

VAMU-HANKE

"VAHVUUKSISTA VOIMAA JA
VIRTAA MUUTOKSEN
AALLOILLE"



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

SISÄLTÖ

Julkaisutiedot:

Viitasaaren kaupunki 2023. VAMU "Vahvuuksista voimaa ja virtaa Muutoksen aalloille" -hankkeen julkaisu. Hanke on toteutettu yhteistyössä Pihtiputaan kunnan kanssa. Rahoittaja Euroopan sosiaalirahasto. Keski-Suomen ELY-keskus. Teksti ja visuaalinen suunnittelu Canvalla: Katri Aalto



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Julkaisun taustapohja Canvasta, tekijä Olmos Carlos.
Dioja osin muokattu värien, kuvien ja elementtien osalta

01

VAMU -hankkeen
tausta, tarve ja
kohderyhmä

02

VAMU-hankkeen
tavoitteet
ja työpakettien
kuvaus

03

Vahvuuksista
voimaa ja virtaa
muutokseen -
miksi?

04

Työpaketti 1
Henkilöstölle
tarjottu tuki

05

Työpaketti 2
Esihenkilöiden
jaksamisen ja
työhyvinvoinnin
tukeminen

06

Työpaketti 3
Muutoksen
ja uudistumisen
johtaminen
organisaatio-
muutoksessa

07

Työpaketti 4
Hankkeen
vaikuttavuus ja
arviointi

08

Työpaketti 5
Hankkeen
viestintä

VAMU HANKKEEN TAUSTA, TARVE JA KOHDERYHMÄ

01

Valtakunnallinen kunta-alan historian suurin muutos: Sotealan palveluiden siirtyminen kunnilta hyvinvointialueille 2023.

02

Viitasaaren kaupungin ja Pihtiputaan kunnan tekemät päätökset (6/2022) purkaa Wiitaunionin yhteistoimintamalli 1.1.2024 alkaen.

03

Organisaatiomuutoksen haastavat aina henkilöstön työhyvinvointia, tuottavuutta ja sitoutumista organisaatioon. Tästä syystä on tärkeää panostaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.



Viitasaaren kaupungin ja Pihtiputaan kunnan eli Wiitaunionin esihenkilöt mukaan lukien ylin johto.



Wiitaunionin eli Viitasaaren kaupungin ja Pihtiputaan kunnan henkilöstö.

VAMU -HANKKEEN TAVOITTEET

01

Tukea Wiitaunionin henkilöstöä ja johtoa tulevassa muutoksessa ja muutoksen kirkastamisessa sekä heidän työhyvinvointia ja jaksamista muutosprosessin aikana.

02

Vahvistaa henkilöstön uudistumis- ja muutoskyvykkyyttä muutoksessa selviytymisen, työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseksi.

03

Vahvistaa esihenkilöiden muutosjohtamisen taitoja sekä lisätä heillä käytettävissä olevia muutosjohtamisen työkaluja työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi.



HANKKEEN TOIMENPITEET TYÖPAKETTEINA

TYÖPAKETTI 1.
HENKILÖSTÖLLE
TARJOTTAVA
TUKI JA
VALMENNUKSET
MUUTOKSESSA

TYÖPAKETTI 2.
ESIHENKILÖIDEN
JAKSAMISEN JA
TYÖHYVINVOINNIN
TUKEMINEN
MUUTOKSESSA

TYÖPAKETTI 3.
MUUTOKSEN JA
UUDISTUMISEN
JOHTAMINEN
ORGANISAATIOMUU
TOKSESSA

TYÖPAKETTI 4.
HANKKEEN
VAIKUTTAVUUS JA
ARVIOINTI

TYÖPAKETTI 5.
VIESTINTÄ
HANKKEEN
TAVOITTEITA
TUKEVANA
TOIMENPITEENÄ



VAHVUUKSISTA VOIMAA JA VIRTAA MUUTOKSEEN

03

Omien vahvuuksien tunnistamisella ja hyödyntämisellä on tutkitusti yhteyttä:



itsetuntoon, minäpystyvyyteen ja psykologiseen pääomaan



työssä kukoistamiseen ja työhyvinvointiin sekä työn imuun, innostukseen ja merkityksellisyyden kokemiseen



työssä suoriutumiseen, työn tuottavuuteen ja asiakasuskollisuuteen



vähäisempään stressiin ja vähäisempään sairauspoissaoloihin



hyvään elämään ja onnellisuuteen.

Miksi päädyimme
rakentamaan juuri
vahvuuslähtöisiä
työpajoja ja valmennuksia
työssä jaksamisen ja
työhyvinvonnin tueksi
muutoksessa?

Psykologinen pääoma on henkinen voimavara, jonka on tunnistettu olevan keskeinen tekijä yksilöiden menestymisessä ja hyvinvoinnissa. Sillä tarkoitetaan ihmisen vahvuuksia, käsityksiä ja suhtautumistapoja työhön ja elämään. Korkea psykologinen pääoma tutkimusten mukaan tukee työntekijöiden hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta myös työelämän muutostilanteissa. Psykologinen pääoma ilmenee yksilöjen ja yhteisöjen asenteena, jossa näkyvät oma-aloitteisuus, yritteliäisyys, toimeliaisuus ja vastuunottaminen. (Manka, Larjovuori & Heikkila-Tammi 2014, 6, 8, 10.)

Positiivisen psykologisen pääoman osatekijät ovat tieteellisesti tutkittuja, mitattavissa olevia ja kehittävässä olevia voimavaratekijöitä.

TOIVEIKKUUS

Tavoitteellisuutta, motivaatiota ja kykyä löytää vaihtoehtoisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

OPTIMISMI


Realistista positiivisuutta ja aktiivista vaikuttamista tilanteiden kehittymiseen. Optimistit kokevat onnistumiset pysyvinä, yleisinä ja toistuvina. Kyky ottaa etäisyyttä negatiivisista tapahtumista antamatta näiden liikaa vaikuttaa omaan hyvinvointiin

RESILIENSSI (SINNIKKYYS)

Kohdatessani haasteita ja vastoinkäymisiä, en luovuta, vaan palaudun takaiskuista ja jatkan yrittämistä.

ITSELUOTTAMUS (MINÄPYSTYVYYS)

Luottamus omiin kykyihin ja onnistumiseen haastavien tehtävienkin äärellä. Uskallusta yrittää.



Psykologista pääomaa on tärkeää tietoisesti kehittää, sillä se on niin sanottu metataito, joka auttaa työntekijöitä esimerkiksi hyödyntämään paremmin ammattiosaamistaan, toimimaan muutostilanteissa ja huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan.

Kuva: Canva, tekijä cagkansayin @gettyimages

(Manka, Larjovuori & Heikkila-Tammi 2014, 8; Brandt 2021.)

VAHVUUKSIEN KÄYTTÖ EDISTÄÄ MYÖS SUORAAN JA VÄLILLISESTI MYÖNTEISIÄ TUNTEITA, JOTKA PUOLESTAAN EDISTÄVÄT:



LUOVUUTTA

**ONGELMAN-
RATKAISUA**

**SOSIAALISIA
SUHTEITA**

HYVINVOINTIA

TERVEYTTÄ

**RESILIENSSIÄ ELI
MUUTOS-
JOUSTAVUUTTA**

HANKKEESSA HYÖDYNNETTIIN JA SOVELLETTIIN VOIMAKEHÄ® -OHJAUSKONSEPTIA

03

VAMU- hankkeen vahvuuslähtöisissä valmennuksissa ja työpajoissa sovellettiin ja hyödynnettiin VOIMAKEHÄ® ohjauskonseptia. VOIMAKEHÄ® on työkalu, teoria ja ajattelutapa, joka tarjoaa vankkaan tutkimustietoon perustuvan mallin, jäsennyksen ja menetelmän vahvuuslähtöiseen ohjaamiseen ja valmentamiseen sekä johtamiseen ja esimiestyöhön.

VOIMAKEHÄ® on työkalu vahvuuksien tunnistamiseen ja nimeämiseen. Voimakehä® perustuu positiivisen psykologian laajaan vahvuusnäkemykseen, johon sisältyy kuusi vahvuuden lajia: luontevahvuudet, luontainen kyvykkyys, taidot ja osaaminen, kiinnostukset, arvot ja resurssit. Kun ihminen voi työssään ja elämässään hyödyntää vahvuuksiaan kaikilta näiltä osa-alueilta, hän voi kokea parasta mahdollista hyvinvointia ja innostumista.

VOIMAKEHÄ® perustuu humanistiseen ja positiiviseen psykologiaan sekä sosio-konstruktivistiseen näkemykseen opetuksesta, ohjauksesta ja johtamisesta.

(Mikä on voimakehä? 2023)

Voimakehätyöskentelyä sisältyi hankkeen seuraaviin toimenpiteisiin:

- Kehity vahvuuksilla™ -ryhmävalmennukset (TYÖPAKETTI 1)
- Palautumisesta voimaa ja virtaa muutokseen -työpajat (TYÖPAKETTI 1)
- Vahvuuksista voimaa ja virtaa -työpajat (TYÖPAKETTI 1)

VOIMAKEHÄ® on rekisteröity tavaramerkki, jonka omistavat SANNA WENSTRÖM JA LAURA PAASO / Vahvuuttamo Oy. VOIMAKEHÄ®-tavaramerkkiä, tuotetta ja konseptia voivat työssään hyödyntää VOIMAKEHÄ®-lisenssivalmentajat.



TYÖPAKETTI 1
HENKILÖSTÖLLE TARJOTTAVA
TUKI JA VALMENNUKSET
MUUTOKSESSA

KOKO HENKILÖSTÖLLE TARJOLLA OLLUT TUKI

1.1.
Huoliseinä -
työpajat

1.2.
Palautumisesta
Voimaa ja Virtaa
– muutokseen
työpajat

1.3.
Kehity
vahvuuksilla™ –
ryhmä-
valmennukset

1.4.
Valmennuksellinen
koulutussarja
ratkaisukeskeisistä
yhteistyö- ja
työyhteisötaidoista

1.5.
Vahvuuksista
Voimaa ja Virtaa -
työpajat

1.1. HUOLISEINÄ -TYÖPAJOJEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

01

Mahdollistaa käynnissä olevaan organisaatiomuutoksen valmisteluun liittyvien tunteiden, ajatusten ja kysymysten ilmaiseminen.

02

Lisätä ymmärrystä omiin ja muiden tunteisiin osana organisaatiomuutosta.

03

Tarjota keinoja oman tunnetoimijuuden vahvistamiseksi.

04

Etsiä ja ideoida yhdessä ratkaisuja ja vaikuttamisen keinoja tunnistettuihin huoliin/kysymyksiin.



Huoliseinä -työpajan idea ja malli on Hiilan, Tukiainen & Hakolan (2019, 162-165) oivallisesta teoksesta "Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään."

Alkututustumisen ja aiheeseen virittäytymisen jälkeen työpaja etenee seuraavasti:

A) Osallistujat kirjaavat itsenäisesti post –it lapuille kaikki huolet, joita organisaation tai työyksikön sen hetkessä tilanteessa näkevät, tuntevat tai kokevat – yksi huoli/ lappu.

Lappuja saa kirjoittaa niin monta kuin haluaa. Kun jokainen on kirjoittanut vähintään 1 lapun, vievät laput seinälle.

B) Huolien teemoittelu

- Ryhmitellään yhdessä laput teemoiksi seinälle
- Nimetään kukin teema kiteyttävällä sanalla
- Kunkin teeman alla olevat maininnat lasketaan

--> mikäli työpajan osallistujamäärä on iso, kannattaa ensin jakaantua pienryhmiin, missä osallistujat voivat jo yhdistää samankaltaiset huolet ja vasta tämän jälkeen vievät laput seinälle.

C) Tarkastellaan ryhmiteltyjä huolenaiheita yhdessä

- Tältä huolenne näyttävät
- Mitä ajatuksia ne teissä herättää?
- Puuttuuko jotain?

Seinällä olevat tiedot antavat kokonaiskuvaa siitä, millaisia jännitteitä, mitä erilaisia mielipiteitä ja tarpeita juuri tällä hetkellä on vallitsevassa tilanteessa.

VAMU -hankkeessa toteutetuissa työpajoissa pysähdyimme tämän jälkeen tarkastelemaan mm. mitä eri muutostilanteita huoliin linkittyy ja mitä tarpeita osallistujat tunnistivat huolien taustalla olevan. Ennen ratkaisujen ideointia, työpajassa jaettiin tietoa organisaatiomuutoksiin tavanomaisesti kuuluvista ilmiöistä ja tunnereaktioista, minkä tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä omiin ja muiden tunteisiin osana organisaatiomuutosta/ muutoksia.

