevansa esimiehenä sitoutunut löytämään toimivan ratkaisun mahdollisimman pian.

Tapaamisen jälkeen esimies arvioi valituksen sisältöä ja tekee päätöksen siitä, miten se pitäisi luokitella. Valitus voi koskea

- ▶ työkeää käytöstä ja epäystävällisyyttä
- ▶ sitä, ettei työryhmä tule toimeen hyvin tai työskentele yhdessä
- ▶ epäselvää tehtäväjakoa tai yleisen yhtenäisyyden puutetta tai häiriötä ryhmän kehittämisessä
- ▶ muiden työntekijöiden kiusaamista.

Esimies miettii huolellisesti, mihin luokkaan tosiasiallinen valitus kuuluu, ja hän tekee sen itsenäisesti ja riippumatta työntekijän näkemyksestä. Seuraavassa tapaamisessa esimies käy läpi valituksen kaikki osat. Käy ilmi, että työntekijä kokee muiden työntekijöiden tulevan hyvin toimeen keskenään ja jättävän hänet ulkopuolel-

le. Hänestä tuntuu, etteivät he ole häntä kohtaan ystävällisiä ja ettei hän ole saanut samoja työtä koskevia tietoja kuin mitä muut jakavat keskenään, minkä seurauksena hänen työnsä kärsii. Hän uskoo kaiken alkaneen sen jälkeen, kun hän oli pois- sa 3 viikkoa vuosi aiemmin hyvin kiireiseen aikaan. Hän kokee muiden syyttävän häntä siitä, että hän oli ottanut lomaa ja että muut olivat sen vuoksi joutuneet kokemaan ylimääräistä painetta töissä.

Esimies päättää, että varsinainen ongelma ovat ryhmän yhtenäisyyden puute ja työntekijän kokemus eristäytyneisyyden tunne. Työntekijällä on oma tulkintansa taustalla olevista syistä. Hän ei väitä, että kukaan yksittäinen ihminen hyökkää häntä kohtaan vaan että työtoverit viestivät paremmin ja luottamuksellisemmin keskenään kuin hänen kanssaan. Esimies varmistaa, että työntekijä kokee tulleen kuulluksi ja huomioi tämän huolenaiheet. Sen jälkeen hän ehdottaa toimenpiteitä, joka toteutetaan ja jota valvotaan.

Toimenpiteeseen kuuluvat

- ▶ viestintään ja tiedonjakamiseen liittyvä koulutus ryhmälle
- ▶ uusien työskentelytapojen tuominen ryhmään niin, että kaksi ihmistä työskentelee parina yhden päivän viikossa 3 kuukauden ajan
- ▶ esimiehen paikalla olo toimistolla silloin, kun kaikki työntekijät ovat töissä, jotta hän voi näyttää esimerkkiä siitä, miten tiedonjakaminen pitää toteuttaa, ja helpottaa vuorovaikutusta niin, ettei yksi työntekijä tuntisi oloaan eristetyksi
- ▶ osastolle lähetettävä yleinen muistutus siitä, että yhdessä työskentely on tärkeää ja että jonkun jättäminen ulkopuolelle on haitallista.

Vastaavanlaiset tapaukset kangertelevat usein esimiehen toimimattomuuden vuoksi ja sen vuoksi, ettei valituksen esittäjän loukattuja tunteita huomioida. Kun molemmat seikat hoidetaan oikein, voidaan ristiriidat selvittää ratkaisulla, jota tukevat ohjatut lyhyt- ja pitkäaikaiset toimenpiteet.

## Lisälukemista

- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. (2008). *Piinan loppu. Kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kess, K. & Kähönen, M. (2009). *Häirintä työpaikalla – työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen*. Helsinki: Edita.

## 6.8 Työryhmän puolustaminen

### Esimiehen vastuu työryhmästään

Työryhmän ulkopuoliset ihmiset ja ryhmän jäsenet odottavat esimiehen hoitavan yhteydet ja suhteet muuhun organisaatioon. Esimiehet vastaavat ryhmän tavoitteiden ja lähestymistavan viestimisestä kaikille asianosaisille. ([www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtem.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtem.html))

### Esimiehen pitää luoda hyvä suhde työryhmäänsä

Onko esimiehen pyrkimyksillä puolustaa työntekijöitä yhteys henkilökunnan mielenterveyteen? On itsestään selvää, että ryhmän motivaatiolle ja lojaaliudelle on hyvin tärkeää, että esimies muuttaa yrityksen tavoitteet toteuttamiskelpoisiksi menettelytavoiksi, tehtäviksi ja työkokonaisuuksiksi. Tärkeää on myös se, että työryhmä voi luottaa siihen, että esimies puolustaa heidän tarpeitaan työpaikalla. Esimieheltä vaaditaan rohkeutta puhua ryhmän puolesta ongelmien ilmetessä. Esimies, joka lobbaa työryhmänsä puolesta vaikeissa tilanteissa, saa työntekijöiden kunnioituksen ja luottamuksen ja pystyy sen vuoksi paremmin toteuttamaan vähemmän suosittuja päätöksiä jollain toisella kertaa.

### Esimieheltä vaaditaan hyviä neuvottelu- ja viestintätaitoja

Henkilökunta pyytää usein projektien aikana esimiestä puhumaan puolestaan. Projektiin osallistujien tehtävät ja vastuut eivät aina ole alussa kovin hyvin määriteltäviä, tai ne voivat muuttua projektin aikana. Esimiesten pitää neuvotella projektinjohtajien kanssa suojellakseen työntekijöitä liiallisilta vaatimuksilta. Projektin johtamiseen liittyvät välineet auttavat esimiestä tunnistamaan käytettävissä olevat voimavarat ja myös tarvittavat voimavarat.

Esimiehen lojaalius jakautuu jossakin määrin, sillä hänen tehtävänä on yhtäältä edustaa yrityksen etuja ja toisaalta puolustaa työryhmäänsä. Ryhmäänsä vaikeina aikoina puolustavalta esimieheltä vaaditaan itsevarmuutta ja lähestymistapaa, jota ohjaavat arvot perustuvat sekä huoleen ryhmän jäsenten pitkäaikaisesta hyvinvoinnista että yrityksen menestyksestä. Tämän suhteen esimiehelle on etua hyvästä viestinnästä, verkostoitumisesta ja diplomaattisuudesta.

### Harjoitukset

#### Tavoitteiden sopiminen työryhmän puolesta

Jos esimiehellä on sovittu tavoitepalaveri tai kehityskeskustelu oman esimiehensä kanssa, hänen kannattaa yrittää valmistautua siihen tunnistamalla työryhmän jäsenten senhetkisiä heikkouksia, tarpeita, potentiaalia ja odotuksia. Tiedot ovat perusedellytys sille, että ryhmää johtava esimies pystyy neuvottelemaan saavutetta-

vissa olevat tavoitteet ja välttämään epärealistiset odotukset. Esimiehen on tärkeää puhua työryhmän jäsenten kanssa ja tehdä selväksi, että tavoitteista sopimista säätelevät myös ylemmän tason esimiehen asettamat vaatimukset, joista ei voida neuvotella. Seuraava esimerkki havainnollistaa hyvän työpaikkaviestinnän etuja. Ks. harjoitus 14.

### Esimerkki

Konsulttitoimisto Baringa Partners, jossa henkilökuntaa on 170, voitti Yhdistyneen kuningaskunnan parhaan työpaikan palkinnon toista vuotta peräjälkeen vuonna 2011. Yksi syy menestykselle on ilmeisesti esimiesten pyrkimykset säilyttää organisaation sisäinen viestintä avoimena ja suorana oli sitten kyse hyvistä tai huonoista uutisista. Arkaluontoisistakin aiheista, kuten siitä, miten on sopivaa käyttäytyä asiakkaita kohtaan, puhutaan suoraan mutta tahdikkaasti ja ymmärtäen. Baringa Partnersissa viestintää ei kuitenkaan pidetä yksisuuntaisena. ”Hyvä esimies kuuntelee puhumisen lisäksi. Yrityksen kuukausittaisissa ylemmän johdon tapaamisissa annetaan sijaa myös työntekijöiden kysymyksille ja keskustelulle ongelmista. Jotta työntekijöillä, jotka eivät halua puhua julkisesti, olisi kanava keskustella ongelmista myös kahden kesken, kullekin työntekijälle on nimetty mentori. (Finn 2011)

### Lisälukemista

[www.greatplacetowork.co.uk](http://www.greatplacetowork.co.uk) (englanninkielinen)



## 7 Osa-alue 2 | Viestinnän merkitys positiivisen mielenterveyden edistämässä työpaikalla

Tässä osiossa luodaan katsaus siihen, mikä on tehokasta viestintää niin organisaation kuin yksilöidenkin tasolla. Viestinnässä on kyse sanallisten ja sanattomien viestien lähettämisestä ja vastaanottamisesta organisaatioissa. Se on tapahtumaketju, jossa luodaan, välitetään, vastaanotetaan ja tulkitaan viestejä. Viestintää voi olla kahden ihmisen välillä, ryhmässä, henkilöstön kesken tai se voi olla suunnattu suurille ihmisjoukoille. Tehokas viestintä tunnustetaan tärkeäksi osaksi liiketoimintasuunnitelmaa, organisaation johtamista ja tuotantoprosessien ja ihmisten johtamista tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi. Se voi olla virallista tai epävirallista. Viestintätaidot ovat tärkeitä yhtä lailla työntekijöille kuin esimiehille. Ne ovat tärkeitä yksilöiden uramenestyksen kannalta ja parantavat omalta osaltaan yrityksen tulosta.

Viestintää ja positiivista mielenterveyttä tarkastellaan kolmesta näkökulmasta:

1. koko organisaation kannalta
2. ihmistenvälisenä eli kahden ihmisen tai yhden ihmisen ja ryhmän välisenä
3. tilanteena, jossa yksi ihminen yrittää viestittää positiivisesta mielenterveydestä työpaikalla.

Tässä osiossa kuvataan, millaista on tehokas viestintä, ja kerrotaan yksityiskohtaisesti, miten voidaan varmistaa, että viestinnällä saavutetaan sille asetetut tavoitteet. Luvussa käsitellään monenlaisten viestintätapojen myönteisiä ja kielteisiä puolia ja ehdotetaan, miten ihminen voi arvioida omaa viestintätapaansa. Lopuksi selitetään, miten esimiehet voivat välittää positiiviseen mielenterveyteen liittyviä viestejä työpaikalla.

### 7.1 Tehokkaan viestinnän järjestäminen

#### Miten viestejä välitetään?

Viestinnässä on kyse tiedon jakamisesta kahden tai useamman ihmisen tai ryhmän välillä, ja sen tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen. Hyvä viestintä on olennaista työpaikalla paremman tehokkuuden, tuotteiden ja palvelujen laadun, asiakaspalvelun, innovaatioiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

Viestintää voidaan kuvata viestintäprosessin vaiheiden avulla. Yksinkertaistettuna siihen kuuluu kaksi päävaihetta:

1. välitysvaihe, jossa tieto siirretään lähettäjältä vastaanottajalle
2. palautevaihe, jossa vastaanottaja välittää täydentävää tietoa ja samalla selvittää, miten viesti vastaanotettiin.

Kyseessä on kaksisuuntainen tapahtumasarja, jonka avulla lähetetään oikea viesti ja jonka avulla viesti vastaanotetaan ja ymmärretään oikein. Jotta viestintä olisi tehokasta, on tärkeää tietää ja ymmärtää, miten vastaanottaja tulkitsee viestin.

Viestin sisällön välittäminen voi olla tehokkaampaa, jos se tehdään useammalla kuin yhdellä tavalla tai useamman kuin yhden kanavan kautta. Näin ollen viestintätilanne, jossa ollaan kasvokkain, hyödyntää sanattomia viestintätapoja, kuten elekieltä ja ilmeitä, ja parakielen antamia vihjeitä, kuten äänensävyä ja -korkeutta. Kasvokkain toteutuva viestintä on sisällöltään rikkainta. Sähköisesti välitetty suullinen viestintä on sekin sisältörikasta, koska siinä hyödynnetään äänen vihjeitä ja koska siinä on mahdollista antaa heti palautetta siitä, missä määrin viesti on vastaanotettu. Kirjallinen viestintä on sisällöltään köyhempää kuin suullinen.



**Kuvio 6. Viestin sisällön välittäminen**

Sopivin viestintäkanava riippuu viestinnän tarkoituksesta ja viestin sisällöstä.

Lisäksi viestintä voidaan jakaa viralliseen viestintään, joka syntyy työpaikan valtasuhteista tai toimintaan liittyvistä menettelyistä, ja epäviralliseen viestintään, joka keskittyy vesiautomaatin ympäristöön tai kahvihuoneeseen.

Viestintää pidetään työelämätaidona, joka on välttämätön osa tehokasta johtamista. Työelämätaidoilla tarkoitetaan kykyä reagoida tehokkaasti työpaikan psykososiaaliseen ympäristöön. Viestintä on yksi tärkeimpiä työelämätaitoja työpaikalla suoriutumiseksi, ja se on keskeistä tuloksellisten ihmissuhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Esimiehen, joka on kiinnostunut edistämään työryhmänsä tai osastonsa positiivista mielenterveyttä, pitäisi kiinnittää huomiota taajaan, jolla viestejä välitetään sekä virallisesti että epävirallisesti.

## Tehokas viestintä on elintärkeää menestyksen kannalta

Tehokas viestintä voidaan määritellä niin, että oikea viesti tai tieto välitetään oikealle vastaanottajalle oikealla tavalla ja oikeaan aikaan ja että viestillä on oikea vaikutus ja seuraus.

Tehokas viestintä on tärkeää, koska se herättää luottamusta esimiehen ja hänen alaistensa tai työryhmän välillä. Laadukas viestintä ehkäisee väärinymmärryksiä ja viestinnän kariutumista. Se luo ilmapiirin, jossa ihmisten on helppo kertoa tunteistaan ja sanoa, jos he tarvitsevat apua tai muutoksia työhönsä. Tehokas viestintä tarkoittaa, että työntekijät ymmärtävät työn velvollisuudet selvästi ja että heillä on paremmat eväät vastata työn vaatimuksiin.

Organisaation henkilökunta käyttää tavallisesti yli 75 % ajastaan vuorovaikutukseen muiden kanssa, minkä vuoksi ei olekaan yllättävää, että huono viestintä on monien organisatoristen ongelmien syytä. Tehokas viestintä on oleellinen osa organisaation menestystä.

Esimies voi varmistaa tehokkaan viestinnän – oli hän sitten lähettäjä tai vastaanottaja – joidenkin keskeisten käsitteiden avulla.

1. Lähettäjänä toimivan esimiehen pitää jakaa tietoa muille. Lähettäjänä esimiehen pitää varmistaa, että
  - a) *viesti* sisältää kaiken tiedon, mitä muut tarvitsevat tulkitakseen sen oikein – välitettävä tieto voi sisältää selvästi ilmaistua sisältöä, kuten pääajatuksen, ja epäselvästi ilmaistua sisältöä esimerkiksi liittyen vastaanottajan arvoon.
  - b) viesti on *muotoiltu* selvästi ja sen sisältö on käännetty kaikista tarkoituksemukaisimmalle kielelle.
  - c) *häiriö*, eli kaikki viestintää haittaava, on vähäistä. Häiriöihin kuuluvat esimerkiksi ihmisten käsitys viestistä ja sen tarkoituksesta, epäsuorat ennakkoluulot, joita ihmisillä on organisaatiosta ja ympäristöstä, ja stereotyyppiat ja uskomukset, joita ihmisillä saattaa olla tiettyjen ihmisryhmien ominaisuuksista. Vastaanottajalla tarkoitetaan henkilöä tai ryhmää, jolle viesti on tarkoitettu.
  - d) käytettävä *väline* tai kanava on sopiva viestin välittämiseen. Virallisessa viestinnässä tämä voi olla muistio tai virallinen sähköposti. Epävirallisessa viestinnässä voi olla sopivampaa kertoa asia kasvokkain tai puhelimesa.
2. Vastaanottajana esimiehen pitää olla tietoinen mahdollisista häiriöistä vastaanottamassaan viestissä ja varmistaa, että
  - a) viesti on *muotoiltu* täsmällisesti ja että se tulkitaan asianmukaisesti.
  - b) lähettäjälle välitetty *palaute* ilmoittaa viestin tulleen perille, poistaa väärinymmärrykset ja varmistaa, että viesti on tulkittu oikein.

## Organisaation tiedonvälityksen viestintästrategia

Organisaatioissa viestintä kulkee virallisia ja epävirallisia teitä:

- ▶ Kohtisuora viestintä kulkee ylös ja alas yrityksen hierarkiassa.
- ▶ Vaakasuora viestintä kulkee samalla tasolla olevien työntekijöiden välillä.
- ▶ Epävirallinen viestintä voi ylittää hierarkkiset tasot ja osastot, sillä puskaradio levittää epävirallista tietoa läpi koko yrityksen.

Lähiesimiehillä on tärkeä tehtävä organisaation viestintäketjussa. Kohtisuorassa viestinnässä he saavat tietoa omilta esimiehiltään, henkilöstöosastolta tai työsuojelusta ja välittävät sitten tiedon eteenpäin alaisilleen. He saavat palautetta työntekijöiltään ja välittävät palautteen sitten omille esimiehilleen.

Organisaatioilla on erilaisia näkemyksiä siitä, miten tärkeää viestintä on. Organisaatioiden viestintäkulttuurit voidaan jakaa viiteen eri tasoon, ja ne vaihtelevat yksinkertaisesta ylhäältä alas -lähestymistavasta, jonka määrittelee ja jota rajoittaa yrityksen johto (taso 1), organisaation viestintästrategiaan, jonka tavoitteena on organisaation ja sen työntekijöiden voimavarojen parantaminen (taso 5). (Shaffer 2005.)

Esimiehen on hyödyllistä tiedostaa, millainen viestintäkulttuuri hänen omassa organisaatiossaan on.

*Taso 5 – Organisaation voimavarat:* Viestinnän hallinta on työllistymisen edellytys, ja sitä hyödynnetään suunnitelmallisena voimavarana. Kaikentasoisia esimiehiä pidetään vastuussa niistä viestintäympäristöistä, joita he luovat ja pitävät yllä. Työntekijät toimivat kokopäiväisesti, ja suoraa valvontaa on mahdollisimman vähän. Yritys kilpailee parhaan yrityksen tittelistä tai muista vastaavista kunnianosoituksista.

*Taso 4 – Yhdistetty järjestelmä:* Organisaatio luo ja ylläpitää viestintäympäristöä, joka parantaa organisaation toimintakykyä koko ajan. Se on omaksunut avoimen hallintotavan periaatteet ja käytännöt, eli työntekijöiden odotetaan ajattelevan ja toimivan yrityksen omistajien tapaan. Jatkuvasti toimiville työryhmille annetaan paljon vastuuta keskeisissä asioissa, kuten mielenterveyden edistämisessä. Viestinnän tehokkuus on esimiesten vastuulla.

*Taso 3 – Suorituspohjainen:* Viestinnän johtaminen keskittyy organisaation suorituskyvyn parantamiseen. Esimiehet rohkaisevat useiden alojen osaajista koostuvaa työntekijäryhmää ratkaisemaan ongelmia, jotka liittyvät laatuun, palveluihin, menoihin ja tehokkuuteen. Viestinnän tehokkuutta mitataan säännöllisesti ja mittaustuloksia käytetään parannusten ja johtajien vastuiden perustana.

*Taso 2 – Johdettu menettely:* Ohjatun viestintäjärjestelmän avulla johdetaan tehokkaasti virallisia viestintävälineitä ja viestintää. Viestintää hoidetaan pääasiassa ylhäältä alaspäin. Esimiehet tekevät tavallisesti päätökset, mutta usein kysytään työntekijöiden mielipiteitä. Esimiehet ovat saaneet jonkinlaista peruskoulutusta viestintätaidoissa, mutta heitä ei pidetä vastuussa tuloksista.

*Taso 1 – Vain tarpeellinen tieto:* Viestintä perustuu tiukasti vain tarpeelliseen pidetyn tiedon välittämiseen. Esimiehet määrittävät sen, mitä työntekijöiden

on tarpeen tietää. Viestintää ei johdeta virallisesti eikä epävirallisesti. Esimiehet tekevät kaikki tärkeät toiminnalliset päätökset, tiedottavat työntekijöille niistä ja sen jälkeen selventävät, mitä heiltä vaaditaan, vastaamalla esitettyihin kysymyksiin. Tiedon jakaminen rohkaisee noudattamaan menettelytapoja ja arvoja yhdenmukaisesti.

Tasoissa 1 (Vain tarpeellinen tieto) ja 2 (Johdettu menettely) on pääasiassa kyse tiedon jakamisesta. Tasoilla 3 (Suorituspohjainen) ja 4 (Yhdistetty järjestelmä) viestintästrategia tähtää organisaation suorituskyvyn parantamiseen. Taso 5 pyrkii tehostamaan organisaation yleistä suorituskykyä.

Lähiesimiehen tehtävä riippuu organisaation omaksumasta viestintästrategiasta. Vain tarpeelliseen tietoon keskittyvässä tai johdetun menettelyn viestinnässä esimiehen tehtävä on ensisijaisesti välittää tietoa. Ennakoivammassa lähestymistavossa esimiehen tehtävänä on puolestaan olla tehokkaan viestinnän kulmakivenä. Positiivisen mielenterveyden kannalta eturivin esimiehen pitäisi kiinnittää huomiota virallisiin viesteihin, joita tulee jäsennellysti ylemmältä johdolta tai työntekijöiden edustajilta, ja niiden lisäksi myös epävirallisiin viesteihin, joita kulkee hänen alaisuudessaan olevien ihmisten tai ryhmien välillä.

## Harjoitukset

Harjoituksessa 15 tehdään luettelo viestintämenetelmistä. Ensisijaisten viestintätoimien yhdistäminen sopivimpaan viestintämenetelmään tai välineeseen parantaa viestintätapaa.

## Esimerkki

Myönteinen ja selvä viestintä voi luoda kannustavan työympäristön, joka voi vähentää stressin ja psyykkisen kuormittuneisuuden puhkeamista, vakavuutta, vaikeuksia tai kestoja, poistaa tehtävien ja odotusten monitulkintaisuutta, luoda suvaitsevaista ja kannustavaa ilmapiiriä, vaalia rakentavia ja luovia ihmissuhteita ja parantaa tietoisuutta positiiviseen mielenterveyteen liittyvästä käytöksestä ja käytännöistä.

Myönteiseen organisatoriseen muutokseen johtavat käyttäytymisen suuntaaviivat on esitetty seuraavassa taulukossa (Whetton & Cameron 2004).

Taulukko 6. Ohjeet muutoksen vaalimiseen

Organisaation myönteisen muutoksen edistämisen suuntaviivat	
Luo myönteinen ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. edistä positiivisen energian syntymistä</li> <li>B. edistä myötätuntoista, anteeksiantavaa ja kiitollista ilmapiiriä</li> <li>C. tunnista ihmisten vahvuudet ja ainutlaatuiset kyvyt ja anna niistä palautetta</li> </ul>
Edistä muissa valmiutta tavoitella myönteistä muutosta	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. etsi muualta parhaita käytäntöjä ja vertaa nykyistä suoriutumista korkeimpaan vaatimustasoon</li> <li>B. järjestä positiivista muutosta symboloivia tilaisuuksia</li> <li>C. luo uusi kieli kuvaamaan myönteistä muutosta</li> </ul>
Pue mahdollisuuksien visio sanoiksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. keskity edistämään myönteisiä muutoksia, sen sijaan, että korjaisit kielteisiä poikkeavuuksia</li> <li>B. esitä sekä organisaation nykytilaan keskittyviä kysymyksiä että uudenlaisia organisaation kehittymismahdollisuuksia koskevia kysymyksiä</li> <li>C. tee visiosta kiinnostava</li> <li>D. osoita sitoutumista, intoa ja henkilökohtaista mielenkiintoa varmistaaksesi vision uskottavuus ja viesti visiosta suoraan ja selkeästi</li> <li>E. luo visiolle symboli</li> </ul>
Sitouta visioon	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. tee visioon käytetty vaivannäkö miellyttäväksi</li> <li>B. anna ihmisille mahdollisuus sitoutua visioon julkisesti</li> <li>C. käynnistä pienten onnistumisten sarja etsimällä jotain helposti muutettavaa, toteuta muutos, mainosta sitä ja toista tapahtumasarja</li> <li>D. puhu ja viesti visiosta usein</li> </ul>
Varmista vision vakaus ja kestävyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. anna ihmisille mahdollisuus kehittää visiota ja pukea se sanoiksi</li> <li>B. tue ihmisten kykyä olla myönteisen muutoksen roolimalleja ja positiivisen muutoksen johtajia</li> <li>C. ylläpidä vastuullisuutta ja palkitse onnistuneista myönteisistä muutoksista</li> </ul>

## Lisälukemista

[www.mindtools.com/page8.html](http://www.mindtools.com/page8.html) (englanninkielinen)

Jones, G. R. & George, J. M. (2004). *Essentials of Contemporary Management*. McGraw-Hill Companies Inc.

## 7.2 Myönteiset ja kielteiset viestintätavat

### Miksi esimiehen pitää olla hyvä viestinnässä?

Viestintätaidot ovat elintärkeitä kaikenlaisessa liiketoiminnassa. Työryhmien, yksittäisten ihmisten, osastojen, työnantajien, toimittajien ja asiakkaiden välisen viestinnän on oltava säännöllistä ollakseen tehokasta. Tehoton viestintä voi johtaa yrityksen huonoon suorituskykyyn ja vähentää kilpailuetua. Esimiehen ydintehtävät ovat ihmiskeskeisiä, joten hyvät ihmissuhdetaidot ovat oleelliset. Esimiehelle, joka ei ymmärrä ryhmänsä jäseniä, projektien saattaminen valmiiksi on haasteellista, kuten myös hyvän mielenterveyden edistäminen.

### Hyvän viestinnän edut työpaikalla

Työpaikan hyvä viestintä parantaa moraalialia ja edistää myönteistä työilmapiiriä. Jos työntekijät eivät saa myönteistä palautetta tai ajantasaista tietoa yrityksen suoriutumuksesta, heidän motivaationsa saattaa laskea.

Hyvä viestintä parantaa myös työpaikan tehokkuutta. Jos työntekijöille on selvää, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja miten he voivat osallistua niiden saavuttamiseen, on todennäköistä, että tuottavuus paranee. Lisäksi se auttaa edistämään ryhmän sisäistä myönteistä kuuluvuuden tunnetta ja arvostusta.

Tehoton viestintä saattaa johtaa toimistossa kiertäviin huhuihin ja ristiriitoihin sekä työtovereiden väliseen tai esimiesten ja alaisten väliseen epäluottamukseen. Luottamuksellinen ja vilpitön ilmapiiri on suositeltavaa työntekijöiden terveyden, työpaikan hyvien ihmissuhteiden ja organisaation hyvän suorituskyvyn takaamiseksi. Tämän saavuttamiseksi esimiehellä pitää olla hyvät viestintätaidot. Liittyi viestin sisältö sitten teknisiin tietoihin tai motivointiin, sen välittäminen selvästi on olennaista. Esimiesten pitää olla entistä tietoisempia omasta viestintätavastaan ja sen vaikutuksesta alaisiin.

### Miten esimies viestii tehokkaasti?

Hyvän ja tehokkaan viestinnän osatekijöitä ja työpaikan viestinnän pääasiallisia esteitä on tutkittu paljon.

Taulukko 7. Tehokkaan viestinnän suuntaviivat

Tehokas viestintä	
Viestien lähettäminen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Käytä selviä ja täydellisiä viestejä.</li> <li>2. Käytä symboleja, jotka vastaanottaja ymmärtää.</li> <li>3. Käytä viestiin sopivaa välinettä, ja ennen kaikkea selaista, jota vastaanottaja seuraa.</li> <li>4. Vältä suodattamista (tiedon salaamista) ja viestin vääristymistä, kun se kulkee muiden työntekijöiden kautta.</li> <li>5. Varmista, että viestiin sisältyy palautemekanismi.</li> <li>6. Anna täsmällistä tietoa huhujen välttämiseksi.</li> <li>7. Vältä vaikeaselkoista ammattikieltä viestiessäsi sisäpiirin ulkopuolelle.</li> <li>8. Hillitse tunteesi siihen asti, kunnes saavutat mielenmalttisi.</li> <li>9. Korosta sanattomia vihjeitä varmistaaksesi, että toiminta vastaa sanoja.</li> </ol>
Viestien vastaanottaminen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kiinnitä huomiota siihen, mitä viestitään.</li> <li>2. Ole hyvä kuuntelija: älä keskeytä.</li> <li>3. Esitä kysymyksiä varmistaaksesi, että olet ymmärtänyt.</li> <li>4. Ole myötätuntoinen: yritä ymmärtää, miltä viestin lähettäjältä tuntuu.</li> <li>5. Ymmärrä kielellisiä tyylejä: erilaiset ihmiset puhuvat eri tavalla.</li> <li>6. Kiinnitä huomiota esitystavan nopeuteen, äänensävyyneen ja muotoiluun.</li> </ol>
Tehokkaan viestinnän esteet	
Tehottomat viestit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– epäselvä, epätäydellinen, vaikea ymmärtää</li> <li>– lähetetty sopimattoman välineen kautta</li> <li>– mahdollisuus palautteen antamiseen puuttuu</li> <li>– vastaanotettu mutta sivuutettu</li> <li>– ymmärretty väärin</li> <li>– lähetetty automaattisten järjestelmien kautta, jolloin inhimillisuus puuttuu.</li> </ul>
Liikaa tietoa	Monilla ihmisillä ei ole aikaa lukea kaikkea saatavilla olevaa sähköistä työhön liittyvää tietoa. Tästä seuraa se vaara, että mahdollisesti tärkeä tieto jää huomaamatta, mistä saattaa seurata laatuongelmia ja tuottavuuden laskua.
Suodatus	Tiedon tahallinen manipulointi, jotta se vaikuttaisi vastaanottajan mielestä suotuisammalta.
Valikoiva havaitseminen	Asenne, tausta ja kokemukset vaikuttavat siihen, mitä yksilö näkee ja kuulee.
Tunteet	Vastaanottajan tunteet vaikuttavat siihen, miten hän tulkitsee viestin.
Kieli	Sanojen merkitys vaihtelee eri taustoista tulevilla ihmisillä. Viestin tulkitsemiseen saattaa vaikuttaa ihmisen sukupuoli tai kulttuuriset arvot.
Välttely	Jos puhuja ei sano suoraan, mitä ajattelee tai uskoo, toinen ihminen ei ymmärrä puhujan asemaa ja tunteita.
Viestien etäännyttäminen	Yritys voittaa aina välttely tai olla oikeassa käyttämällä aseena elekieltä, eleitä, aggressiivista äänensävyä, leimaamista, sarkasmia, uhkailua tai syytelyä.



## Harjoitukset

Sanattoman ja sanallisen viestinnän merkkien tulkitsemista voi harjoitella harjoituksen 11 avulla.

## Esimerkki

Esimerkkejä tehokkaasta viestinnästä

1. Huomion kiinnittäminen täysin puhujaan.
2. Muiden ihmisten rohkaiseminen puhumaan esittämällä tarkoituksenmukaisia kysymyksiä.
3. Omien ajatusten esittäminen tavalla, joka auttaa muita ihmisiä olemaan vastaanottavaisempia esitetyille näkemyksille.
4. Ryhmätyön, yhteistyön kehittämisen ja sitoutumisen rohkaiseminen.
5. Kunnioituksen osoittaminen ihmisten ajatuksille ja tunteille, vaikka heidän kanssaan olisi eri mieltä.
6. Erilaisuuden ja ristiriitojen hyväksyminen osaksi tavanomaista työympäristöä ja niihin tarttuminen mahdollisimman rakentavalla tavalla.
7. Avoimuus kriittiselle palautteelle ja vaikeiden asioiden viestiminen kunnioittavalla tavalla.
8. Sen varmistaminen, että on ymmärtänyt, mitä joku yrittää viestiä.
9. Vaikeiden ihmisten kanssa työskentely niin, ettei itse muutu kielteiseksi.

Suosituksia on koottu nettikyselystä, joka arvioi viestinnän tehokkuutta. Kysely löytyy seuraavasta osoitteesta: [www.wittcom.com/communication\\_skills\\_quiz.htm](http://www.wittcom.com/communication_skills_quiz.htm).

## Lisälukemista

*Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2004). Developing Management Skills (6th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.*

## 7.3 Oman viestintätavan tarkastelu

### Hyvä viestintä auttaa edistämään positiivista mielenterveyttä

Tapa, jolla ihminen muotoilee viestinsä ja välittää ne, on yhtä tärkeä kuin viestin sisältö. Mielenterveyden edistämisen kannalta ihmissuhteissa käytettävät viestintätaidot ovat yhtä tärkeitä kuin virallinen viestintä, joka koskee yrityskulttuuria ja asianmukaisia reaktioita mielenterveyteen tai työpaikalla ilmenevään kuormittuneisuuteen.

Yksityinen ja ihmisten välinen viestintä on perusta, jolla rohkaistaan työntekijöitä sitoutumaan viestintään ja positiivista mielenterveyttä vaalivaan käytökseen.

Lisäksi työntekijöillä on sen avulla mahdollisuus ilmaista, jos heillä on psyykkisen kuormittuneisuuden tai työhön liittyvän stressin aiheuttamia vaikeuksia.

Tässä aiheessa kuvataan useita myönteisiä viestintästrategioita. Käsikirjan harjoitusosiossa on useita itsearviointeja, joita voi käyttää omien viestintätaitojen tehokkuuden arviointiin.

## Hyvä viestintä parantaa taitoja

Myönteisten viestintästrategioiden tärkeyttä lähiesimiehen työssä ei pitäisi aliarvioida. Oikean viestintätavan valinnalla voidaan parantaa tehokkuutta, työryhmän motivaatiota, luoda myönteistä psykososiaalista työympäristöä, vähentää sen vaaraa, että työntekijät tuntevat olevansa eristyksissä, ja parantaa mahdollisuuksia siihen, että työntekijät kertovat kokemistaan haasteista tai vaikeuksista.

Esimiehen tehtävä positiiviseen mielenterveyteen liittyvien viestien lähettäjänä ja mahdollisiin vaikeuksiin liittyvän palautteen vastaanottajana on mahdollista perustavanlaatuaisten viestintästrategioiden avulla.

Keskeisiin taitoihin kuuluvat

- ▶ aktiivinen kuuntelu
- ▶ työpaikan keskustelut
- ▶ palautetaidot
- ▶ ristiriitojen hoitaminen
- ▶ neuvottelutaidot
- ▶ vaikean keskustelun aloittaminen
- ▶ työpaikan tapaamisten hoitaminen
- ▶ sähköisen viestinnän käyttäminen.

## Harjoitukset

Tehokas kuuntelu on tapa kuunnella ja vastata toiselle ihmiselle niin, että se parantaa yhteisymmärrystä. Aktiiviseen kuunteluun liittyy harjoitus 16.

Ohjatut tapaamiset ovat toinen harjoitus, josta voi olla hyötyä viestinnän parantamisessa. Ks. harjoitus 10.

## Esimerkki

Mississippin yliopiston kansallisen ruokapalvelun johtamisinstituutti (NFSMI) on kehittänyt koulutustarpeisiin sarjan henkilöstöjohtamisen moduuleja. Moduulien materiaalit ovat johtajien apuna heidän opettaessaan esimiehille tehokkaita johtamistaitoja. Yksi kurssi on ”Viestintätaitoja esimiehille” -moduuli, joka on tarkoitettu yhden tunnin mittaiseksi. Oppaassa on ohjaajan huomioita, ehdotettuja ajanjaksoja, ehdotuksia opetettavista asioista ja luentomonisteita.

Moduulin sisältö tarjoaa hyödyllisen yleiskatsauksen ruokapalvelualan esimiesten kohtaamiin keskeisiin viestinnän haasteisiin, mutta se on käyttökelpoinen minkä tahansa alan esimiehille.

Moduulissa käsitellään seuraavia pääkohtia:

1. avoimen viestintäilmapiirin luominen
2. tehokas kuunteleminen
3. tehokas puhuminen
4. minä-viestien käyttäminen.

Moduulin pääkohdat ovat yksi tapa selvittää ristiriita- ja ongelmatilanteita. Ne ovat ei-tuomitsevia tapoja, joilla voidaan ilmaista toisen ihmisen käytöksen heittämiä tunteita. Minä-viestin avulla puhuja tunnistaa ja nimeää tunteita, kuvaa käytöstä syyttämättä ja myös konkretisoi käytöksen vaikutuksia.

