



Löydä!

Työhyvinvoinnin
kehittämiskartta



Toimittajat:
Mirja Kontiosalo
Netta Riponiemi
Ville Pietiläinen
Sanna Ryytänen

**Tunnista tarpeet
s.16**

Työporukan hyvinvointiin
liittyvien ilmiöiden tunnis-
taminen ja käsittely
s.18

Nykytila-analyysi
s.20

Tulevaisuusmuistelu
s.21

Tarinallistaminen
s.27

Ratkaise s.28

Ihante-
tilanteessa
s.30

Työporukan
sanakirja
s.24

5m-tehtävä
s.26

Sanomaton
näkyväksi
s.25

**Ymmärrä syyt
s.22**

Kuinka voisin
s.31

Mittari 4 s.14

Mittari 3 s.13

Mittari 2 s.12

Mittari 1 s.11

Työhyvinvoinnin
ennakoivan johtamisen
työkaluja
s.15

Työhyvinvoinnin
ennakoivan
johtamisen mittarit
s.10

Kuinka
työhyvinvointia
johdetaan ja
kehitetään
ennakoivasti?
s.8

Tilannekarttoitus
s.7

Aloita tästä s.6

Kokeile ja reflektoi s.32

Pieni sanasto
s.33

Tervetuloa s.4

Julkaisutiedot

Lapin yliopisto, Rovaniemi 2023

Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella
-hankkeen julkaisu. Hanke on toteutettu yhteistyössä
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä REDUn, Rovaniemen
kaupungin ja Lapin yliopiston kanssa.

Rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto

Taitto ja graafinen suunnittelu: Digi- ja mainostoimisto Höyry | Lotta Nykänen

Paino: Pohjolan Palvelut Oy

ISBN 978-952-337-350-1 (painettu)

ISBN 978-952-337-351-8 (verkkopainettu)

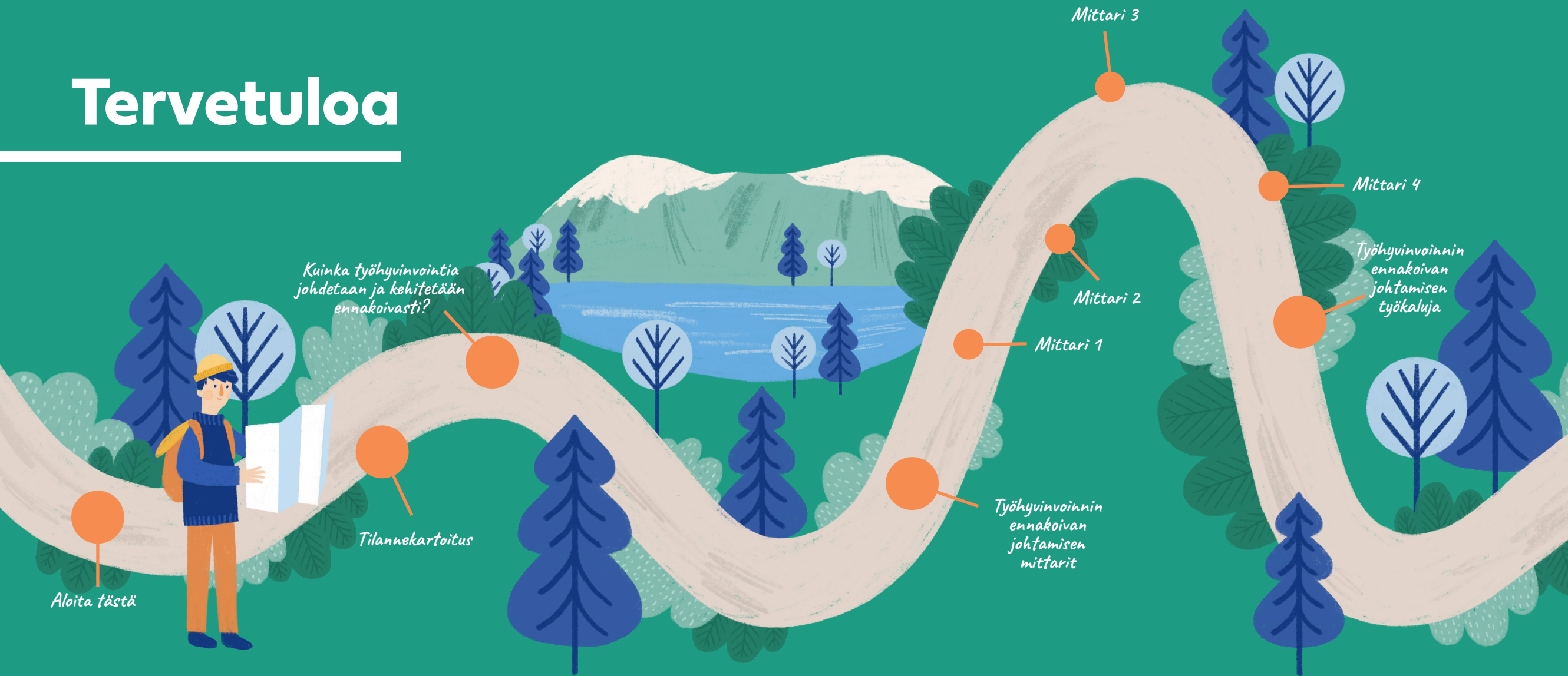
Julkaisun pysyvä osoite <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-351-8>



Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020



Tervetuloa



Tämä kehittämiskartta on tarkoitettu työhyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen tueksi arjen toiminnassa. Karttaa voi käyttää kahdella eri tavalla:

1

Jos olet *työntekijä* tai *esihenkilö*, voit hyödyntää karttaa oman hyvinvointisi tukena.

2

Voitte myös käyttää karttaa ryhmässä työporukan työhyvinvointiin liittyvien käytäntöjen arvioimisen ja kehittämisen tukena. *Työporukka* voi olla esimerkiksi tiimi tai tulosyksikkö, joka työskentelee yhdessä ja jolla on yhteisiä tavoitteita.

Kehittämiskarttaan on merkitty erikseen työporukoita ja yksittäisiä työyhteisön jäseniä koskevat tehtävät ja työkalut.

Kehittämiskartta sisältää taustoittavan aloitustyöskentelyn (*Aloita tästä*), ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen keskeiset periaatteet, mittarit ja niihin liittyvät tehtävät sekä yksityiskohtaisempia johtamisen työkaluja työporukoiden käyttöön.

Työkirjan lopussa on pieni sanasto siitä, mitä tarkoitamme työhyvinvoinnilla, työhyvinvoinnin johtamisella ja työhyvinvointikulttuurilla. *Aloita tästä* -työporukalle tarkoitetun itsearviointilinkin yhteydessä on laajempi sanasto työhyvinvointiin liittyvistä termeistä ja niiden merkityksestä.