ORGANISAATIOMUUTOS & TYÖHYVINVOINTI

Kuva: Canva, tekijä Wildpixel @gettyimages

Organisaatiomuutokset lisäävät tutkitusti työn kuormitus- ja vaativuustekijöitä, vähentävät työn voimavaratekijöitä ja siten heikentävät työntekijöiden hyvinvointia työssä muutostilanteiden aikana.

Muutostilanteissa työn voimavaratekijöihin panostaminen onkin oleellista työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

(Seppälä & Hakanen 2018, 5)

Työntekijöitä/esihenkilöitä mietityttäviä tavanomaisia kysymyksiä:

- Mitä muutos tarkoittaa minun kannaltani? Tulenko pärjäämään muutoksissa?
- Mitä muutos vaatii minulta?
- Mitkä ovat minun mahdollisuuteni vaikuttaa muutosprosessiin?

Muutos voi toisaalta näyttäytyä *myös myönteisenä mahdollisuutena*, mikäli työntekijän pärjäämistä tukevat yksilön (hyvinvointi) ja organisaation voimavarat (oikeudenmukainen johtaminen, osallistaminen, yhteistyö, tuki).

(Työterveyslaitos 2023)

IHMISET TARVITSEVAT MUUTOSTILANTEISSA SEURAAVIA ASIOITA:



Tietoa ja opastusta siitä, mitä muutostilanteessa tapahtuu.



Tukea tunteiden käsittelemiseen.



Apua oppimiseen.



Aikaa asioiden sulatteluun.



(Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013)

Kykyä tunnistaa, säädellä ja ilmaista omia tunteita.

Taitoa vaikuttaa omiin ja muiden tunteisiin.



Tunnetoimijuus on tunteiden (omien ja muiden) tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioonottamista sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.

(Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordlin 2020, 13.)

Tunnetoimijuus käsitteenä on määritelty Työsuojelurahaston rahoittamassa Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa Tunto– hankkeessa. Hankkeen tavoitteena oli tarkastella tunnetoimijuutta organisaation muutoksessa sekä sitä, miten tunnetoimijuutta voidaan tunneintervention avulla työpaikoilla tukea (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordlin 2020, 5).

Kehittämistutkimuksessa havaittiin tunnetoimijuuden positiivinen yhteys työn imuun, tunnetason organisaation muutokseen sitoutumiseen ja muutoksen toteuttamiseen (Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen & Hökkä 2020, 124). Tästä syystä muutosten yhteydessä on perusteltua ja oleellista vahvistaa niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden tunnetaitoja sekä omiin ja muiden tunteisiin vaikuttamisen taitoja ja keinoja.

VAMU -Hankkeessa tunnetaidot ja tunnetoimijuus kulki käsitteinä ja sisältöinä vahvuuslähtöisyyden rinnalla läpi eri työpajojen, valmennusten ja koulutusten.

Muutos luo työntekijöille usein epävarmuuden, myös pelon tunteita, huolia, epätietoisuutta, mikä voi alentaa työn hallinnan tunteita, kyvykkyyden ja autonomian kokemuksia. Organisaatiomuutokset voivat herättää erilaisia kysymyksiä ja tunteita mm. työpaikan pysymiseen, työn tekemisen, työympäristön tai työtapojen mahdollisiin muutoksiin ja esihenkilö- ja työkaverisuhteiden muutoksiin liittyen. Kuormittavat tunteet, kuten pelko voivat ja voimakkaat huolet voivat estää muutokseen sitoutumista ja ne vaikuttavat myös työssä suoriutumiseen. Onkin tärkeää, että osana muutosta ihmiset tulevat nähdyksi ja kuulluiksi kaikkien eri tunteidensa kanssa ja pääsevät jollain tasolla osalliseksi muutoksen toteuttamiseen, jolloin myös sitoutuminen helpottuu. (Wenström 2020, 91; Työterveyslaitos 2023)

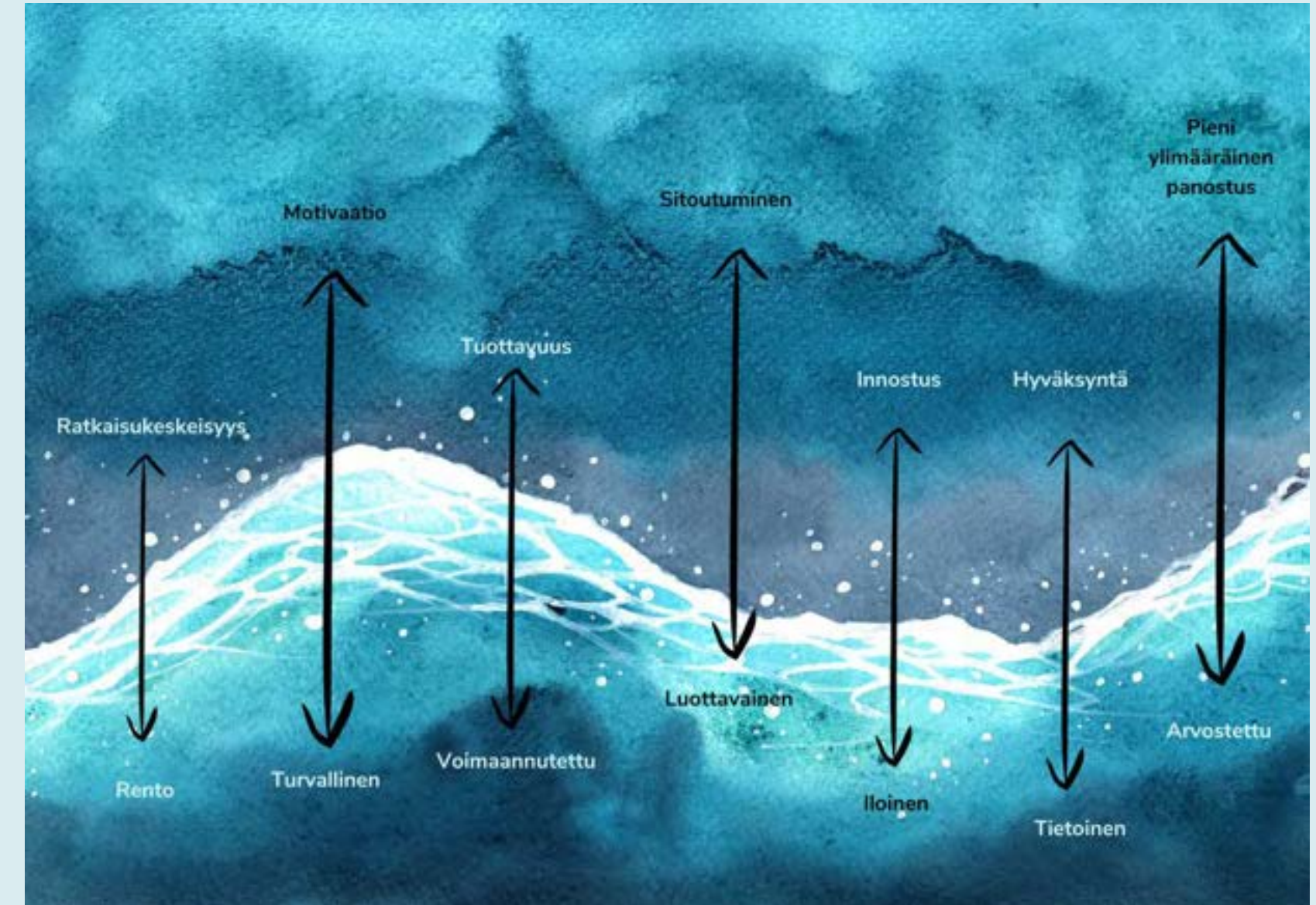
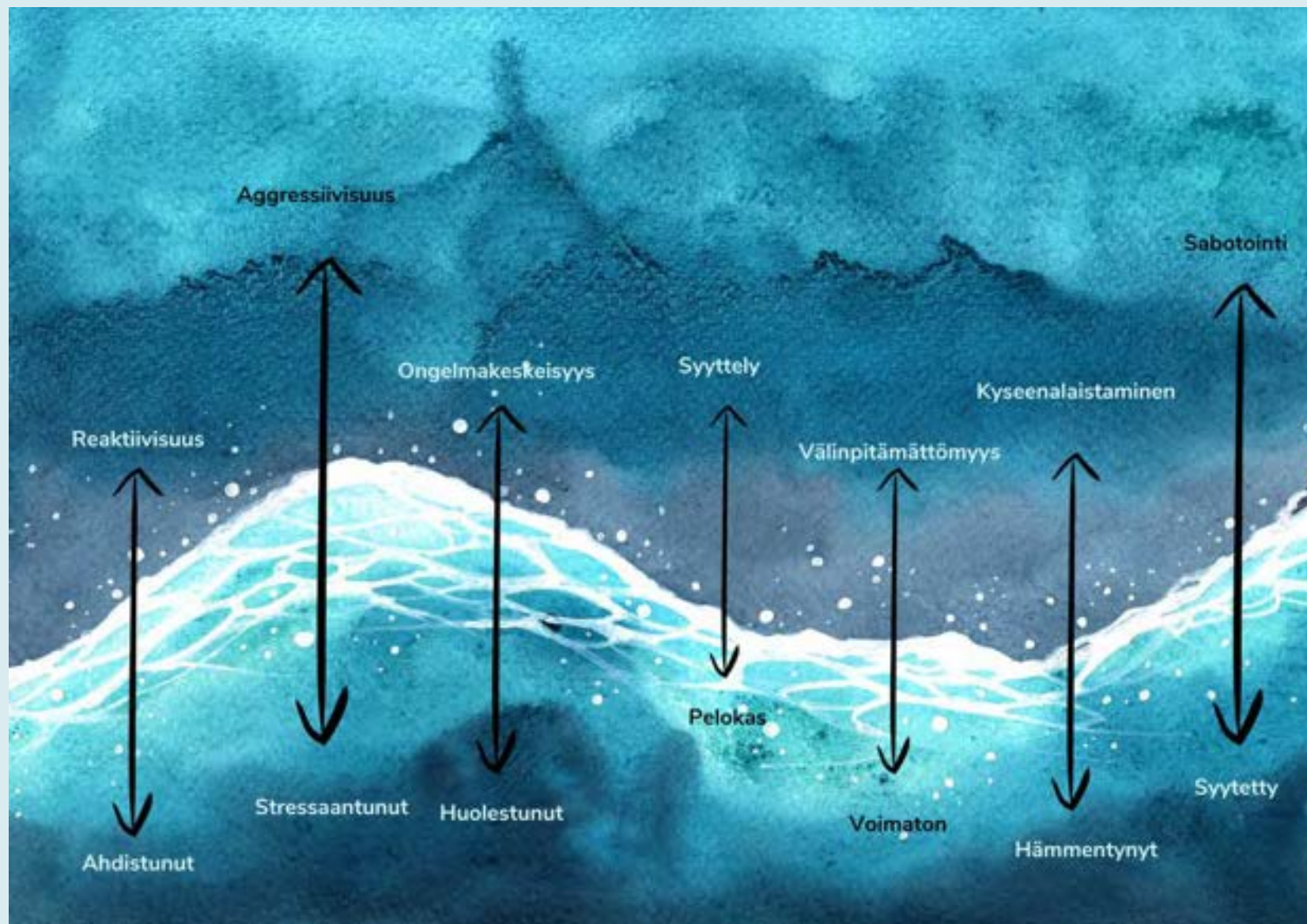
Jokainen meistä reagoi ja sopeutuu muutoksiin yksilöllisesti ja nämä erilaiset reagoitavat tulevat näkyviin käytöksen ja vuorovaikutuksen kautta. Toiset kokevat muutokset kuormittavina ja stressaavina ja toiset mielenkiintoisia ja innostavina haasteina. (Hiila, Tukiainen & Hakola, 2019, 146-147.) Suhtautumiseemme muutoksiin ja niihin heränneisiin tunteisiin vaikuttavat aina myös arvomme, mikä itse kullekin on meille tärkeää ja arvokasta. Ymmärtääksemme ja voidaksemme tukea toisiamme työyhteisöissä muutosten keskelle, on hyvä ymmärtää tunteiden taustalla olevia voimia. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 30, 87.)



Miten pinnan alla olevat tunteet näkyvät toiminnassa?