Yksi kurssia varten kehitetty hyödyllinen voimavara on luettelo henkilökohtaisista viestintästrategioista, ja sen tavoitteena on auttaa osallistujia arvioimaan sitä, missä määrin he

- ▶ kysyvät työntekijöiltään, millaista tietoa nämä tarvitsevat tai kaipaavat
- ▶ rohkaisevat työntekijöitä jakamaan tietoja keskenään
- ▶ tietävät, kuka tarvitsee mitäkin tietoa ja milloin
- ▶ järjestävät säännöllisiä kokouksia tai palavereja avoimen viestinnän takaamiseksi
- ▶ antavat puhujalle jakamattoman huomionsa
- ▶ odottavat, kunnes puhuja on saanut ajatuksensa sanoiksi ennen kuin vastaavat
- ▶ pidättäytyvät sanomasta viimeistä sanaa
- ▶ yrittävät muistaa puhujan keskeiset näkökohdat
- ▶ jäsentelevät keskeiset ajatukset mielessään ennen puhumista
- ▶ pysähtyvät miettimään vastatakseen vaikeaan kysymykseen sen sijaan, että vastaisivat suoralta kädeltä
- ▶ tarkkailevat muiden sanattomia toimia huomatakseen väärinymmärrykset tai kiinnostuksen puutteen
- ▶ puhuvat selvästi ja ytimekkäästi.

(National Food Service Management Institute, The University of Mississippi [2001] Communication skills for managers -kurssi, [www.nfsmi.org/documentlibraryfiles/PDF/20080213054142.pdf](http://www.nfsmi.org/documentlibraryfiles/PDF/20080213054142.pdf).)

Toinen esimerkki hyvistä viestintästrategioista on Kanadan Alberta-provinssin hallinnossa kehitetty oppimisväline ja opas työpaikan ristiriitojen selvittämiseen: Let's Talk – A guide to resolving workplace conflicts (2007). Julkaisun tavoitteena on auttaa organisaatioita ja työnantajia selvittämään työpaikan ristiriitatilanteita tehokkaasti. Siihen on koottu laaja valikoima hyödyllisiä tekniikoita, ja siinä tehdään yhteenvetoa niistä taidoista ja asenteista, joita työpaikan ristiriitojen tun-

nistamiseen ja selvittämiseen tarvitaan. Lisäksi siinä tarkastellaan, miten ristiriidat saavat alkunsa ja esitetään toimintatapoja kiistojen ja ristiriitojen ratkaisemiseen.

Näitä ovat

- ▶ asiakeskeinen ongelmanratkaisu
- ▶ oikeiden sanojen käyttäminen ja oikeiden kysymysten esittäminen
- ▶ fasilitointi ja ulkoisen avun hyödyntäminen
- ▶ erimielisyyksien ratkaiseminen
- ▶ ongelmanratkaisun käyttäminen järjestäytyneissä ympäristöissä, esimerkiksi ammattiliitot.

Suosituksukset löytyvät osoitteesta <http://alis.alberta.ca/pdf/cshop/letstalk.pdf>.

### Lisälukemista

*Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. (2012). Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.*

## 7.4 Mitä esimiehet voivat tehdä välittääkseen positiivisen mielenterveyden viestiä työpaikalla

### Miten esimies voi parantaa ihmisten tietoisuutta mielenterveyden edistämisestä?

Yksi mielenterveyden edistämistyön päämäärä on lisätä työntekijöiden tietoisuutta niistä asioista, jotka voivat vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa, ja kertoa heille miten he voivat suojella mielenterveyttään samaan tapaan kuin fyysistäkin terveyttään.

Mitä enemmän työntekijät tietävät mielenterveyttä suojaavista tekijöistä, sitä paremmin he pystyvät tarttumaan tai keskittymään sellaisiin henkilökohtaisiin tai työhön liittyviin asioihin, jotka saattavat vaikuttaa heidän psyykkiseen hyvinvointiinsa ja parantaa heidän herkkyyttään vaistota muiden tarpeet.

Jos työpaikan ilmapiiri on myönteinen, on todennäköisempää, että psyykkistä kuormittuneisuutta kokeva työntekijä kertoo ahdistuksestaan. Näin ollen ongelmat on mahdollista tunnistaa varhemmin ja niihin voidaan puuttua järjestämällä asianmukaista tukea. Jos työpaikalla on keskusteltu avoimesti psyykkisen kuormittuneisuuden varhaisten merkkien tiedostamisesta, todennäköisesti työntekijät hakevat apua varhaisemmassa vaiheessa.

Esimiehet voivat asemansa puolesta lisätä ihmisten tietoisuutta mielenterveydestä ja auttaa heitä pärjäämään – he voivat jakaa tietoa mielenterveydestä ja palvelujen saatavuudesta, luoda työpaikalle mielenterveyttä edistäviä käytäntöjä, kuten joustavia työaikoja, edistää työn ja yksityiselämän tasapainoa ja tehdä

työympäristöstä myönteisemmän. (Mukailtu lähteestä: What can employers do to promote good mental health in the workplace? [www.shift.org.uk/employers/lmr/index.html](http://www.shift.org.uk/employers/lmr/index.html).)

### Mikä on esimiehen tehtävä mielenterveyden edistämisessä?

Työpaikan henkinen ilmapiiri, jossa kaikkia työntekijöitä kohdellaan kunnioittavasti ja jossa vahingollisen käytöksen, kuten kiusaamisen ja häirinnän, vaara on vähäinen, edistää henkilökunnan positiivista psyykkistä hyvinvointia. Se voi johdattaa myös vähäisempiin

1. sairauspoissaoloihin
2. valituksiin, jotka liittyvät epäkohtiin, syrjintään tai muihin asioihin
3. mielenterveysongelmien kehittymiseen.

Yksittäisen lähiesimiehen panos on olennainen mielenterveyden edistämishjelman tehokkuudelle. On hyvin todennäköistä, että esimies osallistuu mielenterveyden edistämiseen osana organisaation yleistä kampanjaa.

Linjaorganisaation esimiesten merkitys työpaikalla toteutettavissa mielenterveyden edistämishankkeissa on keskeinen tällaisten ohjelmien menestymisen kannalta. Tavallisesti ylempi johto, henkilöstöosasto, työsuojelu tai työntekijöiden ja johdon yhteinen toimikunta vastaa menettelytavoista, materiaaleista ja tiedon levityksestä, mutta niiden muuttaminen asiaankuuluviksi käytännöiksi on esimiesten tehtävä.

Lähiesimies on siis se, joka välittää kampanjan keskeiset viestit alaisille ja toimii toteutuksen keskuksena. Esimiehen pitää ensinnäkin tutustua kunnolla positiivista mielenterveyttä tukevan kampanjan sisältöön. Toinen haaste on välittää sen keskeinen viesti henkilökunnalle niin, että sillä on merkitystä heille henkilökohtaisesti ja heidän työnsä kannalta.

### Mielenterveyden edistämiskampanjan aloitus

#### Viestin ymmärtäminen

Osallistuminen on avain mielenterveyden edistämiskampanjan sisällön perusteelliseen ymmärtämiseen. Jotta esimies voi välittää myönteisiä viestejä ja luoda työpaikalle tervettä ilmapiiriä, hänen pitää tuntea kampanjan pääkäsitteet. Esimiehen on syytä osallistua kaikkiin järjestettäviin tiedotustilaisuuksiin ja kerätä kehitetyt materiaalit. Esimiehen on tärkeää pitää yhteyttä kampanjan vastuuhenkilöön, jotta hän saa vastauksia mahdollisiin kysymyksiin ja jotta hän saa tukea ja neuvoja, jos positiivisen mielenterveyden ohjelman toteuttamisessa ilmenee haasteita tai esteitä.

Mielenterveyden edistämishjelman keskeisiin asioihin voi tutustua myös itsenäisesti lukemalla joitakin saatavilla olevia hyödyllisiä materiaaleja. Näitä

on esimerkiksi ProMenPolin internetsivustolla ([www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol](http://www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol)).

Työpaikan hyvinvointi jaetaan tavanomaisesti viiteen eri alueeseen, jotka on esitetty taulukossa 8.

**Taulukko 8. Työpaikan hyvinvoinnin viisi aluetta**

Työpaikan hyvinvoinnin viisi aluetta		
Alue	Tekijät	Esimerkit
Fyysinen	Fyysinen terveys	Harjoitteluohjelmat, terveystarkastukset
	Mielenterveys	Työn ja yksityiselämän tasapaino, ristiriitatilanteiden ratkaisemisesta annettu koulutus
	Työympäristö	Rentoutumispaikka, ympäristöä suojeleva suunnittelu
	Fyysinen aktiivisuus	Turvalliset työkäytännöt
	Asunto	Työskentely kotoa, työsuojelu
	Eettiset arvot	Arvoihin perustuva johtajuus, yrityksen hallinto
Arvot	Monimuotoisuus	Yhdenvertaiset mahdollisuudet, kulttuurinen merkitys
	Psykologinen sopimus	Työtyytyväisyys, työntekijöiden sitoutuminen
	Henkisyiden ilmaisu	Uskonnollisten käytäntöjen tunnistaminen
	Itsenäisyys	Ryhmäkonsultointi, kohderyhmä johtamassa
Henkilökohtainen kehitys	Urakehitys	Mentorointi, ohjaus, uratauot
	Elinikäinen oppiminen	Oppimisen mahdollistaminen, ammatillinen koulutus
	Luovuus	Innovaatiot ja luovat työpajat
	Myönteiset ihmissuhteet	Tehtävien asioiden kunnioittaminen, ryhmän kehittyminen
Tunteet	Sitkeys	Itsetuntemuksen ja selviytymistaitojen harjoittaminen
	Tunneäly	Vihan hallinta, emotionaalinen tuki
	Yhteiskunnallinen vastuu	Yhteisöön osallistuminen, ekologinen toiminta
	Muutoshallinta	Konsultointi, sitoutuminen
Työn organisointi	Työn vaatimukset	Riskinarviointi
	Itsenäisyys	Hallinta
	Työturvallisuus	Työajat, vuorotyöt, irtisanomismenettely

(CIPD What's Happening with Workplace Wellbeing? [www.cipd.co.uk/hr-resources/research/well-being-at-work.aspx](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/well-being-at-work.aspx).)

### Viestiminen ymmärrettävästi

Mielenterveyteen liittyvät viestit ovat yksi osa terveysviestinnän kampanjaa. Kohderyhmän käytöstä oikeasti muuttavia terveysviestejä on vaikea muodostaa ja vielä vaikeampi välittää.

Useat tekijät voivat auttaa ennustamaan, onnistuuko viestin välittäminen. Jotta tiedolla olisi parhaat mahdollisuudet välittyä oikein, vastaanottajien pitää

- ▶ tulla tietoiseksi viestistä
- ▶ kiinnittää huomionsa viestiin

- ▶ säilyttää kiinnostuksensa siihen
- ▶ ymmärtää se
- ▶ ajatella sitä
- ▶ kehittää siihen liittyviä taitoja
- ▶ yhtyä viestin kantaan (asennemuutos)
- ▶ painaa viesti mieleensä
- ▶ kaivaa viesti muistista tarpeen tullen
- ▶ päättää toimia tiedon pohjalta (aikomus).

Näiden vaiheiden toteuttamiseksi pitäisi soveltaa useita viestintästrategioita. Käsikirjan viestintäharjoitukset auttavat tässä.

### Harjoitukset

Esimiehen on tärkeää kertoa ylemmälle johdolle työpaikan psykososiaalisten ongelmien (stressin, väkivallan, kiusaamisen, työuupumuksen jne.) taloudellisista näkökohdista. Se on tärkeää kehitettäessä mielenterveyden edistämissuunnitelmaa. Käsikirjan harjoitusosiossa (harjoitus 17) kuvataan, miten pohjustaa mielenterveyden edistämishanke.

Työhön paluun tukeen liittyvä keskustelu voi sekin olla hyödyllinen (harjoitus 19). Keskustelu on johtamisen väline, ja se käydään silloin, kun poissa ollut työntekijä palaa töihin. Keskustelua voidaan käyttää työntekijän tukemisessa ja hänen sopeuttamisessaan takaisin työpaikalle.

### Esimerkit

Eurooppalainen työpaikan terveyden edistämisen verkosto (European Network for Workplace Health Promotion, ENWHP) toteutti Move Europe -mielenterveyshankkeen ”Työ sopusoinnussa elämän kanssa”. Hankkeen tavoitteena oli edistää työpaikkojen mielenterveyttä. Euroopan komission terveysohjelma 2003–2008 oli yksi kampanjan rahoittajista. Hankkeen avulla yritysten ja kansalaisten tieto työpaikalla tapahtuvan mielenterveyden edistämistyön tarpeista ja eduista kasvoi. Hankkeessa houkuteltiin yrityksiä mukaan kampanjaan ja suunniteltiin käytännön toimenpiteitä ja malleja mielenterveyden edistämiseksi työympäristössä.

Esimerkkejä esitteistä ja muista mainosmateriaaleista on ENWHP:n internet-sivuilla: [www.enwhp.org/enwhp-initiatives/current-initiative-work-in-tune-with-life/mental-health-at-the-workplace.html](http://www.enwhp.org/enwhp-initiatives/current-initiative-work-in-tune-with-life/mental-health-at-the-workplace.html).

Sivustolla on 20 malliesimerkkiä hyvistä mielenterveyden edistämistavoista. Alla on esitelty yksi esimerkki.

Agis Zorgverzekeringen toimii finanssi- ja vakuutusosalalla. Se on yksi Alankomaiden suurimmista sairausvakuutusyhtiöistä. Sillä on 1,23 miljoonaa asia-

kasta ja 1 500 työntekijää. Edistääkseen työntekijöiden mielenterveyttä Agis Zorgverzekeringen hyödyntää omaa terveystyökalun malliaan. Sen avulla huomataan työntekijät, jotka eivät (vielä) ole poissa töistä, mutta jotka osoittavat töissä merkkejä siitä, että heillä on jonkinasteisia psyykkisiä ongelmia. Ongelmien vaikeudesta riippuen työntekijöille tarjotaan erityistä ohjelmaa, jolla tuetaan heidän sitkeyttään ja stressin sietokykyään. Järjestelmällinen lähestymistapa vähensi poissaoloja 9 prosentista 2,5 prosenttiin vuonna 2010. Tämän lisäksi työntekijöiden tuottavuus ja hyvinvointi on lisääntynyt viime vuosina.

Työntekijöiden fyysinen ja psyykinen terveys on yritykselle tärkeää. Alun perin tavoitteena oli poissaolojen ehkäiseminen, mutta nyt painopiste on siirtynyt kaikkien työntekijöiden terveystyökalun edistämiseen.

Psykologisten ongelmien ehkäisy malli on iskostettu yleiseen henkilöstöpolitiikkaan. Agis Zorgverzekeringen edistää mielenterveyttä organisaation sisäisessä tietoverkossa olevan sivuston avulla. Lisäksi työpaikalla järjestetään avoin neuvontatunti, jonne työntekijät voivat tulla kysymyksineen. Kullekin työntekijälle lähetetään vuosittain tiedonanto siitä, mitä kaikkia toimintoja ja palveluja yrityksessä tarjotaan työntekijöiden (mielen)terveyden tukemiseksi. Joka vuosi noin 550 ihmistä pyydetään täyttämään kyselylomake (kaukainen terveystutkimus). Lisäksi työntekijöille tehdään fyysinen terveystarkastus. Molemmista keskustellaan yhdessä työterveyslääkärin kanssa.

Joku työterveystiimin jäsenistä on aina paikalla, jotta työntekijät voivat pistäytyä hänen luonaan tarvitessaan tukea. Yksi tärkeä menestystekijä on ylemmän johdon tuki niin sisällölle kuin budjetille. Henkilöstöosasto ja työturvallisuustiimi panostavat todella paljon esimiehiin suuntautuviin yhteyksiin, sillä esimiehillä on tärkeä merkitys menettelytavan toteuttamisessa. Avoimuutta, luottamusta ja työntekijöiden turvallisuutta pidetään yrityskulttuurin menestymisen keskeisinä tekijöinä. Agis Zorgverzekeringen jatkaa valitsemallaan polulla ja aikoo keskittyä olemassa olevien hankkeiden lisäksi toimenpiteisiin, joiden avulla vahvistetaan henkilökunnan psyykkistä hyvinvointia, jolloin heidän potentiaalinsa saadaan parhaiten hyödynnettyä.

## Lisälukemista

Ahola, K. (2011). *Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön*. Helsinki: Työterveyslaitos.  
*Opas työnantajille henkisen hyvinvoinnin ja mielenterveyden edistämiseksi työpaikalla. Move Europe –mielenterveyskampanja - kesäkuu 2009.* [www.ttl.fi/partner/mental\\_health\\_work/henkinen\\_hyvinvointi/opas\\_tyonantajalle/Documents/tyonantaja\\_opas.pdf](http://www.ttl.fi/partner/mental_health_work/henkinen_hyvinvointi/opas_tyonantajalle/Documents/tyonantaja_opas.pdf)



## 8 Osa-alue 3 | Työpaikkaan liittyvän stressin ymmärtäminen

Käsikirjan tässä osiossa käsitellään useita työpaikalla ilmenevään stressiin ja mielenterveyden edistämiseen liittyviä kysymyksiä, joita ovat pääasiassa

- ▶ työpaikkaan liittyvän stressin kehittyminen
- ▶ oman organisaation toiminta-alueen ja omien työntekijöiden ymmärtäminen
- ▶ mielenterveydellisesti hyvän ilmapiirin luominen työpaikalle
- ▶ esimiehen tehtävä mielenterveyden edistämässä organisaatiossa.

Nämä seikat ovat tärkeitä mielenterveyden edistämistyön toteuttamisessa monistakin syistä. Syitä ovat seuraavat:

### **Työpaikkaan liittyvän stressin kehittyminen**

Yhdessäkään organisaatiossa ei pystytä keskittymään henkilöstön mielenterveyteen, jos työstressiin ei kiinnitetä huomiota. Vaikka työhön liittyvä stressi kuuluu työterveyshuolto- ja työsuojelulainsäädännön piiriin, on olennaista ymmärtää työperäisen stressin syitä, jos halutaan edistää psyykkistä hyvinvointia. Tässä käsikirjan osassa esitellään työpaikkaan liittyvän stressin teorit ja se, miten stressi näkyy työpaikalla.

### **Oman alan ja työntekijöiden ymmärtäminen**

Tietyntyypinen stressi liitetään tietuille aloille ja tietyntyypiseen työhön. Tässä osiossa on tietoa näistä yhteyksistä, ja tiedon tarkoituksena on auttaa tunnistamaan omaan työympäristöön liittyvät stressioireet.

### **Mielenterveydellisesti hyvän ilmapiirin luominen**

Mielenterveyden edistäminen työpaikalle ei ole vain stressin ehkäisyä vaan se on myös työhyvinvoinnin parantamista. Tässä osiossa keskitytään menettelyn pääasialliseen osatekijään – työympäristöön.

### **Esimiehen tehtävä**

Esimiehellä on merkittävä tehtävä psyykkisen hyvinvoinnin edistämässä. Hänelle voi kuulua ohjelman käynnistäminen, sen tukeminen tai toteuttaminen. Esimiehen tehtävien tärkeitä näkökulmia esitellään tässä osiossa.

Seuraavissa alaluvuissa on työpaikan mielenterveyden edistämishjelman onnistuneessa toteutuksessa tarvittavia taustatietoja.

## 8.1 Työpaikkaan liittyvän stressin kehittyminen

### Mitä työstressi on?

Stressiä määriteltäessä viitataan usein biopsykososiaaliseen malliin. Malli koostuu kolmesta osatekijästä: ulkoisesta stressitekijästä, sisäisistä tapahtumasarjoista ja näiden kahden vuorovaikutuksesta. Ulkoinen stressitekijä viittaa ympäristöön, kuten raskaaseen työtaakkaan. Sisäisillä tapahtumilla tarkoitetaan fysiologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön sisällä, eli työntekijä, jolla on raskas työtaakka, saattaa alkaa saada stressin oireita, jos työtaakka tuntuu hallitsemattomalta. Ulkoisten tekijöiden ja sisäisten tapahtumien vuorovaikutus vaikuttaa ihmisen ajatuksiin ja tunteisiin, ja ne voivat aiheuttaa stressiä. Stressi johtaa usein fyysisiin terveysongelmiin, kuten kohonneeseen verenpaineeseen, päänsärkyihin tai vatsavaivoihin.

Stressille on olemassa useita määritelmiä. Irlantilaisessa työmarkkinaosapuolten sopimuksessa stressin määritelmä heijastelee alan pääasiallisten osakkaiden näkökulmia:

*”Tila, johon liittyy fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista vaivaa tai toimintahäiriötä ja jonka seurauksena yksilö ei pysty vastaamaan häneen kohdistuviin vaatimuksiin tai odotuksiin.”*

Määritelmä ei luonnehdi stressiä sairaudeksi vaan kuvaa sen reaktioksi, joka johtuu työpaikalla olevista stressin lähteistä. Määritelmä korostaa useita tärkeitä näkökohtia, kuten ympäristön vaatimusten vaikutusta yksilöön. Kykenemättömyys selvittää vaatimuksista tai kohtuuttomat vaatimukset johtavat psyykkiseen ja fyysiseen romahdukseen.

Myös EU:n puitesopimus (2004) määrittelee stressin häiriötilaksi, joka johtuu siitä, että yksilö kokee, ettei hän kykene selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista.

### Stressin ehkäisyn tärkeys

Työpaikkaan liittyvä stressi on yleinen työterveysongelma, ja se vaarantaa psyykkisen hyvinvoinnin voimakkaasti. Sen vuoksi stressiä on tärkeää hoitaa yritettäessä edistää ja hoitaa työpaikan mielenterveysasioita. Lisäksi työn kuormitustekijät ja työperäinen stressi kuuluvat työterveyshuolto- ja työsuojelulainsäädännön piiriin, ja kaikki EU-maiden työnantajat ovat mahdollisuuksien mukaan velvollisia ehkäisemään stressin ilmenemistä ja muussa tapauksessa suojaamaan työntekijöitä stressin kehittymiseltä.

Ensimmäinen vaihe työn aiheuttaman stressin hoitamisessa on tiedostaa siihen liittyvät pääkäsitteet ja lähestymistavat. Tämä auttaa ymmärtämään stressin pääasiallisia syitä ja pohtimaan, millaiset toimenpiteet auttavat ongelman ehkäisemisessä ja psyykkisen hyvinvoinnin edistämisessä.

## Yleiset työperäisen stressin mallit

### Malli työn vaatimusten ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksien suhteesta

Tunnetun mallin työhön liittyvästä stressistä on kehittänyt Karasek, joka esitti, että työn vaatimukset ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat molemmat tärkeitä stressin kannalta (<http://paei.wikidot.com/karasek-demand-control-model-of-job-stress>). Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työhön liittyviä psykologisia tekijöitä, joihin kuuluvat sellaiset stressitekijät, kuten työn kiivas tahti, keskeytykset työn aikana, raskas työtaakka, aikataulupaineet, hyvää keskittymistä vaativa työ ja tarve reagoida nopeasti. Työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, miten kiinnostavaa tai monipuolista työ on, miten paljon luovuutta siinä voi käyttää ja onko uusien taitojen oppimiselle sijaa. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan myös päätöksentekoon liittyvää valtaa, jota työntekijällä on suhteessa omaan työhönsä, työryhmän työhön tai yrityksen menettelytapoihin.

Mallin perusteella työt voidaan jakaa neljään ryhmään: erittäin kuormittava, passiivinen, aktiivinen ja vähän kuormittava.

*Erittäin kuormittava työ (vähän vaikutusmahdollisuuksia, paljon vaatimuksia)* tarkoittaa tehtäviä, joissa työntekijällä on paljon työtä mutta vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa sen määrään tai tahtiin. Tämä nostaa kuormittavuutta, ja siitä seuraa muun muassa ahdistuneisuutta, masennusta ja fyysisiä sairauksia. Tällainen kuormitus on monille sietämätöntä, kun taas osa työntekijöistä voi menestyä näissä olosuhteissa. Niillä, jotka menestyvät hyvin, voi olla parempi itsetunto tai -varmuus, ja he saattavat soveltaa tehokkaampia selviytymiskeinoja ja -voimavaroja kuin muut työntekijät.

Erittäin kuormittavina tehtävinä pidetään mm. koneenkäyttäjän, kokin ja keittiöhenkilökunnan ammatteja. Monet naiset työskentelevät erittäin kuormittavissa tehtävissä, kuten tarjoilijana, ompelijana tai toimiston tai muun paikan puhelinvälittäjänä.

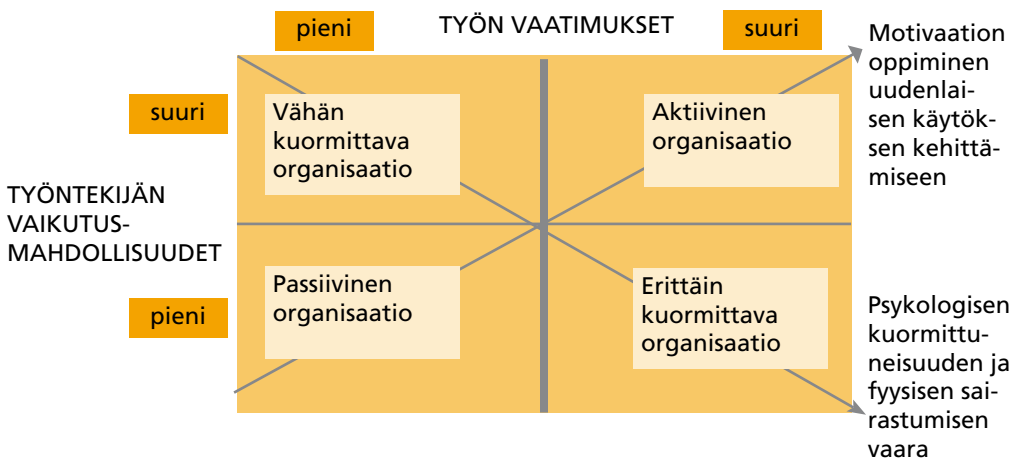
*Passiivinen työ (vähän vaikutusmahdollisuuksia, vähän vaatimuksia)* liitetään usein hallintotehtäviin, mutta tehtävän passiivisuuden pitää juurensa enemmänkin työssä menestymiseen kuin työn tärkeyteen. Vähäiset vaikutusmahdollisuudet tarkoittavat valmiiden menettelytapojen noudattamista. Kun kaikki sujuu jouhevasti, työntekijät ovat päässeet tavoitteeseen vähäisillä vaikutusmahdollisuuksilla tai vaatimuksilla.

Passiivisissa tehtävissä työskentelevillä on muita todennäköisemmin motivaatio-ongelmia, ja he myös luovat työpaikalle ilmapiiriä, jossa uutta ei opita ja jossa työntekijät kadottavat jo opittuja taitoja. Tällaisia tehtäviä voi olla esimerkiksi toimistotyössä ja henkilöstö- ja kuljetusaloilla.

*Aktiivinen työ (paljon vaikutusmahdollisuuksia, paljon vaatimuksia)* on usein vähemmän stressaavana pidettyä, koska siihen hakeutuneilla työntekijöillä on tavallisesti voimavaroja suojata itseään vaatimuksilta ja he pitävät aktiivista työtä itselleen parempana. Kuormitus on odotettu osa työtä. Työntekijät kokevat vain keskimääräistä psykologista kuormitusta, koska he ovat joustavia ja käyttävät taitojaan löytääkseen sopivan ja suoraviivaisen ratkaisun asioihin, jotka he näkevät

enemminkin haasteina kuin ongelmina. Heille lopputulokseen kuuluu oppiminen ja kasvu. Aktiivisia töitä arvostetaan, ja tällaisia tehtäviä ovat mm. asianajajat, tuomarit, professorit, insinöörit ja erityyppiset johtajat.

*Vähän kuormittava työ* (paljon vaikutusmahdollisuuksia, vähän vaatimuksia) tarkoittaa tehtäviä, joissa sosiaaliset tekijät vaikuttavat vahvasti työntekijöihin ja työntekijöillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan ja muiden työhön. Heihin ei tavallisesti kohdistu paljon vaatimuksia, vaan he vaikuttavat vahvasti työtehtävien hallintaan ja voivat olla arvovaltaisessa asemassa. Tällaisia töitä tekevät muun muassa myyntiedustajat ja korjaus- ja huoltomiehet, joilta vaaditaan usein hyvä koulutus. ([www.ilo.org/safework\\_bookshelf/english?content&nd=857170416](http://www.ilo.org/safework_bookshelf/english?content&nd=857170416).)



(Dhondt ym. 2005)

**Kuvio 7. Työn vaatimukset ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet**

### Malli ponnistelun ja palkitsevuuden epätasapainosta

Toisen tunnetun työstressiin liittyvän mallin on kehittänyt Siegrist ([www.uni-duesseldorf.de/medicalsociology](http://www.uni-duesseldorf.de/medicalsociology)). Mallissa esitetään, että työntekijät odottavat sosiaalisina olentoina saavansa palkinnon ponnisteluistaan ja että työ etenee vastavuoroisesti. Palkinnoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä parempaa itsetuntoa, hyviä uramahdollisuuksia, taattua työpaikkaa ja myös taloudellisia palkintoja. Mallista on helppo vetää johtopäätöksiä terveyden edistämisen menettelytapoihin ja sopimukselliseen oikeudenmukaisuuteen. Kun henkilökunnan ponnistelujen katsotaan ylittävän palkinnot, työntekijät saattavat kuormittua. Kuormitus on liitetty epädullisiin terveysseurauksiin, kuten sydänsairauksiin, masennukseen, hyvinvoinnin huonontumiseen ja itse raportoituihin terveysongelmiin.

Koska osa ihmisistä pystyy käsittelemään stressiä paremmin kuin toiset, stressin seuraukset vaihtelevat yksilöstä toiseen. Hyvin kunnianhimoiset ja työilleen

omistautuneet ihmiset ylikompensoivat eli työskentelevät hyvin ahkerasti ja keskittävät kaiken vaivannäkönsä meneillään olevaan tehtävään. Usein juuri nämä ihmiset kärsivät eniten, kun heidän ponnistelujaan ei palkita riittävästi. Ponnistelujen ja työn palkitsevuuden huono tasapaino ja sen epäedulliset seuraukset vaikuttavat voimakkaasti ylisitoutuneen työntekijän emotionaaliseen terveyteen. Erittäin sitoutuneille ihmisille saattaa kehittyä stressiin liittyviä sairauksia.

Lisätietoa työpaikkaan liittyvän stressin malleista, ks. Mark, G. M. & Smith, A. P. Stress models: A review and suggested new direction, [http://psych.cf.ac.uk/home2/smith/Mark\\_and\\_Smith\\_Typeset.pdf](http://psych.cf.ac.uk/home2/smith/Mark_and_Smith_Typeset.pdf).

Esimiehille tehdyt suositukset havainnollistavat, miten työperäinen stressi voidaan tunnistaa ja miten sitä voidaan hoitaa työterveyttä edistävien mallien avulla ([www.bacpworkplace.org.uk/journal\\_pdf/acw\\_winter04\\_a.pdf](http://www.bacpworkplace.org.uk/journal_pdf/acw_winter04_a.pdf)).

### Miten muu kuin työperäinen stressi vaikuttaa työntekijöihin?

Työn ulkopuolelta tuleva stressi voi sekin vaikuttaa merkittävästi siihen, että ihmisen stressikuorma kasvaa hänen ollessaan töissä. Stressi voi liittyä perhetilanteeseen, taloudelliseen paineeseen ja isoihin elämäntapahtumiin tai suhteellisen pieniinkin asioihin, kuten työmatkaan. Usein ulkopuolisten syiden aiheuttama stressi leviää myös työpaikalle ja tuo oman lisänsä töissä jo olemassa olevaan stressikuormaan, heikentää motivaatiota ja työssä suoriutumista. Useimmiten juuri työperäisen stressin ja henkilökohtaiseen elämään liittyvän stressin yhdistelmä vaikuttaa psyykkiseen hyvinvointiin erityisen epäedullisesti ja johtaa työuupumukseen ja lisääntyneisiin poissaoloihin. Tämän vuoksi työntekijän hyvinvoinnin parantamiseksi on tärkeää omaksua kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa otetaan huomioon työperäisen ja muun stressin kasautuva vaikutus.

### Stressiin liittyvän tietoisuusohjelman kehittäminen

Stressiin liittyvät mallit korostavat henkilökunnalle suunnatun tietoisuusohjelman tarvetta, jotta henkilökunta saisi tietoa stressin luonteesta. Stressin ehkäisemisen kannalta on tärkeää ymmärtää, miten stressi kehittyy työpaikalla. Hierarkkisesti eri tasoilla työskentelevien työntekijöiden pitää saada tietoa stressin pääasiallisista syistä ja siitä, miten stressi vaikuttaa terveyteen ja hyvinvointiin. Lisäksi on tärkeää, että henkilökunnalle kerrotaan lain asettamista vaatimuksista.

Tietoisuusohjelman kehittämisessä ja toteuttamisessa noudatettavat vaiheet on esitetty taulukossa 9.

**Taulukko 9. Tietoisuusohjelman kehittäminen ja toteuttaminen**

Vaihe	Toiminta
Tunnista keskeiset viestit	Perehdy tärkeimpiin stressiin liittyviin malleihin. Poimi keskeinen sanoma: stressin syyt ja seuraukset, stressistä selviäminen, työpaikan stressin hoitaminen.
Tunnista kohderyhmät	Esimerkiksi – koko henkilöstö – riskiryhmät – stressin hoitamisesta vastaava henkilökunta.
Tunnista menetelmät	Mitä menetelmiä viestinnässä ja tietoisuuden parantamisessa käytetään? Näitä voivat olla esimerkiksi – koulutus – tiedotuskampanjat – julkaisut – elektroninen media – kasvokkain tapahtuva viestintä.
Toteuta ohjelma	Tunnista toteutuksesta vastaavat ihmiset. Suunnittele toiminta. Resursoi toiminta. Valvo ja arvioi toimintaa.

Lisätietoja työpaikalla toteutettavan tietoisuuskampanjan suunnittelusta (englanniksi): [www.mentalhealthpromotion.net/?i=training](http://www.mentalhealthpromotion.net/?i=training)

## Harjoitukset

Aluksi on hyödyllistä tutustua oman maan lainsäädäntöön. Seuraava harjoitus on hyvä lähtökohta.

### Harjoitus

Kaikilla EU-mailla on työperäiseen kuormitukseen ja siitä aiheutuvaan stressiin liittyvää lainsäädäntöä.

**Perehdy lainsäädäntöön (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738) ja merkitse muistiin seuraavat asiat:**

1. Mitkä ovat työnantajan velvollisuudet työn kuormitustekijöiden hallinnassa?
2. Millaisia välineitä työnantajalla on tukenaan tai mitä välineitä suositellaan kuormitustekijöiden ehkäisyyn tai hallintaan?
3. Onko olemassa välineitä, joiden avulla voidaan nimenomaan parantaa ihmisten tietoisuutta työn kuormitustekijöistä?

Työperäisestä stressistä ja sen vaikutuksista tiedottamiseen on olemassa monia välineitä. Monet niistä löytyvät ProMenPol-sivustolta (englanniksi): [www.mental-healthpromotion.net/?i=promenpol](http://www.mental-healthpromotion.net/?i=promenpol).

1. Best Advice on Stress Risk Management in the Workplace (osa 1 ja 2) -julkaisu
2. StressRisk-palvelu
3. ”Work positive” -kysely
4. Yhdistyneen kuningaskunnan Health and Safety Executive -järjestön (HSE) työperäiseen stressiin liittyvät standardit, joihin sisältyy seulonta- ja analysointivälineitä ja analysointiohjekirja (englanniksi)
5. ACT CISM -järjestön englanninkielinen verkkokurssi (On-Line Workplace Stress Management Course).