Kartan hyödyntäminen auttaa sinua ja työporukkaasi kehittämään hyvinvointia ennakoivasti ja pitkäjänteisesti.

Aloita tästä

Ennen kehittämiskartan käyttämistä on hyvä tunnistaa, mistä lähdetään liikkeelle.

TEHTÄVÄ TYÖPORUKALLE

Jos arvioitte ryhmän toimintaa, voitte tarkastella aluksi työhyvinvoinnin johtamisen nykytilannettanne ja mahdollisia haasteita. Tähän tarkoitukseen toimiva työkalu on Fokus-mittaristo, joka on kehitetty laajan korkeakouluverkoston yhteistyönä vuosina 2020–2022. Arviointiin on hyvä varata noin 20 minuuttia. Sivustolta löytyy myös laajasti tietoa työhyvinvoinnin ja sen johtamisen keskeisistä sisällöistä. Työkalua ovat käyttäneet pääsääntöisesti yritykset, mutta se sopii hyvin myös julkisrahoitteisille organisaatioille.

Pääsette arviointiin valitsemalla Fokus-menetelmä työhyvinvoinnin johtamiseen osoitteessa www.fokukseen.fi

YKSILÖTEHTÄVÄ TYÖNTEKIJÄLLE JA ESIHENKILÖLLE

Jokaisen työyhteisön jäsenen on myös hyvä tarkastella omalla kohdallaan, kuinka voi tällä hetkellä. Tähän tarkoitukseen sopii Työterveyslaitoksen tuottama, tutkittuun tietoon perustuva työhyvinvoinnin itsearviointi ja siihen liittyvä profiili, jonka tekeminen kestää noin viisi minuuttia.

Miten voit? -työhyvinvointitestin löydät Työterveyslaitoksen *Mielenterveyden tuen työkalupakista*.

Oletko valmis suunnistamaan työhyvinvoinnin kehittämiskartalla?

- Kyllä, kaikki on valmiina
- Teen vielä pienet säädöt suunnistamisen aloitusasetuksiin
- Hetki vielä, täytyy vähän valmistautua suunnistamiseen. Palaan asiaan.



Tilannekartoitus

TEHTÄVÄ TYÖPORUKALLE

- 1 Miten työhyvinvointiin liittyviä asioita otetaan esille työporukassanne? Miten ne ratkeavat?
- 2 Miten työporukanne toimii, jos huomaatte koko työyhteisöä koskevia hyvinvoinnin rakenteellisia haasteita?
- 3 Tunnistavatko työporukanne jäsenet, miten henkilökohtaisia tai arkaluontoisia työhyvinvoinnin haasteita voi ratkaista työyhteisössänne?

YKSILÖTEHTÄVÄ TYÖNTEKIJÄLLE

- 1 Miten seuraat omaa hyvinvointiasi työssä? Miten toimit, jos tarvitset apua omaan hyvinvointiisi?
- 2 Miten toimit, jos huomaat, että työtoverillasi ei ole kaikki hyvin?
- 3 Miten sovittelet tulehtunutta ilmapiiriä tai työtovereidesi välillä olevia kiistoja?

YKSILÖTEHTÄVÄ ESIHENKILÖLLE

- 1 Miten tarkkailet työporukan hyvinvointia? Miten työntekijät kertovat sinulle työhyvinvointiasioistaan?
- 2 Millä tavalla työporukan hyvinvointia tukevat arjen käytännöt on organisoitu ja miten niitä johdetaan?
- 3 Miten seuraat omaa hyvinvointiasi työssä? Miten toimit, jos tarvitset apua omaan hyvinvointiisi?

Kuinka työhyvinvointia johdetaan ja kehitetään ennakoivasti?

Valitettavan usein työhyvinvointia tarkastellaan työyhteisöissä takautuvasti. Tilastot ja tiedot hyvinvoinnista eivät auta, jos työyhteisö ei aktiivisesti arvioi ja suuntaa toimintaansa uudelleen. Voi myös olla, että koko työyhteisölle suunnatut työhyvinvointikysymykset eivät kohdistu tarkasti juuri sinun ja työporukkasii tarpeisiin. Sen vuoksi tässä kehittämiskartassa ei esitellä valmiita, kaikille samanlaisia mittareita. Sen sijaan kehittämiskartta auttaa sinua ja työporukkaasi muodostamaan itse työhyvinvoinnin mittareita, jotka sopivat arjen tarpeisiinne ja joita voitte myös uudistaa joustavasti työtilanteiden tai haasteiden muuttuessa.

Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat moninaisia (Kuva 1). Laajimmillaan ne voivat koskea koko työyhteisöäsi, kuten vaikkapa haasteita organisaation tiedonkulussa. Tällöin voitte työporukassa viedä näkökulmaanne tiedonkulun puutteista esihenkilönne kautta työyhteisön johtotasolle. **Koko työyhteisön rakenteita** (kuvassa sininen väri) koskevat työhyvinvoinnin kysymykset eivät ole tämän kehittämiskartan painopisteenä. Kartassa on kuitenkin kuvattu, mitkä ovat keskeisiä työyhteisötason hyvinvointia koskevia päätöksentekotahoja ja miten näihin tahoihin on mahdollista vaikuttaa.

Työhyvinvointia koskevat kysymykset voivat olla myös hyvin **henkilökohtaisia ja arkaluontoisia** (kuvassa 1 punainen väri). Asia voi liittyä esimerkiksi siihen, että sinuun kohdistetaan epäasiallista käyttäytymistä, vähätelyä tai maalittamista. Tällainen asia on hyvä tuoda mahdollisimman nopeasti esihenkilösi tietoon. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista esimerkiksi tilanteissa, jossa koet esihenkilön taholta epäasiallista käytöstä. Tämä kehittämiskartta ei varsinaisesti sisällä työkaluja henkilökohtaisiin ja arkaluontoisiin hyvinvointiasioihin, mutta kartta ohjaa sinua ratkaisemaan näitä asioita oikeata reittiä pitkin työyhteisössäsi.

Suurin osa työhyvinvoinnin ennakoivaan johtamiseen liittyvistä kysymyksistä on **käytännönläheisiä arjen asioita** (kuvassa 1 vihreä väri). Kysymys voi olla vaikkapa siitä, että työporukassasi tehdään liikaa päällekkäisiä tehtäviä. Tai et saa oikeassa tilanteessa kollegoiltasi tarvittavaa tietoa. Tai tehtävät ovat työporukassasi pirstaleisia ja niihin liittyvät vastuut voivat olla epäselviä. Tai järjestelmät eivät tue työskentelyäsi. Nämä asiat eivät välttämättä ole monimutkaisia, mutta työporukallasi tai sinulla ei ole aikaa ratkaista niitä kaiken kiireen keskellä. Voi myös olla, että sinulla tai työporukallasi ei ole yhdessä sovittua kulttuuria tai toimintatapoja arjen hyvinvointihaasteiden ratkaisemiseen. Tämä kehittämiskartta tarjoaa tukea ja työkaluja juuri tällaisiin hyvinvointihaasteisiin.