Toiminnan ja käytöksen kautta toisille näkyviin tulevat tunnereaktiot kätkevät pintansa alle meidän syvempiä ja usein haavoittuvaisempia tunteitamme. Tunteitamme, jotka ovat viestejä täyttyneistä tai täyttymättömistä odotuksistamme ja tarpeistamme - esimerkiksi töissä odotuksistamme työtämme tai työyhteisöä, työkaveria tai esihenkilöä kohtaan. Kantelus (2023, 146) puhuu “työsuhtetarpeista” ja kuinka erilaiset negatiiviset tunteet, kuten kiukku ja turhautuminen, viestivät siitä, että jokin meille merkityksellinen on uhattuna tai ei ole täyttynyt. Myönteiset tunteet, kuten työn ilo, innostus tai rohkeus taas kertovat, että jokin meille merkityksellinen on toteutunut tai saavutettavissa. (Kantelus 2023, 146).

Mitä erilaisia tarpeita kuvien pinnan alaisiin tunteisiin kätkeytyä? Kuvia voi hyödyntää omien tunne- ja toimintamallien itsereflektion ja tunnetaitojen kehittämisen tukena.



(Öller 2023, viitattu lähteessä Seppänen 2022, 90-91.)

Kuvat: tehty Canvassa/katri Aalto

Seuraavan kerran, kun kohtaat negatiivisesti tai haastavasti käyttäytyvän ihmisen, pohdi häntä seuraavan KYARHEM-mallin kysymysten mukaisesti.

Kaikki ihmiset kaipaavat toisten kiinnostusta, ymmärretyksi ja arvostetuksi tulemisen tunteita. Hallinnan tunteet linkittyvät meidän osaamiseen ja minäpystyvyyteemme työssä. Edistymisen ja aikaansaamisen tunteet ovat tärkeitä työhyvinvoinnin ja motivaation näkökulmista. Merkityksellisyyden kokemukset tuottavat hyvinvointia ja sitoutumista.

Kiinnostus: kokeeko henkilö, että hänestä ollaan kiinnostuneita?

Ymmärrys: tuntuuko henkilöstä, että häntä ei ole ymmärretty?

Arvostus: kokeeko henkilö, ettei häntä arvosteta?

Reiluus: tuntuuko henkilöstä, ettei häntä ole kohdeltu reilusti?

Hallinta: tuntuuko henkilöstä, ettei hänellä ole hallinnan tunnetta työssään, onko hänellä liikaa töitä, ylittääkö työtehtävien haasteet hänen osaamisensa?

Edistyminen: tuntuuko henkilöstä, ettei hän edisty työssään?

Merkitys: tuntuuko henkilöstä, ettei hänen työssään ole mielekkyyttä?

D) Valitaan eniten mainintoja saaneet huolet/ epäkohdat tms. ja ideoidaan yhdessä niille ratkaisuja ja keinoja sekä tehdään niille toimintasuunnitelmat.

- Millaisia toimintavaihtoehtoja sinulla/meillä on?
- Kenen kanssa voisit/voisitte keskustella tunnistetuista muutokseen liittyvistä asioista?
- Miten voisit/voisimme varautua/ennakoida tilanteeseen?
- Kuinka toimit muutostilanteessa tai sen jälkeen?





Huoliseinä -työpaja on oivallinen yhteisöllinen työskentelytapa muutoksiin valmistautuessa, sitä ennakoivissa tai sen aikana.

Hiila, Tukiainen & Hakola (2019, 165) nostaa seuraavia hyötyjä esiin:

- Mahdolliset pelot ja huolet tulevat esiin
- On helpompi ilmaista todelliset mielipiteet
- Erilaiset pinnanalaiset jännitteet saadaan näkyviin
- Hiljainen tieto ja piilevät näkemykset tulevat esiin ja käyttöön
- Ihmiset saavat kokemuksen siitä, että heillä on yhteisiä huolenaiheita (vertaisuus)
- Kokonaiskuva tilanteesta hahmottuu
- Muutosvastarinta liudentuu
- Tulevien ongelmien ennakointi helpottuu
- Konfliktien rakentava hyödyntäminen tulee mahdolliseksi.

Organisaatioissa ja työyhteisössä voidaan tukea työntekijöitä suhtautumalla muutoksen herättämiin tunteisiin kunnioittavasti ja sallivasti. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto, 2019, viitattu lähteessä Vikman 2020, 47.) Epävarmuutta sisältävissä muutostilanteissa työn hallinnan tunteita vahvistaa työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua muutokseen ja sen kehittymiseen. Tärkeää ja oleellista on myös järjestää riittävästi aikaa itsenäiseen että koko työyhteisön kanssa käytävään pohdintaan mm. tulevaisuuden näkymistä ja ammatillisista roolista ja niihin tulevista muutoksista. Näin mahdollistuu ennakoiva työskentely erilaisiin työn ja työuran tuleviin muutoksiin. Rakentavien toimintatapojen miettiminen ennakoivasti tukee muutosten näkemistä myönteisinä mahdollisuuksina. (Vikman 2020; Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 148, 162,)

KOKEMUKSIA HUOLISEINÄ - TYÖPAJOISTA

Osallistujat kokivat hyödyllisenä kohtaamisen kasvokkain ja rennossa, avoimessa, turvallisessa ilmapiirissä käydyt keskustelut, kokemusten ja huolien jakaminen. Muiden mieltä askarruttavien asioiden kuuleminen ja koettujen ongelmien samankaltaisuuden tunnistaminen oli koettu myös hyödylliseksi. Lisäksi vetäjän fasilitoiva asenne sekä koottu tietosisältö oli mainittu hyödylliseksi.

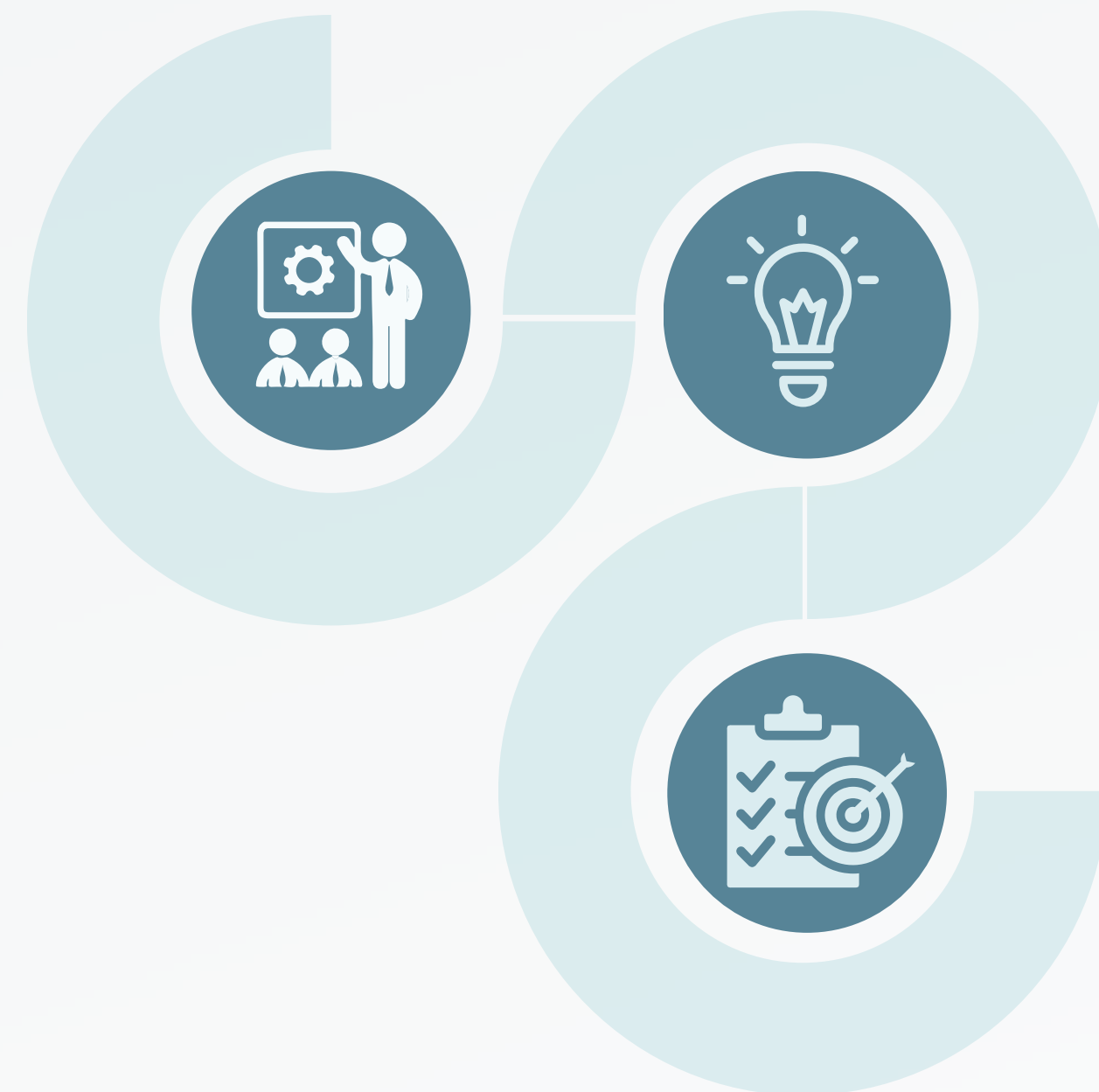
Osallistujat olivat oivaltaneet, kuinka huolet ja *"monet asiat organisaation työhyvinvoinnissa ovat riippumattomia toimialasta ja yksiköstä"* ja miten *"kaikilla on samat työn ongelmat"*.

Osallistuminen oli myös tuonut ajatuksia siitä, että *"aina ei välttämättä tarvitse pärjätä yksin"* ja että *"asioihin voi yrittää vaikuttaa, kun pyytää apua"*. Työpajaan osallistunut eräs esihenkilö koki työpajan antaneen myös *"uuden menetelmän kohdata työyhteisössä huolen aiheita"*.

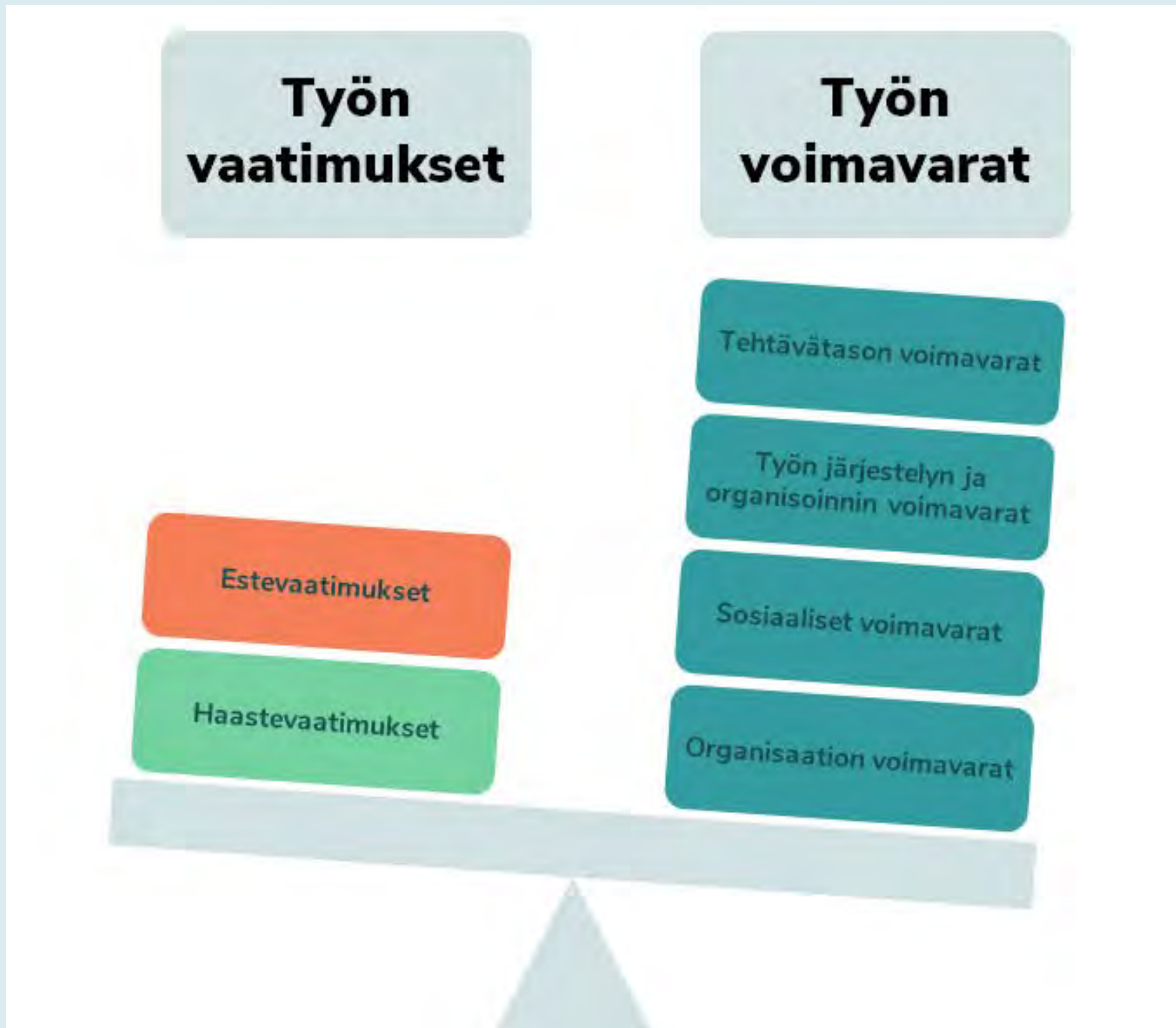
Huoliseinä – työpajat ovat vahvistaneet vertaisuuden kokemuksia ja tunnetta siitä, että ei ole omien huolien tai kysymysten kanssa yksin. Huoliseinä – työpajojen välittömiä vaikutuksia ovat olleet niiden tarjoamat mahdollisuudet jakaa ja keskustella muutokseen liittyvistä tunteista ja kokemuksista sekä rakentaa yhteistä ymmärrystä. Vertaistuki ja kokemukset siitä, ettei ole yksin ovat antaneet ja vahvistaneet toiveikkuutta. *En ole yksin -etsimme ja löydämme yhdessä ratkaisuja!*