## Esimerkki

### Väsymys töissä

Alankomaissa toteutettiin laaja, kansallinen tutkimusprojekti työhön liittyvästä väsymyksestä 1996–2004. Monitieteelliseen ohjelmaan sisältyi psykologian ja lääketieteen tutkimusta, ja sitä tuki maan tieteellisen tutkimuksen järjestö NWO. Väsymys on uhkaava sosiaalinen ongelma, ja Alankomaissa arviolta noin joka kolmas työkyvyttömyyskorvauksia saavista saa korvausta psyykkisin perustein. Alankomaalaisista työntekijöistä 30 000 saa vastaavan diagnoosin vuosittain. Lähemmin tarkasteltuna tapauksista paljastuu tyypillisiä piirteitä: suurimmalla osalla on pitkäaikaista työperäistä stressiä, masennusta, sopeutumisongelmia tai työuupumusta, jotka liittyvät kaikki läheisesti työhön liittyvään väsymykseen.

Ohjelmalla oli kaksi päämäärää

1. lisätä työhön liittyvää väsymystä koskevaa tutkimustietoa
2. kehittää työterveysammattilaisten käyttöön tutkimustietoon perustuvia välineitä, joita ovat esimerkiksi diagnostiset välineet ja säännöt sekä toimintasuunnitelmat ongelmiin puuttumiseen.

Erityisesti toinen tavoite on tärkeä, koska organisaatioita rohkaistaan pyrkimään aktiiviseen toimintaan psykososiaalisten, ympäristön ja fyysisten vaaratekijöiden selvittämiseksi, vähentämään sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä ja edistämään työntekijöiden terveyttä ja työhyvinvointia.

Ohjelma koostui neljästä tutkimusmenetelmästä.

1. Kokeellinen työpsykologinen tutkimus psyykkisestä kuormittuneisuudesta ja suorituskyvystä. Tyypillisesti käytössä ovat psykofysiologiset (kardiovaskulaariset ja neuroendokrinologiset mallit) ja kognitiiviset mallinnustekniikat.
2. Kliininen ja organisatorinen psykologinen kenttätutkimus työperäisestä stressistä ja työuupumuksesta. Työhön liittyvää väsymystä tutkittiin suhteessa tiettyihin työn stressitekijöihin ja epäedullisiin seurauksiin, kuten heikkoon

suorituskykyyn ja poissaoloihin. Selittäviä malleja käytetään korostamaan työntekijöiden subjektiivista näkemystä työtilanteestaan.

3. Vaaratekijöiden ja väsymystä määrittävien tekijöiden yhteys siihen, miten yleistä väsymys on työtä tekevässä väestössä, mukaan lukien väsymykseen liittyvät poissaolot ja työkyvyttömyys.
4. Työterveystutkimus sellaisten psyykkisten tilojen ehkäisystä, diagnosoinnista, ennusteista, hoidosta ja kuntoutuksesta, jotka liittyvät läheisesti työn aiheuttamaan väsymykseen, kuten työperäinen stressi, sopeutumisongelmat, työuupumus ja masennus.

Lisätietoja ohjelmasta: [www.nwo.nl/en](http://www.nwo.nl/en)

### Lisälukemista

*Toppinen-Tanner, S. & Ahola, K. (toim.) (2012). Kaikkea stressistä. Helsinki: Työterveyslaitos.*

## 8.2 Työntekijöiden ymmärtäminen

### Työntekijöiden riskien, tarpeiden ja mieltymysten tunnistaminen

On tärkeää tehdä ero työntekijöiden riskien, tarpeiden ja mieltymysten välillä, koska ne kaikki ovat mielenterveyden mittareita.

**Taulukko 10. Riskit, tarpeet ja mieltymykset**

Mittari	Määritelmä
Riskit	Objektiiviset tai asiantuntijan määrittämät psyykkisen mielenterveyden riskit. Nämä ovat merkkejä, jotka liittyvät vahvasti huonon psyykkisen hyvinvoinnin seurauksiin, kuten masennukseen, ahdistukseen tai huolestuneisuuteen. Niihin kuuluvia tekijöitä ovat esimerkiksi yö- ja vuorotyö, kovat työhön liittyvät vaatimukset, huono työn hallinta tai itsenäisyys.
Tarpeet	Tarpeilla tarkoitetaan sitä, mitä yksilö pitää tärkeänä mielenterveyden ja psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. Ne voivat olla yhteydessä riskeihin, mutta ulottua myös muihin tekijöihin. Tärkeää on se, että työntekijä on itse määrittänyt ne. Tilanteessa, jossa terveyden edistäminen ei ole pakollista, paras tapa varmistaa työntekijöiden osallistuminen on vastata heidän ilmaisemiin tarpeisiinsa.
Mieltymykset	Työntekijöiden mieltymykset ovat samankaltaisia kuin tarpeet, mutta eroavat siinä, että työntekijä on ilmoittanut haluavansa toimia tietyn tarpeen saavuttamiseksi tai riskin torjumiseksi. Ne tarjoavat vahvan pohjan terveyden edistämistoimenpiteiden suunnittelulle, koska ne rohkaisevat kaikkia työntekijöitä uskomaan menetelmään.



Tavallisesti mittarit viittaavat terveyden suhteen epäedullisiin piirteisiin. On kuitenkin tärkeää määritellä myös sellaisia työpaikan myönteisiä puolia, jotka edistävät työhyvinvointia. Näitä työympäristön piirteitä ovat muun muassa kiinnostus ja työn palkitsevuus, päätöksentekoon osallistuminen ja työpaikalla saatava tuki. Ne voivat sisältää myös henkilökohtaisia piirteitä, kuten hyvät selviytymistäidot ja voimavarat.

Kun halutaan ymmärtää työntekijöitä, on tärkeää huomioida sekä myönteiset että kielteiset tekijät.

### Millainen lähestymistapa mielenterveyden edistämishjelman toteuttamiseen pitäisi valita?

Henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseen on kaksi tavallista lähestymistapaa. Ensimmäiseen voi kuulua valmiiden ohjelmien toteuttaminen työpaikalla huolimatta työntekijöihin kohdistuvista riskeistä, henkilöstön tarpeista tai mieltymyksistä. Lähestymistapa on melko lyhytnäköinen ratkaisu, koska on epätodennäköistä, että se heijastelisi henkilöstön todellisia tarpeita.

Toiseen lähestymistapaan kuuluu työntekijöiden tarpeiden analysointi. Sillä on todennäköisemmin vaikutusta hyvinvointiin, koska se keskittyy suoraan työntekijöiden tarpeisiin ja mieltymyksiin.

### Mielenterveyden edistämishjelman suunnittelun periaatteet

Ohjelman suunnitteluun liittyy useita periaatteita, joita pitää seurata työntekijöiden tarpeita arvioitaessa. Näitä ovat seuraavat:

*Periaate 1* – Työntekijöiden tarpeisiin tulee vastata. Tämän pitäisi koskea kaikkia työntekijöitä huolimatta heidän terveydentilastaan. Sen vuoksi mielenterveyden edistämishjelmien pitää olla kaikenkattavia ja kohdistua kaikkiin työntekijöihin.

*Periaate 2* – Ohjelman toteuttajien pitää ymmärtää yksilöiden ja tiettyjen työntekijäryhmien tunteet, tarpeet ja asenteet. Kaikkien työntekijöiden tarpeet eivät ole samat, kun niitä tarkastellaan yksilöllisesti tai ryhmässä.

*Periaate 3* – Työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen vaikuttavat elintavat, jotka ovat yhteydessä myös toisiinsa. Onnistuneimmat ohjelmat muodostuvat toisiinsa yhteydessä olevista osista, koska edut rakentuvat toistensa päälle ja parantavat yksilön yleistä mielenterveyden tilan kohentumista.

*Periaate 4* – Mielenterveyden edistämishjelman pitäisi ottaa huomioon juuri kyseessä oleva työympäristö. Organisaatioiden järjestelmät, toimintamenetelmät ja yrityskulttuuri ovat erilaisia, joten ohjelmassa pitäisi ottaa huomioon nämä seikat. Parhaimmillaan ohjelma edistää kannustavampaa työympäristöä, jossa työntekijät kantavat enemmän vastuuta omasta mielenterveydestään.

*Periaate 5* – Mielenterveyden edistämiseen liittyvä menettelytapa on työpaikalla välttämätön. Menettelytapa antaa organisaatiolle suunnan edistämistyöhön. Organisaation arvot ja työntekijöiden mielenterveyden edistämisen lähestymistapa pitäisi selittää menettelytapaa koskevassa asiakirjassa. Suomessa hyvänä tukena tässä on työsuojelun toimintaohjelma, joka työnantajalla tulee olla työpaikan turvallisuuden ja terveellisuuden edistämistä ja työkyvyn ylläpitämistä varten. Ohjelman tulee kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset.

### Työhön liittyvän huonon mielenterveyden tekijöitä

Työstä johtuvaan huonoon mielenterveyteen liitetään useita tekijöitä, jotka voivat johtua

- ▶ ulkoisesta ympäristöstä
- ▶ työympäristöstä
- ▶ työn ominaispiirteistä
- ▶ työvälineistä ja -menetelmistä
- ▶ tuotteista ja palveluista
- ▶ työn sisällöstä.

Yleisimmät stressin syyt liitetään työn ominaispiirteisiin ja työn sisältöön, jotka ovat stressin psykososiaalisia syitä. Työympäristöön tai -välineisiin liittyvät tekijät koskevat työn aineellisia ominaispiirteitä.

### Työhön liittyvän hyvän mielenterveyden tekijöitä

Myös positiiviseen psyykkiseen hyvinvointiin liitetään tiettyjä tekijöitä.

Eurooppalaisen työpaikan terveyden edistämisen verkoston (ENWHP) Edinburghin julkilausuma ([www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)) määrittelee seuraavat suositukset työpaikan psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseen:

- ▶ Järjestä merkityksellisiä ja innostavia työmahdollisuuksia ja kannustava työorganisaatio.
- ▶ Järjestä työntekijälle mahdollisuuksia kehittää taitojaan, kuten itseluottamustaan ja sosiaalisia taitoja.
- ▶ Edistä työntekijöiden aiempaa suurempaa osallistumista päätöksentekoon.
- ▶ Tunnista esimiesten keskeinen tehtävä henkilökunnan tukemisessa.
- ▶ Luo myönteinen työympäristö ja selvennä työtehtäviä ja odotuksia.
- ▶ Vähennä stressin syitä työympäristössä ja kehitä yksilön stressin sietokykyä vahvistamalla hänen selviytymiskeinojaan.
- ▶ Rohkaise yrittäjyyden, osallistumisen ja yhdenvertaisuuden ilmapiiriä ja haasta työpaikalla tapahtuva leimaaminen ja syrjintä.

- ▶ Tue ihmisiä, joilla on mielenterveysongelmia, pidä heidät töissä tai palkkaa heitä.
- ▶ Kehitä ja toteuta vahvoja työntekijöiden mielenterveyteen ja hyvinvointiin liittyviä menettelytapoja.
- ▶ Valvo menettelytapojen ja toimenpiteiden vaikutuksia.

## Tarvekartoituksen tekeminen

Mielenterveyteen ja hyvinvointiin liittyvä tarvekartoitus on oleellinen osa henkilöstön ymmärtämistä. Kartoitukseen pitäisi kuulua vahingollisiksi käsitetyt asiat, kuten työperäisten kuormitustekijöiden ja stressin syyt (lakisääteinen vastuu), ja työpaikan mahdollisesti myönteiset tai terveyttä edistävät tekijät.

Työperäisen stressin syiden käsittelyyn on useita välineitä (ProMenPolin välitietokannasta löytyy eri tilanteisiin sopivia suomeksi ja englanniksi: [www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol.en.toolkittab](http://www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol.en.toolkittab)).

Kokonaiskuva työntekijöiden tarpeista saadaan kuitenkin vasta, kun menetelmiin lisätään niiden tekijöiden arviointi, jotka vaikuttavat työpaikan psyykkiseen hyvinvointiin myönteisesti.

Suurin osa tällä alueella käytetyistä menetelmistä pitää sisällään itseraportointiin tarkoitettuja lomakkeita. Näitä voidaan jakaa erikokoisilla työpaikoilla, vaikka ne toimivatkin parhaiten melko suurissa organisaatioissa. Tarpeen mukaan niitä voidaan täydentää ryhmäperusteisilla menetelmillä. Joitakin esimerkkejä näistä menetelmistä on käsikirjan harjoitusosiossa.

Kun arvioidaan mielenterveyden edistämishjelman tarpeellisuutta, on hyödyllistä tarkastella rekisteritietoja työssä poissaoloista. Niistä pitäisi näkyä missä määrin mielenterveys liittyy poissaoloihin. Suomessa työterveyshuolto tuottaa yleensä seurantatietoa, jossa näkyvät poissaolot sairausryhmittäin, esim. mielenterveyssyyt.

Mielenterveyden edistämishjelmän pohjautuu perusteelliseen tarvekartoitukseen. Sen pitäisi ottaa huomioon organisaatiossa jo olemassa oleva tieto (esim. terveydestä ja turvallisuudesta, työterveydestä, poissaoloista) ja kerätä uutta tietoa erityisistä mielenterveyden edistämistarpeista. Se luo perustan projektisuunnitelman osien priorisoinnille.

Seuraavat vaiheet ovat suositeltavia:

- ▶ Ota projektin työryhmä mukaan kehittämään tarvekartoituksen välinettä (esim. kyselylomaketta, haastatteluaikeita, ryhmähaastattelua).
- ▶ Testaa välineen sopivuutta ja käytännöllisyyttä.
- ▶ Varmista, että nimettömyyden ja luottamuksellisuuden takaamisessa noudatetaan tiukkoja perusteita.
- ▶ Viesti tarvekartoituksen tulokset kaikille työntekijöille.

Tarpeiden arviointi on melko teknistä toimintaa ja siihen voidaan tarvita organisaation ulkopuolista teknistä asiantuntijaa, jolla on tietoja

- ▶ henkilöstöstä väestötieteen ja kulttuurin kannalta
- ▶ työstressin arvioinnin välineistä
- ▶ tutkimusmenetelmistä
- ▶ luottamuksellisuuteen liittyvistä menetelmistä
- ▶ organisaation rakenteesta
- ▶ tilastoista yleensä.

## Harjoitukset

Tarveanalyysin tueksi on olemassa erilaisia välineitä. Käsikirjan harjoituksista tähän sopivat harjoitukset 12 ja 17.

Hyödyllisiä julkaisuja ja apuvälineitä löytyy myös täältä:

[www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/stressi/metelmia\\_stressin\\_arviointiin/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/stressi/metelmia_stressin_arviointiin/Sivut/default.aspx)

Murtonen, M. (2008). Riskien arviointi työpaikalla – työkirja. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto.

ProMenPolin työkalutietokanta (englanniksi):

- StressRisk
- Best Advice on Stress Risk Management in the Workplace (osa 1 ja 2)
- WHO:n julkaisu Work Organisation & Stress: Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives
- Yhdistyneen kuningaskunnan Health and Safety Executive -järjestön (HSE) työperäiseen stressiin liittyvät standardit, joihin sisältyy seulonta- ja analysointivälineitä ja analysointiohjekirja
- Tanskalaisen tutkimusinstituutin NFA:n psykologinen kyselylomake

## Esimerkit

Osaan töistä ja aloista liittyy verrattain huono mielenterveys. Taulukossa 11 esitetään Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön (Eurofoundin) työolotutkimuksen tietoja.

**Taulukko 11. Työperäisestä stressistä, yleisestä väsymyksestä, ahdistuneisuudesta, ärtyisyydestä ja univaikeuksista kärsivät työntekijät aloittain (%)**

Ala	Stressi	Väsymys	Ahdistuneisuus	Ärtyisyys	Univaikeudet
Maatalous ja kalatalous	28,5	43,3	9,4	9,8	10,7
Koulutus ja terveys	28,5	23,7	12,7	15,5	12,0
Kuljetus ja viestintä	24,2	22,9	6,8	13,6	13,2
Tuotanto ja kaivostoiminta	23,3	24,5	7,5	10,6	9,2
Hotellit ja ravintolat	23,3	22,6	7,1	12,6	8,4
Julkishallinto ja maanpuolustus	22,7	18,0	11,1	12,6	10,1
Rakentaminen	22,5	28,0	6,2	9,9	4,5
Sähkön, kaasun ja veden tuotto	21,8	21,6	7,0	11,6	6,0
Kiinteistöala	18,4	13,8	8,1	8,5	7,4
Tukku- ja vähittäiskauppa	16,2	15,3	5,0	7,2	5,3
Finanssiala	14,8	13,7	6,1	6,3	6,9

(Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö 2007)

Tutkimuksen mukaan stressiä esiintyy useimmin maataloudessa, kalataloudessa, koulutuksessa ja terveysalalla – yli neljäsosa näillä aloilla työskentelevistä kertoo korkeista stressitasoista. Vähiten stressiä ilmeni finanssialalla sekä tukku- ja vähittäiskaupassa. Tulokset saivat pääosin vahvistuksen, kun tarkasteltiin stressin seurauksia: väsymystä, ahdistuneisuutta, ärtyneisyyttä ja unenlaatua. Koulutus- ja terveysalalla näitä esiintyi paljon, kun taas finanssialalla niitä oli vähiten.

Suomessa vastaanvanlaista tutkimustietoa on saatu Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksesta. Suomessa varsinkin koulutus- sekä terveys- ja sosiaalipalvelualueilla koetaan stressiä ja siihen liittyviä psyykkisiä oireita kuten masentuneisuutta, ärtyneisyyttä, väsymystä ja unettomuutta.

**Taulukko 12. Pyykkinen hyvinvointi ja (mielen)terveys Suomessa toimialan mukaan ( %) (Työ ja terveys Suomessa 2012, taulukkoraportti)**

Toimiala	Stressi (melko paljon ja erittäin paljon)	Masentuneisuutta tai alakuloisuutta	Ärtyneisyyttä	Voimattomuutta tai väsymystä	Unetto muutta
Maatalous, metsätalous ja kalatalous	7	13	22	30	17
Teollisuus, rakentaminen ja huolto	7	12	26	32	17
Yritysten väliset palvelut ja julkinen hallinto	10	14	25	32	21
Koulutus	11	16	33	39	28
Terveys- ja sosiaalipalvelut	12	16	28	41	27
Kauppa, kuljetus ja muut palvelut	7	14	23	33	20

### Lisälukemista

Lindström, K., Elo, A-L., Hopsu, L., Kandolin, I., Ketola, R., Lehtelä, J., Leppänen, A., Mukala, K., Rasa, P-L. & Sallinen, M. (2005). Työkuormituksen arviointimenetelmä TIKKA. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala A. (2011). Ilmapölykysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

## 9 Osa-alue 4 | Työhön liittyvän stressin hoitaminen

### 9.1 Stressiin liittyvä riskikartoitus

#### Mielenterveyteen vaikuttavien kuormitustekijöiden tunnistaminen työpaikalla

Kaikissa EU-maissa ja monissa muissakin maissa työnantajilla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia alaisinaan työskentelevistä ihmisistä. Velvollisuus koskee työntekijöiden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden varmistamista. EU:n lainsäädäntö esimerkiksi toteaa, että työnantajien pitää ryhtyä toimiin ehkäistäkseen työntekijöiden terveyttä uhkaavat erityyppiset vaarat. Työnantajien pitää tehdä säännöllinen riskinarviointi selvittääkseen, mitkä työn osa-alueet saattavat olla vahingollisia henkilökunnalle. Suomessa työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 ja sen pykälä 10 velvoittaa työnantajan selvittämään ja arvioimaan työn vaarat.

Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat erityisen kielteisesti psyykinen uupumus, väsyttävät olosuhteet, kuten työn monotonisuus, psyykinen kyllästyneisyys, kohtuuttomat vaatimukset tai niiden vastakohta, tunne haasteiden puuttumisesta.

Työntekijöiden pitäisi osallistua stressiin liittyvän riskinarvioinnin tekemiseen. Sellaiset organisaation ja johtamisen alueet (psykososiaaliset kuormitustekijät), jotka voivat johtaa työperäiseen stressiin, pitää sisällyttää riskinarviointiin. Riskinarvioinnin tavoitteena on tunnistaa sellaiset työhön liittyvät tekijät, jotka voivat vaikuttaa työntekijän ja organisaation terveyteen ja turvallisuuteen vahingollisesti. Tiettyä työpaikkaa ja sen tehtäviä varten räätälöity riskinarviointi on tehokkaiden toimenpiteiden perusta ([www.PRIMAet.org](http://www.PRIMAet.org)).

#### Työpaikkojen mielenterveysongelmien yleisyys

Eurooppalaisista työntekijöistä noin 30 prosentilla on stressioireita ja stressiin liittyviä terveysongelmia. Stressin epäedullisesta vaikutuksesta henkilökunnan työkykyyn on paljon tutkimusnäyttöä. Yhdistyneessä kuningaskunnassa joka kuudes työntekijä kokee masennusta, ahdistuneisuutta tai huolestuneisuuteen liittyviä ongelmia. Jos laskelmiin otetaan mukaan alkoholin tai huumeiden väärinkäyttö, määrä nousee joka viidenteen. Masennusta ja ahdistuneisuushäiriötä sairastavista alle neljäsosa (24 %) hakee apua ja saa hoitoa. Alkoholi- tai huumeriippuvaisilla lukema on tätäkin alhaisempi: alle 13 prosenttia.

Suomessa työssäkäyvillä todettiin masennustiloja hieman yli kuudella prosentilla, ahdistuneisuushäiriötä neljällä prosentilla ja alkoholinkäyttöhäiriötä vajaalla viidellä prosentilla (Terveys 2000 -tutkimusaineisto). Masennushäiriöiden yleis-

sydässä ei todettu muutosta Terveys 2011 -aineistossa. Koettu stressi tai työn henkinen rasittavuus ei ole lisääntynyt suomalaisilla työntekijöillä 2000-luvulla. Stressioireita koettiin vuonna 2009 (8 %) hieman harvemmin kuin vuonna 2000 (16 %). Vuonna 2012 stressioireita koki 8 % eli määrä on pysynyt ennallaan vuoteen 2009 verrattuna. Koettu työn henkinen rasittavuus on pysynyt samalla tasolla 2000-luvulla: kaikkiaan vajaa kolmannes (28 %) koki työnsä henkisesti rasittavaksi vuonna 2012. Psykkisiä oireita kokeneiden määrä on lisääntynyt vuodesta 2009. Yleisimpiä psyykkisiä oireita olivat voimattomuus ja väsymys, ärtyneisyys sekä unettomuus. (Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimus.) Työuupumuksen merkkejä on noin joka neljännellä työssäkäyvällä (Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011).

Yhdistyneen kuningaskunnan työnantajille mielenterveyden ongelmista aiheutuva kokonaislasku on keskimäärin noin 1 250 euroa työntekijää kohti vuosittain, ja menot johtuvat pääasiassa tuottavuuden laskusta ja kasvaneista poissaoloista. Tutkimusten mukaan työpaikalla toteutettavat mielenterveyden edistämiseen ja parantamiseen tähtäävät ohjelmat voivat leikata näitä menoja noin 30 %. Siitä huolimatta suurin osa työnantajista tietää työhön liittyvistä mielenterveysongelmista vähän ([www.centreformentalhealth.org.uk/training/depression\\_and\\_anxiety.aspx](http://www.centreformentalhealth.org.uk/training/depression_and_anxiety.aspx)).

Suomessa noin joka neljäs sairauslomapäivä perustuu mielenterveyteen liittyviin syihin. Vuosittain ollaan mielenterveysongelmien takia sairauslomalla yli neljä miljoonaa päivää. Mielenterveysongelmien kustannuksista valtaosa muodostuu menetetyistä työvuosista. Mielenterveyden häiriöt ovat Suomessa suurin työkyvyttömyyden aiheuttaja. Vuonna 2009 lähes 40 %:lla työkyvyttömyyseläkettä työeläkkeenä saaneista oli eläkkeen myöntämisen perusteena jokin mielenterveyden häiriö. (Eläketurvakeskuksen tilastoraportti 6/2010.)

### Mitä psykososiaaliseen riskinhallintaan kuuluu?

Työpaikan psykososiaalinen riskinhallinta perustuu ehkäisyperiaatteelle työterveyshuolto- ja työturvallisuuslakien mukaisesti. Siinä pyritään mahdollisuuksien mukaan poistamaan riskit tai ainakin vähentämään niitä työntekijöiden terveyden suojaamiseksi (psykososiaaliset riskit on esitelty ja niihin liittyvät termit määriteltä osiossa Työntekijöiden riskien, tarpeiden ja mieltymysten tunnistaminen, keskeinen osa-alue 3, aihe 2).

Psykososiaaliseen riskinhallintaan kuuluu viisi vaihetta, jotka ovat

1. kuormitustekijöiden tunnistaminen ja riskien arviointi
2. toimintasuunnitelman kehittäminen, jotta tunnistettuihin riskeihin voidaan puuttua
3. toimintasuunnitelman toteuttaminen riskien poistamiseksi tai vähentämiseksi
4. toimintasuunnitelman arviointi
5. organisaatiossa tapahtuva oppiminen ja kehitys.



Esimiesten, jotka ovat halukkaita osallistumaan riskinhallintaan, pitäisi valmistautua perustelevaan sen käyttöönotto hyvin. Kaikkien osallisten, erityisesti ylemmän johdon, pitää olla yhtä mieltä ongelmasta, johon ollaan puuttumassa. Esimies voi panna tapahtumaketjun alulle, mutta yksin ei kannata taistella. Tavallisesti ohjausryhmän perustaminen kuuluu työsuojelutoimikunnalle tai työterveysjohdolle. Jotta analyttiset tulokset johtavat toiminnallisiin muutoksiin, mukana pitää olla työntekijöiden edustajia, henkilöstöosasto ja toimitusjohtaja. Hyödyllisiä taitoja ovat kyky viestiä selvästi, ennakkoluulottomuus, halukkuus kuunnella, kokemus analyttisistä välineistä ja projektinhallintakokemus.

## Harjoitukset

### HSE-standardi ja tiedonkeruu

Brittiläinen HSE (Health and Safety Executive) suunnitteli stressinhallintaan standardit, joiden tarkoituksena on auttaa työnantajia hoitamaan työperäisen stressin syitä tehokkaammin. Standardit perustuvat tunnettuun malliin riskinarvioinnin viidestä vaiheesta (Five steps to risk assessment) ja edellyttävät johdon ja henkilökunnan yhteistyötä. HSE:n standardit liittyvät kuuteen tunnustettuun työperäisen stressin syyhyn, jotka voivat aiheuttaa vakavia ongelmia, ellei niitä hoideta oikein. Asiakirja on luettavissa osoitteessa: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm>.

Riskinarviointia varten voidaan kerätä tietoja useiden menetelmien avulla. Usein käytetään kyselyjä. On olemassa paljon välineitä, jotka on kehitetty nimenomaan psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamiseen tai joihin sisältyy niiden selvittämiseen soveltuvia mittareita. Tämänäyttöisiä tutkimuksia ovat Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston vuorovaikutteinen riskinarviointiväline OiRA (Online interactive Risk Assessment Tool), joka on tarkoitettu pienille tai hyvin pienille yrityksille ([http://osha.europa.eu/en/topics/riskassessment/index\\_html](http://osha.europa.eu/en/topics/riskassessment/index_html)), ja Yhdistyneen kuningaskunnan HSE:n stressinhallinta standardit (Management Standards for Work-related Stress Indicator Tool; [www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/indicatortool.pdf](http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/indicatortool.pdf)). Voidaan käyttää myös muita tiedonkeruumenetelmiä, kuten ryhmäkeskusteluja, tärkeimpien sidosryhmien haastatteluja ja havainnointia.

### Esimerkit

Saksalainen Unilever Deutschland Holding GmbH teki riskinarvioinnin ja terveyskyselyn vuonna 2008. Se menetti joka vuosi noin 21 päivää työntekijää kohti. Yrityksessä oli poissaoloja ja sairaana työskentelyä. Sairaana työskentelylle voi olla monia syitä, kuten se, että työntekijä tulee töihin, koska tarvitsee rahaa eikä hänellä ole varaa olla poissa töistä. Työntekijä saattaa tulla töihin myös siksi, että on hyvin omistautunut työnsä. Omistautumisesta huolimatta töihin tulemistä sai-

raana ei pidetä hyvänä, sillä se johtaa tuottavuuden laskuun ja heikentyneeseen terveyteen. Tämän vuoksi sairaana töihin tulleet työntekijät osoittivat myös merkkejä pahemmasta stressistä. Yrityksen hallitus vastasi tähän seuraavasti: Vuoden 2010 kesäkuusta alkaen kaikki Unileverin esimiehet ovat saaneet koulutusta johtajuudessa, jossa keskitytään työntekijöiden terveyteen liittyvien voimavarojen vahvistamiseen. (BKK Bundesverband 2011.)

Espanjassa koulutus vaikuttaa olevan yleinen stressinhallinnassa käytetty menetelmä, ja sitä käytetään esimerkiksi julkishallinnon instituutissa (INAP). Koulutusta pidetään kuitenkin rajallisena keinona psykososiaalisiin ongelmiin puuttuttaessa, koska se ei välttämättä kohdistu ongelman syihin. Asiantuntijat ovat määrittäneet tärkeitä, psykososiaalisiin riskeihin liittyviä koulutusalueita työpaikan eri toimijoille (ks. taulukko 13).

**Taulukko 13. Tärkeimmät koulutusaiheet psykologisten riskien ehkäisyssä työntekijöiden ja työnantajan mukaan jaoteltuna Espanjassa.**

Psykologisten riskien ehkäisyn tärkeät koulutusalueet		
Työnantajat	Työntekijät	Riskien ehkäiseminen
Työolojen parantaminen stressin ehkäisemiseksi	Mitä stressi on?	Työolojen parantaminen stressin ehkäisemiseksi
Mitä stressi on?	Miten taistella stressiä vastaan?	Stressiä aiheuttavat työt
Työpaikan stressin riskitekijät	Työpaikan stressin riskitekijät	Stressioireiden tunnistaminen
Stressiä aiheuttavat työt	Työolojen parantaminen stressin ehkäisemiseksi	Miten taistella stressiä vastaan?

(ISTAS 2000 [500Kb pdf])

Lisätietoja työperäisestä stressistä ja vastaavista esimerkeistä saa Euroopan työolojen seurantakeskuksen (EWCO) internetsivuilta: [www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0502TR01/TN0502TR01\\_8.htm](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0502TR01/TN0502TR01_8.htm).

Toinen yritys, joka on lähestynyt terveyden edistämistä järjestelmällisesti ja huomattavasti perinteistä työturvallisuutta syvällisemmin, on Caixa Geral, Portugalin suurin finanssiryhmä. ”Asiantuntijoiden ja terveystalveluiden henkilöstön parissa tekemiä yksilö- ja ryhmätutkimuksia sekä työpaikkatutkimuksiin liittyviä lääketieteellisiä tietoja ja tutkimustuloksia käytetään terveyteen liittyvän toiminnan suunnittelussa. Ulkoiset asiantuntijat tekevät työpaikkatutkimuksia kahdesti vuodessa, jolloin mitataan sisäilmaa ja sen lämpötilaa, melutasoa, valaistusta, sähkömagneettista säteilyä ja tupakansavun pitoisuuksia. Ergonomia on tärkeää työpisteiden suunnittelussa. Yrityksen psykososiaalisen terveyden olosuhteita on tarkoitus niitäkin parantaa.” ([www.enterprise-for-health.org/network/members/caixa-geral.html](http://www.enterprise-for-health.org/network/members/caixa-geral.html).)

## Lisälukemista

- Aromaa, A. & Koskinen, S. (toim.) (2010). *Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa*. Helsinki: THL, Raportti 11/2010.
- Lindström, K., Elo, A-L., Hopsu, L., Kandolin, I., Ketola, R., Lehtelä, J., Leppänen, A., Muka-la, K., Rasa, P-L. & Sallinen, M. (2005). *Työkuormituksen arviointimenetelmä TIKKA*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Toppinen-Tanner, S. & Ahola, K. (toim.) (2012). *Kaikkea stressistä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

## 9.2 Miten tukea työntekijöitä ja vähentää stressin vahingollisia vaikutuksia työpaikalla

### Niiden tekijöiden ymmärtäminen, jotka voivat aiheuttaa stressiä työpaikalla

Esimiehelle kuuluu motivoida työntekijöitä ja pyrkiä yrityksen tavoitteisiin. Samaan aikaan esimies on myös velvollinen huolehtimaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja luomaan hyvät työskentelyolosuhteet. Useimmat esimiehet ymmärtävät näiden kahden, joskus ristiriitaisen näkökulman yhdistämisen vaikeuden.

Stressin käsitettä on tarkasteltu paljon. Yksimielisiä ollaan siitä, että stressi on itsessään subjektiivinen kokemus, ja että se, miten yksilö arvioi tilanteen, määrittelee sen, kokeeko hän stressiä vai ei. Stressitekijöihin kuuluu työhön, perheeseen tai naapurustoon liittyviä asioita, joilla voi olla kasautuva vaikutus. Stressi voidaan kokea myös myönteiseksi (ns. eustressi), jolloin se kannustaa ja auttaa ihmistä kasvamaan. Yksilöön epäedullisesti vaikuttava stressi on kuitenkin psykososiaalinen kuormitustekijä.

Se, miten ihminen kokee stressin ja onko sen vaikutus myönteinen vai kielteinen, riippuu monista seikoista. Näitä ovat

- ▶ kesto
- ▶ voimakkuus
- ▶ mahdollisuus reagoida stressiin tai hallita stressitekijöitä
- ▶ yksilön käytössä olevat selviytymiskeinot ja -voimavarat.

Stressillä onkin paljon tekemistä yksilön käsitysten ja kokemusten kanssa. Yksilön voimavarojen vahvistaminen ja sellaisten kokemusten tarjoaminen, joissa stressiä käsitellään onnistuneesti, on tärkeä tapa tukea työntekijöitä. Tietysti esimiehen pitää ennen kaikkea yrittää vähentää stressitekijöiden kestoa ja voimakkuutta vahingollisten seurausten ehkäisemiseksi.

Työhön liittyvät kuormitustekijät on määritelty selvästi. Näitä ovat yleisesti työmäärä ja työtahti, työn aikataulut (vuorotyö, epävakaus, ennustamattomuus, yövuorot, työtuntien määrä), työturvallisuus, arvostus, itsenäisyys ja mahdollisuus käyttää osaamistaan. Jos työpaikalla ilmenee ongelmia näillä alueilla, ne aiheuttavat terveysongelmia, jotka vaikuttavat ihmisten työkykyyn. Tämän vuok-

si mielenterveyden edistämistoimenpiteet kohdistuvat juuri näihin alueisiin, ja tavoitteena on pitkäaikainen sairauksien ja psyykkisen kuormittuneisuuden ehkäiseminen työympäristössä.

Tietysti tarvitaan myös kokonaisvaltainen riskiarviointi suojaavista tekijöistä ja voimavaroista. Työelämän laatua tarkastelevissa tutkimuksissa on tunnistettu joitakin tällaisia tekijöitä: oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, yhteiskunnallinen merkittävyys, menettelyjen oikeudenmukaisuus, käytännöt ja tulokset sekä myönteiset ihmissuhteet (Morin 2008).

### Mielenterveysongelmat ovat tärkein poissaolojen syy Euroopassa

Useiden eurooppalaisten sairausvakuutusyritysten tilastojen mukaan yritysten tulevaisuuden haaste ovat mielenterveysongelmat. Tämä pitää paikkansa erityisesti alueilla tai toimialoilla, joissa väestötieteellinen muutos on kiivasta. Esimerkiksi vuonna 2010 Saksassa noin 12 % kaikista poissaolopäivistä johtui mielenterveyden häiriöistä, ja keskimäärin poissaoloja kertyi 28 päivää (DAK 2011). Sekä päivien että ihmisten määrä on kasvanut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kelan vuoden 2011 tilastosta laskettuna Suomessa alkaneista sairauspäiväraha-aikavälillä 23 % oli annettu mielenterveyssyistä, ja kauden kesto oli keskimäärin 66 päivää.

### Lähestymistapoja psykososiaalisten riskien vaikutusten vähentämiseen

Psykososiaalisia kuormitustekijöitä voidaan vähentää monella tapaa. Työn huono organisointi, eli tapa, jolla työt ja työjärjestelmät on suunniteltu ja jolla niitä johdetaan, voi johtaa työntekijöihin kohdistuviin kohtuuttomiin ja hallitsemattomiin vaatimuksiin ja paineeseen. Työn huono organisointi voi johtaa myös siihen, että työntekijä saa muilta tukea vähän tai ei lainkaan tai ettei hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Tutkimusten perusteella stressaavimmat työt ovat niitä, joissa vaatimukset ja paine ovat kohtuuttomat työntekijöiden tietämykseen ja kykyihin nähden, joissa on vähän vaikutusmahdollisuuksia ja joissa muilta saatava tuki on vähäistä.