Jotkin asiat voivat vaikuttaa työporukkasii hyvinvointiin **epäsuorasti**, jolloin asioita ei voida suoraan ratkaista (kuvassa 1 oranssi väri). Esimerkiksi työilmapiiri tai työhön motivoituminen voi vaikuttaa joissain tilanteissa heikolta, mutta tähän on vaikeata nimetä yksittäisiä syitä. Työporukassa voi myös olla tunne siitä, että teillä olisi potentiaalia tehdä asioita vielä paremmin, mutta suoria keinoja tähän on haastava tunnistaa. Tällaisiin **haasteisiin ja mahdollisuuksiin** liittyvät ratkaisut voivat tarkoittaa esimerkiksi työpajatyypistä asioiden yhteistä käsittelyä, mutta mahdollisesti myös tarkentavaa tiedonhankintaa siitä, millä tavalla haasteet ja mahdollisuudet ilmenevät arjen työtilanteissa. Tämä kehittämiskartta tarjoaa tukea tällaiseen työskentelyyn.

Kuva 1. Ennakoivan työhyvinvoinnin askelia



Työhyvinvoinnin ennakoivan johtamisen mittarit

Mittarit on kehitetty *Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella* -hankkeen aikana vuosina 2021–2022. Mittarit sisältävät yhdenmukaiset periaatteet siihen, miten työporukka voi kehittää työhyvinvointiaan ennakoivasti. Sisällöllisesti työporukka voi käyttää mittareita hyvin monella tavalla. Tässä luvussa on kuvattu kunkin mittarin pääperiaate. Seuraavassa luvussa (*Työhyvinvoinnin ennakoivan johtamisen työkaluja*) on kuvattu esimerkkejä siitä, millä tavalla ja missä tilanteessa työporukka voi edistää omassa toiminnassaan mittareiden mukaista toimintaa.



Ilmiöt esille

Kaikki lähtee työhyvinvoinnin kannalta olennaisten ilmiöiden tunnistamisesta. Vaikka jokaiseen työpäivään liittyy yleensä jotakin työhyvinvoinnin kannalta olennaista, emme välttämättä muista näitä hetkiä jälkeenpäin. Asiat sekoittuvat uusiin asioihin ja lopulta työelämän virtaan. Systemaattinen arjen havainnointi, tiedonkeruu ja purku voivat auttaa jäsenetysti poimimaan arjesta ilmiöitä, jotka ovat merkittäviä ja myös vaikuttavat pitkäjänteisesti työhyvinvointiin.

Mittariin 1 liittyviä työkaluja löydätte seuraavan luvun *Tunnista tarpeet* -osiosta. Ennakoivaan tiedonkeruuseen voitte työporukassa hyödyntää erityisesti sivun 18 tehtävää.

Työporukka kerää ennakoivasti tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

- 1 Kaikki työporukan jäsenet keräävät säännönmukaisesti (esimerkiksi päivittäin tai vähintään kerran viikossa) työhyvinvointia koskevaa tietoa arjen toiminnasta
- 2 Työporukan jäsenet sopivat, millä tavalla tietoa kerätään (esim. päiväkirjamerkintä sähköiseen kalenteriin, paperikalenteriin tai seurantalomake omalle tietokoneelle tallennettuna)
- 3 Työporukan jäsenet sopivat, millä tavalla kerättävä tieto on ryhmän jäsenille näkyvissä (esim. tieto on anonymisti kaikkien työporukan jäsenten nähtävissä tai työntekijät lähettävät keräämänsä tiedon esihenkilölleen)

TEHTÄVÄ TYÖPORUKALLE

Käykää työporukassa keskustelu tiedonkeruun ja purkamisen pelisäännöistä. On tärkeätä, että kaikki ajattelevat tiedonkeruuta yhdenmukaisesti työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Tarkoituksena on välttää sitä, että tiedonkeruuta käytettäisiin esimerkiksi kontrollointiin tai itsetarkoituksellisesti kielteisten asioiden alleviivaamiseen.

YKSILÖTEHTÄVÄ TYÖNTEKIJÄLLE

Pohdi omalla kohdallasi, mikä on sinulle luonteva tapa tehdä muistiinpanoja. Joillekin sopii puhelin tai päätelaite tiedonkeräämiseen, jotkut suosivat paperille kirjoittamista.

Jos sinulle on luontevaa käyttää teknologiaa (esimerkiksi Oura, Firstbeat, älykello) oman hyvinvointisi tarkkailussa, voit yhdistää teknologian tuottamaa dataa päiväkirjamerkintöihisi. Ilmaiseeko teknologian tuottama data päiväkirjamerkintöjen kohdalla stressiä? Vai innostusta?

YKSILÖTEHTÄVÄ ESIHENKILÖLLE

Varmista, että työporukan jäsenillä on mahdollisuus havainnoida ja tehdä tiedonkeruuta omasta työstään.

Tunnista tarpeet



Työporukan hyvinvointiin liittyvien ilmiöiden tunnistaminen ja käsittely

Nykytila-analyysi

Tulevaisuusmuistelu

Tämä työkaluosio on kaikista tärkein, jos olette aloittamassa ennakoivan työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvää työskentelyä (*Mittari 1: Ilmiöt esille*).

Työporukan hyvinvointiin liittyvien ilmiöiden tunnistamista ja käsittelyä koskeva työkalu auttaa teitä johdonmukaisesti keräämään olennaista tietoa arjen vaihtuvista tilanteista. *Nykytila-analyysi* - ja *Tulevaisuusmuistelu* -työkalut toimivat tukena tässä tiedonkeruussa.

Nykytila-analyysi

MITÄ

Tarkastellaan yhdessä työyhteisön nykytilaa ja kehittämiskohteita.

MIKSI

Nykytila-analyysi tuottaa käytännönläheistä ja ajankohtaista tietoa yhteisön työhyvinvoinnista. Työkalu toimii perinteisten mittareiden tukena ja yhteisen keskustelun avaajana. Analyysin avulla saadaan valittua kehittämiskohteista juuri ne, jotka työporukka kokee tärkeimmiksi.

MILLOIN

Nykytila-analyysi voidaan toteuttaa monenlaisissa yhteisissä tapaamisissa. Työkalu on suhteellisen kevyt ja nopea toteuttaa, joten sitä voidaan hyödyntää arkistenkin tilaisuuksien yhteydessä tai osana muuta yhteistyöskentelyä.