1.2 PALAUTUMISESTA VOIMAA JA VIRTAA MUUTOKSEEN -TYÖPAJOJEN TARKOITUS

- 01** Tarjota tietoa palautumisesta ja palautumiseen vaikuttavista asioista.
- 02** Kehittää ja laajentaa osallistujien psykologisen palautumisen keinoja ja tapoja vahvuuslähtöisesti.
- 03** Rakentaa omat psykologisen palautumisen työkalupakit ja tehdä suunnitelma sen hyödyntämiseksi.



PALAUTUMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ



Työn vaatimukset ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, joista selviäminen edellyttää työntekijältä jatkuvia fyysisiä ja henkisiä ponnistuksia.

Työn vaatimukset voi jakaa estevaatimukseen ja haastevaatimukseen. Estevaatimukset ovat työssä asioista, mitkä vievät energiaa ja haittaavat työntekoa. Näitä voivat olla esimerkiksi työn määrä, byrokratia, ristiriidat työrooleissa tai epäselvyydet tehtäväkuvissa. Haastevaatimukset ovat taas niitä asioita, mitkä samaan aikaan innostavat ja kuormittavat. Näitä voivat olla esimerkiksi iso vastuu ja vaikeat tehtävät. Työn vaatimusten pitkittyminen ja epätasapaino suhteessa työn voimavaroihin sekä vaille jäänyt palautuminen aiheuttaa työstressiä ja altistaa pitkittyessään uupumiselle. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 9.)

Työn voimavarat toimivat vastavoimana työn vaatimuksille ja tukevat työhyvinvointia ja palautumista. Työn voimavarat ovat niitä tekijöitä työssä, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista, oppimista ja henkilökohtaista kasvua työssä. lisäävät motivaatiota ja innostusta. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 9)

Tämän vuoksi on tärkeää tulla tietoiseksi oman työn tilanteesta ja pysähtyä aika ajoin tarkastelemaan mitkä asiat ovat kuormittamassa ja mitkä taas voimavaroina. Tietoisuuden kautta kuormittaviin asioihin on mahdollista vaikuttaa, olla työyhteisössä niiden kehittämiseksi aloitteellinen sekä johtaa itseään ja omaa hyvinvointiaan tietoisemmin.

TYÖN PSYKOSOSIAALISIA KUORMITUSTEKIJÖITÄ

<p>TYÖN SISÄLTÖÖN eli työn luonteeseen ja tehtäviin liittyviä</p>	<p>TYÖN JÄRJESTELYYN eli työn ja työtehtävien suunnittelun, jakamisen ja tekemiseen liittyviä</p>	<p>TYÖYHTEISÖN SOSIAALISEEN toimivuuteen liittyviä</p>	<p>TYÖN FYYSIISIIN piirteisiin liittyviä</p>
<ul style="list-style-type: none"> •Yksitoikkoinen työ •Työn sirpaleisuus •Jatkuva valppaana olo •Työn laadulliset vaatimukset •Liiallinen tietomäärä •Jatkuvat keskeytykset •Kohtuuton vastuu •Toistuvat vaikeat vuorovaikutustilanteet asiakastyössä. 	<ul style="list-style-type: none"> •Liiallinen tai liian vähäinen työn määrä •Kohtuuton aikapaine työssä •Työajoista johtuvat häiritsevät tekijät kuten vuorotyö, yötyö tai työhön sidonnaisuus, työaikaan kuulumaton runsas työhön liittyvä matkustaminen, liikkuva työ •Puutteet työvälineissä tai työskentelyolosuhteissa •Epäselvät tehtäväkuvat, tavoitteet tai vastuut sekä epäselvä työnjako 	<ul style="list-style-type: none"> •Työskentely yksin •Sosiaalinen tai fyysinen eristäminen •Tavoittamisen hankaluudet verkostomaisessa työssä •Toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus •Huono tiedonkulku •Esimiehen tai työtovereiden puutteellinen tuki •Häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu •Tasapuolisen kohtelun vastainen tai syrjivä kohtelu. 	<ul style="list-style-type: none"> •Kemialliset •Fysikaaliset ja •Biologiset tekijät •Tapaturmavaara •Esimerkiksi melu, virukselle, homeelle altistumisten pelko, turvattomuuden tunne rakennustyömaalla, riittämättömät suoja- ja turvavarusteet.

TYÖN VOIMAVAROJA

<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävätason voimavarat 	<p>Palaute, tulokset, kehittymisen mahdollisuudet, työn sisältö (vaihtelevuus, haasteet, työn merkityksellisyys, onnistumiset ja palkitsevuus jne.)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Työn organisointi koskevat voimavarat 	<p>Työn selkeys, roolien ja tavoitteiden selkeys, itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet, työaikojen joustavuus, mahdollisuus hyödyntää vahvuuksia, palautumishetket työpäivien aikana</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvät voimavarat 	<p>Työyhteisön ja esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus, palaute, arvostus, työyhteisön innostus, yhteisöllisyys, yhteistyö, selkeä johtaminen</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatoriset voimavarat 	<p>Työilmapiiri, työkuultuuri, ihmissuuntautuneisuus, kehittämismyönteisyys, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, rekrytointi -ja perehdyttämiskäytännöt, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Yksilölliset voimavarat 	<p>Osaaminen, kyvykkyyden kokemus, hallinnan tunne, optimismi, sinnikkyys, joustavuus ja itseluottamus (psykologinen pääoma), omien vahvuuksien käyttö Työn ulkopuolelle; omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, ajankäytön ja työn suunnittelu, oman asenteen tarkistaminen sekä palautuminen (uni/lepo, ravinto, liikunta)</p>

(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli 2001, viitattu lähteeseen Wenström 2020, 149; Hakanen 2011, 49-68.)

TEMPERAMENTIN JA STRESSIN JA KUORMITUKSEN KOKEMUSTEN YHTEYS

Työpajassa osallistujat pääsivät myös tunnistamaan ja pohtimaan omaa temperamenttiaan, mikä on laajan vahvuusnäkömyksen mukaisen kyvykkyydet vahvuuden lajin osa-alue. (Wenström 2020, 132.) Temperamentti tarkoittaa meidän synnynnäisiä taipumuksia, jotka selittävät meidän käytöstä eli toimintatyyliä tai tapaa reagoida. Temperamentti tulee herkemmin esiin ääritilanteissa, mutta olet varmasti havainnut arkielämässä, kuinka jokin asia on toiselle innostava haaste ja toiselle kuormitusta aiheuttava tai kuinka joku perheenjäsenen ärsyyntymään herkemmin toisista asioista kuin toinen. Eroamme yksilöllisesti toisistamme siinä, millaiset ärsykkeet laukaisee stressin ja minkälaiset tilanteet kukin meistä kokee stressaaviksi ja kuormittaviksi työelämässä tai arjessa. (Keltikangas-Järvinen 2016, 99-102.)

Temperamentti ja stressi liittyvät toisiinsa kolmen erilaisen mekanismin kautta, jotka ovat:

- synnynnäinen stressiherkkyys
- temperamentin ja ympäristön huono yhteensopivuus
- viritystila, miten paljon virikkeitä ihminen tarvitsee tai kestää ja miten hän ne kokee. (Kari 2023)

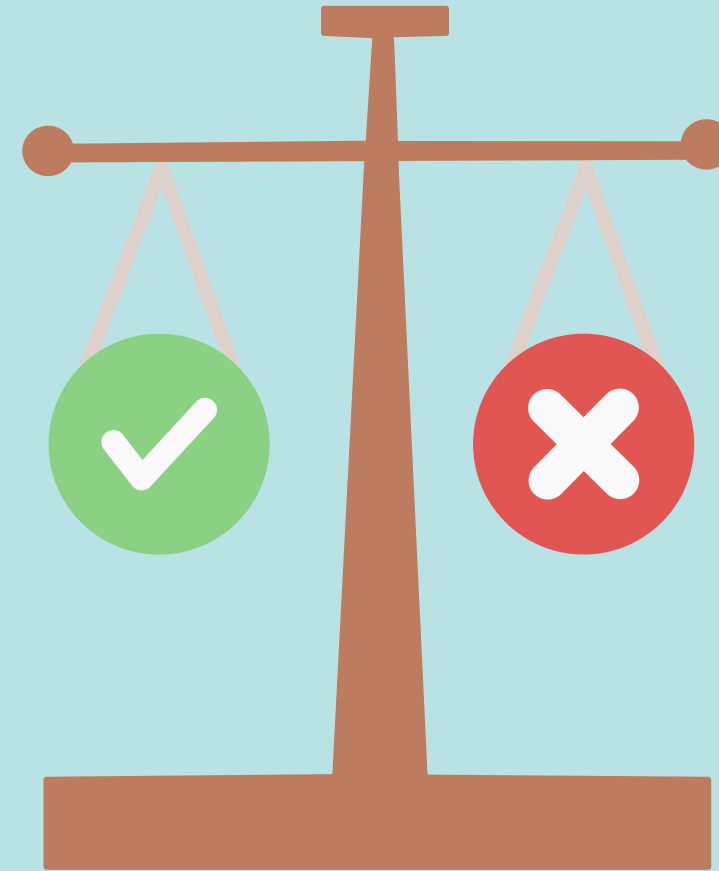
Oman hyvinvoinnin ja palautumisen kannalta on tärkeää tulla tietoisiksi temperamenttiimme pohjautuvista lähtöasetuksista. Oman temperamentin tunteminen ja tiedostaminen antaa meille välineitä stressin hallintaan. Pystymme paremmin sanoittamaan tarpeitamme, valitsemaan itsellemme parhaiten sopivat palautumiskeinot sekä näin johtamaan itse itseämme paremmin hyvinvointiamme tukevalla tavalla. (Kiiski 2021.)

MILLAISET ASIAT OMASSA ARJESSASI TUKEVAT JA MITKÄ TAAS HAASTAVAT/VAIKEUTTAVAT PALAUTUMISTASI?

04

Pohdi työsi voimavaroja.

Mikä työssäsi auttaa sinua jaksamaan, motivoitumaan, innostumaan ja tulemaan toimeen vaatimusten kanssa?



Pohdi millaisia vaatimuksia omassa työssäsi on.

Mitkä ovat pelkästään kuormittavia estevaatimuksia?

Mitkä ovat työsi haastevaatimuksia, jotka sekä kuormittavat mutta myös innostavat?

Millaiset työhön liittymättömät tekijät arkielämässäsi tukevat työstä palautumista?

Tarkastele työn vaatimusten ja voimavarojen välistä suhdetta.

Ovatko ne tasapainossa, vai tunnistitko esimerkiksi vaatimuksia huomattavasti enemmän kuin voimavaroja?

Mitä voimavaroja kaipasit ja tarvitsisit lisää?