Esimiesten, jotka tietävät työolosuhteiden olevan huonot mutta jotka eivät itse pysty muuttamaan näitä kuormitustekijöitä, on suositeltavaa keskustella ongelmallisesta tilanteesta omien esimiestensä tai yrityksen hallituksen kanssa. Ongelmaa ei pitäisi vain sivuuttaa. Kaikesta huolimatta esimies saattaa joutua tilanteeseen, jossa yksittäinen työntekijä pyytää apua, tai vaihtoehtoisesti tilanteeseen, jossa hän kohtaa apua tarvitsevan työntekijän, joka ei pyydä sitä. Miten silloin pitäisi toimia? On olemassa kolme vaihtoehtoista lähestymistapaa.

#### 1. Tue henkilökohtaisia voimavaroja

Työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuudet vastata työn vaatimuksiin. Organisaatio voi harkita lisäkoulutusta tai mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehitykseen.

Esimies voi suositella terveyttä edistäviä toimintoja, kuten liikuntaa tai tupakoinnin lopettamiseen tähtäviä kursseja. Työntekijöillä pitäisi tarvittaessa olla pääsy työterveyshuollon psykologisiin palveluihin. Lisäksi esimiehen pitäisi auttaa ihmisiä saavuttamaan tasapaino työn ja yksityiselämän välillä, esim. ottamaan kunnolla vapaata tai minimoimaan pitkät työpäivät.

## 2. Tue sosiaalisia voimavaroja

Esimiehen tulisi olla roolimalli terveyttä edistävissä toimissa. Kilpailun sijaan kannattaa rohkaista yhteistyöhön. Työryhmän kykyä käsitellä ristiriitoja ja epäonnistumisia voi parantaa, ja esimiehen on oltava helposti lähestyttävissä. Epävirallista sananvaihtoa täytyy sietää. Esimiehen on erityisen tärkeää huolehtia työryhmän tapahtumista kiireisinä aikoina. Uudet työryhmän jäsenet pitäisi sopeuttaa esimerkiksi mentorointiohjelman avulla. Esimiehen pitää panna viestintä alulle ja rohkaista siihen.

## 3. Vahvista organisaation voimavaroja

Esimiehen tulisi rohkaista yrityskulttuurissa arvostusta, reilua henkilöstöpolitiikkaa ja työterveyshuoltoa. Vastuun delegoinnin lisäksi pitäisi delegoida myös mahdollisuuksia päätöksentekoon. Esimiehen pitäisi tukea työntekijöitä työskentelyn, määräaikojen ja tehtävien organisoinnissa mahdollisimman paljon. Annettujen tehtävien pitäisi olla yhtenäisiä ja mielekkäitä ja tavoitteiden puolestaan saavutettavissa ja muutettavissa.

Esimiehen tavoitteisiin kuuluu arvioida työntekijöiden saavutuksia ja huomioida, jos poissaoloja tai heikkoa tehokkuutta ilmenee. On parasta puhua alaisille mahdollisimman varhain erityisesti silloin, jos heidän käytöksessään on havaittavissa muutoksia tai mahdollisia merkkejä psyykkisestä kuormittuneisuudesta, esim. ärtyneisyydestä, aggressiivisuudesta, lisääntyneistä virheistä, huonontuneesta suorituskyvystä, hitaasta työskentelystä, toistuvasta myöhästelystä, lisääntyneestä tupakoinnista, juomisesta tai päihteiden käytöstä, tavallista suuremmasta sairauspoissaolojen määrästä, huonosta tuulesta, tunteikkuudesta, ahdistuneisuudesta, vähentyneestä vuorovaikutuksesta työtovereiden kanssa, stressiin liittyvistä valituksista jne. Esimiehen tehtävänä ei tällaisessa tilanteessa ole havaita sairauksia tai ryhtyä hoidollisiin toimenpiteisiin vaan järjestää työpaikalla tarvittavia muutoksia ja antaa muuta apua tai neuvontaa. Tilanteita on erilaisia, joten näihin ongelmiin ei ole kaikenkattavaa ratkaisua. Monissa yrityksissä esimiehille on tarjolla viestintäkoulutusta, jonka tarkoituksena on auttaa tunnistamaan haavoittuvat työntekijät ja puhua heille. Suomessa käytetään yleisesti varhaisen puuttumisen mallia, johon monesti sisältyy myös esimieskoulutus. Varhaista puuttumista tehdään tiiviissä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

## Mielenterveysongelmista puhuminen työntekijän kanssa

Jos edessä on keskustelu, jossa käydään läpi työntekijän työhön tai tuottavuuteen liittyviä ongelmia, keskusteluun pitää valmistautua. Keskustelussa voidaan selvittää syitä sille, miksi työntekijä ei ole pystynyt vastaamaan työn vaatimuksiin. Voi olla, että työntekijä on stressaantunut kohtuuttomista vaatimuksista, minkä vuoksi on hyvin tärkeää tarttua ongelmaan varhaisessa vaiheessa – näin pystytään ehkäisemään kroonisen stressin tai mielenterveysongelman kehittyminen.

Valmistellessaan tapaamista esimiehen pitäisi miettiä omaa asennettaan, vaikuttamiaan ja käsityksiään suhteessa alaiseen ja esittää itselleen seuraavat kysymykset:

- ▶ Ovatko vaatimukset ja tuki mielestäni tasapainossa?
- ▶ Arvostanko minä työntekijää?
- ▶ Omaksunko myötätuntoisen tai suvaitsevaisen asenteen?
- ▶ Miten voin käsitellä aihetta henkilökohtaisesti, mutta säilyttää ammatillisen etäisyyden?
- ▶ Mikä on minun velvollisuuteni ja mikä työntekijän?
- ▶ Mikä on tarkoituksenmukainen keskustelun lopputulos minun kannaltani?
- ▶ Jos keskustelu ei pääty yhteisymmärrykseen, miten minun pitäisi jatkossa toimia ja keneen olla yhteydessä?

(DGFP 2011.)

## Harjoitukset

### Työhön paluun tuki

Työhön paluun tuessa keskustelu on johtamisen väline. Keskustelu toteutetaan, kun pitkään sairauslomalla ollut työntekijä palaa takaisin töihin. Haastattelua käytetään työntekijän tuen tarpeen kartoittamiseksi. (Ks. harjoitus 19.)

### Luettelo yrityksen terveysstandardeista ja asiantuntijoista

Onko esimiehellä tiedossaan yrityksen sisäiset (tai ulkoiset) yhteyshenkilöt tai palvelut, joista voi saada apua, jos työntekijä sairastuu mielenterveyden häiriöön tai jää pitkälle sairauslomalle? Jos palveluista ei ole olemassa listaa, sellainen kannattaa koostaa (ks. harjoitus 20). Suomessa työterveyshuolto on ensisijainen yhteys.

## Esimerkit

BLG Cargo Logistics työllistää noin 220 ihmistä, jotka työskentelevät vuorokauden ympäri Bremenin satamassa. Pätevöitymistä, terveyttä ja väestötieteellisiä muutoksia käsittelevän projektin aikana yritys perusti työryhmän, joka havaitsi työn aikataulutuksessa ongelmia. Näitä olivat pitkät työvuorot erityisesti viikonloppuina, perättäiset yövuorot ja työtehtävien joustava jakaminen viikonloppuisin (mikä heikensi viikonloppujen suunnittelua). Ongelmien hoitamiseksi yritys

siirsi mahdollisimman paljon tehtäviä päivävuoroihin. Toiseksi yrityksen hallitus ja työtoimikunta sopivat siitä, ettei perättäisiä yövuoroja teetetäisi samoilla työntekijöillä. Kehitettiin uusi vuorojärjestelmä, jossa miltei kaikki työntekijät tekivät yövuoroja tasapuolisesti. Yli 50-vuotiaisiin työntekijöihin suhtauduttiin kuitenkin tässä suhteessa joustavasti. Projektin lopussa toteutetussa työntekijätutkimuksessa 85 % työntekijöistä piti työvuorojen uudelleen järjestelyä ”hyvin tärkeänä” tai ”tärkeänä” keinona saavuttaa tavoitteena oleva työkykyisyyden parantaminen. (Jürgenhake, Schulte, Simon, Voorman 2007.)

Lyhyet iltapäivällä otetut nokoset pitävät työntekijät virkeinä ja parantavat luovuutta ja keskittymiskykyä. Tutkimusten mukaan loukkaantumisen ja sydänkohtauksen vaara vähenee levon kasvaessa. Esimerkiksi Kreikassa vuonna 2007 tehdyssä tutkimuksessa huomattiin, että säännöllisesti siestää viettävillä työntekijöillä oli muihin nähden tavallista vähemmän terveysongelmia ja työhön liittyviä onnettomuuksia (Naska ym. 2007). Valitettavasti suurin osa yrityksistä ei anna työntekijöidensä viettää siestää, koska se ei ole yrityksen tai maan tapa. Yarde Metals on yhdysvaltalainen yritys, joka on kokeillut iltapäivänokosia vakuuttavin tuloksin. Yritys järjesti taukahuoneen, jossa oli mukavat istuimet ja joka oli hiljainen. Huone antoi työntekijöille mahdollisuuden rentoutua, mikä johti terveysetuihin ja parannukseen yleisessä tuottavuudessa. Lisätietoja: [www.inc.com/articles/201108/sleeping-on-the-job-should-your-employees-take-naps.html](http://www.inc.com/articles/201108/sleeping-on-the-job-should-your-employees-take-naps.html).

### Lisälukemista

Ahola, K. (2011). *Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön*. Helsinki: Työterveyslaitos.

## 9.3 Työntekijöiden selviytymistaidot

### Työntekijöiden selviytymistaitojen edistäminen työpaikalla

Sen lisäksi, että esimies tekee parannuksia organisaatiossa ja johtamistavassa, hän voi auttaa vahvistamaan työntekijöiden selviytymistaitoja. Luonnollisesti yksilön selviytymistaitoihin voidaan vaikuttaa työterveyden edistämishjelman avulla, mutta esimiehen tulee myös ymmärtää ohjelman rajat. Esimiehillä on mahdollisuus ja velvollisuus puuttua riittämättömiin ja ongelmallisiin selviytymisstrategioihin, esim. nikotiinin ja alkoholin väärinkäyttöön. Toisaalta pysyviä käyttäytymismuutoksia ei voida pakottaa. Mitä terveyskäyttäytymiseen tulee, esimiesten pitää löytää kultainen keskitie työpaikan toimenpiteiden ja työntekijöiden valintojen kunnioittamisen välillä.

Sitkeydellä tarkoitetaan kykyä selviytyä stressistä ja vastoinkäymisistä. Se ymmärretään tavallisesti menettelytavaksi, ei niinkään luonteenpiirteeksi. Tämä tarkoittaa, että sitkeys on opittavissa.

## Selviytymistaitojen myönteiset vaikutukset

Miten hyvin nukuit viime yönä? Brittiläisen mielenterveysäätiön mukaan kolmasosa väestöstä kärsii unettomuudesta (Mental Health Foundation 2011). Suomessa noin kolmasosa kärsii tilapäisestä ja kymmenesosa kroonisesta unettomuudesta (Järnefelt & Hublin 2012). Unettomuus on yleisesti tunnettu stressin oire. Selviytymiskeinot ovatkin erittäin tärkeitä tavanomaisen päivittäisen toiminnan mahdollistamisessa. Yksilön ajattelu ja tunteet vaikuttavat voimakkaasti mielenterveyteen. Lisäksi siihen vaikuttavat ulkoiset olosuhteet, kuten keinot, joita yksilö hyödyntää selviytyäkseen stressistä ja kuormituksesta.

## Työntekijöiden selviytymistaitojen parantamisen vaiheet

Esimiehen on syytä pitää mielessä, että jokainen suhtautuu ja näkee stressin ja selviytymiskeinot eri tavalla. Joku voi esimerkiksi pitää pitkää päivittäistä kävelylenkkiä hyödyllisenä, kun taas toiselle töihin tuleminen ajoissa ja yksi häiriötön tunti päivässä on elintärkeää. On tärkeää esitellä erilaisia toimenpiteitä, esimerkiksi mahdollistaa hierojalla käynti työpaikalla, tauot ja työntekijän kieltäytyminen tehtävistä silloin, kun hän tuntee olevansa ylityöllistetty. Jos esimies haluaa työryhmänsä kehittyvän henkilökohtaisissa selviytymiskeinoissa, stressin vähentämiseen tähtääviä menetelmiä kannattaa sisällyttää päivittäisiin menettelytapoihin ja motivoida työntekijöitä tekemään samoin.

Esimiesten tulisi huomioida kolme näkökulmaa pyrkiessään parantamaan henkilökunnan selviytymistaitoja:

1. Työntekijät pelkäävät myöntää tarvitsevansa selviytymistaitoja, koska se saa heidät vaikuttamaan heikoilta. Jos ihmiset halutaan mukaan stressin vähentämiseen tähtäävään koulutukseen, joogaan tai ajanhallintakursseille, tämä pelko pitää huomioida ja varmistaa, että työryhmä arvostaa osallistumista.
2. Esimiehen pitää tiedostaa olevansa roolimallina stressin hoitamisessa.
3. Jos ihmiset uskovat, että heidän odotetaan muuttavan käyttäytymistään ilman, että organisaatiossa oleviin stressin syihin puututaan, he saattavat turhautua. Yrityksen pyrkimystä parantaa selviytymistaitoja saatetaan siinä tapauksessa pitää salaisena yrityksenä parantaa tehokkuutta, ei niinkään terveyttä kohentavana keinona. Tässä tapauksessa työntekijäjärjestöt eivät todennäköisesti tue tai mainosta koulutusta ja terveystyöprojekteja.

## Harjoitukset

### 10 suositusta hyvän mielenterveyden ylläpitoon

Oli kyse sitten esimiehestä tai alaisesta, kaikki hyötyvät mielenterveyteen liittyvästä ohjauksesta. Ks. harjoitus 1.



### Jacobsonin progressiivinen lihasrentoutus

Harjoitus auttaa vähentämään äkillisiä stressioireita, mutta sitä käytetään paljon myös vakavien stressiperäisten sairauksien ehkäisyssä. Tekniikan kehitti lääketieteen tutkija Edmund Jacobson 1930-luvulla. Vaikka tekniikka on vanha, se on yhä suosittu Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Mitä enemmän harjoitusta tehdään, sitä paremmat tulokset saadaan. Harjoitus on helppo oppia, eikä siihen tarvita mitään materiaaleja. Se voidaan tehdä makuultaan tai istualtaan, esim. vuoteessa, toimituksessa, junassa jne. Menetelmä perustuu Jacobsonin havaintoon siitä, että stressi, ahdistuneisuus ja huoli liittyvät lihasten suurempaan kireyteen, kun taas rauhallisuus liittyy rentoihin lihaksiin ja vähäisempään määrään tuki- ja liikuntaelinvaivoja. Jacobson esitti, että fysiologian ja mielen välillä on vahva suhde. Hänen ehdottamansa menetelmä saattaa vaikuttaa ristiriitaiselta, sillä lihaksia jännitetään ensin tarkoituksellisesti lyhyen aikaa, ja sen jälkeen lihasryhmiä rentoutetaan toistuvasti. Tällä tavalla lihakset oppivat rentoutumaan äkillisen kireyden jälkeen. (Jacobson 1938.) Ks. harjoitus 21.

### Esimerkki

Lontoon maanalaisen terveystiedon raportti 2002/2003 toi esiin organisaation menetykset terveyden osalta. Raporttia käytettiin varmistamaan viiden vuoden rahoitus ennakoivalle terveyssuunnitelmalle ja toteuttamaan organisaation tavoitteiden mukaisia liiketoiminnallisia etuja. Yksi terveyssuunnitelman osa oli nimetty stressisuunnitelmaksi (The Stress Plan): [www.bitc.org.uk/resources/case\\_studies/afe\\_hw\\_05\\_londonu.html](http://www.bitc.org.uk/resources/case_studies/afe_hw_05_londonu.html).

Stressisuunnitelma kehitettiin yhdessä asiantuntijan kanssa ja siihen kuului useita toimenpiteitä, kuten stressin vähentämiseen tähtäävä ohjelma ja esimiehelle suunnattuja välineitä. Toimenpiteet oli kehitetty organisaation tarpeisiin ja auttamaan esimiehiä siinä, että he pystyisivät paremmin hoitamaan stressiin liittyvää poissaoloa, tarjoamaan käytännöllisiä ratkaisuja tukiessaan työntekijöitä, joilla on stressiin liittyviä sairauksia, ja kehittämään työntekijöiden sitkeyttä poissaolojen ehkäisemiseksi.

Stressin vähentämiseen tähtäävä ohjelma perustui kognitiiviseen käyttäytymismisterapiaan ja sen tarkoitus oli auttaa osallistujia ymmärtämään stressin vaikutuksia ja luomaan terveempi suhtautuminen työhön ja elämään. Ohjelmaa käytettiin usein osana vähittäistä työhönpaluuta, ja esimiehet saivat siitä käytännön apua tukiessaan työntekijöitä.

Ohjelman vaikutukset:

1. Stressin vähentämiseen tähtävällä ohjelmalla saatiin vähennettyä poissaoloja, ja säästöjä tästä kertyi noin 553 000 euroa, mikä tarkoittaa moninkertaista tuottoa investoinnille (8:1).
2. Saatiin näyttöä paremmasta tuottavuudesta ja yrityskulttuurista.

3. Saatiin näyttöä siitä, että yksilöt tekivät myönteisiä terveyteen ja elämäntapaan liittyviä muutoksia.

Lontoon maanalaisen stressin vähentämisen ohjelma voitti UnumProvidentin Healthy Workplaces Award -palkinnon vuonna 2005.

### Lisälukemista

*Toppinen-Tanner, S. & Ahola, K. (toim.) (2012). Kaikkea stressistä. Helsinki: Työterveyslaitos.*

## 9.4 Työn ja yksityiselämän tasapaino

### Mitä työn ja yksityiselämän tasapaino tarkoittaa?

Käsite työn ja yksityiselämän tasapainosta on kasvattanut suosiotaan kuluneiden 20 vuoden aikana. Siinä keskitytään siihen, miten ihmiset viettävät aikaansa, ja se perustuu ajatukseen työn, uran ja kunnianhimon ja toisaalta vapaa-ajan, terveyden, perheen, ystävien ja itsensä kehittämisen kahtiajaosta. Laajassa merkityksessä käsite viittaa siihen, miten tasapainottaa erilaiset tarpeet ja kiinnostukset niin, että elämä on tasapainossa. ”Työn ja yksityiselämän tasapaino käsittää merkityksellisiä päivittäisiä saavutuksia ja nautintoa kullakin elämän neljänneksellä: työssä, perheessä, ystävyysuhteissa ja itsessä.” ([www.worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html](http://www.worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html).)

Toinen määritelmä keskittyy ammatillisuuteen: ”Työn ja yksityiselämän tasapainossa on kyse kannustavien ja terveiden työympäristöjen luomisesta ja ylläpitämisestä, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus työn ja henkilökohtaisten velvollisuuksien tasapainoon, mikä puolestaan vahvistaa työntekijän lojaaliutta ja tuottavuutta.” (Abercromby 2007.)

Työn ja yksityiselämän tasapainon yhteydessä käsitellään myös muita työhön liittyviä alueita, kuten perheystävällistä politiikkaa, työaikasunnitelmia, mahdollisuutta työskennellä kotona ja ihmisten elämänkaaren huomioivaa henkilöstöstrategiaa.

### Työn ja yksityiselämän tasapainon tärkeys

Työn ja yksityiselämän tasapainon tärkeys työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille on todettu useissa tutkimuksissa. Kanadalaisessa tutkimuksessa havaittiin, että miltei 60 % työntekijöistä koki työn ja perhe-elämän välillä ristiriitaa, ja työssä vietetty aika oli merkittävin ristiriidan aiheuttaja (Lowe 2005).

Vaikuttaa myös siltä, että työntekijöiden asenne työn kannalta tärkeisiin asioihin on muuttumassa. Otantatutkimuksessa, jossa oli saksalaisia 18–39-vuotiaita työntekijöitä, 92 % niistä, joilla oli lapsia, ja 64 % niistä, joilla ei ollut lapsia, oli

samaa mieltä seuraavan toteamuksen kanssa: ”Uuden työnantajan valinnassa perheystävällinen politiikka on tärkeämpää tai ainakin yhtä tärkeää kuin palkka.” Lisäksi 78 % niistä, joilla oli lapsia, ja 59 % niistä, joilla ei ollut, kertoi, että he olisivat halukkaita vaihtamaan työnantajaa, jos heidän työnsä ja perhe-elämänsä eivät sopisi yhteen. (GfK 2007.)

Tutkimukset ”huipputyöpaikkojen” työnantajista viittaavat siihen, että yhä useammat yritykset sopeuttavat työn ja yksityiselämän tasapainon henkilöstöpolitiikkaansa (Bruch, 2011, [www.topjob.de/studie-2011.html](http://www.topjob.de/studie-2011.html)). St. Gallenin yliopiston julkaisema Saksan keskisuurten yritysten luokittelu havainnollistaa, että työntekijät ovat hyvin joustavia useimmissa yrityksissä ja että 75 % sallii etätöitä. Yrityksistä 93 % tarjoaa mahdollisuutta osa-aikatyöhön ja kasvava määrä järjestää työntekijöidensä lapsille hoitopaikan. Yritykset painottavat työn ja yksityiselämän tasapainoa ja perheystävällisiä työoloja houkutellessaan pätevää henkilökuntaa. (Bruch 2011.)

Jos työntekijöiden työ ja yksityiselämä on hyvässä tasapainossa, he ovat todennäköisemmin terveempiä ja hyvinvoivempia. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät viettävät vapaa-aikaa perheen ja ystävien parissa, harrastavat, tarjoutuvat vapaaehtoistoimintaan jne. Yrityksen ulkopuolinen nautinnollinen ja kiinnostava elämä auttaa henkilökuntaa selviytymään paremmin työstressistä. Kun työkyky, mielenterveys ja motivaatioon liittyvät asiat muuttuvat yhä tärkeämmiksi, työnantajan on viisasta tukea työntekijöitään siinä, että he huolehtivat työn ja yksityiselämän tasapainosta. ”Työn ja yksityiselämän tasapaino on paljon suurempi asia ja ulottuu paljon pidemmälle kuin mitä ihmiset ovat oivaltaneet tai mitä organisaatioissa on oivallettu. Fiksuissa ja edistyksellisissä organisaatioissa tiedotetaan, että työn ja yksityiselämän tasapainon asettaminen yrityskulttuurin ja toimintasuunnitelman keskiöön tarkoittaa sitä, että työntekijät pidetään tyytyväisinä ja luodaan oikeudenmukaisempaa työpaikkaa ja samaan aikaan kasvatetaan tuottavuutta ja vastataan kilpailukykyisesti merkittäviin muutoksiin, kuten yleistyvään 24/7-elämäntyyliin.” (Jones 2003.)

### Miten esimies voi edistää työntekijöiden työn ja yksityiselämän tasapainoa?

Organisaatiot voivat auttaa työntekijöitä saavuttamaan paremman tasapainon työn ja yksityiselämän välillä. Seuraavat asiat ovat tässä suhteessa suositeltavia:

- ▶ joustava työaika, sapattivapaat jne.
- ▶ etätö
- ▶ perheystävällinen organisaatio, esim. ei tapaamisia klo 16 jälkeen
- ▶ yrityskulttuuri, joka mahdollistaa esimiesten ja työntekijöiden työn ja yksityiselämän tasapainon, esim. valmennus, työntekijän tukiohjelmat
- ▶ henkilöstökehittäminen osa-aikaisia työntekijöitä varten
- ▶ työhön paluun tuki vanhempainvapaan jälkeen
- ▶ tuki lasten- tai vanhustenhuolossa
- ▶ lapsi-vanhempihuone tai huone imettämistä varten
- ▶ yrityksessä järjestettävä perhepäivä

- ▶ viestintä ja tiedottaminen muun muassa stressiin ja työn ja yksityiselämän tasapainoon liittyvistä asioista
- ▶ ”työstä irrottautuminen” -menettely lomalla, eli ei matkapuhelimia tai kannettavia tietokoneita lomalla.

Jokaisella organisaatiolla on oma visionsa, tavoitteensa ja menettelytapansa. Nämä rakenteet kehittyvät usein työntekijöiden tulkittaessa työtovereiden tai esimiesten käytöstä, ja tämä vaikuttaa työn ja yksityiselämän väliseen tasapainoon yksilön elämässä. Organisaation virallisten sääntöjen lisäksi työntekijöillä on myös epävirallisia sääntöjä, jotka saattavat olla ristiriidassa organisaation sääntöjen kanssa (esim. perheystävällisen politiikan kanssa). Työntekijät osallistuvat itse näiden epävirallisten sääntöjen luomiseen sekä vapaaehtoisesti että tiedostamattaan. Myös esimiehillä on osansa epävirallisten sääntöjen kehittämisessä, koska he toimivat työntekijöiden roolimalleina. Tavallisesti työntekijät omaksuvat esimiesten käytöksen ja asenteen.

## Harjoitukset

### Työryhmän epäviralliset säännöt

Jokaisessa työryhmässä ja organisaatiossa on epävirallisia sääntöjä. Näistä säännöistä on hyvä olla tietoinen, koska ne vaikuttavat merkittävästi henkilökunnan käytökseen. Harjoitus 22 antaa mahdollisuuden selvittää epävirallisia sääntöjä.

### Ajanhallintatekniikat

Harjoitus voi olla hyödyllinen yhtä lailla esimiehille kuin työryhmän jäsenille. Lisätietoja harjoituksessa 23.

## Esimerkit

Suurin osa irlantilaisista yrityksistä on osoittanut vain vähäistä kiinnostusta hankkeeseen, jossa pyritään auttamaan työntekijöitä työn ja muiden velvollisuuksien, kuten lasten hoitamisen, tasapainottamisessa. Työn ja yksityiselämän tasapaino -hanke pyrki kehittämään ja toteuttamaan menettelytapoja, jotka auttavat työntekijää yhdistämään työn ja ulkopuolisen elämän. Näihin saattaa kuulua perhe- ja hoitovelvollisuuksia tai henkilökohtaista kehitystä. Ajatus on toteuttaa työjärjestelyitä, jotka auttavat työntekijöitä, kuten työtuntien vähentämistä, töiden jakamista ja opintovapaata.

Jotta hanke saisi näkyvyyttä, joka vuosi järjestetään työn ja yksityiselämän tasapainon päivä. Vuonna 2013 tapahtuma oli maaliskuun 1. päivänä. Tapahtumaa edeltävässä tutkimuksessa paljastui kuitenkin, että moni irlantilaisyritys ei ollut lainkaan innostunut ajatuksesta. Itse asiassa yli 80 % tutkituista yrityksistä ei ollut järjestänyt mitään päivän kunniaksi. Lisäksi selvisi, että vain 3 % keski-vertoyrityksen vuosittaisesta koulutusbudjetista käytetään työn ja yksityiselämän

tasapainoon tai siihen liittyvään koulutukseen. Samaan aikaan monet yritykset myöntävät, että stressi ja työn ja yksityiselämän tasapainottamisen ongelmat ovat syynä yli puolessa poissaoloista.

Lisätietoa työn ja yksityiselämän tasapainosta osoitteesta: [www.worklifebalance.ie](http://www.worklifebalance.ie).

Saksassa on useita hankkeita, joissa korostetaan työn ja yksityiselämän tasapainoa henkilöstöpolitiikassa. Yksi suosittu järjestelmä on ”audit beruf und familie” (työ ja perhe tarkastus), joka on yritysten ja organisaatioiden saama todistus siitä, että he ovat asettaneet omat perheystävällistä menettelytapaa noudattavat tavoitteet ja vahvistavat menettelyn kolmen vuoden sisällä. Hanke on tärkeä työnantajien tuotemerkin rakentamisessa, suhdetoiminnassa ja myös uuden henkilökunnan rekrytoinnissa. Lisätietoja hankkeesta osoitteesta: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de).

Voestalpinein teräsaosto on kansainvälinen teräksen jalostaja, joka sijaitsee Itävallan Linzissä. Yritys on hyvä esimerkki siitä, miten työn ja yksityiselämän tasapainoon tähtävää ohjelmaa toteutetaan. Terveiden ja turvallisuuden ymmärtäminen liikkeenjohdollisena tehtävänä on yksi LIFE-projektin tavoitteista. LIFE tulee sanoista ”Lebensfroh” (elämän nautinto), ”Ideenreich” (luovuus), ”Fit” (fyysinen kunto) ja ”Erfolgreich” (menestys), ja se on kattava ohjelma, joka pyrkii luomaan Voestalpineen houkuttelevan työympäristön kaikille sukupolville ja -puolille. Vastikään palkatuista miltei joka kuudes oli yli neljäkymmentävuotias, mikä heijastelee yrityskulttuuria.

LIFE-ohjelman keskeisiä asioita ovat:

*Joustava työaika:* Tasapainon löytäminen perheen ja uran välille ja vuorotyön aiheuttaman stressin pehmentäminen synnyttää työtyytyväisyyttä ja kehittää motivaatiota.

*Työpaikan mukauttaminen elämänvaiheisiin:* Yksilön vahvuuksia tuetaan ja rohkaistaan kussakin elämänvaiheessa mahdollisimman hyvin.

*Yhtäläiset mahdollisuudet:* Saavutuksessa ei ole kyse sukupuolesta tai iästä.

*Terveys ja turvallisuus:* Oli sitten kyse työstä tai vapaa-ajasta, työntekijästä tai eläkeläisestä, yritys haluaa rohkaista ja turvata työntekijöille mahdollisimman hyvät saavutukset.

*Kulttuurin, johtamisen ja kehityksen toimenpiteet:* Elämänmittainen oppiminen, innovatiivisuuden säilyttäminen ja ohjatun tiedon siirtämisen varmistaminen tarkoittaa mahdollisuuksien avaamista.

*Uusien työntekijöiden löytäminen ja säilyttäminen:* Uusien lahjakkuuksien houkuttelu ja heidän potentiaalinsa sopeuttaminen luomalla houkutteleva työympäristö.

Lisätietoja: [www.voestalpine.com/group/en/jobs/life-programme](http://www.voestalpine.com/group/en/jobs/life-programme).

## Lisälukemista

Sallinen, M., Kandolin, I. & Purola, M. (2002). *Elämisen rytmi. Kohti tasapainoa työn ja muun elämän välillä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

# Osa III

## Harjoitukset

## 10 Harjoitusten tarkoitus ja käyttö

Harjoitukset täydentävät Mielenterveyden edistäminen työpaikalla -käsikirjaa. Harjoitukset liittyvät käsikirjan aiheisiin, ja on hyvin suositeltavaa, että aiheisiin tutustutaan ennen kuin harjoituksia lähdetään toteuttamaan. Eri aiheisiin liittyvät harjoitukset esitellään taulukossa 14.

Harjoitusten tarkoituksena on antaa lähiesimiehille ja muille työpaikan ammattilaisille keinoja, jotka voivat parantaa ja vaalia heidän alaistensa, työtovereidensa ja heidän itsensä mielenterveyttä ja hyvinvointia. Harjoitukset on valikoitu niiden käytännöllisyyden vuoksi, jotta niitä olisi helppo sisällyttää työpaikan päivittäiseen elämään. Harjoitukset on esitetty yksinkertaisella tavalla, joka etenee vaihe vaiheelta, jotta mielenterveyden edistämistoimenpiteitä olisi helppo toteuttaa. Harjoituksissa ei pelkästään kuvata, mitä esimies voisi tehdä, vaan niissä annetaan käyttövalmiita aineistoja, kuten harjoituslomakkeita, muistilistoja jne.

### Harjoitusten rakenne ja niiden käyttö

Kaikkien harjoitusten rakenne on samanlainen, ja toimenpiteet on tarkoitettu toteuttaa muutaman vaiheen avulla. Harjoitus alkaa lyhyellä harjoituksissa tarvittavien voimavarojen ja materiaalien kuvauksella (esim. lomakkeet, tarkistuslista jne.) ja päättyy viitteisiin lisätiedoista niille, jotka haluavat perehtyä aiheeseen syvällisemmin.

**Kuvaus:** Kuvaus toimii harjoituksen esittelyä. Harjoitukseen liittyvät aiheet mainitaan kuvauksessa ja myös tavoitteet ja oppimistavoitteet esitellään (esim. osallistujien odotukset, harjoituksen mahdolliset edut).

**Voimavarat:** Osiossa kuvataan valmistelu-aika, opetus- tai työskentelymuoto (esim. ryhmä-, pari-, yksintyöskentely), ja suositeltu kohderyhmä (esim. kohderyhmän tai hyötyjien määrittely).

**Materiaalit:** Lista tarvittavista materiaaleista, kuten harjoituslomakerunkoja, tarkistuslistoja, esityksiä, tarkistusmateriaalia jne.

**Huomautuksia:** Tässä osiossa korostetaan suosituksia ja myös mahdolliset toteuttamisen haasteet tai kompastuskivet mainitaan.

**Muunnelmat:** Annetaan ehdotuksia harjoituksen muuntelulle (esim. työskentelymuodolle, kohderyhmälle, eri materiaaleille, nopeammalle toteutukselle).

**Lisälukemista:** Annetaan tarkempia tietoja harjoituksesta (esim. taustatietoja ja käytännön esimerkkejä). Osiossa annetaan hyödyllisiä vinkkejä kirjoista, artikkeleista ja verkkolähteistä.

Taulukko 14. Harjoitukset osa-alueiden ja aiheiden mukaan ryhmiteltynä

Osa-alueet (OA)	Aiheet (A)	Harjoitukset (H)
<b>OA1. Johtajuuden vaikutus</b>		
1.	Oman käyttäytymisen vaikutus	1, 2, 3
2.	Työryhmien yhtenäisyys	4, 5, 6, 7
3.	Oman johtamistavan tunnistaminen	7, 20
4.	Muiden kannustaminen osallistumaan	8, 9, 10
5.	Henkilökunnan arvostaminen	7, 11, 12
6.	Ristiriitatilanteiden hoitaminen – vastuu alaisista	6, 7, 11, 12, 13, 22
7.	Työpaikkakiusaamisen tai häirinnän hoitaminen	13
8.	Työryhmän puolustaminen	14
<b>OA2. Viestinnän merkitys</b>		
1.	Tehokkaan viestinnän järjestäminen	6, 10, 15
2.	Myönteiset ja kielteiset viestintätavat	10, 11, 13
3.	Oman viestintätavan tarkastelu	10, 11, 13, 16
4.	Mitä esimiehet voivat tehdä välittääkseen positiivisen mielenterveyden viestiä työpaikalla	6, 10, 11, 14, 17, 19
<b>OA3. Työpaikkaan liittyvän stressin ymmärtäminen</b>		
1.	Työpaikkaan liittyvän stressin kehittyminen	1, 2, 3
2.	Työntekijöiden ymmärtäminen	8, 9, 12, 14, 17
<b>OA4. Työhön liittyvän stressin hoitaminen</b>		
1.	Stressiin liittyvä riskinarviointi	8, 13, 18
2.	Miten tukea työntekijöitä ja vähentää stressin vahingollisia vaikutuksia työpaikalla	14, 19, 20
3.	Työntekijöiden selviytymistaidot	1, 2, 19, 21, 23
4.	Työn ja yksityiselämän tasapaino	1, 3, 19, 20, 21, 22, 23



# 11 Harjoitukset

## Harjoitus 1 10 suositusta hyvän mielen terveyden ylläpitoon

### Kuvaus

Alla luetellut 10 suositusta koskevat omasta mielen terveydestä huolehtimista. Ne ovat hyödyllisiä niin työntekijöille kuin esimiehille. Näistä yksinkertaisista suosituksista on hyvä lähteä liikkeelle.

### Materiaalit

Seuraavat suositukset voidaan antaa henkilökunnalle tai niitä voidaan käyttää itsearvioinnin välineenä. Luettelon avulla voidaan luoda myös stressin ehkäisyyn tarkoitettu päiväkirja. Kutakin suositusta voi yrittää toteuttaa vähintään kerran viikossa ja kirjoittaa kokemuksista päiväkirjaan.