VINKKI

Kun kehittämiskohde tai -teema on saatu nykytila-analyysin pohjalta valittua, voi sen työstämistä jatkaa 5M-työkalun parissa (sivu 26).

MITEN

- 1 Nykytila-analyysi aloitetaan antamalla osallistujille mahdollisuus pohtia työhyvinvointiaan itsenäisesti. Osallistujat pyydetään vastaamaan ajankohtaiseen kysymykseen, esimerkiksi "Mikä on työpaikallamme suurin työhyvinvoinnin haaste?" tai "Mitkä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin työyhteisössämme?".
- 2 Osallistujat kirjaavat vastauksensa kysymykseen ylös tilanteeseen sopivalla tavalla. Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella –hankkeen lähityöpajoissa vastausten kirjaaminen tapahtui tarralapuille. Etätyöpajoissa osallistujat puolestaan kirjasivat ajatuksensa ylös sanapilvityökaluun.
- 3 Itsenäisen kirjaamisen jälkeen vastaukset kootaan yhteen ja niistä käydään yhteinen keskustelu.
- 4 Vastausten ja keskustelun pohjalta esiin nousseet asiat ryhmitellään laajemmiksi teemoiksi.
- 5 Lopuksi päätetään vielä yhdessä, mitkä teemat valitaan kehittämisen kohteiksi. Valittujen teemojen tulisi olla sellaisia, jotka ovat erityisen merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta ja joihin voidaan aidosti vaikuttaa.
- 6 Valinta on kätevä toteuttaa äänestämällä. Osallistujille voidaan jakaa esimerkiksi muutama tarraper henkilö ja ohjeistaa heidät liimaamaan tarransa heidän mielestään tärkeimpien asioiden viereen. Näin saadaan helposti esiin kaikkien näkemykset ja päätökseen sitoudutaan paremmin sen ollessa yhteinen.

Tulevaisuusmuistelu

MITÄ

Kartoitetaan yhdessä työskennellen työyhteisön kehittämiskohteita positiivisella otteella uudesta näkökulmasta.

MIKSI

Tulevaisuusmuistelu auttaa asettamaan työyhteisön kehittämiskohteet uuteen kontekstiin. Työkalua hyödyntäen voidaan luoda yhteisiä tavoitteita kehittämiselle ja löytää työhyvinvoinnin kriittisiä pisteitä.

MILLOIN

Tulevaisuusmuistelu toimii parhaiten rennoissa tilaisuuksissa, joissa osallistujilla on mahdollisuus käyttää mielikuvitustaan. Työkalun hyödyntämiselle tulee varata riittävästi aikaa ja varmistaa, että tilanteeseen saadaan luotua luottamuksellinen ilmapiiri.

VINKKI

Rajattuja teemoja käyttäessä on hyvä antaa osallistujille myös avoin työskentelypohja. Avoimelle työskentelypohjalle osallistujat pääsevät kirjaamaan nekin tärkeät ajatuksensa, jotka eivät istu esivalmisteltuihin teemoihin.