Millaisia palautumista haastavia vaatimuksia (huolia) sinuun kohdistuu työsi ulkopuolella? (esim. terveys, kotityöt, ihmissuhteet)

TYÖSTÄ PALAUTUMINEN

Työstä palautuminen on sekä fysiologinen että psykologinen prosessi. Fysiologisella palautumisella tarkoitetaan kehon ja hermoston rauhoittamista, ylivirittymisen tasaantumista ja elimistön säätelyjärjestelmien paluuta stressiä edeltävälle tasolle. Psykologinen palautuminen tarkoittaa mielen palautumista, minkä toteutuminen tuottaa virkistäytymistä, rentoutumista ja kykyä palata jälleen työn äärelle.

Työhön liittyvästä kuormituksessa palautuessa on tärkeää saada vastapainoa työlle. Palautumisen tarkoituksena ei ole pelkästään toipua työn aiheuttamasta rasituksesta ja kehollisesta stressistä. On hyvä pysähtyä miettimään, mitkä arjen asiat ja aktiviteetit toisivat vastapainoa omalle työlle silloin, kun:

Työssä huolehdit pääasiassa muista ihmisistä ja heidän tarpeista?

Työsi on hyvin samankaltaista, rutiininomaista, jopa tylsän ja haasteettoman tuntuista?

Työssäsi on paljon tiukkoja deadlineja?

Teet työtä käytännössä koko ajan teknisten laitteiden äärellä?

Teet työtä jatkuvasti yksin?

On lohdullista, että palautuminen on asia, jota voimme kehittää ja vahvistaa ottamalla sille aikaa. Palautumisen parantaminen edellyttää yhteyden vahvistamista omaan itseen; kehon viestien tunnistamiseen, omien mielen liikkeiden ja tunteiden havaitsemiseen. Vireystilan säätely ja hermoston rauhoittaminen on palautumistaitojen ydintä. Muista, että uni ja sen priorisointi on palautumisen ykkös menetelmä!

(Virtanen 2021, 38, 43, 55.)

PALAUTUMINEN ON ÄÄRIMMÄISEN TÄRKEÄÄ HYVINVOINNILLEMME JA TERVEYDELLEMME

04

Palautuminen on erityisen tärkeää silloin, kun työssä on paljon haasteita, erilaisia vaatimuksia ja työtä on paljon.

Palautumisen avulla työn vaatimusten ja kuormittavien tilanteiden aiheuttamat keholliset ja psykologiset stressin oireet lientyvät tai poistuvat kokonaan. Palautuminen konkreettisesti korjaa stressin kielteisiä vaikutuksia sekä kehosta että mielestä. Palautuminen auttaa myös katkaisemaan stressin kasaantumista ja näin suojelee terveyttä ja työkykyä! Työstä palautumista ei voi jättää pelkästään vapaa-ajalle, on tärkeää huolehtia myös työpäivän aikaisesta palautumisesta.

ONNISTUNUT PALAUTUMINEN VAIKUTTAA TUTKITUSTI HYVINVOINTIIMME:

- Elinvoimaisuuden ja energisyyden tunne
- Tyytyväisyys omaan elämään ja vapaa-aikaan
- Enemmän myönteisiä tunteita
- Vähemmän kielteisiä tunteita
- Myönteisempi mieliala
- Vähäisemmät uupumusoireet ja pienempi riski työuupumukselle

(Virtanen 2021, 10)



THE TIME TO
RELAX
IS WHEN YOU DON'T
HAVE TIME FOR IT

Psykologinen palautuminen

04

Psykologinen palautuminen tarkoittaa mielen elpymistä, jonka jälkeen tunnemme itsemme virkistyneiksi, rentoutuneeksi ja olemme valmiita jatkamaan työn parissa. Psykologisen palautumisen DRAMMA-malli käsittää kuusi palautumisen kokemusta, jotka edistävät hyvinvointia. (Virtanen 2021, 70-71.)

D = detachment eli työstä irrottautuminen:

Tee vapaalla asioita, jotka poikkeavat mahdollisimman paljon omasta työstäsi. Kun keskityt vaikkapa liikuntaan tai luovaan tekemiseen, et ajattele etkä murehdi työasioita.

R = relaxation eli rentoutuminen:

Ota rauhallisesti. Tee jotain sellaista, joka ei vaadi fyysisiä eikä älyllisiä ponnisteluja. Joku rentoutuu lukemalla kirjaa, joku toinen taas kuuntelemalla musiikkia tai kuljeskelemalla luonnossa.

A = autonomy eli autonomia/omaehtoisuus:

Töissä on paljon asioita, joihin et pysty vaikuttamaan. Järjestä vapaalla itsellesi edes vähän aikaa, jolloin voit tehdä mitä haluat eikä kukaan vaadi sinulta mitään. Entä pystytkö joskus kieltäytymään esimerkiksi vierailuista, joihin sinulla ei juuri silloin ole voimavaroja?

M = mastery eli taidon hallinta.

Haasta itsesi hiomaan jotain taitoa – kunhan se ei liity työhön. Voit oppia uutta vaikka käsitöiden, kieltenopiskelun tai liikuntaharrastuksen parissa. Näin saat onnistumisen kokemuksia.

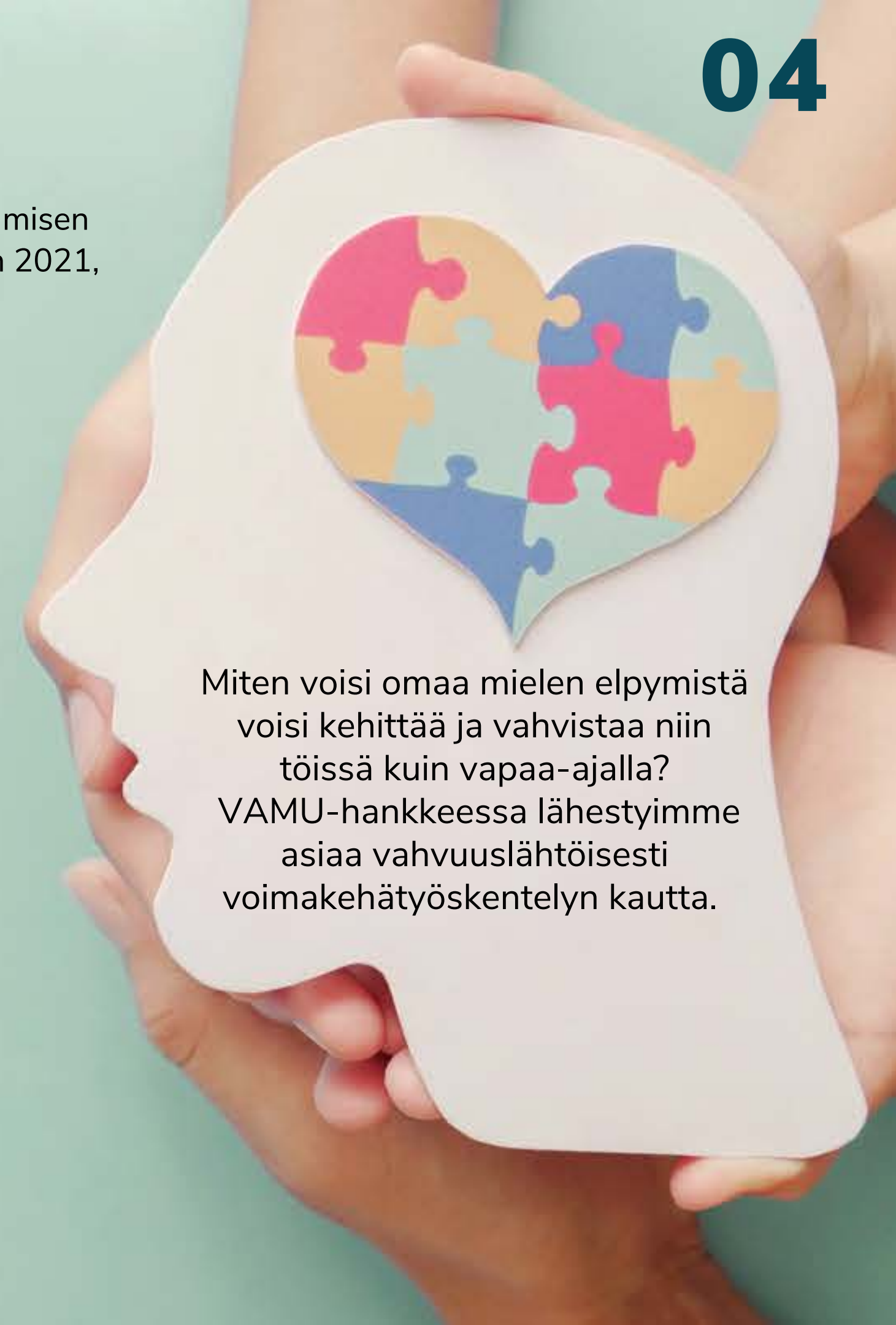
M = meaning eli merkityksellisyys.

Tee asioita, jotka ovat sinulle tärkeitä ja merkityksellisiä. Esimerkiksi toisten auttaminen voi tehdä vapaa-ajasta merkityksellistä. Tällaiset asiat saattavat vaatia vaivannäköä, mutta ne tukevat hyvinvointiasi.

A = affiliation eli yhteenkuuluvuus.

Panosta hyviin, läheisiin ihmissuhteisiin. Onko ympärilläsi ihmisiä, joiden kanssa saat olla oma itsesi? Sosiaalisissa suhteissa laatu on määrää tärkeämpää.

(Työterveyslaitos 2020.)



Miten voisi omaa mielen elpymistä voisi kehittää ja vahvistaa niin töissä kuin vapaa-ajalla? VAMU-hankkeessa lähestyimme asiaa vahvuuslähtöisesti voimakehätöskentelyn kautta.

04 VAHVUUSLÄHTÖISEN PSYKOLOGISEN PALAUTUMISEN TYÖPAKIN RAKENTAMINEN

Työpajan tiedollisen alustuksen jälkeen osallistujat pääsivät työskentelmään voimakehän äärellä. VOIMAKEHÄ® -työkalu sisältää 600 vahvuuskorttia ja Sport & Wellness lisäpakka sisältää 230 erilaista vapaa-aikaan liittyvää, hyvinvointia ja palautumista tukevaa aktiviteettia. VOIMAKEHÄ® ja Sport & Wellness -korteilla tehtävän psykologisen palautumisen harjoituksen DRAMMA -mallin mukaisesti on kehittänyt Heli Huotari. (Wenström 2022, 303.)

Harjoituksessa osallistujat kävivät kortteja läpi ja tarkastelivat, mitä hyvinvointia ja palautumista tukevia aktiviteetteja heillä jo on ja mitä uusia keinoja he korttien avulla löytävät kokeiltavaksi tai opittavaksi. Osallistujat rakensivat tämän pohjalta omat psykologisen palautumisen työkalupakkinsa. Näihin palautumisen kokemuksiin yhdistettiin omien laaja-alaisten vahvuuksien lajin (luontevahvuudet, kyvykkyydet, taidot ja osaaminen, arvot, kiinnostuksen ja resurssit) hyödyntäminen ja aktivoiminen. Voimakehätyöskentely auttaa huomaamaan, miten ihmisten erilaiset vahvuudet vaikuttavat siihen, minkälaista palautumista kaipaa ja mitä hyvinvoinnin taitoja tarvitsee. (Wenström 2022, 302.)



Työpaja oli koettu piristäväksi ja sisältö voimaannuttavaksi! Työpaja oli tarjonnut osallistujien palautteen mukaan konkreettisia työkaluja ja uusia ideoita palautumiseen ja nimenomaan omien vahvuuksien ja voimavarojen kautta. Työpajan kautta oli myös listattu asioita, joihin voi itse vaikuttaa ja niitä oli viety eteenpäin yhdessä esihenkilön kanssa. Työpaja oli vahvistanut omasta itsestä huolta pitämisen tärkeyttä: **"Lepoa, liikuntaa, mielekästä tekemistä vapaa-ajalla eikä mitään jatkuvaa pingottamista töissäkään"**.

Eräs osallistuja oli oivaltanut miten **"Voimavarat ovat ympärilläni olemassa kokoajan. Ei olisi muuta kuin poimia ne sieltä käyttöön"**.

Pysähtyminen asioiden äärelle mainittiin myös hyödylliseksi, sillä **"aika pitkälle asiat vaativat vain niihin pysähtymistä ja toteamista."**

Eräs osallistuja mainitsi työpajassa syntyneen **"hyviä keskusteluja, joissa asioita katsottiin monelta kannalta."**



Työpaja oli lisännyt tietoisuutta vireystiloista ja palautumisen suunnitelmallisuudesta: **"Omaa palautumista on mahdollista opetella hallitsemaan VS pelkästään reagoidaan kehollisesti tai psykologisesti."**

"Sain hyviä pohtimisen aiheita ja työkaluja palautumisen vahvistamiseen sekä työelämässä että arjessa."