10 suositusta hyvän mielen terveyden ylläpitoon
<p><b>1. Puhu tunteitasi:</b> Tunteista puhuminen auttaa ylläpitämään hyvää mielen terveyttä ja selviytymään paremmin kuormittavina aikoina. Toiselle ihmiselle puhuminen ei ole heikkouden merkki, ja jokaisella on velvollisuus huolehtia omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan.</p>
Miten tämä onnistui? Suositteletko tätä työtoverille?
<p><b>2. Syö hyvin:</b> Sillä mitä syömme tai juomme on vahva yhteys fyysiseen vointiimme. Kofeiini kohottaa heti vireystasoa, kun taas sokeri antaa ensin energiaa, mutta johtaa myöhemmin äkilliseen energiataason laskuun verensokerin laskiessa. Ruoalla voi olla myös pitkäaikaisia vaikutuksia mielen terveyteen. B-vitamiinia runsaasti sisältävillä ruoka-aineilla, kuten kauralla tai sellerillä, voi olla rentouttava vaikutus. Kannattaa varata aikaa ruoanvalmistukseen ja syödä ravintopitoista ruokaa.</p>
Miten tämä onnistui? Suositteletko tätä työtoverille?
<p><b>3. Pidä yhteyttä:</b> Perhe ja ystävät ovat hyvä tuen lähde. Heiltä voi saada neuvoja, ja he voivat olla valmiita keskustelemaan ongelmista.</p>
Miten tämä onnistui? Suositteletko tätä työtoverille?
<p><b>4. Pidä tauko:</b> Maisemanvaihdos tekee sekin hyvää mielen terveydelle. Se voi tarkoittaa puolen tunnin lounastaukoa töissä tai rentouttavaa viikonloppulomaa. Jopa muutaman minuutin tauko jostain tehtävästä saattaa auttaa vähentämään stressiä.</p>
Miten tämä onnistui? Suositteletko tätä työtoverille?

<p>5. <b>Hyväksy itsesi:</b> Ihmisillä on erilaisia taitoja – jotkut ovat hyviä matematiikassa tai ruoanlaitossa, kun taas toisia on siunattu hyvällä huumorintajulla. Kaikilla on myös puutteita. Arvosta itseäsi sellaisena kuin olet, arvosta kehoasi, elämäntapaasi, taitojasi ja ole avoin suhteessa muihin ihmisiin. Ole tyytyväinen saavutuksistasi ja hyväksy puutteesi.</p>
<p>Miten tämä onnistui? Suosittelisitko tätä työtoverille?</p>
<p>6. <b>Liiku paljon:</b> Tutkimusten mukaan liikunta vapauttaa aivoissa aineita (endorfiineja), jotka saavat ihmisen tuntemaan olonsa hyväksi ja jotka vahvistavat immuunijärjestelmää. Säännöllinen liikunta voi parantaa itsetuntoa ja auttaa keskittymään, nukkumaan ja tuntemaan olon paremmaksi. Liikunta auttaa myös pitämään aivot ja muut tärkeät elimet terveinä.</p>
<p>Miten tämä onnistui? Suosittelisitko tätä työtoverille?</p>
<p>7. <b>Käytä alkoholia maltillisesti:</b> Alkoholia juodaan usein mielialan muuttamiseksi – jotkut juovat selvittääkseen pelosta, yksinäisyydestä tai henkilökohtaisista ongelmista – mutta sen turruttava vaikutus on väliaikainen. Alkoholin runsas käyttö ja alkoholismi liitetään moniin mielenterveysongelmiin, kuten ahdistuneisuuteen ja masennukseen.</p>
<p>Miten tämä onnistui? Suosittelisitko tätä työtoverille?</p>
<p>8. <b>Pyydä apua:</b> Kukaan ei ole täydellinen. Jos sinulla on vaikeaa etkä jaksa, pyydä apua.</p>
<p>Miten tämä onnistui? Suosittelisitko tätä työtoverille?</p>
<p>9. <b>Tee jotain, missä olet hyvä:</b> Mikä on itsellesi mielekästä tekemistä? Mihin toimintaan voisit uppoutua? Mistä tekemisestä pidit aiemmin? Hauskanpito auttaa voittamaan stressin. Tavallisesti ihminen on hyvä juuri niissä asioissa, joiden tekemisestä hän nauttii, ja jonkin saavuttaminen voi auttaa parantamaan itsetuntoa.</p>
<p>Miten tämä onnistui? Suosittelisitko tätä työtoverille?</p>
<p>10. <b>Muista huolehtiminen:</b> Muista huolehtiminen kuuluu usein tärkeänä osana läheisten ihmissuhteiden ylläpitämiseen.</p>
<p>Miten tämä onnistui? Suosittelisitko tätä työtoverille?</p>

Lähde: British mental health foundation

## Lisälukemista

Räisänen, K. & Lestinen, J. (2006). *Kyllin hyvä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. (2009). *Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC*. Helsinki: Työterveyslaitos.

## Harjoitus 2 Miten voit oikeasti muuttaa käytöstäsi

### Kuvaus

Ollakseen mahdollisimman tehokas ihminen oppii ulkoa usein toistuvat toimet. Niistä tulee nopeasti rutiinia, eikä niihin tarvitse enää keskittyä tietoisesti. Tällöin käytös, ajattelutapa tai toiminta muuttuu tavaksi, jota voi olla vaikea muuttaa. Jos ihminen haluaa oikeasti muuttaa näistä jotain, hänen pitää päästä irti piintyneestä käyttäytymismallista. Siihen tarvitaan sekä motivaatiota (aitoa muutoshalua) ja järjestelmällistä lähestymistapaa, johon kuuluu useita pieniä askeleita. Usein on helpompaa korvata piintynyt käyttäytymismalli vaihtoehtoisella kuin päästä siitä suoraan eroon. Tätä harjoitusta voidaan käyttää muuttamaan omaa käyttäytymistä, tai se voidaan välittää työntekijälle, jonka täytyy sopeutua työpaikan muuttuneisiin olosuhteisiin. Se sopii mihin tahansa tilanteeseen, jossa vaaditaan käyttäytymisen muuttamista.

### Voimavarat

Käyttäytymisen muutos edellyttää pienten asteittaisten askelten ottamista tavoitteen saavuttamiseksi, ja siihen kuuluu myös niiden runsas toistaminen ja itsensä palkitseminen menestyksestä. Muutos piintyneestä ajattelutavasta tai käytöksestä myönteisempään ja tuloksellisempaan voi vaatia noin 3–4 viikkoa säännöllistä toistamista.

### Materiaalit

On tärkeää kokeilla lähestymistapaa ensin itse ennen kuin suosittelee sitä muille. Valitse harjoitusta varten yksi kohta harjoituksen 1 suosituslistasta, ja käytä seuraavaa lomaketta käyttäytymisen muutoksen suunnittelemiseen ja toteuttamiseen.

Suunnitelma käyttäytymisen muuttamiseksi sisältää seuraavat neljä pääasiaa:

1. Tee sopimus itsesi kanssa: aseta tavoite, tee suunnitelma.
2. Tiedosta omat esteesi ja suunnittele, miten ohitat ne.
3. Etsi samanmielisiä ihmisiä, ystävä tai valmentaja. Kerro heille, mihin muutokseen tähtäät. Pyydä heitä kyselemään usein suunnitelmien edistymisestä.
4. Arvioi edistymistäsi päivittäin tai viikoittain ja palkitse itsesi saavuttaessasi kunkin matkan varrelle asetetun tavoitteen.

Toivottu käytös (määrittele konkreettinen lopputulos, eli kuka tekee ja mitä)						
X viikon kuluttua minä olen:						
Henkilökohtainen palkkio						
Saavutettuani tämän hemmottelen itseäni seuraavasti:						
Mitkä ovat esteet?						
Listaa asiat, jotka estävät sinua saavuttamasta tavoitettasi, ja se, miten pystyt poistamaan tai kiertämään ne.						
Muutoksen este				Mitä voit tehdä esteen poistamiseksi		
1.				a)		
2.				b)		
3.				c)		
4.				d)		
5.				e)		
Tukiryhmä						
Luettele ihmiset, joille paljastat suunnitelman ja joiden kanssa keskusteleet siitä.						
Suunnitelma käyttäytymisen muuttamiseksi						
Hajota suunnitelma pieniin ja helposti saavutettaviin osiin ja päätä, milloin toteutat minkäkin vaiheen ja miten kauan siihen menee. Seuraa suunnitelman edistymistä päivittäin ja antaa itsellesi pistemäärä.						
Vaihe	Tehtävä	Osatavoite	Milloin	Edistyminen		
				Hidas	Keskiverto	Hyvä

## Huomautus

Jos haluat esimerkiksi lisätä liikunnan harrastamista, aseta konkreettinen tavoite. Se voi olla kurssi, jonne haluat mukaan, matka, jonka haluat uida tietyssä ajassa, tai jotain muuta. Kysy itseltäsi, mikä on estänyt sinua harrastamasta liikuntaa aiemmin. Ehkä sinusta on ollut vaikeaa lähteä jumppatunnille päästyäsi kotiin illalla. Siinä tapauksessa sinun pitää muuttaa käytöstäsi niin, että menet tunnille suoraan töiden jälkeen. Puhu liikuntatavoitteistasi ystäville. Ehkä miellyttäviin harrastuksiin voi lähteä yhdessä? Arvioi lopuksi, miten paljon nautit liikunnasta ja miten tyytyväinen olet suunnittelemiisi harrastuksiin.

Seuraavaksi lyhyt malliesimerkki tästä.

Toivottu käytös (määrittele konkreettinen lopputulos, eli kuka tekee ja mitä)						
4 viikon päästä harrastan vähintään 30 minuuttia kävelyä joka päivä						
Henkilökohtainen palkkio						
Saavutettuani tämän hemmottelen itseäni uusilla lenkkitosuilla.						
Mitkä ovat esteet?						
Listaa asiat, jotka estävät sinua saavuttamasta tavoitettasi, ja se, miten pystyt poistamaan tai kiertämään ne.						
Muutoksen este			Mitä voit tehdä esteen poistamiseksi			
1. Olen liian väsynyt päästyäni töistä kotiin.			a) Voisin käydä kävelyllä aamulla tai lounasaikaan sen sijaan.			
2. Minusta on vaikeaa mennä ulos, kun on kylmää ja märkää.			b) Voin ostaa kunnolliset ja lämpimät sadevarusteet.			
3. Minun on vaikea motivoida itseäni.			c) Voin tehdä sopimuksen työtoverini Matti Meikäläisen kanssa siitä, että liikumme yhdessä.			
Tukiryhmä						
Luettele ihmiset, joille paljastat suunnitelman ja joiden kanssa keskustele siitä.						
puolisoni Maija			työtoverini Matti			
Suunnitelma käyttäytymisen muuttamiseksi						
Hajota suunnitelma pieniin ja helposti saavutettaviin osiin ja päätä, milloin toteutat minkäkin vaiheen ja miten kauan siihen menee. Seuraa suunnitelman edistymistä päivittäin ja antaa itsellesi pistemäärä.						
Vaihe	Tehtävä	Osatavoite	Milloin	Edistyminen		
					Keskiverto	Hyvä
1	Osta kunnolliset sadevarusteet	Uusi hupullinen sadetakki	1/11/13			√
2	Kävele 15 minuuttia lounasaikaan	Olen tehnyt näin 10 kertaa 14 päivän aikana	15/11/13		√	
3	Kävele 20 minuuttia lounasaikaan	Olen tehnyt näin 5 kertaa 7 päivän aikana	22/11/13			
4	Kävele 30 minuuttia lounasaikaan	Olen tehnyt näin joka päivä 10 päivän ajan.	1/12/13			

## Harjoitus 3 Tarkistuslista: Miten stressaantunut olen työssäni?

### Kuvaus

Tämän harjoituksen esimies voi tehdä itse, tai hän voi ehdottaa sitä työntekijälle, joka pyytää häneltä neuvoja tai apua. Kielteiseen stressireaktioon on usein liitetty monia varoitusmerkkejä. Tarkistuslista kuvaa joitakin tavallisimpia merkkejä. Jotta merkkejä voidaan pitää osoituksena liiallisesta kuormittumisesta, niiden pitää toistua usein tai kestää ajallisesti pitkään. Tarkistuslistan avulla voidaan testata, ovatko stressioireet väliaikaisia vai vakavia.

## Voimavarat

Tarkistuslistan läpikäymiseen menee noin 5 minuuttia. Jos tunnistat merkkejä siitä, että olet ylistressaantunut, kannattaa käyttää hetki sen miettimiseen, miten oiretta voi lieventää tai miten voi muuttaa kuormitusta aiheuttavia asioita elämässä. Niitä voi muuttaa joko siirtymällä itse pois stressin syiden läheltä, pyytämällä muita poistamaan ne tai sitoutumalla tekemään asioita positiivisen mielenterveyden eteen.

## Materiaalit

Tarkistuslista stressin merkeistä					
Stressin merkit	Ei koskaan	Joskus	Usein	Aina	Mitä voin tehdä?
1. Minulla ei ole vaikeuksia nukahtaa mutta herään melko usein yöllä ja alan murehtia. Sen jälkeen minun on vaikea nukahtaa uudelleen. Aamulla en tunne oloani levänneeksi.					
2. Minulla on vähemmän puhtia harrastaa ja olla perheen tai ystävien kanssa kuin ennen. Itse asiassa en vaa nykyään aikaa asioille, joista pidän. Minulla ei vain ole aikaa.					
3. Yritän vältellä liiallista yhteydenpitoa työryhmän jäseniin, koska se vie aikaani ja vaatii paljon vaivannäköä.					
4. Olen huomannut fyysisiä vaivoja, kuten päänsärkyä, ruoansulatusvaivoja.					
5. Minun on vaikea lakata ajattelemasta töitä omalla ajallani.					
6. Viikonloppu ei ole riittävän pitkä tauko töistä.					
7. Minusta on entistä vaikeampi keskittyä yhteen tehtävään. Sähköpostit ja puhelut häiritsevät keskittymistäni, ja minulla on vaikeuksia päästä uudelleen kiinni töihin.					
8. Jos asiat eivät suju odotetusti, annan nykyään periksi paljon nopeammin kuin ennen.					
9. Olen jatkuvasti tietoisempi päivittäisestä työn vaatimuksiin ja vastuisiin liittyvästä puurtamisesta.					
10. Vaikka teen työni melko hyvin, huomaan mielialojeni vaihtelevan. Vaikka en haluaisi, reagoin joskus kärtyissästi tai ärryn. Tunnen joka päivä sisäistä vastustusta työtä kohtaan.					

### Selitys:

Jos vastasit useampaan kuin viiteen väittämään **usein**, sinun pitäisi tarkastella työn ja yksityiselämäsi tasapainoa. Voi olla, että siinä pitää muuttaa jotain tai että sinun pitää aloittaa jotain myönteistä toimintaa elämässäsi.

Jos vastasi kolmeen tai neljään väittämään aina, ilmennät uupumuksen ensi merkkejä. On aika testata kuormituksen taso ja varmistaa asiat, joista saat voimaa.

Jos vastasit viiteen tai kuuteen väittämään aina, tunnet, että sinulta puuttuu voimia ja hyvinvointia etkä pysty sitoutumaan. Sinun pitäisi yrittää parantaa stressinhallintaa ja perehtyä ehkäiseviin keinoihin.

Jos vastasit vähintään seitsemään väittämään aina, olet altistunut stressille työssäsi tai yksityiselämässäsi todennäköisesti useiden vuosien ajan. Tämä on vakava vaara terveydelle. Pidä huolta itsestäsi, ala muuttamaan käytöstäsi ja yritä poistaa työhösi tai yksityiselämäsi liittyviä stressitekijöitä.

### Huomautuksia

Voi olla hyödyllistä verrata vastauksia muiden kyselyyn vastanneiden kanssa, esim. perheenjäsenten, ystävien tai työtovereiden, ja keskustella niistä. Älä epäröi hakea apua työterveyshuollosta, jos sinusta tuntuu, että stressitaso nousee hallitsemattomaksi.

### Arviointia

Kymmenen suositusta (harjoitus 1) antaa vinkkejä toteutettavista myönteisistä asioista, ja harjoitus 2 auttaa suunnittelemaan muutoksia siinä, miten reagoida stressaavaan tilanteeseen. Tällöin on mahdollista suunnitella halutut muutokset stressin ja uupumuksen vähentämiseksi. Kannattaa olla sekä realistinen että kunnianhimoinen. Yritä kehittää uusia käytösmalleja ja arvioi edistymistäsi joka viikko kolmen kuukauden ajan. Täytä sen jälkeen lomake uudelleen. Mitä on muuttanut?

### Lisälukemista

*Toppinen-Tanner, S. & Ahola, K. toim. (2012). Kaikkea stressistä. Helsinki: Työterveyslaitos.*

## Harjoitus 4 Aihekeskeiseen vuorovaikutusmalliin (TCI-malli) perustuva harjoitus

### Kuvaus

Aihekeskeisen vuorovaikutuksen malli (TCI-malli) perustuu ajatukseen, että ryhmätyö on dynaamista. Siihen kuuluvat tehtävä tai projekti, johon ryhmä on sitoutunut (SE), se, miten ryhmän jäsenet ovat vuorovaikutuksessa tehtävän ja muiden ryhmäläisten kanssa (MINÄ), ja se, miten yhtenäinen ryhmä on kokonaisuudessaan (ME). Mallissa huomioidaan myös se, että ryhmä toimii ulkoisessa ympäristössä, jossa on tietty dynamiikka ja tietyt olosuhteet (nk. YMPÄRISTÖ) ja joka sulkee sisälleen muiden osien muodostaman kolmion. TCI-mallia voidaan hyödyntää keskityttäessä siihen, mitkä asiat luovat haasteita tehokkaalle työryhmätyöskentelylle ja ryhmän yksilöiden hyvinvoinnille. Haasteena voi olla esimerkiksi kahden ryhmän jäsenen välinen ristiriita, projektin määräajan aiheuttama kireys tai yhden jäsenen riittämätön osallistuminen työryhmän työhön. Ryhmään voi myös vaikuttaa jokin organisaatioon liittyvä asia, kuten suunnitellut irtisanomiset.



Kuvan lähde: [http://www.eppler-baden.ch/Texte\\_HE\\_E/tzi\\_E.htm](http://www.eppler-baden.ch/Texte_HE_E/tzi_E.htm).

**Kuvio 3. Ruth Cohnin vuorovaikutusmalli (TCI-malli)**



## Voimavarat

Tarkistuslistan kysymyksiin vastaamiseen menee vain muutama minuutti. Harjoitus on tarkoitettu tehtäväksi yksin. Harjoituksessa annettujen lomakkeiden avulla voi arvioida työryhmän tasapainoa. Sitä voi käyttää yhtenä mittarina.

## Materiaalit

Aihekeskeisen vuorovaikutuksen tarkistuslista

TCI-mallin avulla esimies voi ymmärtää työryhmää ja sen menettelytapoja ja suunnitella menettelytapoja ja sitä, miten toimia seuraavaksi. Ryhmätyöskentelyn tehokkuuden arvioimiseksi pohdi seuraavia aihekeskeisen vuorovaikutusmallin osia. Hyvä työryhmätyöskentely perustuu mallin kaikkien neljän osan tasapainoon. Työryhmä tuntee yleiset tavoitteet ja konkreettiset tehtävät ja on niistä samaa mieltä. Vuorovaikutus, yhteistyö ja asioiden pohtiminen ovat osa ryhmän oppimisprosessia. Jokaisella on mahdollisuus kehittyä henkilökohtaisesti ja käsitellä ongelmia, ja jokainen voi tuoda oman persoonallisuutensa ja energiansa toimintaan. Tulokset vastaavat organisaation tai asiakkaiden tarpeita ja ovat toteutettavissa.

Käytä seuraavaa arviointiasteikkoa arvioidaksesi, missä määrin takaat esimiehenä, että jokainen TCI-mallin osista on tasapainossa:

1. En tee näin.
2. Näin aion tehdä.
3. Näin minun pitäisi tehdä useammin.
4. Varmistan aina, että näin tehdään.

Kirjoita itsellesi muistiin, mitä asioita teet tällä hetkellä kullakin alueella, ja pohdi, miten voisit vahvistaa kutakin aluetta tasapainoisemman työryhmän saavuttamiseksi.

Aihekeskeisen vuorovaikutuksen tarkistuslista				
(MINÄ):				
Esimiehenä luon kullekin työryhmän jäsenelle mahdollisuuksia				
<b>1. kehittyä henkilökohtaisesti</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voisit tehdä:				
<b>2. käsitellä häntä vaivaavia asioita</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voisit tehdä:				
<b>3. tuoda oma persoonallisuus ja energia työryhmän työhön</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voisit tehdä:				

Aihekeskeisen vuorovaikutuksen tarkistuslista				
(ME):				
Esimiehenä luon työryhmälleni mahdollisuuksia				
<b>1. sitoutua ja olla vuorovaikutuksessa rakentavalla ja luovalla tavalla</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voisit tehdä:				
<b>2. osallistua yhteistyöhaluiseen työskentelyyn ja yhdessä oppimiseen</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voisit tehdä:				
<b>3. pohtia, miten ryhmän asiat etenevät niin käytännölliseltä kuin sosiaaliselta kannalta</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voisit tehdä:				

Aihekeskeisen vuorovaikutuksen tarkistuslista				
(SE):				
<b>Esimiehenä varmistan, että kaikki työryhmäni jäsenet</b>				
<b>1. ovat samaa mieltä ryhmän yleisistä tavoitteista ja päämääristä</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voisit tehdä:				
<b>2. ymmärtävät selvästi ryhmän konkreettiset ydintehtävät, tavoitteet ja aikataulut sekä kunkin jäsenen panoksen</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voisit tehdä:				
<b>3. ovat samaa mieltä tavoitteista sekä niiden saavuttamisessa käytettävistä toimintatavoista</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voisit tehdä:				

Aihekeskeisen vuorovaikutuksen tarkistuslista				
(YMPÄRISTÖ):				
<b>Esimiehenä rohkaisen ja tuen työryhmää ja jokaista työryhmän jäsentä</b>				
<b>1. tekemään töitä organisaation tarpeiden täyttämiseksi ja pääsemään tavoitteeseen</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voit tehdä:				
<b>2. reagoimaan rakentavasti ulkopuolelta tulevaan paineeseen ja vaatimuksiin</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voit tehdä:				
<b>3. vaikuttamaan organisaation henkiseen ilmapiiriin ja siihen, miten se vaikuttaa työryhmän työskentelyyn</b>	1	2	3	4
Kuvaile lyhyesti, miten:				
Luettele asioita, joita voit tehdä:				

## Huomautuksia

Tarkistuslistan tavoitteena on auttaa esimiestä saamaan selvä kuva työryhmän senhetkisestä tasapainosta. Työryhmät ovat kuitenkin luonteeltaan kehittyviä, ja niiden ympäristö voi usein vaikuttaa siihen, miten ryhmän sisäinen työskentely toimii. Cohnin mukaan työryhmä on tehokkain, jos sen kaikki ulottuvuudet ovat jotakuinkin tasapainossa. Siksi kukin alue tarvitsee johdonmukaista lähestymistapaa. Voi olla hyödyllistä pitää työryhmän neljä osaa mielessä ja tarkastella kuormitusta ja jännitteitä, joita niistä nousee.

## Lisälukemista

[www.ehornecker.de/Papers/TZI.pdf](http://www.ehornecker.de/Papers/TZI.pdf) (englanninkielinen)

## Harjoitus 5 Ryhmän kellotaulu

### Kuvaus

Tässä harjoituksessa on tavoitteena tunnistaa työryhmän antaman palautteen avulla, missä vaiheessa työryhmä on. Harjoitus on hyödyllisin kehityksen alkuvaiheessa oleville ryhmille. Kullekin työryhmän jäsenelle annetaan kopio vertauskuvallisesta kellosta ja selitetään mallin tausta ja merkitys. Työntekijöitä pyydetään merkitsemään kohta, jossa ryhmä heidän mielestään on juuri nyt. Tuloksia tarkastellaan ja niistä keskustellaan ryhmässä.

Työryhmän kehittymisen nelivaiheisessa mallissa edetään seuraavasti:

1. Muotoutuminen
2. Kuohunta
3. Normiutumisen
4. Tehtävän suorittaminen

Kunkin vaiheen ominaisuudet on kuvattu luvussa 6.2 ”Työryhmien yhtenäisyys”.

### Voimavarat

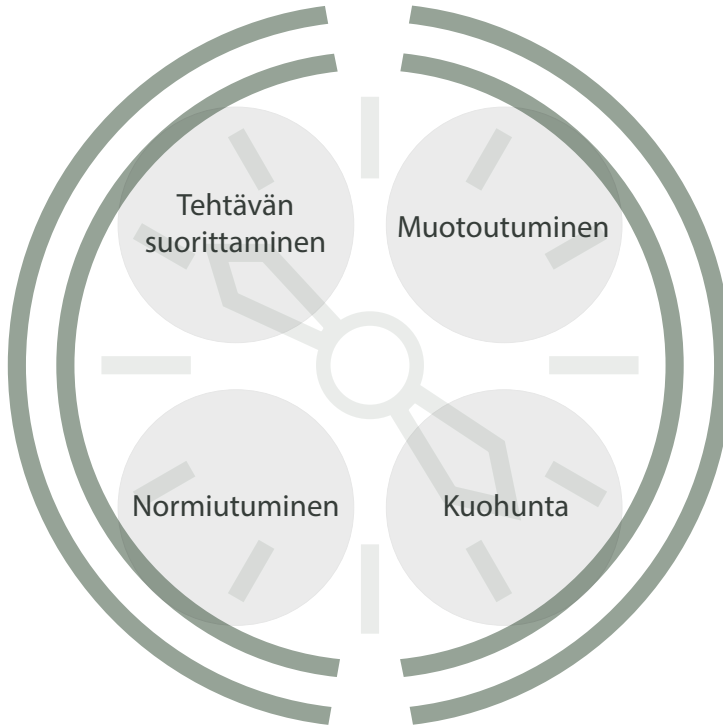
Harjoituksen tekeminen kestää noin 10 minuuttia. Tulokset auttavat tunnistamaan, mihin kehitysvaiheeseen työryhmä on päässyt, ja antavat tietoa, jonka avulla ryhmää voi johdattaa kohti tehokkaampaa työskentelyä.

Harjoitusta voidaan käyttää työryhmän kanssa niin, että kutakin jäsentä pyydetään täyttämään tarkistuslista ja keskustelemaan arviointien eroista. Keskusteluun tarvittava aika riippuu ryhmän koostumuksesta ja heterogeenisuudesta. Keskustelu voi viedä 15–30 minuuttia. Harjoitusta voidaan käyttää lämmittelynä työryhmän kokouksissa parantamaan ryhmän yhtenäisyyttä ja työskentelyä.

## Materiaalit

Seuraavaa kuvaa voidaan käyttää harjoituksen johdantona:

### Ryhmän kellotaulu



Tarkastele alla olevia väittämiä saadaksesi käsityksen siitä, missä kehitysvaiheessa työryhmä on juuri nyt.

<b>Muotoutuminen</b>	<b>Ei lainkaan</b>	<b>Joskus</b>	<b>Usein</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työryhmä on hyvin riippuvainen esimiehen ohjauksesta.</li> <li>2. Työryhmän tavoitteisiin liittyvät erimielisyydet ratkaisee esimies.</li> <li>3. Työryhmän jäsenet tarvitsevat selvennystä henkilökohtaisiin tehtäviinsä ja vastuisiinsa.</li> <li>4. Esimieheltä odotetaan vastausta työryhmän tarkoituksesta, tavoitteista ja ulkopuolisiin suhteisiin liittyviin kysymyksiin.</li> <li>5. Työryhmän jäsenet sivuuttavat usein sovitut menettelytavat ja menetelmät.</li> <li>6. Vaikuttaa siltä kuin ryhmä koettelisi esimiehen sietokykyä.</li> <li>7. Työryhmän jäsenet kyseenalaistavat järjestelmän ja organisaation.</li> </ol>			
<b>Kuohunta</b>	<b>Ei lainkaan</b>	<b>Joskus</b>	<b>Usein</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työryhmän on vaikeaa tehdä päätöksiä.</li> <li>2. Työryhmän jäsenten välillä on kilpailuhenkeä, ja ihmiset yrittävät tuoda itseään esille muihin verrattuna.</li> <li>3. Työryhmän jäsenet haastavat johtajuuden.</li> <li>4. Ryhmä ymmärtää toiminnan tavoitteet, mutta epävarmojakin alueita on.</li> <li>5. Kuppikunnat hajauttavat ryhmää, ja ryhmässä on sisäisiä valtataisteluita.</li> <li>6. Ryhmän pitää keskittyä uudelleen tavoitteisiinsa, eikä ihmissuhteisiin ja emotionaalisiin asioihin.</li> <li>7. Edistyminen edellyttää kompromisseja.</li> </ol>			
<b>Normiutumien</b>	<b>Ei lainkaan</b>	<b>Joskus</b>	<b>Usein</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työryhmän jäsenten välillä vallitsee yksimielisyys.</li> <li>2. Ryhmätyöskentely on vaivatonta.</li> <li>3. Kaikille on selvää, mitkä ovat heidän tehtävänsä ja vastuunsa, ja he hyväksyvät ne.</li> <li>4. Ryhmä pystyy tekemään tärkeitä päätöksiä yksimielisesti.</li> <li>5. Yksityiskohtia ja joitakin esimiesvastuita koskevat päätökset voidaan delegoida yksittäisille ryhmäläisille tai pienille ryhmityksille.</li> <li>6. Ryhmän sitoutuminen ja yhtenäisyys ovat vahvoja, ja ryhmä kehittää omia menettelytapojaan ja työskentelytapojaan.</li> <li>7. Ryhmä tekee hauskoja tai seurallisia asioita yhdessä.</li> </ol>			
<b>Tehtävän suorittaminen</b>	<b>Ei lainkaan</b>	<b>Joskus</b>	<b>Usein</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työryhmän jäsenet ovat tietoisia ryhmän yleisestä toimintatavasta ja siitä, miksi ryhmä tekee sitä, mitä se tekee.</li> <li>2. Ryhmällä on yhteinen näkemys.</li> <li>3. Työryhmä voi työskennellä itsenäisesti sille delegoitujen tehtävien parissa, jos se saa vähän ohjausta, ja suurin osa päätöksistä tehdään sovittujen kriteerien perusteella.</li> <li>4. Työryhmä on motivoitunut ylittämään sille asetetut tavoitteet.</li> <li>5. Ihmissuhteisiin, työskentelytapaan tai menettelytapaan liittyvät ongelmat ratkaistaan ja erimielisyydet ratkeavat työryhmässä myönteisesti.</li> <li>6. Työryhmä muuttaa menettelytapoja ja rakenteita.</li> <li>7. Työryhmän jäsenet huolehtivat toisistaan ja pyytävät esimieheltä apua henkilökohtaisessa tai ryhmän kehityksessä.</li> </ol>			



## Pisteytys

Tarkistuslista voidaan pisteyttää siten, että lasketaan, miten monta kertaa tietyn vaiheen väittämiin on vastattu ”usein”.

Esimiehen tavoitteena on auttaa työryhmää pääsemään hyviin suorituksiin mahdollisimman nopeasti ja pysymään niissä. Tämän saavuttamiseksi esimies voi joutua vaihtamaan lähestymistapansa sopivaksi ryhmän kehitysvaiheen kannalta. Seuraavat vaiheet auttavat varmistamaan, että esimies tekee oikeita asioita oikeaan aikaan.

1. Tunnista työryhmäsi kehitysvaihe harjoituksen avulla.
2. Pohdi, mitä on tehtävä, jotta ryhmä saavuttaa vaiheen ”tehtävän suorittaminen”, ja mitä voit itse tehdä auttaaksesi ryhmää toimimaan tehokkaasti. Seuraavassa taulukossa on havainnollistettu, millainen on esimiehen tehtävä kussakin vaiheessa. Mieti, miten voit saada työryhmän kehittymään.
3. Arvioi työryhmän tilanne säännöllisesti ja suunnitelmallisesti ja sopeuta oma käytöksesi ja johtajuustapasi sopimaan työryhmän vaiheeseen.

Vaihe	Toiminta
Muotoutuminen	Ohjaa työryhmää ja laadi selvät tavoitteet. Hyvä tapa toteuttaa tämä on neuvotella työryhmän kanssa ja tehdä ohjeet ja tavoitteet kirjallisina.
Kuohunta	Määrittele prosessit, rakenne ja työ vähentääksesi ristiriitoja ja rakenna työryhmän jäsenten väliset suhteet hyväksi. Ole tukena erityisesti niille työryhmän jäsenille, jotka ovat epävarmempia. Pysy myönteisenä ja tiukkana, jos johtajuutesi tai työryhmän tavoitteet haastetaan. Voi olla hyvä ajatus selittää ryhmälle ryhmän kehittymisen vaiheet (muotoutuminen, kuohunta, normiutumisen, tehtävän suorittaminen), jotta ihmiset ymmärtävät, miksi ristiriitoja syntyy ja miksi tilanne paranee tulevaisuudessa. Opetä työryhmäläisille tarvittaessa itsevarmuutta ja ristiriitojen ratkaisutaitoja.
Normiutuminen	Ota etäisyyttä ja auta työryhmää kantamaan vastuuta matkalla kohti tavoitetta. Nyt on hyvä hetki järjestää sosiaalinen tai työryhmän kehittämiseen tähtäävä tapahtuma.
Tehtävän suorittaminen	Delegoi mahdollisimman paljon. Kun työryhmä on päässyt hyviin tuloksiin, esimiehen kannattaa puuttua sen työskentelyyn mahdollisimman vähän. Tässä vaiheessa esimies pystyy keskittymään muihin tavoitteisiin ja työn alueisiin.

Mukailtu lähteestä Mind Tools: [http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm).

## Huomautus

Jos ryhmän sisällä tiedetään olevan ristiriitoja, voi olla parempi pyytää ryhmän jäseniä tekemään harjoitus nimettömänä.

## Muunnelmat

Ryhmän kellotaulu -harjoitus voi toimia myös johdantona avoimelle ajatusten vaihdolle. Esimiehen pitää kuitenkin varmistaa, että harjoitus antaa kaikille työ-

ryhmäläisille mahdollisuuden sanoa sanottavansa ja että harjoituksessa ei ole oikeita ja vääriä vastauksia.

### Lisälukemista

*Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 63, s. 384–399.*

## Harjoitus 6 Ohjatut kokoukset tai palaverit

### Kuvaus

Ohjattuja kokouksia tai palavereja pitäisi järjestää säännöllisesti yhteenkuuluvuuden vahvistamiseksi. Niiden järjestäjän pitäisi suunnitella asialista, joka vastaa ryhmän tarpeisiin. Tätä varten ryhmältä voi pyytää ehdotuksia. Asialistasta kannattaa kertoa ryhmälle muutamaa päivää ennen tapaamista. Kokouksessa on tarkkailtava kullekin aiheelle varattua aikaa ja delegoitava aiheita aliryhmille. Ryhmä kannattaa kutsua osallistumaan päätöksentekoon ja tulevaisuuden suunnitteluun.

### Voimavarat

Työryhmän jäsenistä riippuen kokouksia pitäisi järjestää vähintään kerran kuukaudessa ja niiden kesto pitäisi olla yhdestä kahteen tuntia. Kokoukset on hyvä yrittää sovittaa osa-aikatyöntekijöiden, yövuorolaisten ja kenttätyöntekijöiden aikatauluihin. Kokouksiin osallistumisen tärkeyttä pitää korostaa.

### Materiaalit

Ennen kokousta on ilmoitettava asialistasta, pöytäkirjasta ja kokousta seuraavien tehtävien listasta. Esimerkki suositeltavasta aikataulusta:

Aihe	Kesto n.
1. edellinen pöytäkirja ja tehtävälista	15 minuuttia
2. 1–2 varsinaista aihetta (tehtävälisioineen)	30 minuuttia
3. edistymiseen liittyvä palaute työryhmältä	15 minuuttia
4. seuraava kokous ja muut asiat	10 minuuttia

## Huomautuksia

Päätä ennen aloittamista, haluatko toimia johtajana ja/tai puheenjohtajana. Valitsit millaisen tehtävän tahansa kannattaa muistaa, että kaikille pitää antaa puheenvuoro ja osallistumisen mahdollisuus, eikä sinun esimiehenä tarvitse olla koko ajan äänessä.