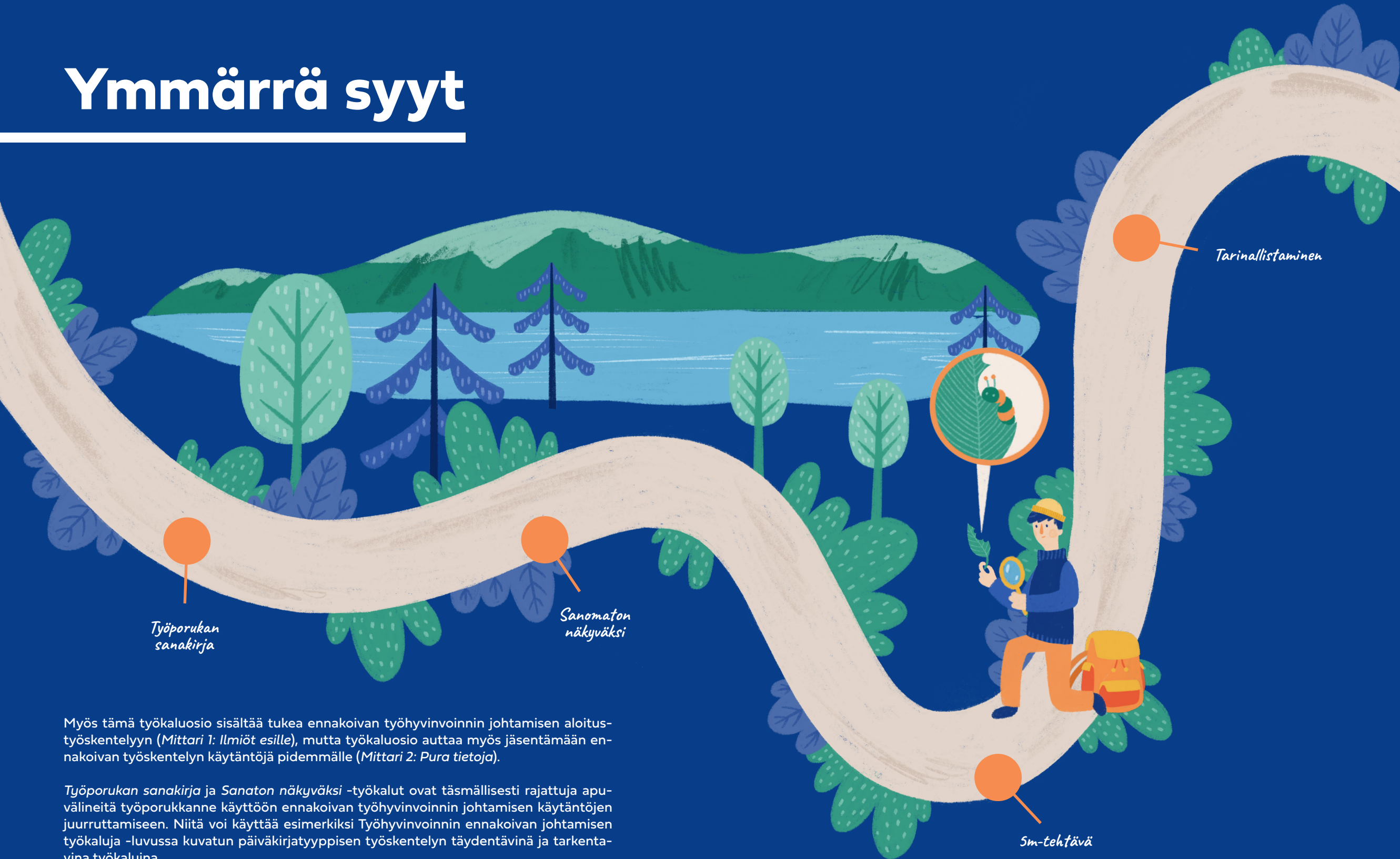
MITEN

- 1 Valmistele tilaisuutta varten työhyvinvoinnin teema tai teemoja, joiden parissa teette tulevaisuusmuistelua. Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella –hankkeen työpaikassa teemoina toimivat mm. Työyhteisön pelisäännöt ja Johtamiskulttuuri.
- 2 Kirjaa teemat ylös yksitellen esim. isoille paperille ja jaa paperit kolmeen osaan. Kirjaa ensimmäiseen osaan "Taakse jäänyttä", toiseen osaan "Toimii edelleen", ja kolmanteen "Uutta ja hyvää".
- 3 Ohjeista osallistujat kuvittelemaan työyhteisönne tietyn ajan kuluttua. Sopiva aika riippuu siitä, kuinka nopeasti valittuihin teemoihin voidaan vaikuttaa. Muutama vuosi on yleensä toimiva aikajänne.
- 4 Osallistujat kirjaavat valmistelluille pohjille mitä teeman suhteen on tapahtunut annetun ajan kuluttua. Mitä haasteita on jäänyt taakse? Mikä toimii edelleen? Mitä positiivisia muutoksia on tapahtunut?
- 5 Käykää työskentelyn jälkeen yhteinen keskustelu aiheesta ja kirjatkaa ylös esiin nousseet kehittämiskohteet.

Työyhteisön pelisäännöt

Taakse jäänyttä	Toimii edelleen	Uutta ja hyvää

Ymmärrä syyt



*Työporukan
sanakirja*

*Sanomaton
näkyväksi*

Tarinallistaminen

5m-tehtävä

Myös tämä työkaluosio sisältää tukea ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen aloitus-työskentelyyn (*Mittari 1: Ilmiöt esille*), mutta työkaluosio auttaa myös jäsentämään ennakoivan työskentelyn käytäntöjä pidemmälle (*Mittari 2: Pura tietoja*).

Työporukan sanakirja ja *Sanaton näkyväksi* -työkalut ovat täsmällisesti rajattuja apuvälineitä työporukkanne käyttöön ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen käytäntöjen juurruttamiseen. Niitä voi käyttää esimerkiksi Työhyvinvoinnin ennakoivan johtamisen työkaluja -luvussa kuvatun päiväkirjatyyppisen työskentelyn täydentävinä ja tarkentavina työkaluina.

Työporukan sanakirja

MITÄ

Luodaan työporukan yhteinen hyvinvointia tukeva sanakirja

MIKSI

Sanoissa on voimaa. Positiivisen johtamisen keskeinen tutkija Kim Cameron on todennut myönteisten ja kielteisten ilmaisujen vaikutuksen olevan viiden suhde yhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvitsemme peräti viisi myönteistä ilmaisua saadaksemme aikaan saman vaikutuksen, kuin mitä yhdellä ainoalla kielteisellä ilmauksella on. Ei siis ole ihme, jos ilmapiiri vaikuttaa ankealta tilanteessa, jossa kielteistä puhetta on ollut työporukassa paljon ja se on jatkunut pitkään. Hyvä puoli asiassa on, että siihen voi vaikuttaa.

MITEN

Rakentakaa työporukanne oma hyvinvointia tukeva sanakirja. Tätä varten jokainen työporukan jäsen tutkii noin viikon ajan, millaisia ilmauksia työporukassa on. Kun huomaat arjessa ilmaisun, joka vaikuttaa mielialaasi myönteisesti, merkitse tukkimiehen kirjanpidolla asia ylös ja viiva paperille. Toimi samoin kielteisiä tuntemuksia aiheuttavien ilmaisujen kohdalla. Viikon kuluttua teillä on lista myönteisiä ja kielteisiä tuntemuksia aiheuttavista ilmaisuista. Onko ilmaisuissa yhtäläisyyksiä? Mitkä ilmaisut ovat kaikkein yleisimpiä? Kun tunnistatte nämä tekijät, voitte tietoisesti käyttää työporukassa myönteisiä ilmaisuja ja pyrkiä välttämään kielteisiä. Näitä ilmaisuja voi myös koostaa työporukan yhteiseksi sanakirjaksi.

VINKKI

Voitte hyödyntää ilmaisujen keräämisen pohjana myös **Työporukan hyvinvointiin liittyvien ilmiöiden tunnistaminen ja käsittely**-tehtävän lomaketta. Sanakirjan muodostamisessa kannattaa lisäksi huomioida, että kielteisistä ilmaisuista ei ole tarkoitus päästä kokonaan eroon. Joskus asioita ei voi kuvata kovin myönteisesti ja kritiikillekin on paikkansa. Sanakirja kuitenkin auttaa parhaimmillaan tunnistamaan ja kääntämään ilmapiirin suuntaa erityisesti tilanteissa, joissa kielteiset ilmaisut korostuvat työporukan jäsenten puheessa.

Sanomaton näkyväksi

MITÄ

Tuodaan luovan menetelmän avulla vaikeasti hahmotettavat hyvinvointiin liittyvät ilmiöt konkreettisiksi.

MIKSI

Jotkin työhyvinvointiin vaikuttavat asiat ja ilmiöt ovat sellaisia, että niitä on vaikeata pukea sanoiksi. Asia voi tuntua arkaluontoiselta tai siltä, että asialle ei yksinkertaisesti ole sanoja. Silti työporukan jäsenillä voi olla tuntemus siitä, että jokin ilmapiirissä on sellaista, että se vaikuttaa työhyvinvointiin.

MITEN

Laittakaa seinälle todella suuri paperi. Se voi olla esimerkiksi kaksi tai jopa neljä fläppipaperia teipattuna laidoilta yhteen. Asettakaa siveltimiä, vesivärejä ja vesipurkkeja paperin eteen. Käykää istumaan tuoleille puolikaareen muutaman metrin päähän paperista siten, että katsotte paperia. Pyrkikää ensin rauhoittumaan ja rentouttamaan mielenne (voitte esimerkiksi pitää vähän aikaa silmiä kiinni). Sen jälkeen voitte yksitellen käydä maalaamassa paperille jotain, mitä intuitiivisesti mieleen tulee. Pistein, viivan, hahmon tai mitä vain, mitä tulee mieleen. Värien ja muotojen käyttäminen on vapaata. Intuitiivisessa työskentelyssä ei kannata noudattaa varsinaisia vuo-roja, mutta on tärkeätä, että maalausvuorossa on vain yksi henkilö kerrallaan. Muut siis seuraavat maalaamisen aikana taulua.