"Sai taas voimaa jatkaa työssä ja muutoinkin"

KEHITY VAHVUUKSILLA™

RYHMÄVALMENNUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

01

Tunnistaa ja tulla tietoiseksi omista laaja-alaisista vahvuuksista sekä vahvistaa yksilöllisiä vahvuuksia ja voimavaroja .

02

Lisätä ymmärrystä ja uusia näkökulmia itseä innostavien ja toisaalta stressaavien asioiden tarkastelemiseen

03

Vahvistaa hyvinvointia, työn imua ja iloa

04

Vahvistaa voimavaroja ja saada tukea muutokseen



MITÄ KEHITY VAHVUUKSILLA -RYHMÄVALMENNUS ON?

04

Kehity vahvuuksilla™ -ryhmävalmennus on tutkittuun tietoon ja teoriaan, humanistiseen ja positiiviseen psykologiaan, laajaan vahvuusnäkemykseen perustuva vahvuusinterventio, prosessi ja tutkimusmatka oman hyvinvoinnin vahvistamiseen.

Kehity vahvuuksilla™ -valmennuksessa tunnistetaan ja vahvistetaan yksilöllisiä vahvuuksia ja voimavaroja VOIMAKEHÄ®-työskentelyn avulla. Kehity vahvuuksilla™ -valmennuksessa jokainen osallistuja tarkastelee ja tuunaa omaa työtä ja uraa vahvuuslähtöisesti. Valmennus sisältää osallistavia ja toiminnallisia menetelmiä sekä keskusteluja vertaisryhmässä. Valmennusryhmän toteutus sisältää 8 * 2 tunnin tapaamiskertaa.

Valmennusprosessi on todellinen pysähtyminen oman itsetuntemuksen äärelle, oman toiminnan, ajatusten ja tunteiden sekä omassa vaikutuspiirissä olevien asioiden syvällistä pohdintaa.” Itseään on mahdoton johtaa, jos ei tunne itseään eikä tiedä, ketä johtaa ja mihin suuntaan” (Wenström 2019).

Kehity vahvuuksilla™ -ryhmävalmennuksia tutkitaan konseptin kehittäjien toimesta. Wenstömin (2019) tutkimuksen ensimmäisten mittausten perusteella ryhmään osallistuneiden positiivinen psykologinen pääoma vahvistui keskimäärin 14 %. Myös työn imussa oli saavutettu jopa 29 % parannus lähtötilanteeseen” (Kehity vahvuuksilla™ -ryhmävalmennukset 2023; Wenström 2019.)

VOIMAKEHÄ® on rekisteröity tavaramerkki, jonka omistavat SANNA WENSTRÖM JA LAURA PAASO / Vahvuuttamo Oy. Vahvuuttamo Oy vastaa VOIMAKEHÄ®-tuotteiden ja konseptin kehittämisestä ja myynnistä sekä VOIMAKEHÄ®-lisenssien hallinnoinnista. VOIMAKEHÄ®-tavaramerkkiä, tuotetta ja konseptia voivat työssään hyödyntää VOIMAKEHÄ®-lisenssivalmentajat.

KEHITY VAHVUUKSILLA™ RYHMÄVALMENNUSTEN TOTEUTUS HANKKEESSA

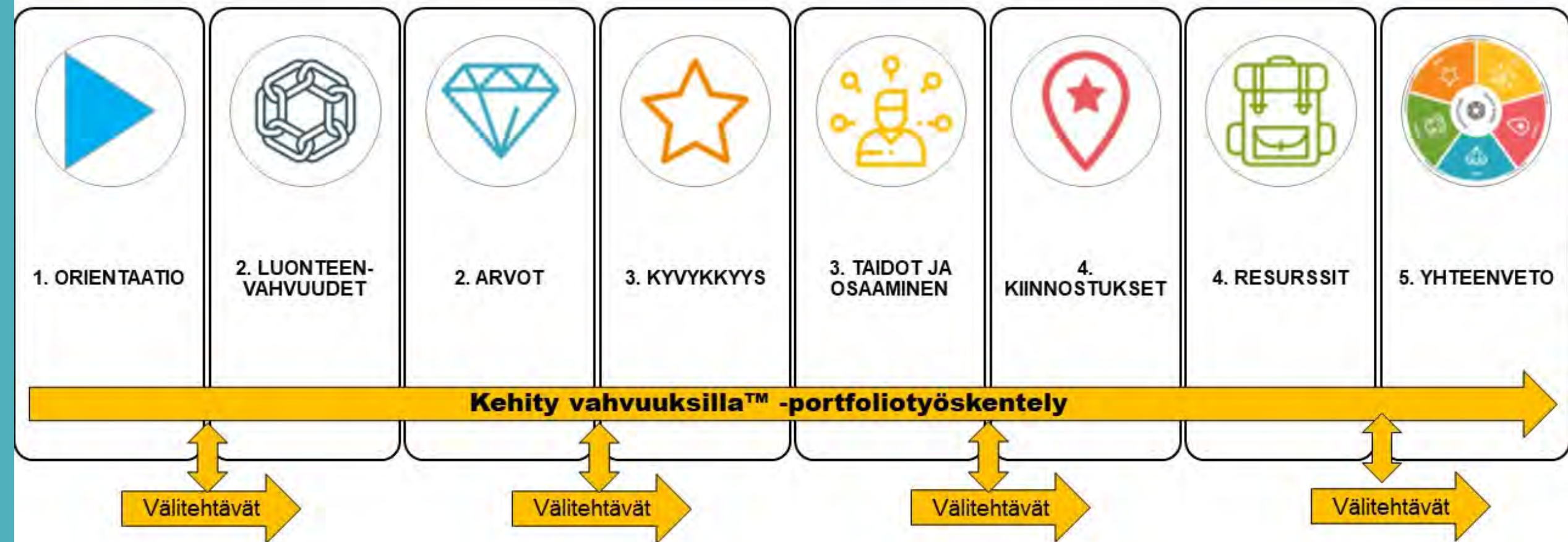
04

VAMU-hankkeessa toteutettiin kaksi Kehity vahvuuksilla™ -ryhmävalmennusta, yksi kummassakin kunnassa. Ryhmävalmennuksiin osallistui yhteensä 9 työntekijää/esihenkilöä.

Valmennukset toteutettiin viiden kerran tapaamisina, joista ensimmäinen ja viimeinen oli 2h tapaamisia ja muut kolme reilun 4h mittaisia lounas- ja kahvitaukoineen.

Osallistujat saivat omat painetut Kehity vahvuuksilla™ -työkirjat, jota he työstivät sekä valmennustapaamisissa että välitehtävin äärellä. Jokainen osallistuja laati osana valmennusta oman työn/hyvinvoinnin kehittämissuunnitelmansa.

Kehity vahvuuksilla™ -prosessi



(Mukailleen Kehity vahvuuksilla™ -ryhmävalmennukset 2023.)

VOIMAKEHÄN OSA-ALUEET ELI VAHVUUKSIEN LAJIT

04

Alla olevassa taulukossa on avattu lyhyesti, mitä positiivisen psykologian laajan vahvuusnäkemysn mukaiset kuusi eri vahvuuden lajia tarkoittavat. Jokaiseen vahvuudenlajiin syvennyttiin Kehity vahvuuksilla™ -ryhmävalmennuksissa aina kahden tunnin ajaksi.

Luontevahvuudet	Ydinvahvuudet heijastavat identiteettiämme ja arvojamme. Ovat kehitettäviä (hyvän luonteen kehittäminen).
Arvot	Luovat merkityksellisyyttä ja ohjaavat valintoja
Luontaiset kyvykkyydet	Synnynnäisiä, vahvasti perinnöllisiä ja melko pysyviä läpi elämänkaaren. Temperamentti, lahjakkuuden lajit, luontaiset ajattelutapumukset
Taidot ja osaaminen	Ovat opittavia ja kehitettäviä
Kiinnostukset	Suuntaavat vahvuuksien käyttöä ja motivoivat
Resurssit	Ainoa vahvuuksien laji, joka voi olla myös ulkoinen. Mahdollistavat vahvuuksien käyttöä ja valintoja.

(Wenström 2022, 129, 131)

KOKEMUKSIA KEHITY VAHVUUKSILLA™ -RYHMÄVALMENNUKSESTA

Hyödyllisenä valmennuksessa oli koettu, miten omien vahvuuksien tunnistaminen oli selventänyt osallistujien minäkäsitystä ja lisännyt tietoisuutta omista arvoista, kyvyistä ja vahvuuksista ja niiden hyödyntämisen mahdollisuuksista. Valmennus oli lisännyt myös tietoisuutta työtehtäviin liittyvistä omista vahvuuksista ja myös ymmärrystä siihen, miksi tietyt asiat työssä itseä kuormittavat. Valmennus oli rohkaissut myös miettimään uudenlaista tulevaisuutta.

Kaikki ryhmään osallistuneet olivat kokeneet ryhmätoiminnan antoisana – asioiden jakaminen yhdessä koettiin tärkeäksi osaksi valmennusta. Pieni ryhmäkoko, noin viisi henkilöä, koettiin myös optimaalisena ja näin keskustelut ryhmässä koettiin turvallisina. Ilmapiiri oli ollut avoin ja rento.

Pieni ryhmä mahdollisti sen, että ”opimme tuntemaan toisiamme, luottamuksen ilmapiiriin syntyi ja uskallettiin puhua asioita ääneen”.

“Valmennus toi elämään uutta asennetta ja iloa, että voin käyttää joitakin vahvuuksiani myös työelämässä.”

"Toteutin suunnittelemani asian, joka toivottavasti parantaa omaa asemaani työyhteisössä tulevaisuudessa."

"Olen paljon tietoisempi minuudestani. Uskon tämän näkyvän varmuutena ja vahvuutena työni eri tilanteissa. Tämä valmennus avasi myös näkemään ja ymmärtämään erilaisuutta."

"Olen oppinut tunnistamaan itseäni, ominaisuuksiani, ajatuksiani ja arvojani ja ns. punainen lanka oli löydettävissä, koska samat vahvuudet toistuivat valmennuksen edetessä. Tietoisuuden parantuminen omista vahvuuksista on tuonut elämään uutta asennetta ja iloa, että voin käyttää joitakin vahvuuksiani myös työelämässä."

“Sain ymmärrystä siihen, että minulla on valtavan paljon voimavaroja, joita en ole ajatellut minulla olevankaan. Ja siitä, että kaikki kokemani kantaa minua tänä päivänä tässä työssä ja muussa elämässä.”

“Valmennus vahvisti työssäni itsetuntoa.”

“Valmennus oli myös terapeutin, sai vertaisryhmän kanssa keskustella ja eri asioista ja saada uusia näkökantoja elämiseen.”

“Sain vahvuutta tiettyihin asioihin, että on toiminut esihenkilönä oikein.” ja “auttoi ymmärtämään henkilöstön vahvuuksia ja miksi mahdollisesti toimivat eri tilanteissa tietyllä tavalla.”

VAHVUUDET RESILIENSSIN VAHVISTAJANA

Resilienssiä (yksi psykologisen pääoman osatekijä) kutsutaan muutosjoustavuuden, uudistumiskyvyn, selviytymiskyvyn ja sinnikkyiden luonnehdintojen lisäksi psyykkiseksi palautumiskyvyksi, joka auttaa meitä selviytymään vaikeista tilanteista ja ikään kuin ponnahtamaan takaisin jaloillemme haasteiden keskellä. Meillä jokaisella on yksilölliset tapamme selviytyä ja toipua vaikeuksista. Kaikki aiemmat kokemuksemme, perimämme ja ympäristön vaikutukset ovat rakentaneet resilienssiämme. Muutosjoustavuutta ja palautumiskykyä voi näistä menneistä vaikutuksista huolimatta kehittää ja kasvattaa. (Tevanlinna 2022, 94; Yrttiaho & Posio 2021, 193-195). *Vahvuudet antavat voimaannuttavan ja innostavan välineen oman muutosjoustavuuden kehittämiseen.*

Vahvuuksia tunnistamalla, aktivoimalla ja kehittämällä sekä niitä hyödyntämällä voidaan tutkitusti vahvistaa psykologisen pääoman osatekijöitä, joiden kautta myönteinen käsitys itsestä osaajana tukee selviytymistä muuttuvassa työelämässä ja haastavissa tilanteissa ja muutoksissa. (Wenström 2022, 13.) Positiivisen psykologian vahvuusinterventioilla, kuten voimakehityöskentelyä sisältävillä Kehity vahvuuksilla™ -ryhmävalmennuksilla voidaan tukea näin myös osaamisidentiteettiä. Osaamisidentiteetti käsitteenä tarkoittaa *“käsitystä itsestä osaajana muuttuvassa työelämässä, jossa työn tekeminen ei välttämättä kiinnity yhteen alaan tai ammattiin”* (Wenström 2018). Muutosvalmiuksien lisäksi osaamisidentiteettiin sisältyvät yksilön voimavarat ja hyvinvointi sekä jatkuva ammatillinen oppiminen ja kasvu. Vahva osaamisidentiteetti auttaa kohtaamaan tulevaisuuden vielä tuntemattomiakin osaamistarpeita ja toimintaympäristöjen muutoksia. (Wenström 2018).