## Muunnelmat

Ohjatut ”ideointikokoukset” ovat yksi vaihtoehto, ja niissä voidaan hyödyntää työntekijöiden asiantuntijuutta. Ideointikokouksen etuna on se, että työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan omilla ajatuksillaan. Nämä tapaamiset auttavat parantamaan johdon ja työntekijöiden välistä viestintää. Ne on helppo toteuttaa, ja siksi ne kiinnostavat erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Ideointikokouksia pidetään yleensä ilman koulutettua puheenjohtajaa.

Aluksi esimies arvioi mahdolliset tarpeet. Sen jälkeen työntekijöitä edustavan ryhmän (4–7 ihmistä) pitäisi tavata säännöllisesti (esim. kerran kuukaudessa) määritellyn ajanjakson (esim. 6 kk) ja mieluiten ilman esimiestä. On tärkeää, että kokoukset toteutetaan osallistujille sopivaan aikaan. Ryhmä järjestäytyy itse ja nimittää yhden henkilön puheenjohtajaksi.

Jokaisessa tapaamisessa ryhmä pohtii seuraavaa viittä kysymystä ja keskustelee tuloksista johdon kanssa jälkikäteen:

1. Mitä on muuttunut edellisen kokouksen jälkeen? Onko tehtävälillä yhä tekemättömiä asioita (tätä ei tehdä ensimmäisessä kokouksessa)? (5 minuuttia)
2. Mikä toimii hyvin ja mitä voidaan kehittää? (15 minuuttia)
3. Mikä on kehitettävistä alueista kaikista tärkein? (15 minuuttia)
4. Miten voimme muuttaa tilannetta (menestyksen merkit, olosuhteet, seuraukset, pysyvyys)? (30 minuuttia)
5. Kuka tekee mitäkin ja mihin mennessä (kirjallinen tehtävälisteri)? (15 minuuttia)

## Arviointia

Kokouksia voidaan arvioida virallisesti tai epävirallisesti. Voi olla hyvä idea kutsua ulkopuolinen kehittäjä tai koulutettu sovittelija yhteen kokoukseen, jotta saadaan parannettua yhtenäisyyttä ja puututtua mahdollisiin ristiriitoihin.

## Harjoitus 7 Palaute on paras

### Kuvaus

Palaute voi auttaa ihmistä kehittämään itsetuntemustaan ja edistää avoimuutta. Ennen kuin annat tai pyydät palautetta, mieti, mitä haluat. Haluatko antaa tai saada tunnustusta, haluatko kehittää tai saada apua kehittyäksesi, haluatko tunnistaa heikkouksia vai haluatko kuulla muiden ihmisten mielipiteitä? Seuraavaksi esitellään joitakin pelisääntöjä siitä, miten suhtautua palautteeseen.

### Voimavarat

Harjoituksen tekemiseen ei tarvita erityisiä voimavaroja. Tarvitaan vain ihmisiä, jotka ovat valmiita antamaan tai vastaanottamaan palautetta.

### Materiaalit

Alla olevat pelisäännöt voidaan kirjoittaa fläppitaululle ja niistä voidaan keskustella ryhmän kokouksissa säännöllisesti. Luonnollisesti ne ovat hyödyllisiä kaikenlaisissa keskusteluissa, kuten ristiriitoihin liittyvissä.

1. Kun annetaan palautetta, jonka pitää pysyä luottamuksellisena, se pitää ilmaista avoimesti.
2. Palautteen vastaanottajalla tulisi olla oikeus vastustaa palautteen saamista.
3. Jos palaute on tervetullutta, vastaanottaja kuuntelee ja voi kysyä, onko hän ymmärtänyt kaiken palautteen antajan haluamalla tavalla, mutta vastaanottajan ei pitäisi selitellä.
4. Palautteen pitäisi liittyä näkyvään käytökseen tai tilanteeseen.
5. Palautteen pitäisi olla aitoa, empaattista ja sen tarkoituksena pitäisi olla auttaa vastaanottajaa kehittymään tai oppimaan.
6. Palautteen ei pitäisi rajoittua ongelman kielteisiin puoliin. Siihen pitäisi sisältyä myönteisiä puolia, ja sen pitäisi olla keino tunnistaa vaihtoehtoisia lähestymistapoja.
7. Palaute on helpompi hyväksyä, jos palautteen antaja puhuu omista tunteistaan ja tarpeistaan, jotka liittyvät tiettyyn tilanteeseen.
8. Palautteen antaja puhuu omasta näkökulmastaan, eikä esitä ehdottomia väitteitä jostakin.
9. Palautteen antajan pitäisi yrittää olla tuomitsematta, tekemättä yleistyksiä ja ilmaisematta ennakkoluuloja.
10. Palautteen vastaanottajasta riippuu, miten hän päättää toimia palautteen perusteella.

## Huomautuksia

Aito palaute on hyvin hyödyllistä. Siihen tarvitaan hyvää itsetuntoa, erityisesti esimiehiltä. Jos pyydät palautetta, mieti ensin, miten käsittelet kritiikkiä – oletko valmis kuuntelemaan ihmistä, joka kritisoi toimintaasi?

## Arviointia

Palautteeseen liittyviä ohjeita voi hyödyntää verratessaan omaa näkemystä itsestä muiden näkemukseen. Paremman viestinnän saavuttamiseksi on suositeltavaa, että näkemykset yhdistyvät.

Henkilökohtaiset puoleni	Minulle tutut (sisäiset)	Minulle vieraat
muille tutut (ulkoiset)	A: persoonallisuuteni julkinen puoli – tuttu minulle ja näkyvä muille	C: sokea pisteeni – tiedostamattomat tavat, unohdetut kokemukset jne.
muille vieraat	B: yksityinen puoleni – käyttäytymismallit tai vaikuttimet, joita en ole ennen paljastanut muille	D: pimiöni – tiedostamaton

Lähde: Handy, Charles (2000). 21 Ideas for Managers. San Francisco.

Palaute voi auttaa laajentamaan kenttää ”A”. Viestintä muuttuu entistä helpomaksi, ja usein luottamus ja yhtenäisyys lisääntyvät. Se ei kuitenkaan tarkoita, että työryhmän jäsenet kertovat kaikki henkilökohtaiset ajatuksensa tai kokemuksensa.

## Lisälukemista

Handy, C. (2000). 21 Ideas for Managers. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

## Harjoitus 8 Työterveyteen ja työhyvinvointiin liittyvät selvitykset

### Kuvaus

Terveyteen liittyvät tiedot ovat luottamuksellisia, ja sen vuoksi työterveyden edistämiseen tähtävien ohjelmien alkuvaiheessa käytetään paljon nimettömänä tehtäviä selvityksiä. Nimettömänä tehtyt selvitykset palvelevat työnantajaa siinä, että niiden avulla voidaan havaita riskejä ja arvioida tarpeita, mutta samalla ne suojelevat työntekijöiden yksityisyyttä. Selvitysten etuna on myös se, että niillä saadaan kerättyä edustavaa tietoa ja että tietoa voidaan käyttää arvioinneissa. Tällaisessa tapauksessa selvitys pitää toistaa. Selvitykseen vastaaminen on ensimmäinen askel

osallistumisessa. Vastausprosentti kuvastaa hyvin sitä, miten kiinnostavana aihetta pidetään ja miten luottavaisia ihmiset ovat selvityksen toteuttamisen suhteen. Tavallisesti selvitys tehdään organisaation koko henkilöstölle, mutta se voidaan kohdistaa myös tietyn osaston henkilökunnalle.

### Voimavarat

Työterveyteen liittyvän selvityksen toteuttamiseen liittyvät kustannukset (esim. selvityksen kehittäminen, hallinto, tietojen analysointi) pitää ottaa huomioon. Selvitykseen voidaan tarvita ulkopuolista apua, erityisesti kehitys- ja analysointivaiheessa. Jos yrityksellä on käytössään standardisoitu tutkimuslomake, siihen voidaan lisätä terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Lopulliset kustannukset riippuvat työntekijöiden määrästä. Selvitykseen tarvitaan vähintään 25–30 osallistujaa, jotta heidän nimettömyytensä voidaan taata.

### Materiaalit

Tässä osiossa esitellään kolme esimerkkiä työterveyteen ja työhyvinvointiin liittyvistä selvityksistä. Yksityiskohtaisempia tietoja löytyy annetuista internetosoitteista.

#### COPSOQ

Tanskalaisen tutkimusinstituutin NFA:n psykologinen kyselylomake (COPSOQ) on kehitetty arvioimaan ja kehittämään psykososiaalista työympäristöä.

Siihen kuuluu kolme osaa

1. pitkä kyselylomake tutkimustarkoituksiin
2. keskipitkä kyselylomake työpaikan ammattilaisten käytettäväksi
3. lyhyt työpaikkojen käyttöön tarkoitettu versio

[www.arbejdsmiljoforskning.dk/en/publikationer/spoergeskemaer/psykisk-arbejdsmiljoe/~media/Spoergeskemaer/copsoq/english-copsoq-2-ed-2003-pdf.pdf](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/en/publikationer/spoergeskemaer/psykisk-arbejdsmiljoe/~media/Spoergeskemaer/copsoq/english-copsoq-2-ed-2003-pdf.pdf)  
(englanninkielinen)

#### Impuls-Test

IMPULS-testin avulla voidaan kuvata työhön liittyviä kuormitustekijöitä ja voimavaroja. Testi sisältää 11 teemaa, ja kysymyksiä on yhteensä 26. Työntekijät arvioivat työhön liittyviä olosuhteita. Jokaiseen kysymykseen pitää vastata kahdesti: ensin nykytilanteen osalta ja sen jälkeen toivotun tilanteen osalta. Vastauksia vertaillaan.

**Kieli:** saksa

URL: <http://www.impulstest.at/default.aspx>

### Riskinarviointikysely

Tämä kyselylomake kehitettiin, jotta työntekijöiltä saataisiin palautetta mahdollisista työn stressitekijöistä. Siihen liittyy riskinarviointikyselyn tulosten analysointia helpottava väline, jolla voidaan myös tunnistaa yleisiä riskejä ja asioiden tärkeysjärjestys työpaikalla. Saatavilla on sähköinen opasohjelma analysointivälineen käyttöön ja tuloksien tulkintaan.

**Kieli:** englanti

URL: [http://www.hsa.ie/eng/Workplace\\_Health/Workplace\\_Stress/Work\\_Positive/Work\\_Positive\\_Project\\_2008-2009/Work\\_Positive\\_Questionnaire\\_Tool.pdf](http://www.hsa.ie/eng/Workplace_Health/Workplace_Stress/Work_Positive/Work_Positive_Project_2008-2009/Work_Positive_Questionnaire_Tool.pdf)

### Huomautuksia

Kun yritys toteuttaa työterveyteen ja työhyvinvointiin liittyvän selvityksen, on tärkeää, että henkilökunnalle tiedotetaan tuloksista. Lisäksi on selvää, että selvitys herättää odotuksia, joten yrityksen pitäisi ryhtyä toimiin parantaakseen nykytilannetta. Jos selvityksen jälkeen ei tehdä parannuksia, työntekijät saattavat turhautua ja heidän motivaationsa saattaa huonontua.

### Arviointia

Selvityksen jälkeen pitäisi arvioida kriittisesti kyselyn hallinnollinen prosessi ja valittu tutkimusväline. Tähän kuuluu myös kustannus-hyötyanalyysi.

### Lisälukemista

*Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. (2011). Ilmapiiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Tammerprint Oy.*

*Elo, A-L., Leppänen, A., Lindström, K. & Ropponen, T. (1990). TSK – Miten käytät työstressikyselyä. Helsinki: Työterveyslaitos.*

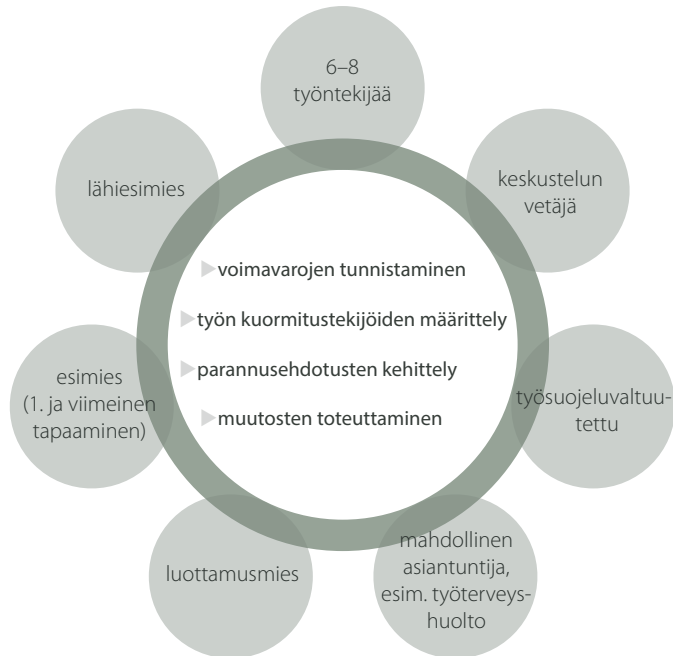
## Harjoitus 9 Terveyden edistämisen keskustelupiirit

Terveyden edistämisen keskustelupiirit ovat työntekijöiden ohjattuja tapaamisia. Niillä on kaksi pääasiallista tavoitetta

1. kuulla työntekijöiden oma näkemys vaativista työtilanteista
2. tehdä parannuksia.

Ne edellyttävät henkilökunnan osallistumista ja hyödyntävät työntekijöiden asiantuntijuutta ongelmista, joita työpaikka aiheuttaa terveydelle.

## Terveyden edistämisen keskustelupiiri



(Danish National Centre for the working environment)

Tapaamisia ohjaavat

1. työhön liittyvistä terveydelle vaarallisista tekijöistä keskustelu ja niiden asettaminen tärkeysjärjestykseen
2. tilanteen syistä keskustelu
3. ratkaisuista keskustelu ja niiden asettaminen tärkeysjärjestykseen.

Terveyden edistämisen keskustelupiirin päätösten ja kysymysten viestimiseen pitää olla selvä menettely.

### Voimavarat

Terveyden edistämisen keskustelupiiri koostuu vetäjästä ja 8–12 työntekijästä, joilla ei yleensä ole esimiesvastuuta (työnjohtajat ja lähiesimiehet voivat osallistua). Osallistujien pitäisi edustaa jotain ryhmää. Terveyden asiantuntijat, kuten työterveyslääkäri, voidaan kutsua paikalle tiettyä aihetta käsiteltäessä, tai hän voi olla mukana koko ajan. Keskustelupiirin pitäisi kokoontua 3–6 kertaa noin 1–2 tuntia kerrallaan työajalla. Osallistuminen on vapaaehtoista. Ulkopuolisen keskustelun vetäjän käyttö on suositeltavaa. Kokoukset dokumentoidaan, jotta henkilökunta ja esimiehet saavat niistä tietoa.



Seuraavan harjoituksen tarkoituksena on saada palautetta henkilökunnalta siitä, mitä he tietävät terveyden edistämiseen liittyvistä keskustelupiireistä ja miten halukkaita he ovat osallistumaan niihin.

## Materiaalit

Terveyden edistämisen keskustelupiirit – kiinnostuneisuuskyseily
Tämän lyhyen selvityksen tarkoituksena on selvittää, onko henkilöstöllä kiinnostusta osallistua terveyden edistämisen keskustelupiireihin.
<b>Mikä terveyden edistämisen keskustelupiiri on?</b>
Terveyden edistämisen keskustelupiirissä tapaavat ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita perehtymään työterveyteen liittyviin asioihin ja keskustelemaan niistä. Tapaamisilla on kaksi pääasiallista tavoitetta
1. piiriin osallistujien (työntekijöiden) näkemys vaativista työtilanteista 2. parannusta vaativien alueiden tunnistaminen.
Tavallisesti terveyden edistämisen keskustelupiireissä on 8–12 työntekijää. Osallistujien pitäisi edustaa henkilöstöä eri tehtäväalueilta ja tasoilta. Yleensä tapaamisia ohjaa yrityksen oma tai ulkopuolinen ohjaaja. Johtoporras voi osallistua ensimmäiseen tapaamiseen selventääkseen odotuksia, ja se voidaan kutsua viimeiseen tapaamiseen saamaan palautetta piiriltä. Tarvittaessa keskustelupiiriin voidaan kutsua myös asiantuntijoita. He voivat olla joko yrityksen omia tai ulkopuolisia ja puhua joko vain tietyistä aiheista tai osallistua koko tapaamiseen.
Tavallisesti keskustelupiiri kokoontuu 3–6 kertaa yhdestä kahteen tuntiin kerrallaan, ja piiri kokoontuu työajalla. Tapaamiset dokumentoidaan, jotta henkilöstö ja johto saavat niistä ajantasaista tietoa.
Terveyden edistämisen keskustelupiirien menestys perustuu henkilöstön osallistumiseen ja siihen, että he ovat asiantuntijoita terveyteen vaikuttavissa ongelmissa ja että he antavat palautetta. Osallistuminen on vapaaehtoista.
<b>Miten keskustelupiiriin voi osallistua?</b>
Voit ilmoittaa kiinnostuksesi osallistua terveyden edistämisen keskustelupiiriin täyttämällä seuraavan lyhyen kyselyn ja palauttamalla sen esimiehelle.

	Eri mieltä	Samaa mieltä
1. Tiedostan, että terveyden edistäminen työpaikallani on tärkeää.		
2. Kannatan terveyden edistämisen keskustelupiirien aloittamista tässä organisaatiossa.		
3. Uskon, että pystyn vaikuttamaan myönteisesti siihen, miten organisaatio edistää ja suojelee työntekijöidensä terveyttä.		
4. Minulla on ehdotuksia joillekin alueille, joilla terveyden edistämässä on parantamisen varaa.		
5. Olen halukas osallistumaan terveyden edistämisen keskustelupiiriin, jos sellainen perustetaan.		

## Huomautuksia

On tärkeää viestittää terveyden edistämisen keskustelupiirin tärkeydestä hyvin ennen kuin piiri aloitetaan. Harjoitus voi auttaa siinä. Jos henkilöstö on riittävän kiinnostunut osallistumaan, on tärkeää ryhtyä toimiin ehdotusten pohjalta. Lisäksi on tärkeää, että osakkaat, johto, henkilöstöosasto ja työterveyshuollon ja työturvallisuuden edustajat hyväksyvät keskustelupiirin.

Jos terveyden edistämisen keskustelupiiri aloitetaan, esimiehen tulee sitoutua arvioimaan työntekijöiden ehdotuksia huolellisesti ja sisällyttämään niitä organisaation käytäntöihin. Kaikista tuloksista pitää tiedottaa, johtivat ne toimiin tai eivät.

## Lisälukemista

*Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. (2004). Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.*

## Harjoitus 10 Ohjatut ideointitapaamiset

### Kuvaus

Toimiessaan ohjatut ideointitapaamiset yhdistävät kaikkien tapaamisiin osallistuvien kokemuksen ja luovuuden ongelmanratkaisussa. Kun yksittäisellä ryhmän jäsenellä on vaikeuksia idean kanssa, jonkun toisen luovuus ja kokemus voivat auttaa asiassa eteenpäin. Ryhmässä tapahtuva ideointi voi siis johtaa syvällisempään ajatusten kehittelyyn kuin ideointi yksin.

Toinen ohjattujen ideointitapaamisten etu on se, että se saa kaikki osallistujat tuntemaan, että he ovat antaneet oman panoksensa lopputulokseen, ja se muistuttaa osallistujia siitä, että myös muilla voi olla luovia ideoita. Lisäksi ohjatut ideointitapaamiset ovat hauskoja, ja ne voivat toimia hyvänä harjoituksena ryhmän kehittämisessä.

### Voimavarat

Ryhmässä ideointi voi tuntua arveluttavalta. Epätavanomaiset ehdotukset saattavat vaikuttaa aluksi typeriltä, vaikka ne osoittautuisivatkin lopulta korvaamattomiksi. Tämän vuoksi tapaamisia pitää johtaa niin, ettei hyviä ideoita hylätä ja etteivät ryhmän yleiset ongelmanratkaisuun liittyvät asiat tukahduta luovuutta.

Parhaimpaan tulokseen pääsee usein yhdistämällä yksin ja ryhmässä ideointi ja ohjaamalla sitä materiaalit-osiossa kuvattujen sääntöjen avulla. Tällä tavalla ihmisiä rohkaistaan keskittymään asiaan ilman keskeytyksiä (jota ilmenee ryhmän jäsenten omistautumisen vuoksi), saadaan mahdollisimman paljon ideoita ja saavutetaan ryhmän yhteenkuuluvuuden tunne, joka syntyy hyvin ohjatusta ideointitapaamisesta.

## Materiaalit

Ohjattujen ideointitapaamisten onnistumiseksi varmista seuraavat asiat:

1. Valitse mukava tapaamisympäristö ja valmistele se tapaamista varten.
2. Pyydä yhtä ihmistä kirjaamaan kaikki tapaamisen aikana esille tulevat ideat. Ne tulisi kirjata sellaisessa muodossa, että ne ovat kaikkien näkyvillä ja tarkistettavana. Valitusta lähestymistavasta riippuu, halutaanko ideat kirjata fläppitaululle, kirjoitustaululle vai dataprojektoriin liitetylle tietokoneelle.
3. Jos ihmiset eivät ole aiemmin työskennelleet yhdessä, kannattaa harkita sopivan lämmittelyharjoituksen tai tunnelmaa keventävän harjoituksen tekemistä.
4. Määrittele selvästi ratkaisua kaipaava ongelma ja kerro täytettävät kriteerit. Tee selväksi, että tapaamisen tavoitteena on keksiä mahdollisimman paljon ideoita.
5. Anna osallistujille runsaasti aikaa tapaamisen alussa keksiä mahdollisimman paljon ideoita itsenäisesti.
6. Pyydä osallistujia kertomaan ideansa ääneen ja varmista, että kaikilla on mahdollisuus osallistua.
7. Rohkaise ryhmää kehittämään muiden ideoita ja hyödyntämään ehdotuksia uusien ideoiden luomiseen.
8. Rohkaise innostunutta, kritiikitöntä asennetta ryhmän jäsenten kesken. Suosittelle kaikki osallistumaan ja kehittämään ideoita, mukaan lukien ryhmän hiljaisimmat jäsenet.
9. Varmista, ettei kukaan kritisoi eikä arvostele ideoita tapaamisen aikana. Kritiikki muodostaa riskin ideoiden ääneen sanomiselle. Se tukahduttaa luovuuden, eikä ideointitapaaminen pääse etenemään vapaasti.
10. Tee ideoinnista hauskaa! Rohkaise ihmisiä keksimään mahdollisimman monia ideoita – käytännöllisistä hurjan epäkäytännöllisiin. Innostu luovuudesta!
11. Varmista, ettei yhteen ajatukseen jäää kiinni liian pitkäksi aikaa. Varmista, että tapaamisessa syntyy riittävästi erilaisia ideoita ja että yksittäisiä ideoita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin.
12. Jos tapaaminen kestää pitkään, järjestä riittävästi taukoja osallistujien keskittymisen varmistamiseksi.

## Huomautuksia

Ideointitapaamiset ovat hyödyllinen tapa keksiä mullistavia ratkaisuja ongelmiin, kunhan tapaamisia ohjataan hyvin. Ideoinnin aikana ideoita ei kritisoida, ja ihmisten annetaan olla luovia (kritiikki ja tuomitseminen estävät luovuutta).

Tämän vuoksi ohjatut ideointitapaamiset ovat usein nautinnollisia kokemuksia, jotka nivovat ryhmän jäseniä paremmin yhteen. Lisäksi ideointitapaamiset auttavat ihmisiä sitoutumaan ratkaisuihin, koska he ovat itse olleet mukana kehittelemässä niitä.

## Lisälukemista

*Mind Tools Essential skills for an excellent career.* [www.mindtools.com/brainstm.html](http://www.mindtools.com/brainstm.html)

*Tom Stevens Think Leadership Ideas.* <http://thinkleadershipideas.com/leadershipideasblog/files/7brainstormtips.php>

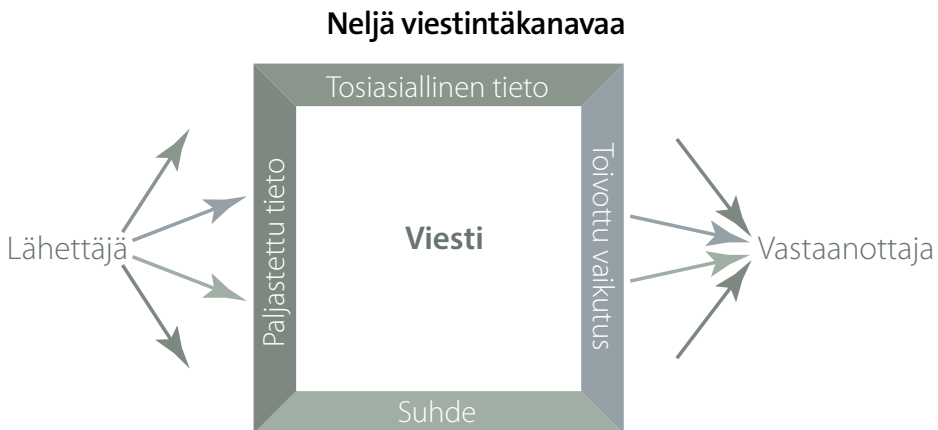
## Harjoitus 11 Neljä viestintäkanavaa

### Kuvaus

Ihminen tulkitsee muiden ihmisten lähettämiä sanattomia ja sanallisia viestejä päivittäin. Tämä oletamus sisältyy Schulz von Thunin viestintämalliin. Hänen mukaansa ihminen käyttää viestiessään neljää kanavaa yhtä aikaa. Näitä ovat: tosiasiallinen tieto, toivottu vaikutus, viestin lähettäjän ja vastaanottajan suhde ja lähettäjän itsestään paljastama tieto. Usein ihminen vahvistaa yhdentyypistä viestiä, mutta on hyvä muistaa, että ihminen lähettää muunlaisia merkkejä tiedostamattaan, eikä hän voi koskaan tietää, minkä osan viestistä vastaanottaja vastaanottaa tai miten tämä tulkitsee viestin. Tämä harjoitus voidaan yhdistää viestintää käsittelevään ryhmätapaamiseen. Mallia voidaan soveltaa ja sitä voidaan käyttää kehittämään esimerkkejä ryhmän viestintävaikeuksista.

### Voimavarat

Harjoitus voi kestää 15 minuutista useampaan tuntiin, ja kesto riippuu siitä, millä tavalla sitä sovelletaan ja miten paljon se aiheuttaa keskustelua. Harjoitus voidaan esitellä ryhmälle kuvan ja taulukon avulla.



Neljä viestintäkanavaa, Schulz von Thun, 1991, kuvan lähde: <http://www.skepticalscience.com>.

<b>Mitä ihminen lähettää ja vastaanottaa neljän viestintäkanavan välityksellä?</b>	
<b>1. Sisällön taso (tosiasiallinen tieto)</b>	
Lähetäjät	Vastaanottajat
a. päivämäärät b. tosiseikat c. sisältö d. selvyys e. johdonmukaisuus	Onko tieto a. totta ja virheetöntä b. asiaankuuluvaa c. riittävää asian kuvaamiseen d. riittävän yksityiskohtaista
<b>2. Suhteen taso (mitä minä ajattelen sinusta)</b>	
Lähetäjät	Vastaanottajat
a. toteamus itsestä b. merkki siitä, mitä ihmisen sisällä tapahtuu c. mitä hän tuntee d. mitä hän edustaa e. millaiseksi hän näkee tehtävänsä f. selvästi ilmaistut "minä"-viestit g. epäselvästi ilmaistut "minä"-viestit	a. mitä tämä kertoo minulle toisesta b. millainen ihminen hän on c. millainen hänen asenteensa on d. millainen hänen tunnetilansa on
<b>3. Lähetäjän paljastaman tiedon taso (kuka minä olen)</b>	
Lähetäjät	Vastaanottajat
a. millainen suhde vastaanottajaan b. mitä lähettäjä ajattelee vastaanottajasta c. intonaatio d. ilme, äänensävy e. painotus	a. miten vastaanottaja kokee tulleensa kohdelluksi b. mitä lähettäjä ajattelee vastaanottajasta c. miten lähettäjä samastuu vastaanottajaan
<b>4. Toivotun vaikutuksen taso (mitä minä haluan sinun tekevän)</b>	
Lähetäjät	Vastaanottajat
Mitä lähettäjä yrittää (toivoo saavuttavansa) a. liikuttaa b. vaikuttaa c. neuvoa d. ohjeistaa e. ohjata	Mitä vastaanottajan pitäisi tehdä a. ajatella b. tehdä c. tuntea

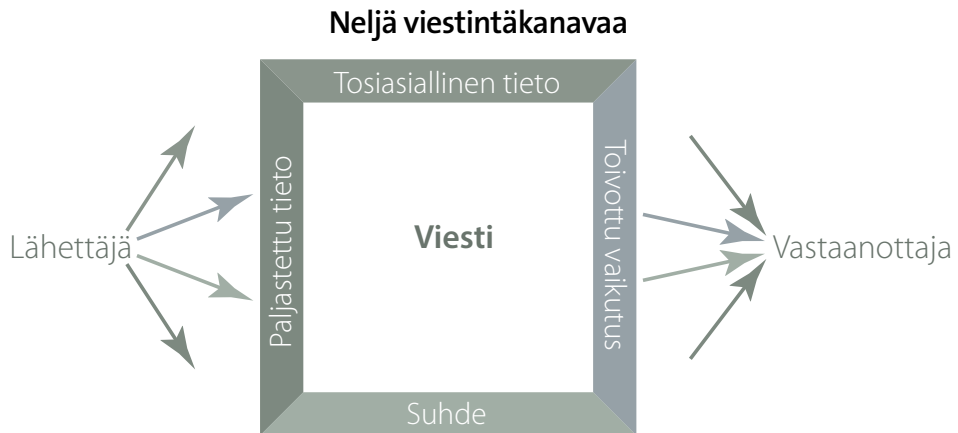
Selitä ryhmälle, että he ovat mukana harjoituksessa. Esittele neljän viestintäkanavan malli. Anna kullekin osallistujalle useita kopioita lähettäjä- ja vastaanottajalomakkeista, jotka on annettu harjoituksen yhteydessä.

Toteuta kokous tavanomaiseen tapaan. Ennen kuin aloitat asialistalla olevan aiheen, pyydä kutakin osallistujaa kirjaamaan lomakkeelle, mitä hän haluaa viestiä muulle ryhmälle aiheesta. Varaa tähän riittävästi aikaa.

Kun asiasta keskustellaan, ne, jotka kuuntelevat, kirjoittavat ylös, mitä osia viestistä he vastaanottavat.

Ennen seuraavaan asiaan siirtymistä, pyydä yhtä lähettäjistä kertomaan, mitä hän yritti viestittää neljän kanavan kautta. Anna sitten vastaanottajien antaa palautetta lähettäjälle siitä, mitä tietoa he oikeasti vastaanottivat neljän kanavan kautta.

## Materiaalit



Lähettäjä-lomake
1. Mitä tosiasiallista tietoa haluat viestittää – sisällön taso
2. Mitä haluat viestiä suhteestasi muihin – suhteen taso
3. Mitä haluat paljastaa itsestäsi viestissäsi – paljastetun tiedon taso
4. Mitä haluat saavuttaa viestin avulla – toivotun vaikutuksen taso

Vastaanottaja-lomake	
Lähtäjän nimi	
1. Miten virheetöntä, asianmukaista ja riittävää tietoa viestintä sisälsi – sisällön laatu	
2. Mitä lähettäjä viestitti sinulle itsestään, siitä kuka hän on ja millaisia asenteita tai tunteita hänellä on – suhteen taso	
3. Miten lähettäjä tuntui kohtelevan sinua, miten hän suhtautuu sinuun ja mitä hän ajattelee sinusta – paljastetun tiedon taso	
4. Mitä sinun pitäisi ajatella, tehdä tai tuntea viestin jälkeen – toivotun vaikutuksen taso	

## Huomautuksia

Jotta ihmiset rohkaistuisivat osallistumaan ja tuntisivat olonsa rennommiksi, esimies voi ilmoittaa olevansa ensimmäinen vapaaehtoinen lähettäjä. Myöhemmissä tapaamisissa voi kysyä, kuka voisi vapaaehtoisesti kertoa viestintänsä tarkoituksen. Tällöin ne, jotka saavat palautetta, ovat varautuneet siihen. Niitä, jotka eivät ole toimineet lähettäjinä, voi pyytää valmistelevaan jotain etukäteen, jolloin he ovat paremmin valmistautuneita tapaamiseen. Kaikkien ryhmän jäsenten ei ole välttämätöntä toimia lähettäjänä.

Harjoitus voidaan toistaa useiden asialistan asioiden kohdalla samassa tapaamisessa tai niin, että valitaan eri asia ja lähettäjä eri tapaamiskerroilla. Ihmisiltä kuluu enemmän aikaa harjoitukseen ensimmäisellä kerralla. Muutaman harjoituskerran jälkeen osallistujat tekevät muistiinpanoja jo automaattisemmin.

Lähettäjäälle annettavan palautteen aikana on seurattava, vaikuttaako palaute hänen itsevarmuuteensa kielteisesti.

## Lisälukemista

<http://www.skepticalscience.com/news.php?n=293> (englanninkielinen)

## Harjoitus 12 Arvostava kysely: myönteinen ongelmanratkaisu

### Kuvaus

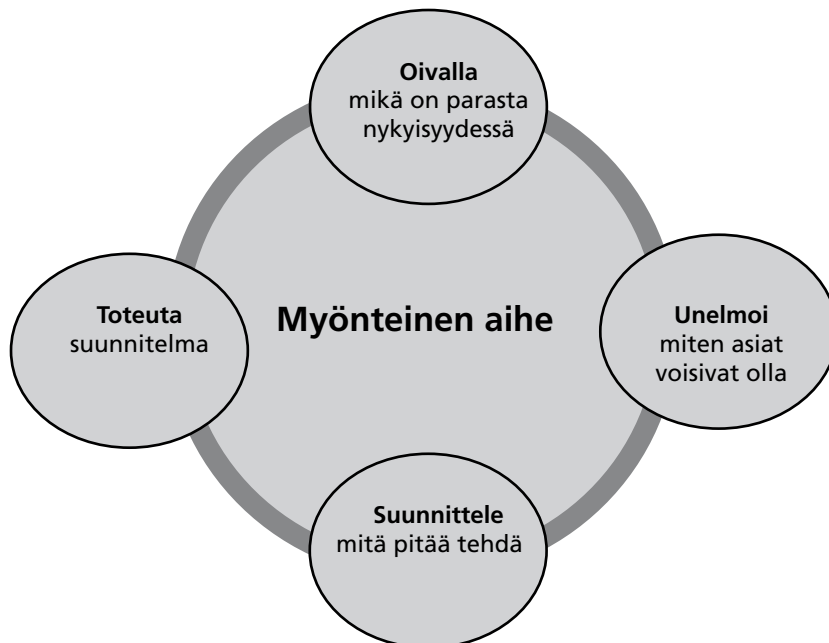
Usein ongelmia pyritään ratkaisemaan keskittymällä sen pohtimiseen, mikä meni pieleen ja miten asia saadaan korjattua. Arvostava kysely siirtää huomion asioihin, jotka toimivat hyvin, ja pohjaa niihin. Kyselyn on kehittänyt David Cooperrider Ohion Clevelandin tutkimusyliopistosta, CWRU:sta. Arvostava kysely korostaa sitä, että onnistuminen perustuu jokaisen ainutlaatuisille vahvuuksille.

Kyselyssä tiedostetaan jokaisen ihmisen panos ja arvostetaan sitä. Lisäksi siinä tiedostetaan tilanteeseen liittyvät tekijät ja perehdytään siihen, mitä mahdollisuuksia avautuu myönteiseen muutokseen.

### Voimavarat

Arvostavaa kyselyä voidaan soveltaa moneen asiaan yksilön ja ryhmän kehityksessä organisaatiomuutoksen edistämiseen. Kysely koostuu neljästä vaiheesta, joita havainnollistaa seuraava kuva.