VINKKI

Työskentelyyn voi osallistua enintään kymmenen henkilöä kerrallaan. Tarvitsette tehtävään myös tarkkailijan, joka ei osallistu työskentelyyn. Tarkkailijan olisi hyvä olla työporukanne ulkopuolelta. Sopiva maalaustyöskentelyaika on noin 30–50 minuuttia. Laittakaa työskentelyn jälkeen tuolit kokoympyräksi ja käykää noin 45–60 minuutin reflektiivinen keskustelu siitä, mitä maalaamisen aikana tapahtui ja miltä se tuntui. Kootkaa työhyvinvoinnin kannalta keskeiset johtopäätökset ylös.

5M

MITÄ

5M, eli viisi kertaa miksi, on perinteinen haasteiden juurisyihin pureutumisen työkalu, joka auttaa kirkastamaan käsiteltävän asian syy-seuraussuhteita.

MIKSI

5M auttaa tarttumaan työhyvinvoinnin monisyisiin haasteisiin ja syventymään esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin.

MILLOIN

Työkalu toimii tilanteessa, jossa halutaan syventyä jo esiin nousseeseen haasteeseen porukalla.

VINKKI

Jos haastetta ei ole vielä valittu, voidaan se tehdä **Nykytytila-analyysin** avulla (sivu 20).

MITEN

- 1 Aloita kertaamalla mitä työhyvinvoinnin haastetta käsittelette, esimerkiksi "Töihin on ikävä tulla". Jatka kysymällä osallistujilta miksi-kysymys haasteeseen liittyen, kuten "Miksi töihin on ikävä tulla?". Kun kysymykseen on vastattu, kysytään uudestaan miksi, tällä kertaa vastaukseen liittyen. Tätä jatketaan perinteisesti ainakin viisi kertaa, mutta sopiva kysymysten lukumäärä riippuu tilanteesta.
- 2 Lopuksi pohditaan yhdessä, miten vastauksissa esiin nousseet asiat saataisiin korjattua.

ESIMERKKI

MITÄ (työhyvinvoinnin haaste):

Töihin on ikävä tulla

MIKSI töihin on ikävä tulla

– Koska työilmapiiri on kireä

MIKSI työilmapiiri on kireä?

– Koska työkaverit ovat kaukaisia

MIKSI työkaverit ovat kaukaisia?

– Koska heihin ei ole päässyt tutustumaan

MIKSI työkaverihin ei ole päässyt tutustumaan?

– Yhteisiä jutusteluhetkiä ei ole

MIKSI yhteisiä jutusteluhetkiä ei ole?

– Palaverit on aikataulutettu ilman taukoja

MITEN haasteisiin voidaan vastata?

- Kevennetään ilmapiiriä
- Lähennetään työporukkaa
- Mahdollistetaan tutustuminen
- Järjestetään yhteisiä jutusteluhetkiä
- Mahdollistetaan jutusteluhetket tauottamalla työpäivää tai kokousten yhteydessä.

Tarinallistaminen

MITÄ

Tarkastellaan yhdessä työyhteisön kehittämiskohteita hahmojen ja tarinoiden avulla.

MIKSI

Tarinallistaminen asettaa haasteet kaikille ymmärrettävään muotoon. Työkalun avulla voidaan myös purkaa tilanteita, joissa halutaan välttää asioiden henkilöitymistä ja keskittyä kokonaisuuksien tarkasteluun eri perspektiiveistä.

MILLOIN

Tarinallistaminen toimii parhaiten tilanteissa, joissa kehittämishaasteet ovat monivaiheisia ja -syisiä.

MITEN

- 1 Pohdi ensin, onko haastetta tarpeen tarkastella jonkun tietyn tahon silmin. Mikäli on, ohjeista osallistujat luomaan aiheeseen liittyvä hahmoprofiili. Mikäli ei ole, voitte siirtyä suoraan kuvaamaan haasteen polkua.
- 2 Hahmoprofiili luodaan siten, että ryhmälle annetaan jokin ihmistyyppi, kuten ammattiryhmä, johon liittyen heidän tulee luoda yksi hahmo. Ohjeista ryhmää antamaan hahmolle ainakin nimi sekä muita käsittelemäänne aiheeseen liittyviä ominaisuuksia, kuten työkokemus, arvot tai harrastukset. Lopuksi ryhmä esittelee hahmon. Tämän jälkeen haastetta tarkastellaan kyseisen hahmon näkökulmasta.
- 3 Haasteen polku tuo esiin kaikki haasteen palaset. Ryhmän tehtävänä on kuvata sopivan ajanjakson sisällä tapahtuvat asiat. Jos kehitettävää on työn arjessa, sopiva polku voi olla vaikka yksi työntekijän arkipäivä, jonka varrelle kuvataan kaikki työntekijän päivän tilanteet, haasteet ja tunteet. Mikäli kehittämiskohteenä on jokin suurempi kokonaisuus, kuten päätöksenteon eteneminen organisaatiossa, on syytä keskittyä kuvaamaan vain haasteeseen liittyvät tapahtumat. Tärkeintä on se, että asia kuvataan lineaarisesti alusta loppuun ja kaikki sen palaset saadaan esiin.
- 4 Lopuksi ryhmä esittelee asian ympärille muodostetun polun ja kriittisimmät kehittämisen pisteet sen varrelta.

Ratkaise



Ihannetilanteessa

Kuinka voisin

Tässä työkaluosiossa keskitytään ratkaisemaan niitä haasteita, jotka ovat aiemman työskentelyn ja ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen myötä nousseet esille. Osion työkalut auttavat käsittelemään kiperiä aiheita (*Mittari 2: Pura tietoja*). Tärkeintä on perustaa ratkaisut aidolle ymmärrykselle oletuksien sijaan. Älä siis hätiköi, vaan varmista ennen ratkaisuihin hyppäämistä, että olet ensin tunnistanut työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet ja ymmärtänyt syyt haasteiden takana.

Toimivien ratkaisujen kehittäminen vaatii avointa ilmapiiriä ja yhteistyötä. *Ihannetilanteessa* -työkalu auttaa tarkastelemaan haasteita positiivisella otteella ja *Kuinka voisin* -työkalu tuo esiin jokaisen työporukan jäsenen roolin työhyvinvoinnin edistämässä.

Ihannetilanteessa

MITÄ

Etsitään yhdessä haasteeseen ratkaisu- ja pohtimalla ongelmien sijaan sitä, miten asiat olisivat ihannetilanteessa.

MIKSI

Haasteisiin voi olla vaikeaa löytää ratkaisuja ja keskusteluissa saatetaan jäädä vatvomaan vain negatiivisia asioita. Työkalun avulla näkökulma vaihdetaan päinvastaiseksi ja kehitetään yhdessä uusia toimintatapoja.