VAMU -hankkeen eri vahvuusinterventioissa omien perinnöllisten ja suhteellisen pysyvien lähtöasetusten (mm. temperamentti) tiedostaminen ja yhteyksien ymmärtäminen stressin kokemukseen ja työn hallinnan tunteisiin tai käsitykseen itsestä osaajana, olivat eheyttäviäkin. Oivallukset mm siitä, että haasteet menneisyydessä ei olekaan ollut huonoutta tai osaamattomuutta vaan omien vahvuuksien ja silloisen työympäristön/ työn luonteen yhteensopimattomuutta. Muutoskyvykkyyttä edistävien psykologisen pääoman ulottuvuuksien näkökulmasta *tällaiset oivallukset vahvistavat itseluottamusta, realistista optimismia ja toiveikkuutta omaa itseä ja omia mahdollisuuksia kohtaa*. Lisääntyneen ymmärryksen kautta voin tavoitella ja suunnata tulevaisuudessa sellaisiin töihin ja työympäristöihin, mitkä tukevat omaa hyvinvointia, energisoitumista, innostusta ja iloa. Tai minulla on mahdollisuuksia ja kykyä vaikuttaa siihen, että nykyistä työtä tai työntekemisen tapoja, ympäristöjä voidaan tuunata siten, mikä mahdollistaa näiden tunteiden vahvistumista.

Kehity vahvuuksilla™ ryhmävalmennukseen osallistuneet kuvasivat, miten omien vahvuuksien tunnistaminen, oman minuuden ja itsetuntemuksen syventyminen on tuonut uudenlaista iloa ja asennetta sekä varmuutta ja vahvuutta työn eri tilanteissa. Eräs osallistuja kertoi huomanneensa lisääntyneen itseluottamuksen tuoneen hänellä rohkeutta toimia haastavissa tilanteissa, tehdä työtä omana aitona itsenään sekä tehdä asiakaspalvelua omista arvoistaan käsin. Vahvuuksien alueella toimiminen tuottaa tutkimuksiinkin nojaten kokemuksiä *“autenttisuudesta, omana itsenään toimimisesta, minän eheydestä ja itsensä toteuttamisesta, jotka ovat yhteydessä ihmisen hyvinvointiin”* (Wenström 2019).

Vahvuudet ovat avain myös hyvinvointiin. Kun työntekijä tiedostaa omat kuormituksen lähteet, tunnistaa itselleen merkityksellisimmät voimavarat työssä ja elämässä (resurssit) pystyy hän myös onnistuneemmin ohjaamaan ja johtamaan niin itseään/työtään kuin myös sanoittamaan omia tarpeita ja tunteitaan työyhteisössä. Valmennuksiin osallistuneet olivat jo valmennuksien aikana lisänneet aloitteellisuuttaan käynnistämällä keskusteluja oman esihenkilönsä kanssa omista tarpeista ja vahvuuksien hyödyntämisestä omassa työssä.

YHTEISTYÖ- JA TYÖYHTEISÖTAITOJEN KOULUTUSSARJAN TARKOITUS JA TAVOITTEET

- 01** Vahvistaa osallistujien yhteistyö- ja työyhteisötaitoja
- 02** Rohkaista ja vahvistaa osallistujien taitoja ottaa työyhteisöissä vaikeitakin asioita kollegiaalisesti puheeksi
- 03** Kehittää palautteen antamisen sekä ristiriitojen ja konfliktien ratkaisutaitoja
- 04** Vahvistaa myönteisiä tunteita ja tunneilmapiiriä sekä psykologista turvallisuutta tukevaa vuorovaikutuskulttuuria



YHTEISTYÖ- JA TYÖYHTEISÖTAITOJEN KOULUTUSMODUULIEN SISÄLLÖT

04

MODUULI 1

- Yhteistyö- ja työyhteisötaidot
 - Hyvinvoinnin PERMA-malli
 - Onnistumiset ja myönteiset tunteet työyhteisössä



MODUULI 2

- Motivaatio, motivoituminen, työn merkityksellisyys
- Ratkaisukeskeisen valmentavan keskustelun malli



MODUULI 3

- Psykologinen turvallisuus ongelmanratkaisutaitojen ja virheistä oppivan työyhteisökulttuurin perustana
- Ratkaisukeskeinen malli ongelmien ratkaisemiseen



MODUULI 4

- Muihin vaikuttaminen ja rakentavan palautteen antaminen
- Sosiaalinen rohkeus työyhteisöissä



MODUULI 5

- Kritiikkiin vastaaminen/haastavien/voimakkaiden tunteiden vastaanottaminen
- Kuuntelemisen taito & dialogisuus



MODUULI 6

Konfliktien ratkaiseminen ja dialogisuus



YHTEISTYÖ- JA TYÖYHTEISÖTAITOJA TARVITAAN MUUTOKSISSA ONNISTUMISEEN JA TYÖYHTEISÖJEN SEKÄ ORGANISAATIOIDEN UUDISTUMISEEN

Muutoskyvykkyys ja muutoksissa onnistuminen on yhdessä oppimista ja kasvamista, uudistumista. Jotta työyhteisötasolla mahdollistuu yhteinen oppiminen, se vaatii työyhteisön jäseniltä yhteistyön taitoja ja oppimista mahdollistavaa ilmapiiriä ja työkuultuuria. Jokainen on omalta osaltaan rakentamassa työyhteisössä turvallista ja myötätuntoista ilmapiiriä. (Kantelus 2023, 150-152.)

Muun muassa vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen ja rakentavan palautteen antaminen ja saaminen ovat oleellisia taitoja työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämiseksi. Työntekijöiden palautteenantotaidoilla voidaan edistää koko työyhteisön kehittymistä ja uudistumista sekä vahvistaa myös oikein tehtynä luottamusta, yhteenkuuluvuutta. Palautteen saaminen yksilötasolla mahdollistaa oman työn arvioinnin toisen näkökulmasta, virheiden korjaamisen ja niistä oppimisen. (Pennonen 2021, 129.)

SOFT
HARD

SKILLS

YHTEISTYÖ- JA TYÖYHTEISÖTAITOKOULUTUSTEN TOTEUTUS

Yhteistyö- ja työyhteisötaitojen koulutussarjat tarjottiin molempien kuntien puolella kertaluontoisina, kaikille avoimina kahden tunnin moduuleina. Kahden tunnin koulutusmoduulit sisälsivät kuhunkin teemaan liittyen teoretietoaa, yksilöpohdintatehtäviä sekä pari- ja pienryhmäharjoituksia kuvitteellisista vuorovaikutustilanteista. Muutoskyvykkyys ja muutoksissa onnistuminen on yhdessä oppimista ja kasvamista, uudistumista. Jotta työyhteisötasolla mahdollistuu yhteinen oppiminen, se vaatii työyhteisön jäseniltä yhteistyön taitoja ja oppimista mahdollistavaa ilmapiiriä ja työkuultuuria.

Yhteistyötaitojen koulutuksien alussa pysähdyttiin myönteisten tunteiden ja niiden merkityksen äärelle. Osallistujat jakoivat onnistumistarinoita; mitä vahvuuksia onnistumiseen kytkeytyi, mikä oli oma osuus onnistumisessa, entä ketkä muut olivat mahdollistamassa sitä. Onnistumisten tutkiminen mahdollistaa työyhteisön vahvuuksien ja voimavarojen esille tulon, mahdollistaa myönteisen palautteen annon, vahvistaa kiitollisuutta ja myös luottamusta ja optimismia tulevista haasteissa selviytymiseen. Käsittelimme myös työn psykologisten tarpeiden merkitystä motivoitumiselle, vastuunotolle ja työn merkityksellisyyden kokemuksille. Koulutuksissa käsiteltiin myös psykologista turvallisuutta ja virheistä oppivan kulttuurin rakentumista ja kuinka itse kukin voi kollegiaalisesti olla edistämässä niitä, harjoiteltiin palautteen antamisen ja muihin vaikuttamisen sekä ratkaisukeskeisiä ristiriitojen käsittelyn taitoja. Yksilöpohdinnat ja harjoitukset haastoivat osallistujia pohtimaan omia tunnetaitojaan ja niissä kehittymisen tarpeitaan.

Tässä mm. yksi osallistujan palaute, millaisia oivalluksia ja ymmärrystä oli koulutuksesta saanut:

”Mielenkiintoista oli oppia itsestään lisää, millainen toimintatapa itsellä on konfliktitilanteissa. Sain rohkaisua sille, että keskustelu ja vuoropuhelu riitatilanteissa on hyvä asia ja siihen kannattaa pyrkiä. Voimme oppia lisää itsestämme ja toisistamme ja voimme päästä yhteisymmärrykseen ja parantaa yhteishenkeä, kun pystymme ratkomaan erimielisyyksiä. Voin omalla asennoitumisella vaikuttaa siihen, kuinka hyvin erimielisyydet pystytään ratkaisemaan ja sovintoja tekemään. Keskustelua riitatilanteissa on hyvä käydä rauhoittuneena, jolloin pysytään paremmin asiassa.”

LISÄÄ KOKEMUKSIA YHTEISTYÖ- JA TYÖYHTEISÖTAITOJEN KOULUTUKSISTA

04

"Pureuduttiin asiaan ihan oikeasti ja osallistujat olivat mukana täysillä."

"Teorian napakka yhdistäminen keskusteluun ja harjoitteisiin."

"Mikäli porukkaa saadaan edes hieman miettimään ja avautumaan onnistumista työssään, niin se on suunta positiivisempaan."



"Koulutus antoi tietoa ja työkaluja kuinka kannattaa edetä hankalissa konfliktitilanteissa. Lisäksi sain ymmärrystä siitä, miten ihmiset konfliktitilanteissa käyttäytyvät ja millaisia tunteita ja tarpeita käyttäytymisen taustalla voi olla."

"Koulutusmoduuli kannusti huomioimaan sitä, että jonkun kollegan passiivisuus voikin johtua siitä, ettei hän osallistuakseen koe tilannetta tarpeeksi psykologisesti turvalliseksi."

"Ohjaajan reipas asenne ja omat esimerkit. Aihealueet ovat sellaisia, että niitä olisi hyvä kaikkien työyhteisön jäsenten käydä lävitse."

VAHVUUKSISTA VOIMAA JA VIRTAA - TYÖPAJOJEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

01

Tutustua VOIMAKEHÄ®-konseptiin, sen taustateoriaan, voimakehä-ajatteluun ja mahdollisuuksiin sekä antaa oma kokemus voimakehän rakentamisesta.

02

Tarkastella omia vahvuuksia oman hyvinvoinnin ja itsensä johtamisen näkökulmista.

03

Pohtia ja työstää, kuinka voisi aktivoida ja hyödyntää vahvuuksiaan tietoisemmin työelämässä, elämässään, omassa hyvinvoinnissa ja muutoksissa.



VAHVUUDET HYVINVOINNIN JA MUUTOKSEN 04 TUKENA

Työpajan VOIMAKEHÄ® tutuksi alustuksen jälkeen osallistujat pääsivät kokoamaan omat voimakehänsä yli 600 vahvuuskortin joukosta. Kun omat voimakehät olivat valmiit, osallistujat tarkastelivat ensin, miten he tällä hetkellä pystyvät hyödyntämään vahvuuksiaan omassa työssään. Tämän jälkeen sai päättää pysähtyykö tarkastelemaan omia vahvuuksiaan hyvinvoinnin vai muutoksessa selviytymisen ja jaksamisen näkökulmista.

Osallistujat pohtivat omia vahvuuksiaan muun muassa seuraavien kysymysten äärellä.