### Arvostavan kyselyn vaiheet



<http://www.inspiring-results.com/aboutai.html>



1. **Oivallus-vaihe:** Johdata ihmiset keskustelemaan työryhmän tai organisaation keskeisistä vahvuuksista ja myönteisistä ominaisuuksista. Tähän kuuluvat ihmisten kertomukset heidän myönteisimmistä kokemuksistaan, kuten siitä, milloin heillä on ollut töissä eniten puhtia ja motivaatiota ja milloin he ovat olleet sitoutuneimpia. Keskustelu helpottaa sen selvittämistä, mitkä ovat ryhmän tai organisaation keskeiset myönteiset tekijät silloin, kun se on parhaimmillaan.
2. **Unelmointi-vaihe:** Paneudu työryhmän tai organisaation kunnianhimoimpiin tulevaisuuden toiveisiin. Tunnista uusia tapoja rakentaa tärkeimpien myönteisten ominaisuuksien pohjalle. Tämä vaihe auttaa ryhmän jäseniä innostumaan, koska he käsittävät voivansa saavuttaa toiveensa panostamalla työryhmiin. Kirjoita vaihtoehtoisia unelmia ja pyydä ryhmää sitoutumaan toimintaan, jotta unelmat saadaan todeksi.
3. **Suunnittelu-vaihe:** Luo karttoja tai malleja sellaisesta organisaatiosta, joka voi saavuttaa unelmointi-vaiheessa tunnistetut toiveet. Rohkaise ihmisiä täsmentämään, millaiset asiat motivoisivat ja innostaisivat heitä näkemään vaivaa näkemyksen saavuttamiseksi. Kehitä haastavia ehdotuksia siihen, miten työryhmä tai organisaatio voi toimia suhteiden, rakenteiden, järjestelmien, arvojen, normien ja menettelytapojen suhteen.
4. **Toteutus-vaihe:** Tavoittele haluttua tulevaisuutta luomalla uutta ja toimimalla. Anna ihmisten tehdä muutoksia omasta aloitteestaan niillä alueilla, joista he ovat erityisen kiinnostuneita. Luo toimintatapoja, jotka voivat koordinoida työryhmän työtä ja rohkaista jatkossakin improvisoimaan. Varmista, että saavutukset nostetaan esille ja että niitä juhlistetaan.

Seuraavaksi on kaksi harjoitusta. Ensimmäistä voidaan käyttää ryhmän kehittämiseen ja toista tiettyjen ongelmien käsittelyyn.

## Materiaalit

### Paras työryhmä -harjoitus (Bushe 1998)

1. Ryhmän jäseniä pyydetään muistelemaan parasta ryhmäkokemusta.
2. Jopa niillä, joilla on vähän kokemusta ryhmätyöskentelystä, on olemassa paras kokemus.
3. Kutakin ryhmän jäsentä pyydetään vuorollaan kuvailemaan kokemus ja muita rohkaistaan olemaan uteliaita ja keskustelemaan kertojan kanssa.
4. Rohkaise ryhmäläisiä unohtamaan kliseet ja ennakkokäsitykset ja keskittymään todellisen kokemuksen muistikuvaan. Heidän pitäisi miettiä, mikä heissä, tilanteessa, tehtävässä tai muissa osallistujissa, on tehnyt kokemuksesta parhaan.
5. Kun kaikki ryhmän jäsenet ovat muistelleet ääneen, pyydä ryhmää tekemään juuri kuullun pohjalta yhdessä lista erittäin tehokkaan ryhmän ominaisuuksista.

6. Harjoitus päättyy siihen, että ryhmän jäseniä pyydetään kertomaan ääneen, millainen muiden ryhmäläisten käytös tai toiminta on parantanut viestintää.

Ryhmät, joissa harjoitus on tehty, suoriutuivat selvästi paremmin tehtävien tuloksissa ja ryhmän toiminnassa kuin muut ryhmät (Bushe & Coetzer 1995).

### Myönteinen ongelmanratkaisu (mukailtu lähteestä MindTools)

[www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_85.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_85.htm)

Arvostavan kyselyn näkökulma ongelmanratkaisuun pitää sisällään ylimääräisen alkuvaiheen. Ensimmäisenä vaiheena on tunnistaa ja kuvata ratkaisua kampaava ongelma.

Kunhan ongelmasta on olemassa selvä määritelmä – mikä on ongelman ydin ja mitkä asiat ovat vähemmän merkityksellisiä – voidaan siirtyä neljään vaiheeseen, eli oivallukseen, unelmointiin, suunnitteluun ja toteutukseen.

- Määrittely-vaihe:** Ennen kuin tilannetta voidaan analysoida, on määriteltävä, mitä tarkastellaan. Asioiden myönteinen määrittely auttaa keskittymään myönteisiin puoliin. Sen sijaan, että etsitään tapaa ratkaista ongelma, on parempi keskittyä korostamaan asian myönteisiä puolia. Tällainen näkökulman vaihtaminen ja kielellinen hienovaraisuus voi vaikuttaa merkittävästi siihen, mihin keskitytään. Kuvaile asiaa laajasti varmistaaksesi, että ongelman määrittely ei rajoita muutoksen mahdollisuuksia.
- Oivallus-vaihe:** Perehdy parhaimpiin toimintatapoihin, jotka ovat toimineet aiemmin, ja tarkastele, mitkä toimivat hyvin juuri nyt. Ota vaiheeseen mukaan mahdollisimman monia ihmisiä ja suunnittele kysymykset niin, että saat ihmiset kertomaan, mikä heistä on hyödyllisintä (tai arvokkainta) ja mikä toimii erityisen hyvin.

Esimerkiksi jos haasteena on luoda tehokkaampia rekrytointimenetelmiä, kannattaa pyytää vastikään rekrytoituja työntekijöitä haastattelemaan toisiaan sen selvittämiseksi, mitä he ajattelivat työstä ennen yritykseen tuloa ja mitä he arvostavat organisaatiossa eniten nyt. Seuraavat kysymykset voivat olla hyödyllisiä aiheeseen paneutumisessa:

- Kun ajattelet hetkeä, jolloin päätit tulla töihin tänne, mikä asia houkutteli sinua eniten?
- Kerro hetkestä, jolloin olet ollut hyvin innostunut työstäsi.
- Mitkä tekijät ovat tärkeimpiä yrityksen menestykselle?
- Milloin olet tuntenut olevasi erityisen ylpeä yrityksestä?

Toinen mahdollisuus on se, että tarkastellaan erilaisia rekrytointitapoja ja tunnustetaan ne tavat, joilla saadaan parhaimpia työntekijöitä. Kun olet kerännyt riittävästi tietoa, voit analysoida ne ja tunnustaa

- tekijät, jotka ovat edistäneet parhaiten työryhmän tai organisaation aiempaa menestystä
- arvokkaimmat näkökulmat

- mikä ihmisiä motivoi eniten tai mikä heistä on hauskaa
  - mikä saa ihmiset olemaan ylpeitä työryhmästä tai organisaatiosta.
3. **Unelmointi-vaihe:** Mieti, miten voit saada oivallus-vaiheessa tunnistettuja myönteisiä asioita lujitettua ja tehtyä niistä aitoja vahvuuksia. Jos suunta ei vielä oivallus-vaiheen jälkeen ole selvä, voi olla hyödyllistä pyytää erilaisia sidosryhmiä ideoimaan ja keksimään asioita, joita organisaatio ja työryhmä voisivat saavuttaa (ks. harjoitus 10). Kun ryhmä on yhtä mieltä unelmasta tai näkemyksestä, siirrytään suunnittelu-vaiheeseen.
- Jos ajatellaan yllä mainittua rekrytointiesimerkkiä, niiden myönteisten asioiden avulla, joita suurin osa ihmisistä piti työryhmän tai organisaation ominaisuuksina, voidaan lähettää selvä viesti mahdollisille ehdokkaille sopivien hakijoiden houkuttelemiseksi. Vaihtoehtoisesti on mahdollista lakata tekemästä asioita, jotka eivät toimi, ja käyttää vaiva ja voimavarat toimivien asioiden vahvistamiseen.
4. **Suunnittelu-vaihe:** Tarkastele käytännön toimia ja vaiheita, joita yhdessä sovitun unelman toteuttaminen vaatii. Varmista, että kaikki työryhmän ja organisaation puolet, jotka saattavat vaikuttaa tulokseen, otetaan huomioon. Näitä ovat muun muassa järjestelmät, toimintatavat ja menettelyt.
5. **Toteutus-vaihe:** Vaiheessa on kyse toteutuksesta, ja se pitää suunnitella ja valmistella hyvin. Toteutuksen menestyminen edellyttää, että ihmiset pitävät mielessään unelman (näkemyksen). Työryhmän tai organisaation eri osat keskittyvät tavallisesti niille merkitykselliseen toimintaan, ja sen vuoksi on tärkeää varmistaa tehokas yhteistyö ja kokemusten jakaminen toteutus-vaiheen eri osapuolten välillä. Jos vaihe onnistuu, kaikkialla työryhmässä tai organisaatiossa tapahtuu unelman toteutumista tukevia muutoksia yhtä aikaa.

## Huomautuksia

Ryhmän kehittämisessä on vaiheita, jolloin tarvitaan tarkempia kyselyitä kuin yllä kuvattu Paras työryhmä -kysely. Tällaisessa tapauksessa ryhmän jäsenten pitää keskustella jostain osa-alueesta, kuten johtajuudesta tai ristiriitojen selvittämisestä.

Paras ryhmä -kysely on arvostava kysely, ja se sopii erityisen hyvin uusille ryhmille ja voi auttaa ryhmää tärkeässä normiutumisasiheessä ilman kuohuntavaihetta. Kun työryhmä muodostetaan alkujaan, ryhmän jäsenet yrittävät vakiinnuttaa omat identiteettinsä ryhmään. Muotoutumis- ja kuohuntavaiheisiin liittyvä toiminta johtuu usein yksilöiden identiteettien vakiinnuttamisen ja täydentävien tehtävien eroista.

Ongelmanratkaisun kannalta arvostavan kyselyn pääasialliset vahvuudet liittyvät vaiheisiin 1 ja 2. Vaiheet 3 ja 5 kuuluvat monien projektinhallinnan toteutukseen. Jos sinulla on oma toteutustapa, jota pidät parempana, käytä sitä.

## Lisälukemista

*Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. (2004.) Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.*

## Harjoitus 13 Rauhanomainen viestintä

### Kuvaus

Rauhanomainen viestintä on ennemminkin taktiikka kuin väline. Sen kehitti Marshall Rosenberg ristiriitojen selvittämiseen, mutta sitä voidaan käyttää myös kehittämään viestintää yleisesti kohti myötätuntoisempaa ja arvostavampaa lähestymistapaa.

### Voimavarat

Harjoitus on väline, jolla voi arvioida omaa viestintätapaa. Rauhanomaista viestintää on hyödyllistä harjoitella ryhmässä.

### Materiaalit

Rauhanomainen viestintä koostuu neljästä vaiheesta

- nimeä, mitä havaitset (arvion sijaan)
- kerro, miltä sinusta tuntuu
- keskustele tarpeistasi
- kysy itseltäsi tai muilta.

Pyri noudattamaan näitä vaiheita, kun olet eri mieltä jonkun kanssa. On myös mahdollista kysyä toiselta ihmiseltä hänen havainnoistaan, tunteistaan ja tarpeistaan. On tärkeää kuunnella tarkkaavaisesti ja kysyä, oletko ymmärtänyt asiat toisen tarkoittamalla tavalla.

Rauhanomainen viestintä perustuu seuraaviin käsityksiin:

1. Ei ole olemassa yhtä totuutta vaan erilaisia näkökulmia siitä. Sen vuoksi ”oikea” tai ”väärä” riippuu aina yksilön näkökulmasta, arvoista jne.
2. Jokainen on vastuussa omista tunteistaan ja tarpeistaan.
3. Jokainen haluaa tyydyttää omat tarpeensa, ja tekojen takana on aina yritys tehdä jotain hyvää itselle.
4. Pysy ennakkoluulottomana odottamattomille ratkaisuille. Älä ajattele parasta mahdollista ratkaisua vaan omia tyydyttämättömiä tarpeita.

Seuraavassa on joitakin lähtökohtia, jotka voivat auttaa sinua muotoilemaan tarpeellisen sanottavan:

– Kun täsmennät, mitä kuvittelet ihmisen tuntevan ja haluavan, eläydyt häneen ja näet tilanteen todennäköisemmin samalla tavalla kuin hän.

– ”Tuntuuko sinusta \_\_\_\_\_ koska sinun tarvitsee \_\_\_\_\_?”

– Jos tunteen takana oleva ajatus löytyy, löytyy todennäköisesti myös sen taustalla oleva tarve. Muotoile tunteiden tai tarpeiden ilmaus yksinkertaisin sanoin, kuten

– mietin, voisitko...

– entä tämä sitten...

– voisiko asia olla näin...

– ehkä...

Sanamuoto selventää, että kyse on sinun arvelustasi, eikä siinä ole kyse yrityksestä analysoida toista ihmistä tai kertoa hänelle, mitä hän tuntee.

– ”Oletko vihainen, koska ajattelet \_\_\_\_\_?”

– ”Mahtaako sinusta tuntua \_\_\_\_\_?”

– Totea havainto selvästi, jotta toinen ihminen myös kuulee sen havaintona.

– ”Minä näen \_\_\_\_\_.” tai ”Minä kuulen \_\_\_\_\_.”

– Ilmaise ajatus niin, että se kuullaan ajatuksena, joka pystyy muuttumaan, kunhan saat uutta tietoa tai ideoita.

– ”Ajattelen, että \_\_\_\_\_.”

– Raivaa tie pyynnölle.

– ”Olisitko halukas \_\_\_\_\_?”

– Tarjoa apua juuri tunnistetun tarpeen täyttämiseksi, mutta anna toisen ihmisen kantaa vastuu omista tarpeistaan.

– ”Haluaisitko minun \_\_\_\_\_?”

– Kaikkien neljän vaiheen mallit voisivat olla seuraavat:

1. Minä näen \_\_\_\_\_.

2. Minusta tuntuu \_\_\_\_\_.

3. Koska minä tarvitsen \_\_\_\_\_.

4. Olisitko halukas \_\_\_\_\_?

Tai

– Minä näen \_\_\_\_\_.

– Tuntuuko sinusta \_\_\_\_\_?

– Koska tarvitset \_\_\_\_\_.

– ”Täytyisikö tarpeesi, jos minä \_\_\_\_\_?” (tai to-

teamus omista tunteistasi ja tarpeistasi, ja niitä seuraava pyyntö)

Seuraavaksi kaksi esimerkkiä, joissa on sovellettu tätä lähestymistapaa:

Käsittävät asiat	Vastaukset	
	Haitalliset	Rauhanomaiset
Työntekijä on vihainen, koska ei ole saanut ylennystä.	Asiasta on turha olla vihainen. Ihmiset vain kääntyvät sinua vastaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Huomaan, ettet onnistunut saamaan ylennystä hakemuksestasi huolimatta.</li> <li>2. Voisiko olla niin, että olet vihainen, koska sinusta tuntuu, että voisit hoitaa työn paremmin?</li> <li>3. Koska olet työryhmän arvostettu jäsen ja tarvitsen sinua, meidän pitää selvittää tämä.</li> <li>4. Sopiiko sinulle, että selvitän päätöksen syyt sinulle, jotta sinulla on ensi kerralla enemmän tietoa?</li> </ol>
Työntekijä on jatkuvasti tullut töihin myöhässä jo pidemmän aikaa.	Olen huolissani siitä, että tulet töihin jatkuvasti myöhässä.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Huomaan, että nyt on kolmas päivä, jolloin tulet töihin yhdeksän jälkeen.</li> <li>2. Olen huolissani sinusta ja terveydestäsi.</li> <li>3. Haluaisin ymmärtää, mitä elämässäsi tapahtuu.</li> <li>4. Täytyisivätkö sinun tarpeesi, jos ottaisimme sinun kohdallasi käyttöön joustavan työajan?</li> </ol>

Mukailtu lähteestä [www.cnvc.org/addressing-workplace-conflict-three-steps](http://www.cnvc.org/addressing-workplace-conflict-three-steps).

## Huomautuksia

Rauhanomaisen viestinnän toteuttamiseksi työryhmässä on hyödyllistä harjoitella sitä etukäteen ulkopuolisen kanssa.

## Muunnelmat

Epäonnistumiset tai väärinymmärrykset ovat tavallisia ja johtavat usein ristiriitoihin. Sen takia esimiehet mielellään välttelevät niitä. Mitä enemmän yrityskulttuuri kieltää virheet, sitä todennäköisempää on, että ongelmat salataan, mikä johtaa lisäkustannuksiin. Miten esimies voi käsitellä työryhmän epäonnistumisia tehokkaammin?

- Luo luottamuksen ilmapiiri (pidä arvossa työntekijöitä, jotka ilmoittavat virheistä).
- Ole roolimalli. Kanna vastuu omista ja niistä virheistä, jotka ovat vastuualueellasi.
- Älä tee naurunalaiseksi virheen tehnyttä. Analysoi, mitä syitä virheen taustalla on.
- Arvioi seurauksia ja reagoi heti hallitaksesi mahdollisia vahinkoja.
- Kehitä kestävä ratkaisu. Estä virheen ilmeneminen uudelleen.
- Toimi, älä keskity kielteiseen.

Toinen tapa saada ihmiset tuntemaan itsensä arvokkaiksi on käyttää arvostavaa kyselyä, jossa kysytään muun muassa mikä toimii ja mitä hyvää on nykyisessä toimintatavassa (ks. harjoitus 12). Siinä keskitytään enemmän siihen, mikä toimii, kuin sen korjaamiseen, mikä ei toimi. ”Kyse on päinvastaisesta ongelmanratkaisusta. Sen sijaan, että taitojen ja menettelyjen parantamisessa keskityttäisiin aukkoihin ja puutteellisuuksiin, arvostava kysely keskittyy siihen, miten luoda enemmän poikkeuksellisen hyviä suorituksia, joita nähdään silloin, kun vahvuuksien ydin löytyy. Tällainen järkeily on motivoivaa. Lähestymistapa tunnustaa yksilöiden panoksen lisätäkseen luottamuksen määrää ja organisaation yhteishenkeä.” ([http://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_inquiry](http://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry).)

### Lisälukemista

Rosenberg, M. B. (2003). *Non-violent Communication: A Language of Life*. (2nd ed). A PuddleDancer Press Book.

## Harjoitus 14 Tavoitteiden sopiminen työryhmän puolesta

### Kuvaus

Jos esimiehellä on sovittu tavoitepalaveri tai kehityskeskustelu oman esimiehensä kanssa, hänen kannattaa yrittää valmistautua siihen tunnistamalla työryhmän jäsenten senhetkisiä heikkouksia, tarpeita, mahdollisuuksia ja odotuksia. Hyvän ilmapiirin luominen ja täsmällisten kysymysten esittäminen auttaa esimiestä hankkimaan nämä tiedot. Kysymysten esittäminen osoittaa, että esimies suhtautuu ryhmän mielipiteisiin vakavasti. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden puhua ryhmän tarpeiden puolesta neuvotteluissa ylempien kanssa.

### Voimavarat

Valmistelu työryhmän kanssa kestää noin tunnin. Esimies voi käyttää kerättyä tietoa luodakseen oman tavoitteensa työryhmän puolesta sopimiseen.

### Materiaalit

Esimiehen tulee pitää mielessä ”sopimuksen yksityiskohdat”, joista hän haluaa keskustella. Pohdittavia asioita ovat muun muassa

1. perustelut, jotka tukevat haluttuja tavoitteita
2. tavoitteet tärkeysjärjestyksessä listattuna
3. suunnitelmat, joilla tavoitteisiin päästään
4. tuen, voimavarojen tms. tarve suunnitelmien toteuttamiseksi

5. perustelut, joilla torjutaan ne odotukset tai vaatimukset, jotka eivät kuulu työryhmän tavoitteisiin.

### Huomautus

Kun olet puhunut esimiehesi kanssa, kerro tulokset työryhmällesi ja suunnittele toteutus. Muutoin ihmiset tuntevat jäävänsä ulkopuolelle.

## Harjoitus 15 Viestintämenetelmien luettelointi

### Kuvaus

Viestinnän tärkeyttä hyvälle johtamiselle havainnollistaa se, miten monia viestinnän ydintehtäviä esimiehille on määritelty (Mintzberg 1973). Tiedon rikkaus on se tiedon määrä, jonka viestintäväline voi välittää, ja se laajuus, jolla väline sallii lähettäjän ja vastaanottajan päästä yhteisymmärrykseen (Jones & George 2004).

Ensisijaisen viestintätavan yhdistäminen sopivimpaan viestintämenetelmään tai välineeseen parantaa viestintätapaa.

### Materiaalit

Tarkastele seuraavaa taulukkoa. Pohdi kutakin oikeassa sarakkeessa esitettyä viestintätapaa ja ilmoita, miten paljon käytät niistä kutakin tietyssä yhteydessä. Käytä arvioinnissa asteikkoa 0–4, jossa 0 tarkoittaa, ettet käytä kyseistä viestintätapaa koskaan kyseisen tehtävän yhteydessä, ja 4, että käytät sitä aina.

Käytä sitten taulukon alaosa sen arvioimiseen, mikä menetelmästä voisi auttaa sinua parantamaan johtamistaasi.



	kasvokkain	video- konferenssi	puhelin	henkilökohtainen kirjallinen viesti	sähköposti	persoonaton kirjallinen viesti	työryhmän intranet	puskaradio
1. tiedon kerääminen alaisilta ja heiltä saatava palaute menestyksestä, ongelmista ja mahdollisuuksista								
2. yhteistyö esimiesten, työtovereiden ja alaisten kanssa tiedon keräämisessä ja viestimisessä								
3. verkostoituminen ja tiedonvaihto								
4. tosiasiallisen ja arvopohjaisen tiedon välittäminen								
5. julkisen tiedottajan tehtävässä puhemiehenä toimiminen								
6. tärkeille osakkaille tiedottaminen ja lobbaus								
7. kiistanalaisista asioista neuvottelu muiden kanssa								
8. alaisten ja esimiesten kanssa seurustelu								
9. tietojen vaihto ja paperitöiden tekeminen								
10. vuorovaikutus ulkoisten toimijoiden kanssa								
11. henkilökunnan motivointi								
12. henkilökunnan ojentaminen ja ohjaus								
13. esimiehen ja henkilökunnan välisen tai henkilökunnan keskeisen ristiriidan selvittely								
14. henkilökunnan kehittäminen ja mentorointi								
<b>Arvioi kutakin alla olevaa viestintätapaa ja kirjaa, miten voisit parantaa johtamistapaasi viestinnän puolesta (esim. vahvistamalla tai aloittamalla sen käytön, jos se ei vielä ole käytössä). Täsmennä, miksi se voisi olla hyödyllistä.</b>								
a. kasvokkain								
b. videokonferenssi								
c. puhelin								
d. henkilökohtainen kirjallinen viesti								
e. sähköposti								
f. persoonaton kirjallinen viesti								
g. työryhmän intranet								
h. puskaradio								

## Huomautuksia

Alla on esitetty lyhyt kuvaus kustakin viestintätavasta.

1. Kasvokkain tapahtuva viestintä: Sisältää eniten tietoa, ja siinä voidaan hyödyntää sekä sanatonta että sanallista viestintää. Mahdollistaa palautteen antamisen heti. Noin 65 % kasvokkain välitetystä viestistä välittyy ruumiinkielen kautta.
2. Videokonferenssi (esim. Skype): Sisältää lähes yhtä paljon tietoa kuin viestintä kasvokkain ja voi vähentää matkustuskuluja ja tapaamisaikaa.
3. Puhelin tai muu ääniyhteys: Sähköisesti välitetty puheviestintä sisältää tietoa toiseksi eniten. Puhelinkeskusteluihin sisältyy paljon tietoa liittyen äänensävyyn, lähettäjän painotuksiin ja nopeaan palautteen antoon, mutta siitä puuttuvat visuaaliset sanattomat vihjeet.
4. Henkilökohtainen kirjallinen viesti: Henkilökohtaisesti osoitettu kirjallinen viesti ei sisällä yhtä paljon tietoa kuin viestinnän sanalliset muodot, mutta se on silti osoitettu tietylle ihmiselle. Henkilökohtaisuus auttaa varmistamaan, että vastaanottaja tosiaan lukee viestin – henkilökohtaiset kirjeet ja sähköpostit ovat tämän viestinnän tavallinen muoto. Siinä lähettäjä ei saa palautetta heti, mutta sitä saattaa tulla myöhemmin.
5. Sähköposti: Sähköposti sallii etätyön ja yhteydenpidon. Siihen ei sisälly niin paljon tietoa, mutta sen etuna on, että työryhmän jäsenet voidaan pitää tietoisina edistymisestä ja myönteisistä tuloksista. Onnistuneessa sähköpostiviestinnässä on keskeistä varmistaa yhteen aiheeseen keskittyminen ja viestin pitäminen lyhyenä ja asiassa.
6. Persoonaton kirjallinen viesti: Tämänäyttöisessä viestinnässä on tietoa verrattain vähän. Se on hyödyllinen, kun viesti lähetetään suurelle vastaanottajajoukolla eikä palautetta odoteta. Hyviä esimerkkejä ovat tiedotteet ja raportit.
7. Työryhmän intranet: Intranet on yrityksen sisäinen tietokoneverkko, jonka avulla työntekijöille jaetaan tietoa. Siinä yhdistyy monipuolinen sähköisten viestintämahdollisuuksien valikoima, mukaan lukien keskustelufoorumit ja verkkoilmoitukset. Intranet viittaa tietokoneohjelmistoon, joka sallii ryhmien jakaa tietoa keskenään ja parantaa viestintää. Se voi tukea sähköisiä ryhmätapaamisia.
8. Puskaradio: Puskaradio tarkoittaa organisaatiossa tapahtuvaa epävirallista viestintää. Sitä ei ole valtuuttanut kukaan, eikä organisaatio tue sitä. Puskaradion kautta välitetyn tiedon oikeellisuutta on vaikea arvioida, mutta kanava voi olla hyödyllinen terveyteen liittyvien viestien edistämisessä.

## Lisälukemista

Jones, G. R. & George, J. M. (2004). *Essentials of Contemporary Management*. McGraw-Hill Companies Inc.

## Harjoitus 16 Aktiivinen kuuntelu

### Kuvaus

Aktiivinen kuuntelu on tapa kuunnella ja vastata toiselle ihmiselle niin, että se parantaa yhteisymmärrystä. Se koostuu kolmesta osasta

- kuuntelusta
- tulkinnasta
- asiayhteyteen liittyvän merkityksen antamisesta.

Kuuntelu on aktiivinen prosessi, jossa huomio täytyy keskittää puhujaan (ollessaan liian stressaantunut ihminen ei voi olla 100-prosenttisen keskittynyt). Joskus kuuntelija on taipuvainen menemään aiheessa edelle, ja hän käyttää paljon henkisiä voimavaroja saadakseen kokoon vastauksen (tai joissain tapauksissa vastaväitteen), ennen kuin puhuja on saanut asiansa sanottua.

On tärkeää tehdä ero kuuntelemisen ja kuulemisen välillä. Kuulemisessa korvat vastaanottavat ääniaaltoja ja lähettävät niiden tiedon aivoihin. Kuunteleminen on viestin tulkitsemista, joka perustuu menneisiin kokemuksiin, oppimiseen ja asiayhteyteen.

Aktiivinen kuuntelu vaatii kärsivällisyyttä. Jos ihmisellä on vaikeuksia ilmaista itseään hyvin, on tärkeää olla osoittamatta omaa kiinnostuksen puutettaan esimerkiksi naputtamalla jalalla, huokailemalla tai naputtelemalla pöytää sormella. Vaikka työpaikalla käytävä keskustelu ei tuntuisi lainkaan kiinnostavalta, on tärkeää olla kärsivällinen ja huomioida pääasiat.

### Materiaalit

Aktiivisen kuuntelun tarkastelu

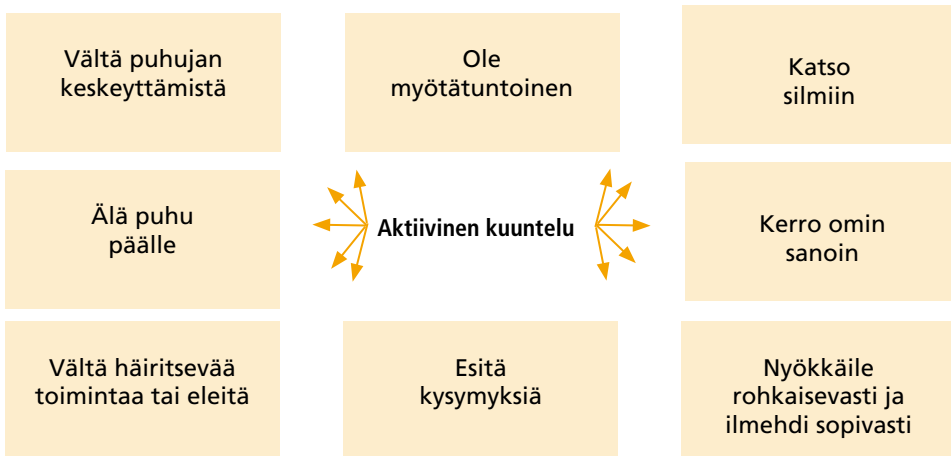
Tarkastele seuraavia vaiheita, joiden on tarkoitus parantaa aktiivisen kuuntelun taitoa, ja mieti, miten tehokas aktiivinen kuuntelija olet.

	En tee näin	Teen näin		
		silloin tällöin	usein	kaiken aikaa
<b>Aktiivisen kuuntelun taito</b>				
1. puhujan välittämän merkityksen kertominen omin sanoin				
2. tunteiden heijastaminen välittämällä myötätuntoa ja rohkaisemalla puhujaa jatkamaan				
3. tosiasioiden heijastaminen tekemällä välillä yhteenvetoa				
4. puhujan esittämien ideoiden yhdistäminen yhdeksi teemaksi				
5. sen kuvitteleminen ääneen, miltä tuntuu olla puhujan asemassa				
<b>Aktiivisen kuuntelun vaiheet</b>				
1. Kiinnitä huomiota puhujan ruumiinkieleen ja erityisesti ilmeisiin.				
2. Tiedosta äänensävy, puheen nopeus ja tietyt avainsanat.				
3. Käytä kysymyksiä ja uudelleen muotoilua selventääksesi, mitä puhuja sanoo.				
4. Käytä vastaanottavaista kieltä osoittaaksesi, että kuuntelet.				
5. Vaihda asentoasi sananvaihdon aikana, jotta saat eri näkökulman aiheeseen.				
6. Vältä tarvetta neuvoa, kun joku selittää ongelmaa.				
7. Tartu avainsanoihin ja -ilmaisuihin ja käytä niitä pitämään huomio ydinasiassa.				

## Huomautuksia

Aktiiviseen kuunteluun kuuluu sanattoman viestinnän tunnistaminen: Kuuntele, mitä toinen viestii ilmeiden, eleiden, asennon ja tavaroiden, kuten kynän tai viivottimen, välityksellä.

### Aktiivinen kuuntelu



Mukailtu lähteestä Robbins ym. (2005) *Fundamentals of Management, 4th Canadian Edition*, Pearson Education Canada.

Aktiiviseen kuunteluun kuuluu kuuntelemisen merkkien ilmaisu: Osoita keskustelun aikana kuuntelevasi tarkkaavaisesti nyökyttelemällä, katsomalla silmiin ja hymyilemällä säännöllisesti sopivalla hetkellä. Kun puhuja tietää, että häntä kuunnellaan aktiivisesti, hänen on helpompi jakaa ajatuksiaan.

Harjoittele aktiivista kuuntelua

- olemalla keskittynyt ulkoiseen:
  - seuraa ja ymmärrä puhujaa aivan kuin olisit hänen asemessaan
  - älä kuuntele pelkästään korvillasi vaan myös silmilläsi ja muilla aisteillasi
  - keskity äänenpainoihin, -rytmiin ja kielenkäyttöön, älä pelkkiin sanoihin
- välttämällä arvostelua:
  - tee tietoinen valinta kuunnella arvostelemisen sijaan
  - kuuntele toista ihmisten sen sijaan, että muodostat mielessäsi vastaväitteitä
  - huomioi puhuja sanallisesti ja sanattomasti
- osoittamalla kiinnostusta:
  - esitä selventäviä kysymyksiä
  - käytä avainsanoja ja -ilmaisuja esittäessäsi kysymyksiä ja tehdessäsi muistiinpanoja
  - keskeytä vain, jos se on aivan välttämätöntä.

### Lisälukemista

Robbins et al (2005). *Fundamentals of Management, 4th Canadian Edition*, Pearson Education Canada.

## Harjoitus 17 Mielen terveyden edistämishankkeen pohjustaminen

### Kuvaus

Esimiehen on tärkeää kertoa ylemmälle johdolle työpaikan psykososiaalisten ongelmien (stressin, väkivallan, kiusaamisen, työuupumuksen jne.) taloudellisista näkökohdista. Tällaisen liiketoimintamallin valmistelu on tärkeää kehitettävässä mielen terveyden edistämissuunnitelmaa.

Keskeisiä liiketoimintamalliin liittyviä asioita ovat

- kustannukset, joita aiheutuu, jos asiaan ei puututa
- tilanteen arviointiin kuluvat kustannukset (odotetut ja arvioidut)
- mielen terveyden edistämiseen liittyvät investointikustannukset (ja niiden tuotto).

Jos organisaatiossa ei ole tietoa näistä riskeistä, niiden ratkaisemiseksi ei voida toimia. Liiketoimintamallin keskeisten asioiden pitää parantaa tietoisuutta ja saada kaikki työpaikan sidosryhmät vakuuttuneeksi ongelmien selvittämisen tärkeydestä tunnistamalla, ratkaisemalla ja ehkäisemällä ne.

Harjoituksen tarkoituksena on auttaa esimiestä tunnistamaan oman organisaation mielen terveyden ongelmiin liittyvien kulujen keskeiset asiat. Lisäksi sen tarkoitus on auttaa esimiestä keräämään laadullista ja määrällistä tukea keskeisille seikoille.

### Materiaalit

Seuraavaan taulukkoon on koottu tärkeimmät kustannusasiat, jotka liittyvät mielen terveyden edistämiseen työpaikalla. Nämä tiedot voidaan luokitella tosiasioiksi ja luvuiksi, jotka liittyvät mielen terveyden ongelmista johtuvien poissaolojen ja sairaana työskentelyn kustannuksiin.

Arvioi kukin kustannus suhteessa siihen, miten arvokas tieto on omassa organisaatiossasi, ja mieti, miten helposti pääsisit tietoon käsiksi tai voisit kerätä tietoa perustellaksesi asian.

		Poissaolojen kustannukset (menetettyt päivät ja sijaiskustannukset)					
		asian tärkeys organisaatiolle (1 = vähäinen, 5 = suuri)	tieto ei ole saatavissa	tieto on arvioitava	tieto on helposti saatavissa	tieto on jo minulla	
määrällinen tieto	poissaoleville työntekijöille maksettavat korvaukset						
	palkasta vähennettävä sairausvakuutusmaksu						
	työtovereiden tekemät ylityöt						
	työpaikkailmoittelun maksut ja väliaikaisen henkilökunnan maksut						
	ylimääräiset palkkakustannukset epävarmoissa töissä						
	laadullinen tieto	johdon ja henkilöstöosaston rekrytointiin, koulutukseen ja perehdytykseen käyttämä aika					
	työtovereiden tekemä ylimääräinen työ						
	hidastunut tahti tai tuloksien heikkeneminen						

Sairaana työskentelyn kustannukset (tuottavuuden lasku, huonontuneet suhteet työpaikalla, stressiin liittyvät työpaikan välikohtaukset)		asian tärkeys organisaatiolle (1 = vähäinen, 5 = suuri)	tieto ei ole saatavissa	tieto on arvioitava	tieto on helposti saatavissa	tieto on jo minulla
määrällinen tieto	pidennettyihin määräaikoihin liittyvä kustannus					
	oikeudenkäyntimaksu: oikeusjutut ja valitukset					
	poissaoloista johtuva kustannusten nousu					
	vakuutusmaksujen kustannusten nousu					
	työkeskeytysten nousseet korvaukset					
laadullinen tieto	virheiden lisääntynyt määrä					
	laadun huononeminen					
	innovatiivisuuden lasku					
	kyvyttömyys voittaa markkinaosuutta tai tyydyttää asiakkaita					
	johdon käyttämä aika ryhmän mukauttamiseen					
	asiakkaille tai ryhmälle välittyvä huono kuva					
	yrityksen houkuttelevuuden lasku					
	johdon ja henkilöstöosaston aika					



## Huomautuksia

Alle kootut yleiset tosiasiat ja luvut saattavat auttaa viestin perillemenossa.