MILLOIN

Työkalu toimii parhaiten rennoissa tilaisuuksissa, joissa osallistujilla on mahdollisuus käyttää mielikuvitustaan. Ennen työkalun käyttöä tulee tiedossa olla tärkeimmät kehittämiskohteet. Lisäksi tulee varmistaa, että osallistujilla on jo aiemmin ollut mahdollisuus purkaa mieltään painavia asioita muulla tavoin.

MITEN

- 1 Valmistele tilaisuutta varten esimerkkejä esiin nousseista haastavista tilanteista, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Tilanteita voivat olla esimerkiksi rekrytointi tai tapahtuman järjestäminen.
- 2 Jaa teemat pienryhmille ja pyydä ryhmäläisiä kirjaamaan ylös haasteen tavoitetila. Tavoitetila voi olla esimerkiksi se, että avoimeen työpaikkaan saadaan osaava tekijä, tai että tapahtuma toteutuu onnistuneesti yhteistyön voimin.
- 3 Tavoitteiden asettamisen jälkeen ryhmien tehtävänä on kirjata, miten tilanne etenisi ja miten tavoitetilaan päästäisiin, mikäli kaikki menisi parhain päin.
- 4 Kirjaamisen jälkeen ihannetilannetta verrataan todellisuuteen ja valitaan toteutettavaksi tärkeimmät asiat, jotka tavoitetilaan pääsemiseksi vaaditaan mutta jotka eivät vielä todellisuudessa tapahdu.
- 5 Lopuksi tuotokset esitellään koko ryhmälle ja sovitaan jatkotoimenpiteistä.

Kuinka voisin

MITÄ

Pohditaan ja ideoidaan työhyvinvoinnin edistämisen tekoja henkilökohtaisella tasolla.

MIKSI

Työhyvinvointi on jokaisen vastuulla. Isotkin muutokset lähtevät yksilöistä ja välillä on syytä pysähtyä pohtimaan, mitä voi itse asialle käytännössä tehdä.

MILLOIN

Työkalu toimii parhaiten rennoissa tilanteissa, joissa on aikaa pohdinnalle ja vertaistuelle. Kuinka voisin -työkalua voidaan hyödyntää niin henkilöstön kuin esihenkilöidenkin työskentelyssä, mutta työskentely kannattaa toteuttaa yhdelle kohderyhmälle kerrallaan, jottei vastakkainasettelua pääse syntymään.

MITEN

- 1 Kirjaa työskentelyä varten ylös joitain esiin nousseita työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Kehittämiskohteiden tulisi olla sellaisia, johon kohderyhmällä on mahdollisuus vaikuttaa.
- 2 Muuta kehittämiskohteet "Kuinka voisin..." alkuisiksi kysymyksiksi. Esimerkiksi "Kuinka voisin esihenkilönä vahvistaa työyhteisön palautekäytänteitä?" tai "Kuinka voisin ehkäistä kiireen tunnun syntymistä omassa työssäni?".
- 3 Pyydä osallistujia pohtimaan kysymystä hetki itsenäisesti ja kirjaamaan ajatuk-sensa ylös.
- 4 Itsenäisen pohdinnan jälkeen pyydä osallistujia keskustelemaan asiasta ryhmässä.
- 5 Osallistujajoukon koosta riippuen keskustelu voidaan käydä pienryhmissä, jolloin eri pienryhmät voivat pohtia eri kysymyksiä.
- 6 Lopuksi käydään yhteinen keskustelu, johon tuodaan keskeisimmät ajatukset. Ennen tilaisuuden päättymistä pyydetään osallistujia vielä kirjaamaan itselleen ainakin yksi ratkaisu ylös ja viemään se käytäntöön.

Kokeile ja reflektoi



Tässä kehittämiskartassa on esitelty ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen keskeiset periaatteet, mittarit ja työkalut työporukanne käyttöön ja hyödynnettäväksi.

Työhyvinvoinnin ennakoiva johtaminen on yhteinen suunnistusmatka, jossa esteitä tulee tielle varmasti. Välillä saatetaan myös mennä rasteista ohitse. Kaikki tämä kuuluu asiaan ja parhaimmillaan lujittaa työporukanne yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kokemusta selviytymisestä.

Ennakoivassa työskentelyssä tärkeintä on suunnistusmatka, ei maaliin tuleminen. Valmista ei siis tarvitse tulla. Työhyvinvoinnin ilmiöt muuttuvat ajan kuluessa aivan samoin kuin mahdolliset luonnonesteet muuttuvat suunnistuskartalla maaston muuttuessa. Se, mikä on yhtenä hetkenä voinut näyttäytyä työhyvinvoinnin haasteena, voikin toisena hetkenä olla vähemmän merkityksellistä tai jopa myönteistä työhyvinvoinnin kannalta. Ennakoiva työskentely on siis ennen kaikkea yhteistä ja säännönmukaista toimintakulttuurin muodostamista ja sen uudelleenmäärittämistä maaston muuttuessa.

Milloin sitten voidaan sanoa, että työporukanne on onnistunut luomaan ennakoivan hyvinvoinnin johtamiskulttuurin? Vaikka työhyvinvoinnin sisällöt muuttuvat, voidaan onnistuneen ennakoivan työskentelyn tunnusmerkkeinä pitää sitä, että työporukanne on yhdessä sopinut menettelytavat työhyvinvoinnin haasteiden tunnistamiseen ja niiden käsittelemiseen. Kaikki ovat sitoutuneita näihin menettelytapoihin. Parhaimmillaan hyödynätte menettelytapoja säännönmukaisesti ja olette myös valmiita muokkaamaan niitä joustavasti arjen työtilanteiden muuttuessa. Kaikki työporukan jäsenet ottavat matalalla kynnyksellä haastaviakin asioita puheeksi ja kunnioittavat myös omasta näkökulmastaan poikkeavia mielipiteitä.

Näillä loppusanoilla kehittämiskartan toimittajat toivottavat koko työporukallenne innostavaa ja samalla levollista matkaa.

Pieni sanasto

Pieni sanasto on muokattu työhyvinvoinnin johtamista kehittäneen korkeakouluverkoston tuottamasta materiaalista. Tarkempi sanasto löytyy verkoston Fokus-hankesivustolta osoitteesta www.fokukseen.fi

TYÖHYVINVOINTI

Yksittäisen työntekijän tai työporukan näkökulmasta työhyvinvointi on tunne tai kokemus siitä, että asiat ovat hyvin ja hallinnassa: yksilö ja henkilöstö on työkykyistä ja ammattitaitoista, työ sujuu hyvin ja sitä tehdään hyvissä puitteissa, työporukassa vallitsee hyvä henki, ja työpaikan ihmisiä johdetaan asiallisesti, ihmisläheisesti ja arvostaen. Asiat ovat silloin hyvin, kun johto pitää henkilöstöään työpaikan tärkeimpänä voimavarana ja pitää sen työhyvinvoinnista huolta kaikin tavoin. Nämä tekijät mahdollistavat työpaikan tuottavuuden ja menestymisen.

Työhyvinvointia voi tarkastella myös työpaikan ja jopa alueen näkökulmista. Tällöin työhyvinvointi on tila, jota voidaan arvioida kohteelle sopivien tunnuslukujen avulla.

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työhyvinvoinnin johtaminen on tarkoituksellista ja tavoitteellista johtamistyötä, jolla edistetään henkilöstön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia ja niiden kautta samalla työporukan suorituskykyä. Siinä asetetaan työhyvinvoinnille ja sen edistämiseksi selkeitä tavoitteita, valitaan ja sovelletaan tarkoituksenmukaisia keinoja, määritellään selkeät vastuut, varataan riittävät resurssit, kootaan työhyvinvointia tukeva yhteistyöverkosto, toteutetaan työhyvinvointia tukevaa päivittäisjohtajista sekä arvioidaan ja kehitetään toimintaa jatkuvasti.

Työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Taustalla on ajatus siitä, että hyvinvoiva työntekijä on myös työpaikan kannalta tuottava. Hyvinvoiva työntekijä tietää työnsä tavoitteet. Hän osaa, haluaa ja jaksaa tehdä työnsä, pystyy onnistumaan siinä ja saa siitä palautetta. Työntekijä pystyy myös innostumaan ja kehittymään työssään.

TYÖHYVINVOINTIKULTTUURI

Työhyvinvointikulttuuri kuvastaa työporukan ja työpaikan suhtautumista työhyvinvointiin. Se ilmenee työhyvinvointiin liittyvinä konkreettisina toimina ja niihin kohdistuvina panostuksina, työilmapiirinä, työtyytyväisyytenä ja henkilöstön kokemuksina. Työhyvinvointi kuuluu kaikille ja sitä toteuttaa koko henkilöstö kaikissa toimissaan.

Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka liittyy yksilöön, työporukkaan, työpaikkaan ja jopa alueeseen. Työpaikalla työhyvinvointi voidaan ymmärtää ja ottaa haltuun seuraavien osa-alueiden avulla.

TYÖNTEKIJÄ, jonka työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa:

- Terveystila, elämäntavat, työkyky
- Osaaminen
- Asenne ja motivaatio
- Persoonallisuus
- Vapaa-aika ja harrastukset
- Taloudellinen tilanne
- Elämäntilanne ja perhe
- Arjen kuormitus

TYÖYMPÄRISTÖ, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa:

- Altisteet: kemikaalit, biologiset ja fysikaaliset tekijät
- Tapaturmavaarat
- Ergonomia
- Sisäilma
- Työvälineet
- Työprosessit
- Työtavat
- Viihtyisyys

TYÖPAIKKA, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa:

- Imago
- Muutokset
- Taloustilanne
- Kulttuuri
- Kansainvälisyys
- Asiakkaat, kilpailijat, omistajat

TYÖ, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa:

- Työmäärä ja kuormitus
- Muutokset
- Vaihtelevuus, mielekkyys ja sujuvuus
- Työn hallinta
- Vaativuus
- Työjärjestelyt
- Työnjako
- Pätkätyö ja työsuhteen varmuus

TYÖPORUKKA, jonka työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa:

- Ilmapiiiri
- Käyttäytyminen
- Työyhteisön tuki
- Yhteistyö
- Ihmissuhteet
- Kohtelu
- Klikkiytyminen
- Reviirit
- Eri kulttuurit
- Konfliktit

JOHTAMINEN JA ESIHENKILÖTYÖ, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa:

- Johtamistyyli
- Kohtelu
- Kannustaminen, palkitseminen
- Päätöksenteko
- Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo
- Vuorovaikutussuhteet

Kiitokset

SUURI KIITOS TEILLE KAIKILLE, jotka olette tavalla tai toisella olleet osallisia työkirjan syntyprosessissa! Kirjan kansissa esiintyneet tahot ovat olleet tietysti merkityksellisessä roolissa kirjan työstämisessä, mutta myös muu hankeväki on antanut oman tärkeän panoksensa, että kirjasta tuli juuri tällainen. Ennakoiva johtamistapa ei synny ilman henkilöstöä ja johtoa. Siksi jokainen kohtaaminen, työpaja, välitehtävä, valmennus ja niissä syntyneet avoimet keskustelutuokiot ovat kasvattaneet ymmärrystä luoda kirjan sisällöstä juuri sellainen kuin se nyt on. Eräällä tavalla johto ja henkilöstö ovat olleet suunnan näyttäjinä kompanseja ja karttoja, joiden avulla tähän pisteeseen on päästy.

Työkirjan kartta johdattelee ja opastaa sinua, teitä ja työyhteisöänne uusille poluille ja reiteille työhyvinvoinnin edistämiseksi. Sen lisäksi toivon, että kirjan visuaalinen luontoilme herättelee ja innostaa teitä enemmän ja enemmän luonnon äärelle. Luonto on meille jokaiselle ilmainen hyvinvoinnin lähde. Suuntaathan askeleesi kohti metsiä, tuntureita ja kaikkia muita luontoelementtejä, joita erityisesti meillä täällä Lapissa on runsain määrin.

Maarit Kaarela-Mustonen


ENJOY -hankkeen projektipäällikkö



Tervetuloa matkalle!

LÖYDÄ OMA REITTISI työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä teos on tarkoitettu työntekijöille ja esihenkilöille hyvinvoinnin edistämiseksi arjen toiminnassa. Työhyvinvoinnin kehittämiskarttaa voi käyttää sekä itsenäisesti että työporukassa. Kartta sisältää ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen keskeiset periaatteet, mittarit ja paljon työkaluja työporukanne käyttöön ja hyödynnettäväksi. Työhyvinvoinnin kartalla suunnistamisen päämääränä on työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen kulttuuri, jossa tartutaan nykyisiin tilanteisiin ja ennakoidaan tulevia kehityssuuntia. Oletko valmis astumaan kartalle?

***Löydä! Työhyvinvoinnin kehittämiskartta** on tuotettu osana Rovaniemen koulutuskuntayhtymä REDUn, Rovaniemen kaupungin ja Lapin yliopiston toteuttamaa Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella -hanketta (2021–2023). Hankkeen on rahoittanut Euroopan sosiaalirahasto ja rahoituksen myöntänyt Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus.*



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