- 25 prosentilla eurooppalaisista on mielenterveysongelmia elämänsä aikana.
- Mielenterveysongelmat vaikuttavat 27 prosenttiin Euroopan aikuisväestöstä, mikä tarkoittaa 93 miljoonaa ihmistä.
- WHO:n arvion mukaan vuoteen 2020 mennessä masennus on maailman toiseksi suurin työkyvyttömyyden syy.
- Poissaolot, työttömyys ja työstressiin ja mielenterveysongelmiin liittyvien pitkäaikaisten työkyvyttömyyshakemusten määrä ovat kasvaneet koko Euroopassa. Esimerkiksi noin 10 prosenttia pitkäaikaissairauksista ja työkyvyttömyydestä johtuu mielenterveyden häiriöistä ja emotionaalisista häiriöistä.
- Mielenterveyshäiriöiden kokonaiskustannuksiksi Euroopassa on arvioitu 240 miljardia euroa vuodessa.

Suorat kustannukset, kuten lääketieteellinen hoito, ovat alle puolet tästä summasta. Yhteensä 136 miljardia tulee menetetyistä tuottavuudesta, johon kuuluvat sairauspoissaolot.

Yrityksen kustannusarvioita voidaan tukea

- numeerisen (määrällisen) tiedon avulla: maksetut korvaukset, työterveyshuoltomaksut jne.
- laadullisen tiedon avulla: tuki sijaista perehdytettäessä, laadun ja innovaatioiden lasku jne.

On tärkeää huomata, että harjoituksessa annetun taulukon lista on viitteellinen. Esimiehen kannattaa miettiä, mitkä muut tosiasiat ja luvut ovat tärkeitä omassa organisaatiossa.

## Lisälukemista

Ahonen, G., Bjurström, L-M. & Hussi, T. (2001). *Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset*. STM.

## Harjoitus 18 Riskinhallinnan standardit

### Kuvaus

Brittiläinen HSE (Health and Safety Executive) suunnitteli stressinhallintaan standardit, joiden tarkoituksena on auttaa työnantajia hoitamaan työperäisen stressin syytä tehokkaammin. Standardit perustuvat tunnettuun malliin riskinarvioinnin viidestä vaiheesta (Five steps to risk assessment) ja edellyttävät johdon ja henkilökunnan yhteistyötä.

Standardeissa viitataan kuuteen työstressin mahdolliseen syyhyn:

- vaatimukset – mukaan lukien työmäärä, työtavat ja työympäristö
- hallinta – miten paljon ihmisellä on valtaa omassa työssään
- tuki – mukaan lukien rohkaisu, sponsorointi ja organisaation tarjoamat voimavarat, linjaorganisaation johtamismalli ja työtoverit
- tehtävä – ymmärtävätkö ihmiset tehtävänsä organisaatioissa ja varmistaako organisaatio, ettei tehtävissä ole ristiriitaa
- muutos – miten organisaation muutos (pieni tai iso) hoidetaan ja miten siitä viestitään
- suhteet – myönteisten työsuhteiden edistäminen ristiriitojen ja ei-hyväksyttävän käytöksen välttäminen.

### Voimavarat

Riskinhallinta on organisaation prosessi. Sen vaiheet on havainnollistettu seuraavassa kuvassa.



Mukailtu HSE:n verkkosivustolta: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/before.htm>

Seuraava harjoitus on yleiskatsaus siitä, mihin näkökulmiin kannattaa kiinnittää huomiota.

## Materiaalit

Riskinarviointia varten voidaan kerätä tietoja useiden menetelmien avulla. Usein käytetään kyselyjä. On olemassa paljon välineitä, jotka on kehitetty nimenomaan psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamiseen tai joihin sisältyy niiden tunnistamiseen soveltuvia mittareita. Tämän tyyppisiä tutkimuksia ovat esimerkiksi Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston vuorovaikutteinen riskinarviointiväline OiRA (Online interactive Risk Assessment Tool), joka on tarkoitettu pienille tai hyvin pienille yrityksille, ja Yhdistyneen kuningaskunnan HSE:n stressinhallintastandardit (Management Standards for Work-related Stress Indicator Tool). Voidaan käyttää myös muita tiedonkeruumenetelmiä, kuten ryhmäkeskusteluja, sidosryhmien haastatteluja ja havainnointia.

Kunhan tietoa psykososiaalisista kuormitustekijöistä on kerätty, on tärkeää selvittää, miten moneen työntekijään ne vaikuttavat ja missä laajuudessa kuormitustekijät vahingoittavat heidän terveyttään. Terveysten ja hyvinvointiin liittyviä kyselyjä käytetään usein tämän tyyppisen tiedon keräämiseen.

Oli tiedonkeruumenetelmä mikä hyvänsä, riskinarvioinnissa pitäisi huomioida erilaisia asioita, kuten ikä ja sukupuoli, eikä siinä pitäisi unohtaa laajempaa asiayhteyttä, kuten ammatillisen alan ominaisuuksia tai sosioekonomisia ja kulttuurisia eroja.

Riskinarvioinnissa kerättyjä tietoja pitäisi tarkastella ryhmän tasolla. Psykososiaaliset kuormitustekijät vaihtelevat tavallisesti tilanteesta toiseen. Sen vuoksi yhdentyyppisessä työssä riskin muodostava asia ei välttämättä ole riski toisentyyppisessä työssä. Samoin yhteen työntekijään vaikuttava asia ei välttämättä vaikuta toiseen. Sen vuoksi on hyödyllisempää tarkastella asiaankuuluvia työntekijäryhmiä kuin yksittäisiä työntekijöitä ([www.PRIMAet.org](http://www.PRIMAet.org)).

Riskinarviointi antaa tietoa toimintasuunnitelmaa varten, ja siinä puolestaan eritellään tarvittavat toimenpiteet. Seuraavassa taulukossa on esimerkki HSE:n suunnittelemaasta toimintasuunnitelmasta.

Toimintasuunnitelman malli – esimerkki vaatimusten yhdestä osasta							
Vaatimukset	Toivottu tila	Nykytila	Käytännön ratkaisut	Kuka vie työtä eteenpäin	Milloin	Miten henkilökunta saa palautetta	Tehtävä suoritettu
Organisaatio esittää työntekijälle riittävät ja saavutettavissa olevat vaatimukset suhteessa sovituihin työtunteihin	Keskimääräinen tai hyvä suoritus	– Huono tai hyvin huono suoritus – Työmääriä ei ole suunniteltu ja kiireitä esiintyy usein kesällä, jolloin ihmiset ovat vuosilomilla	1. Suunnittele työt paremmin, ja jos kiireet osuvat vuosilomien ajalle, mieti, kannattaisiko puhua muiden osastojen kanssa mahdollisten väliaikaisten voimavarojen saamisesta	1. Esimies johtaa ja ehdottaa ajatusta eteenpäin omalle esimiehelleen	1. Asia otetaan esille seuraavassa esimiesten tapaamisessa	1. Kuukausitaisten tapaamisten ja henkilökunnan tiedotteiden kautta	Kyllä (pvm)
			2. Työntekijät kertovat esimiehelle tulevasta lomasta ja mahdollisista työmäärään liittyvistä vaikeuksista kuukausipalaverissa	2. Kaikki esimiehen johdolla	2. Heti	2. Kuukausipalaverien aikana	2. Kyllä, toiminta jatkuu

([www.hse.gov.uk/stress](http://www.hse.gov.uk/stress).)

## Lisälukemista

Lindström, K., Elo, A-L., Hopsu, L., Kandolin, I., Ketola, R., Lehtelä, J., Leppänen, A., Mukala, K., Rasa, P-L. & Sallinen, M. (2005). *Työkuormituksen arviointimenetelmä TIKKA*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Murtonen, M. (2008). *Riskien arviointi työpaikalla – työkirja*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto.

Oksa, P., Lappalainen, J., Liuhamo, M., Naumanen, P., Nyberg, M., Pääkkönen, R., Savinainen, M. & Vorne, J. (2013). *Pienyrityksen työturvallisuus ja työterveysriskien hallinta*. Helsinki: Työterveyslaitos.

## Harjoitus 19 Työhön paluun tuki

### Kuvaus

Työhön paluun tuessa keskustelu on johtamisen väline. Työhön paluun tukea käytetään, kun työntekijä palaa poissaolon jälkeen töihin.

Työhön paluun tukea käytetään seuraaviin tarkoituksiin:

- kerrotaan ihmiselle, että häntä on kaivattu (niin henkilönä kuin työtehtävässään)
- saatetaan hänet ajantasalle siinä, mitä on tapahtunut hänen poissaollessaan
- sopeutetaan hänet takaisin ryhmään

- selvitetään johtuiko poissaolo ammatillisille riskeille altistumisesta (esim. sairaustapauksessa)
- tarjotaan tukea (sairautapauksessa).

## Voimavarat

Tällaisessa keskustelussa arvostava kysely (harjoitus 12) ja rauhanomainen viestintä (harjoitus 13) voivat olla hyvin hyödyllisiä. Lisäksi on tärkeää tiedostaa viestinnän neljä kanavaa, jotka on kuvattu harjoituksessa 11. Seuraavia suosituksia voidaan käyttää, kun keskustellaan sellaisen ihmisen kanssa, joka on ollut sairauslomalla. Keskustelua ei tulisi koskaan käydä puhelimitse vaan se käydään aina kasvokkain.

On tärkeää järjestää keskustelu niin, ettei ihminen tunne, että häntä painostetaan palaamaan töihin ennen kuin hän on valmis. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että ihminen tulee keskusteluun vapaaehtoisesti. Sopivin lähestymistapa on kutsua ihminen tapaamiseen keskustelemaan siitä, miten yritys voi auttaa häntä palaamaan töihin. Työntekijällä on oikeus kieltäytyä kutsusta.

## Materiaalit

Työhön paluun tukeen liittyvän keskustelun tunnusmerkkejä.

- Työntekijän kanssa keskustele lähiesimies.
- Lähiesimies esittää kysymyksiä pyrkimättä ohjailemaan työntekijää ja suhtautuu tähän kunnioittavasti.
- Keskustelu pitäisi järjestää lähellä sitä aikaa, jolloin työntekijä on palaamassa töihin.
- Keskustelun pitäisi olla suunniteltu eikä improvisoitu.
- Keskustelu pitäisi järjestää jokaisen työntekijän kanssa, joka palaa töihin poissaolon jälkeen.

## Työhön paluun tuki

Tavoite: perehtyä sellaisen työntekijän eri vaihtoehtoihin, joka on ollut poissa töistä yli 6 viikkoa mielenterveysongelmien takia.

1. Keskustelun alussa on syytä selvittää, että
  - tavoitteena on selvittää, mitä yritys voi tehdä ja miten se voi auttaa työntekijän takaisin töihin
  - työntekijä voi itse päättää aikataulun
  - työntekijän ei tarvitse paljastaa mitään, mitä hän haluaa salata
  - työntekijälle annetaan aikaa harkita tapaamisessa sovittuja asioita. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen järjestetään toinen tapaaminen, jossa tarkastellaan aiemmin keskusteltua ja lopulta päätetään, mihin toimiin työntekijän kanssa ryhdytään, jos mihinkään.

2. Hyödynnä arvostavan kyselyn oivallus-vaihetta seuraavasti:
- perehdy niihin työn osa-alueisiin, joista työntekijä nautti eniten
  - tunnista ne puolet, joista hän sai eniten tyydytystä
  - keskustele työntekijän senhetkisen elämän (kun hän on poissa töistä) myönteisistä puolista.

Työntekijän huomio on mahdollista ohjata näkökulmiin, jotka eivät tule keskustelussa esille spontaanisti.

Näitä voivat olla

- työn vaatimukset
- työn hallinta
- tuki
- suhteet
- tehtävä
- organisaation muutos.

3. Hyödynnä arvostavan kyselyn unelmointi-vaihetta auttaaksesi työntekijää tunnistamaan toivotut tulokset

- yksityiselämässä
- työelämässä.

Jos työntekijä ei osaa esittää mitään työhön paluun tukeen liittyviä tavoitteita, häntä voidaan ohjata esimerkiksi seuraavilla kommentteilla:

- ”Huomasin, ette maininnut mitään työhön paluuseen liittyviä tavoitteita.”
- ”Huolestuttaako töihin paluu sinua?”
- ”Koska minun pitää keskittyä työhön paluuseen liittyviin aiheisiin, haluaisin keskustella tästä vähän syvällisemmin.”
- ”Haluaisitko jutella yksityiskohtaisemmin töihin paluusta?”

4. Arvostavan kyselyn suunnittelu-vaihetta voi hyödyntää referoidessaan työntekijän ehdottamia työhön paluun tukeen liittyviä tavoitteita ja keskittymälä tärkeimpiin. Jotkin niistä voivat liittyä työntekijän terveyteen tai perhe-elämään, kuten väsymykseen tai hoitamiseen liittyviin velvollisuuksiin.

Rohkaise työntekijää miettimään, mitkä tekijät voisivat helpottaa töihin paluuta. Seuraavat lauseet voivat auttaa:

- ”Haluaisitko keskustella asioista, jotka helpottaisivat töihin paluutasi?”
- ”Mitä jos keskittyisimme asioihin, joita me voimme tehdä auttaaksemme töihin paluutasi?”
- ”Koska sinun pitää ajatella töihin paluuta, voisi olla hyvä ajatus miettiä, miten sitä voitaisiin helpottaa.”

Rohkaise työntekijää pohtimaan seuraavia asioita:

- tekijöitä, jotka voivat helpottaa töihin paluuta
- esteitä, jotka täytyy poistaa, jotta töihin paluu toteutuu tehokkaasti.

Jos työntekijällä on vaikeuksia keksiä toimintatapaa, hänelle voi ehdottaa seuraavassa taulukossa kootusti esitettyjä asioita.

Ympäristöön liittyvät keinot
1. joustava aikataulu
2. ajan varaaminen työterveyshuoltoon
3. työolojen muuttaminen
4. joidenkin tehtävien siirtäminen muille työntekijöille
5. vastuiden vaihtaminen muiden työntekijöiden kanssa
6. isojen tehtävien pilkkominen pienempiin osiin
7. työtehtävien muuttaminen
8. omassa tahdissa tehtävän työn salliminen
9. tehtävien vaihtelu päivän aikana
10. siirtymävaiheen työtehtävä eri tehtävässä lyhyen ajan
11. palaaminen töihin osa-aikaisena alkuvaiheessa
12. lyhyiden tiheään pidettävien taukojen salliminen
13. riskinarvioinnin tekeminen työntekijän työtehtävästä
14. niiden työn osa-alueiden poistaminen alkuvaiheessa, jotka kuormittavat eniten
Kykyjen parantamiseen liittyvät keinot
1. stressinhallintakeinoissa, ongelmanratkaisussa ja itsevarmuudessa kouluttaminen
2. rentoutushetkiin osallistuminen
3. liikunnan tai luovien harrastusten aloittaminen
4. työntekijän ohjaaminen työterveyshuoltoon
Tukeen liittyvät keinot
1. mentorointi
2. virallisen tai epävirallisen tuen tarjoaminen
3. lyhyiden viikkotapaamisten järjestäminen sen seuraamiseksi, miten työntekijällä menee
4. tapaamisen järjestäminen työnjohtajan kanssa mukautuskeinojen sopimiseksi
5. työtovereiden ohjeistaminen sovitusta toimintamalleista
6. muun henkilökunnan kouluttaminen tiedon lisäämiseksi
7. tarjoutuminen välittäjäksi työntekijän ja työnjohtajan välille

Tämän vaiheen lopussa on tärkeää osoittaa työntekijälle yhteenvedon avulla, että ymmärrät, mitä on tehty.

- Arvostavan kyselyn *toteutus*-vaiheessa on tärkeää, että *suunnittelu*-vaiheessa tehdyt sitoumukset hoidetaan tehokkaasti. Tästä näkökulmasta on erittäin tärkeää, että kaikki työntekijän kanssa sovittu hyväksytetään ylemmällä johdolla ja henkilöstöosastolla.  
Se tulee tehdä ennen kuin asiasta sovitaan lopullisesti työntekijän kanssa. Tämän vuoksi on parasta järjestää toinen tapaaminen työntekijän kanssa sen jälkeen, kun suunnitelma on hyväksytty.

On myös tärkeää sopia työntekijän kanssa osatavoitteista, jotta edistymistä voidaan arvioida säännöllisesti ja suunnitelmaa muuttaa.

### Huomautuksia

Nämä yleiset periaatteet on hyvä ottaa yrityksen henkilöstöpolitiikkaan. On erittäin tärkeää sisällyttää työhön paluun tuki osaksi henkilöstöosaston lähestymistapaa, jotta vältytään aiheuttamasta mielipahaa tai ristiriitoja.

### Lisälukemista

*Kivistö, S. & Lehtinen, S. (2006). Paluu työhön. Helsinki: Työterveyslaitos*

*Ahola, K. (2011). Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.*

## Harjoitus 20 Luettelo yrityksen terveysstandardeista ja asiantuntijoista

### Kuvaus

Tiedätkö kehen pitäisi ottaa yhteyttä (joko yrityksen sisällä tai ulkopuolella), jos työntekijällä on mielenterveysongelma tai hän on poissa töistä pitkään? Jos henkilöistä ei ole olemassa listaa, sellainen kannattaa koostaa. Tätä luetteloa voivat käyttää yhtä lailla esimiehet kuin työntekijät, ja sen avulla tieto on nopeasti saatavilla.

Huom.! Suomessa ensisijaisesti yhteys työterveyshuoltoon tai työsuojeluvaltuutettuun.

### Voimavarat

Kun tietoa kerätään ensi kertaa, ihmisten haastattelemiseen, tietojen kokoamiseen ja dokumentointiin menee aikaa. Listaa tulisi päivittää säännöllisesti.

### Materiaalit

Seuraavista taulukoista voi olla apua sen tunnistamisessa, mitä voimavaroja ja standardeja on jo olemassa ja mitä pitää kehittää.



Luettelo terveysstandardeista								
	menet- lytapa	standardi	toimen- piteet	ohje (do- kumentti)	selvitykset	"usein ky- syttyä" -lehtinen	henkilö- kunnan kykyjen kehittämi- nen	ei ole huomioitu
organisaation sitoutuminen positiivisen mielenterveyden edistämiseen								
mielenterveyden mittarit								
mielenterveyden lopputulosten arviointi ja seuranta								
luottamuksellisuus, yksityisyys ja oikeudet								
julkitulon käsittely								
ongelmien analysointi								
stressiä ehkäisevä toiminta								
stressin pääasiallisten merkkien tunnistaminen								
stressin hoitaminen								
varhainen puuttuminen								
työn ja yksityiselämän tasapaino								
kiusaaminen ja häirintä								
mielenterveyden edistäminen								
mielenterveyden ongelmien ehkäisy								
työhön paluun tuki								
työn vaatimukset ja suunnittelu								
työmäärän suunnittelu								
työntekijöiden tukivaihtoehdot								

Terveysasiantuntijoiden luettelo											
Ketkä voivat osallistua?	ongelman analysointi	diagnoosi	neuvojen ja ohjeiden antaminen	tuen antaminen	toimenpiteiden tarjoaminen	työn analysointi	nimi	puhelin	sähköposti	osoite	milloin päivitetty
Yrityksen sisäiset											
työterveyden asiantuntija											
terveys- ja työsuojelujohto											
henkilöstön tukiorganisaatio											
henkilöstösasto											
työntekijöiden tukivaihtoehdot											
Ulkoiset											
lääkärit											
terapeutit											
ergonomian asiantuntijat											
päihdetyön ammattilainen											
psykososiaalinen neuvonta											
työlainsäädännön asiantuntija											
organisaation terveysanalyysi											
muu, mikä?											

Ihmiset, joiden pitää osallistua mielenterveyden edistämiseen ja suojeluun eri vaiheissa										
	työntekijän julkitulo/paljastus	työntekijän ilmentämät stressioireet	valitus kiusaamisesta tai häirinnästä	työpaikan tapahtuma/välikohtaus	pyyntö perustellusta muuttamisesta	pyyntö selviytymistaitojen koulutuksesta	pyyntö lomasta	ajoittainen poissaolo	pidetty poissaolo	työhön paluun tuki
esimiehet										
työterveysvastaava										
terveys- ja työsuojelujohto										
henkilöstön tukiorganisaatio										
henkilöstöosasto										
ulkopuoliset lääkärit tai terapeutit										

## Huomautuksia

Henkilökunnalta pitää pyytää palautetta luettelon sisällöstä sen varmistamiseksi, että se vastaa heidän tarpeitaan.

## Harjoitus 21 Jacobsonin progressiivinen lihasrentoutus

### Kuvaus

Harjoitus auttaa lieventämään äkillisiä stressioireita, mutta sitä käytetään paljon myös vakavien stressiperäisten sairauksien ehkäisyssä. Mitä enemmän harjoitusta tehdään, sitä paremmat tulokset saadaan. Harjoitus on helppo oppia, eikä siihen tarvita mitään materiaaleja. Rentoutusharjoitus voidaan tehdä joko makuullaan tai istuallaan, esim. toimistossa, junassa tai puistossa. Harjoitus perustuu Jacobsonin havaintoon siitä, että lihaksen tietoinen jännittäminen lyhyen aikaa voi tuottaa syvän rentouden tunteen, kun lihas rentoutetaan.

### Voimavarat

Harjoitus on tehokkain, jos sitä tehdään ennen kuin stressistä tulee ongelma. Jos harjoituksesta on tullut automaattinen, sitä voidaan käyttää selviytymiskeinona myös ahdistavana tai stressaavana aikana. Kun harjoitus on tullut tutuksi, haluat ehkä kertoa siitä työtovereillesi. Voit esitellä harjoituksen työryhmätapaamisen alussa lämmittelyharjoituksena.

Aloita harjoitus asettumalla mukavaan asentoon istuallenne tai makuullenne. Jännitä jokaista lihasryhmää yksi toisensa jälkeen noin 5–10 sekuntia ja rentouta niitä sitten noin 30 sekuntia.

## Materiaalit

Rentoutusopetus (lyhyt versio)

1. Istu tai makaa mukavassa asennossa. Harjoitus on hyödyllistä tehdä hiljaisessa paikassa. Sulje silmäsi. Aloita hallitsevasta kädestäsi ja purista kätesi nyrkkiin. Kireyden pitäisi tuntua ilman liioiteltua jännittämistä. Kipua ei pitäisi tuntua. Hengitä normaalisti. Vapauta nyrkki 5–10 sekunnin jälkeen ja keskity käden rentouttamiseen noin 30 sekuntia. Nauti tunteuksesta. Ole hetkessä.
2. Jatka toiseen käteen ja tee sen jälkeen molemmat kädet yhtä aikaa.
3. Tee seuraavaksi käsivarret. Taivuta käsivarsia hitaasti kohti olkapäitä ja jännitä niitä. Rentouta sen jälkeen käsivarren lihakset ja laske kädet alas.
4. Laske nyt kätesi jotain pintaa vasten ja käännä kämmenpuoli ylös. Jännitä käsivarsiasi ja paina käsiäsi pintaa vasten. Rentouta käsivarret ja kädet 5–10 sekunnin jälkeen.
5. Jos haluat, voit tehdä seuraavaksi kasvot, hartiat, ylä- ja alavartalon, sääret ja jalat.
6. Ennen kuin päätät harjoituksen, taivuta käsivarsiasi useaan kertaan, hengitä syvään ja avaa sitten silmäsi.

## Huomautuksia

Harjoitus on hyvä tapa varmistaa, että vaivut rentoon uneen. Harjoituksen voi tehdä vuoteessa makuullaan. Varmista, ettei sinun siinä tapauksessa tarvitse nousta enää vuoteesta harjoituksen jälkeen.

Vaihtoehtoisesti harjoituksen voi tehdä aamulla ennen vuoteesta nousemista. Harjoitukseen menee vain viisi minuuttia, ja se on oivallinen tapa aloittaa päivä.

Jos haluat tietää enemmän muista rentoutusharjoituksista ja niiden tehosta, kannattaa tutustua oman paikkakunnan koulutustarjontaan.

## Lisälukemista

*Davis, M. et al. (2008). The Relaxation and Stress Reduction Workbook. (6th ed.) New Harbinger Publications, Inc.*

## Harjoitus 22 Työryhmän epäviralliset säännöt

### Kuvaus

Jokaisessa työryhmässä ja organisaatiossa on epävirallisia sääntöjä. Näistä säännöistä on hyvä olla tietoinen, koska ne voivat vaikuttaa työntekijöiden käytökseen. Alla on joitakin toteamuksia, jotka voivat olla osoitus epävirallisten sääntöjen olemassa olost. Tunnistatko niistä jotain? Jos haluat tehdä muutoksia, yritä selvittää, mitä epävirallisia sääntöjä omassa työryhmässäsi tai organisaatiossasi on.

### Voimavarat

Harjoitus on tarkoitettu tehtäväksi ryhmässä. Jaa kyselylomake ryhmätapaamisessa ja pyydä osallistujia täyttämään se. Anna heille 5 minuuttia aikaa merkitä vastauksensa ja pyydä heitä sen jälkeen panemaan vastauksensa kirjekuoreen. Kerää kyselylomakkeet ja analysoi ne. Esittele tulokset työryhmälle seuraavassa tapaamisessa ja hyödynnä niitä keskustellessasi siitä, mitä parannuksia tulee tehdä. Auta työryhmää asettamaan tärkeysjärjestykseen kolme aluetta, joihin pitää kiinnittää huomiota, ja pyydä ihmisiä ehdottamaan seuraavassa tapaamisessa, mitä kunkin alueen parantamiseksi voitaisiin tehdä. Seuraavassa tapaamisessa järjestä henkilökunnan jäsenille ryhmässä tehtävä ideointihetki (harjoitus 10), jotta toimintaa varten saadaan ideoita. Järjestä ideat toimintasuunnitelmaksi, jota tarkastellaan seuraavissa tapaamisissa.

### Materiaalit

	Ei pidä paikkansa tässä organisaatiossa	Pitää jokseenkin paikkansa	Pitää hyvin paljon paikkansa	Pitää ehdottomasti paikkansa
<b>(Fyysinen) läsnäolo</b>				
"Tärkeintä on, että toimistossani palaa valo."				
"On tärkeää, että useat ihmiset toimistossa tai sen ulkopuolella näkevät minut päivän aikana."				
"Jos tehtävän valmiiksi saaminen venyy iltaan, sen täytyy olla hyvin tärkeä (myös ihmiselle, joka työn tekee)."				
<b>Ajanhallinta</b>				
"Jos joku onnistuu tekemään työn 8 tunnissa, hänellä ei ole paljonkaan tehtävää. Pitkät työpäivät antavat vaikutelman kiireestä."				
"Tapaamisista myöhästymisen ja ajanpuutteen puhuminen antavat vaikutelman kiireestä."				
"Jos jatkuvasti lähtee palavereista 15 minuuttia aiemmin, mutta vakuuttelee, että aihe on tärkeä, antaa vaikutelman, että on motivoitunut mutta kiireinen. Tällöin voi välttyä saamasta liian paljon tehtäviä."				

	Ei pidä paik- kansa tässä or- ganisaatiossa	Pitää jokseenkin paikkansa	Pitää hyvin paljon paikkansa	Pitää ehdottomasti paikkansa
<b>Työn ja yksityiselämän tasapaino</b>				
"Työn ja yksityiselämän tasapaino on hyväksyttyä mutta vain vapaa-ajalla."				
"Työn ja yksityiselämän tasapainon kannattajat haluavat vain muuttaa työtä."				
"Perheen parissa vietettävästä ajasta puhuminen tai joustavan työajan toivominen on merkki rajallisesta sitoutumisesta työryhmään."				
<b>Terveysasenne</b>				
"Sairaus on yksityisasia, josta ei pitäisi puhua töissä. Korkeintaan voi mainita urheilutapaturmasta."				
"Terveyden edistäminen on niille, jotka sitä tarvitsevat – se on merkki heikkoudesta ja alisuorittamisesta."				
"Jos työtoveri syö terveellisesti tai tiedostaa työturvallisuusasiat tms., häntä pidetään ulkopuolisena."				
<b>Työn vaatimukset ja hallinta</b>				
"Ongelmat tavoitteiden saavuttamisessa joutuvat työntekijästä eivät työmäärästä."				
"Koskaan ei voi tietää, milloin pyydetään tekemään ylimääräistä työtä varoittamatta."				
"Mitä tehokkaampi on, sitä enemmän joutuu työskentelemään."				
<b>Tuki</b>				
"Ongelmat työtoverin kanssa ovat omaa syytäsi."				
"Kaikki, mitä kerrot luottamuksellisesti, leviää työpaikalla."				
"Tuen tarve on merkki heikkoudesta."				

## Huomautuksia

Jos lomakkeen toteamukset eivät vastaa tarpeitasi, voit luoda omia väittämiä ja hyödyntää samaa menetelmää.

## Lisälukemista

Dattner, B. (2012). *The Blame Game: How the Hidden Rules of Credit and Blame Determine Our Success or Failure*. Simon and Schuster.

## Harjoitus 23 Ajanhallintatekniikat

### Kuvaus

Tämä harjoitus on vain yksi esimerkki ajanhallintatekniikasta. Harjoitus voi olla hyödyllinen yhtä lailla esimiehille kuin työryhmän jäsenille. Ajanhallintatekniikoiden listaa voidaan kuitenkin laajentaa.

### Materiaalit

Käytä joko perinteistä tai sähköistä kalenteria. Aseta tavoitteeksi tehdä vähintään yksi sivu päivässä.

Heitä pois tehtävälistasi. Esitä itsellesi yksinkertainen kysymys listan kustakin kohdasta: milloin aion tehdä tämän? Siirrä sitten kukin kohta listasta kalenteriisi johonkin tiettyyn päivään, jolloin todella hoidat asian. Tämä helpottaa stressiä, ja tärkeät asiat tulevat tehdyksi oikeaan aikaan.

Pidä kalenteriasi mukana aina, jotta voit kirjata sitoumukset sinne heti. Valitse jokin tietty aika joka päivä, jolloin vastaat puheluihin ja sähköposteihin. Varhain aamulla kirjoitettu sähköposti antaa vastaanottajalle koko päivän aikaa vastata. Jätä yksityiskohtainen ilmoitus vastaajaasi ja rohkaise muita jättämään vastaajaan tarvitsemiasi tietoja, jos et ole saavutettavissa. Älä tee useita asioita yhtä aikaa, kun puhut puhelimesta tai kasvokkain jonkun kanssa.

Keskity keskustelukumppaniisi ja keskusteluun. Keskittyminen nopeuttaa viestintää ja varmistaa, että tärkeät tiedot välittyvät, mikä taas vähentää viivästyksiä tulevaisuudessa. Useiden asioiden tekeminen samaan aikaan on haitallinen ajanhallintatekniikka erityisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, sillä jokainen haluaa tuntea tullessa kuulluksi.

([www.worklifebalance.com/time-tips.html](http://www.worklifebalance.com/time-tips.html))

### Huomautuksia

Ajanhallintatekniikoita voidaan soveltaa myös ryhmässä, ja niillä on mahdollista korjata monia organisaation puutteita. Olennaista on varmistaa, että jokainen työryhmän jäsen voi tasapainottaa omat henkilökohtaiset sitoumuksensa projektin tai tehtävän yleiseen aikatauluun. Pohjimmiltaan ryhmä on joukko ihmisiä, joka on kokoontunut toimimaan yhdessä saavuttaakseen sovitut tavoitteet. Sen vuoksi hyvään ryhmän ajanhallintaan sisältyy jäsenien toiminnan koordinoitua niin, että organisaation tavoitteet saavutetaan oikeaan aikaan. Ryhmän ajanhallinta eroaa yksilöiden ajanhallinnasta, koska sen aikataulun määrää organisaatio.

Yksilön ajanhallintaa arvioidaan päivittäin tai viikoittain, kun taas organisaatio suunnittelee tavallisesti kuukausien, vuosineljänneksien tai vuosien tasolla. On tärkeää auttaa työryhmän jäseniä kehittämään realistiset henkilökohtaiset ajanhallintasuunnitelmat, jotka vastaavat työryhmän ja organisaation vaatimuksia.

Esimies voi kertoa tavoitteista ja projektin osatavoitteista ja auttaa ryhmän jäseniä järjestämään henkilökohtaiset ja työhön liittyvät sitoumukset vastaamaan työmäärää.

Ryhmän ajanhallinnassa tärkeää on

- käyttää kehyksenä vuotta ja neljännesvuotta
- varmistaa, että oikeat ihmiset tulevat tapaamisiin
- kehittää yhteisymmärrystä organisaation tavoitteista ja aikatauluista
- luoda projektisuunnitelma, jossa näkyvät yksilöiden vastuut ja määräajat selvästi
- delegoida tehokkaasti: tehtäviä osoitetaan oikeille ihmisille oikeaan aikaan
- seurata ja hankkia palautetta siitä, miten osatavoitteita saavutetaan
- kuunnella työryhmän jäsenten huolia ja yhteisiä ponnistuksia
- keskustella edistymisestä kohti projektin tavoitteita
- suunnitella aikataulu uudelleen ja jakaa tehtävät uudelleen, jos eteen tulee voittamattomia esteitä
- antaa tunnustusta saavutetuista osatavoitteista ja tavoitteista
- ryhmän ongelmanratkaisu ja suunnittelu.

([www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0801-time.html](http://www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0801-time.html))

## Lisälukemista

Dodd, P. & Sundheim, D. (2005). *The 25 Best Time Management Tools & Techniques*. Peak Performance Press, Inc.

*How to Get More Done Without Driving Yourself Crazy*. [www.worklifebalance.com/time-tips.html](http://www.worklifebalance.com/time-tips.html)

## Lähteet

### **Englanninkieliset alkuperäisteoksen lähteet:**

[www.mentalhealthpromotion.net/?i=handbook](http://www.mentalhealthpromotion.net/?i=handbook)

### **Suomeksi toimitettuun käsikirjaan lisätyt lähteet:**

Ahola, K. *Miten yleistä stressiä on?* (2012). Teoksessa Toppinen-Tanner, S. & Ahola, K. (toim.) *Kaikkea stressistä*. Työterveyslaitos. ss. 15-20.

Hiltunen, M. & Kiviniemi, M. (2010). *Katsoaus eläketurvaan vuonna 2009. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja 6/2010*. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Honkonen, T., Virtanen, M., Ahola, K., Kivimäki, M., Pirkola, S., Isometsä, E., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2007). *Employment status, mental disorders and service use among the working-aged: Results from the Finnish Health 2000 Study*. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 33, 29-36.

Järnefelt, H. & Hublin, C. (toim.) (2012). *Työikäisten unettomuuden hoito*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viiksela, M. & Virtanen, S. (2013). *Työ*



- ja terveys Suomessa 2012. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kelan sairausvakuutusilasto 2011 (pdf, 233 sivua, 31.8.2012) [www.kela.fi/vuositilastot\\_kelan-sairausvakuutusilasto](http://www.kela.fi/vuositilastot_kelan-sairausvakuutusilasto).
- Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. (2012). *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Raportti 2012/68*. Helsinki: THL.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2012). *Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma - Ehdotukset mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen 2015. Väliarviointi ja toteutumisen kannalta erityisesti tehostettavat toimet. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:24*. Helsinki: STM.
- Suvisaari, J., Ahola, K., Kiviruusu, O., Korkeila, J., Lindfors, O., Mattila, A., Markkula, N., Marttunen, M., Partonen, T., Peña, S., Pirkola, S., Saarni, S. & Viertö, S. (2012). *Psykykkiset oireet ja mielenterveyden häiriöt*. Teoksessa Lundqvist, A., Koskinen, S., Leskinen, U., Mäkinen, T. & Ristiluoma, N. *Terveys 2011. Perusraportti*, s. 96-101. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- WHO Europe (2013). *The European Mental Health Action Plan*. Copenhagen.
- Työ ja terveys Suomessa. Taulukkoraportti: [www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo%20ja%20terveys%20-haastattelututkimus%202012\\_taulukkoraportti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo%20ja%20terveys%20-haastattelututkimus%202012_taulukkoraportti.pdf)
- Työperäistä stressiä koskeva puitesopimus. (2004). Eurooppalaiset työmarkkinajärjestöt palkansaajien EAY ja työnantajien UNICE, CEEP & UAEMP. [www.sttk.fi/fi-fi/sopimustoiminta/ylikansallinen-sopiminen/eurooppa-tason-puitesopimukset/](http://www.sttk.fi/fi-fi/sopimustoiminta/ylikansallinen-sopiminen/eurooppa-tason-puitesopimukset/)
- Työturvallisuuslaki (738/2002). Valtiovarainministeriö.