- Mitkä vahvuudet tukevat omaa hyvinvointiasi ja mitä vahvuuksia tulisi vahvistaa oman hyvinvointisi edistämiseksi? Esim, mitä taitoja, osaamista tai luontevahvuuksia sinun kannattaisi kehittää?
- Puuttuuko sinulta jotain hyvinvointiasi kannalta tärkeitä resursseja? Miten voisit hyödyntää muita vahvuuksiasi taitojen kehittämiseksi tai resurssien hankkimiseksi?
- Mitä minun temperamenttipiirteeni ja muut kyvykkyyden lajit (perinnöllinen ja suhteellisen pysyvä lähtöasetukseni) tarkoittavat muutosten kannalta?
- Millaisia tarpeita tunnistan lähtöasetuksiini liittyen oman hyvinvointini ja muutoksissa selviytymisen kannalta?
- Miten voisin ottaa ne huomioon työssäni; oman itseni johtamisessa tai vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenenä jaetuissa muutostilanteissa?
- Miten ydinluontevahvuuteni ovat näyttäneet kuluneen vuoden aikana haasteissa/ muutoksissa selviytymisessä?
- Mitä vahvuuksiani kaikista eri vahvuuden lajeista voisin aiempaa enemmän aktivoida ja tietoisesti hyödyntää tämän hetkisissä ja tulevilla muutoksissa?
- Mitä vahvuuksia minun tulisi kehittää muutoksessa selviytymisen näkökulmista?

(Wenström 2022, 303.)

KOKEMUKSIA VAHVUUKSISTA VOIMAA JA VIRTAA - TYÖPAJOISTA


Vahvuuksista voimaa ja virtaa – työpajojen koettu hyöty liittyi mm. työpajan herättämiin ajatuksiin, omien vahvuuksien ja hyvien puolien tunnistamiseen. Työpaja oli myös tuonut armollisuutta, avarakatseisuutta ja vahvistanut itsensä ja muiden ihmisten moninaisuuden näkemistä.

Työpaja oli ollut myös muistutusta itselle jatkossakin olla rohkea ja käyttää rohkeutta jokaisella elämän osa-alueella. Työpajassa oli erityisen ilahduttavaa ja onnistunutta ollut hyvät keskustelut ja ilmapiiri, missä koettiin, että ”kaikilla oli rento meininki ja silti herätti syvällisiäkin keskusteluja”.

"Oli hyvä huomata paperille kirjoitettuna omat vahvuudet ja että ne liittyi jollain tapaa toisiinsa. Herätti ajatuksia. "

"Monipuolisuudellaan tähän kokonaisuuteen. Itsensä ja muiden ihmisten moninaisuuden näkemistä myös vahvisti/avarsi."

"Vahvistaa tiettyjä asioita, jotka on edullisia ratkaisuja itselle ja toisille."



**TYÖPAKETTI 2.
ESIHENKILÖIDEN JAKSAMISEN JA
TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN
MUUTOKSESSA**

ESIHENKILÖIDEN VERTAISSPARRAUSRYHMÄN TARKOITUS JA TAVOITTEET

- 01** Mahdollistaa vertaistuellista reflektointia, haastavien ja kuormittavien tilanteiden purkua.
- 02** Mahdollistaa ajatusten, kokemusten sekä osaamisen jakamista, vertaisoppimista.
- 03** Tarjota esihenkilöille ymmärrystä ja aikaa pysähtyä itseen, rohkaisua, luottamusta omaan johtajuuteen.
- 04** Löytää yhdessä uusia näkökulmia ja ratkaisuja.



VERTAISSPARRAUSRYHMÄN RAKENTAMINEN

Muutoksen johtamisessa ja muutoksessa on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota myös esihenkilöiden ja johdon hyvinvointiin ja jaksamiseen. Organisaatiomuutokset ja mitkä tahansa muutokset tuovat esihenkilöille ja johdolle paljon lisätyötä ja kuormitustekijöitä. VAMU hankkeen tavoitteena oli tarjota vertaissparrausryhmä -rakenteen luomisen kautta tila, aika ja paikka esihenkilöille ja johdolle pysähtyä, yhdessä vertaisten kanssa säännöllisesti.

Hankkeen alkuvaiheessa toteutettiin tarvekysely, minkä tuloksia hyödynnettiin ryhmän suunnittelun tukena. Osa toivoi ryhmän tapaavan kasvokkain, osa taas kokonaan etänä. Lopulta ryhmä päädyttiin toteuttamaan hybriditapaamisina eli oli mahdollisuus osallistua sekä etänä tai lähitapaamisena. Loimme alussa pelisäännöt siihen, että ryhmään osallistumisen ajaksi rauhoitetaan aika pysähtymiselle ja suljetaan mahdolliset häiriötekijät, kuten puhelin ja sähköpostin ilmoitukset.

Ryhmältä toivottiin myös sitä, ettei henkilömäärä ryhmässä olisi liian suuri, jotta jokaisen kuulluksi tulemiselle olisi riittävästi tilaa. Toivetta oli myös jokaiselle toimialalla omien ryhmien peustamisesta, mitä ei kuitenkaan toteutettu, koska toimialat on eri kokoisia ja siten esihenkilöiden ja johtajien määrä vaihtelee suuresti. Lopulta hankkeessa suunniteltiin kaksi eri ryhmää, mutta vain toinen näistä toteutui hankkeen loppuun saakka.

Vertaissparrausryhmät kokoontui hankkeen ajan kuukausittain lukuunottamatta heinäkuuta. Ryhmät pidettiin avoimena ja vapaaehtoisena, jolloin esihenkilöt pystyivät itse päättämään milloin osallistuvat. Toinen vaihtoehto olisi ollut suljetun ryhmän perustaminen, mutta organisaation tilanteen huomioiden ajattelimme, että suljettu ryhmä olisi saattanut olla riski ryhmän toteutumiselle. Ryhmätapaamisiin osallistuttiin ilmoittautumisten perusteella.

VERTAISSPARRAUSTEN TEEMAT

03/23

Työn ja vapaa-ajan tasapaino, omat rajat, työkuorman hallinta, oma suhde työhön

04/23

Tehtävien- ja ajanhallinta, töiden ennakointi- ja suunnittelu, aikaansaamisen taika

05/23

Käynnissä oleva muutos ja esihenkilötyöni

06/23

Kuormittavien tunteiden purkaminen, voimavaratunteiden vahvistaminen

08/23

Minä esihenkilönä ja erilaiset vuorovaikutusroolit esihenkilötyössä, erilaisuuden huomioiminen vuorovaikutuksessa



KOKEMUKSIA ESIHENKILÖIDEN VERTAISSPARRAUSRYHMÄSTÄ

05

“Sain konkreettisia
apuvälineitä hankaliin
tilanteisiin. “

“Oma vapaa-aika on todella
tärkeää. Ei tarvitse aina olla
tavoitettavissa.”




“Luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri,
jossa uskalsi puhua omista huolista ja
asioista ujostelematta.”

“Kuulee, mitä ongelmia on toisilla
hallinnonaloilla ja miten niitä pyritään
ratkaisemaan. Tapauksista voi ottaa
mallia omaan toimintaan.”

“Paljon ideoita/ratkaisuja
voimavarojen
vahvistamiseen ja niiden
tunnistamiseen
ylipäänsä.”

Esihenkilöiden vertaissparraukset ovat antaneet niihin osallistuneille ajan, tilan ja paikan arjen kiireistä ja työn paljoudesta pysähtymiselle, läsnäololle ja vertaistuelle sekä mahdollisuuden tutustua toisiin esihenkilökollegoihin syvemmin. Ryhmän hyödyllisyys koettiin perustuvan vapaaseen, rentoon keskusteluun, kokemusten, ajatusten jakamiseen ja vaihtamiseen. Tapaamisissa koettu vertaistuki, muilta saatu tsemppaus ja murheiden jakaminen on tuonut tunnetta siitä, että en ole yksin. Keskustelut tapaamisissa on tuonut näkyväksi myös erilaisia tapoja tehdä töitä ja myös vahvistusta omana itsenä olemiseen työssä. **”Ole rohkeasti oma itsesi! Muut voivat tehdä asioita eri tavalla kuin sinä ja se on ihan ok!”** Ryhmässä mahdollistui myös toisilta oppiminen. Kun päästiin yhdessä rauhassa ja avoimesti keskustelemaan oman työn haasteista ja niihin löytyneistä ratkaisuista ja käytänteistä, mahdollistui myös osaamisen ja asiantuntijuuden jakaminen -yhdessä oppiminen.

Vertaissparraukset ovat oivalluttaneet esihenkilöitä tunnistamaan omia ajattelu- ja toimintamallejaan mm. tavoitettavissa olemiseen ja työn valumiseen vapaa-ajalle sekä omaan hyvinvointiin ja itsen hoitamisen panostamisen tärkeydestä. Osallistuneet esihenkilöt ovat alkaneet panostamaan omaan vapaa-ajan ottamiseen, työn rajaamiseen. Oivalluksia ja uusia keinoja on löytynyt mm. tehtävien ja työn määrän hallinnan tunteen vahvistamiseen, mikä on rauhoittanut omaa sisäistä tunnetilaa työssä.



TYÖPAKETTI 3
MUUTOKSEN JA UUDISTUMISEN
JOHTAMINEN
ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

ESIHENKILÖILLE JA JOHDOLLE TOTEUTETUT KOULUTUKSET

06

Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa ja tukea esihenkilöiden muutoksen ja uudistumisen johtamisen taitoja. Esihenkilöille toteutettiin kolme valmennuksellista koulutusta, joista laajin oli muutosjohtamisen koulutus. Muutosjohtamisen koulutuksella pyrittiin vahvistamaan esihenkilöiden muutosjohtamisen työkaluja etenkin muutoksen yhteisölliseen läpivientiin.

21.4.2023
23.8.2023,
25.8.2023
28.8.2023

Satu Welling,
Completo Consulting Oy

**MUUTOSJOHTAMISEN LÄHIPÄIVÄ
+ 2H ONLINESPARRAUKSET
PIENRYHMISSÄ**



31.5.2023

Miia Järvilehto,
Filosofian Akatemia Oy

**ESIHENKILÖIDEN TUNNETAIDOT
JA TUNNEILMASTON
JOHTAMINEN**



16.8.2023

Sanna Wenström,
Oulun Ammattikorkeakoulu

VAHVUUKSIEN JOHTAMINEN



MUUTOSJOHTAMISEN KOULUTUS 21.4.2023

(+ PIENRYHMIEN ONLINE SPARRAUKSET ELOKUU)

06

TAVOITTEET

- Oppia käytännön johtamista muutosjohtamistilanteisiin
- Ymmärtää muutosviestinnän tärkeys ja taitaminen
- Taitaa tuloksellinen muutosten toteuttaminen ja johtaminen
- Valmentautua ohjaamaan ihmisiä muutostilanteessa, yksilöitä ja omaa tiimiä
- Tiedostaa tapoja työntekijöiden muutokseen sitouttamiseen



MUUTOSJOHTAMISEN KOULUTUS

21.4.2023

06

1. Muutosvoimat ja johtaminen

- Miksi esihenkilön rooli on ratkaiseva muutosprosessin onnistumisessa
 - ➔ Esihenkilön rooli ja tehtävät muutoksen johtamisessa
 - ➔ Tiivis henkilöjohtaminen, ohjaaminen muutostilanteessa
- Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri
- Muutoskyvyn kehittäminen
- Muutosvastarinnan tunnistaminen ja työstäminen, vaiheet kuinka toimit
- Muutoksen luoma draama työyhteisössä sekä psykologinen turvallisuus muutoksen näkökulmasta
- Muutosagentit tukena

2. Esihenkilöviestintä ja kommunikointi muutoksessa

- Tuloksellisen muutosviestinnän malli ja toteutus
- Esihenkilön muutosjohtamisen taidot ja esihenkilö tiiminsä kehittäjänä

3. Muutos uuden luoja

- Muutos voi tuoda konflikteja, mutta ne voivat olla luovia sellaisia
- Uuden kehittäminen ja onnistuminen
- Onnistumisten kokoaminen, seuraaminen sekä merkkipylväinen noteeraminen/juhlistaminen

ESIHENKILÖIDEN TUNNETAITOJEN JA TUNNEILMASTON JOHTAMISEN KOULUTUS 31.5.2023

06



TAVOITTEET

- Vahvistaa esihenkilöiden tietoisuutta tunteiden ja tunnetaitojen, tunneilmaston merkityksestä työhyvinvoinnille, tuottavuudelle ja muutoksien toteuttamiselle organisaatioissa
- Lisätä esihenkilöiden taitoja työyhteisönsä tunneilmaston johtamiseen.

SISÄLTÖ

- Miksi tunteet kuuluvat työelämään?
- Mitä tunnetaidot ja tunnesäätely ovat ja kuinka niitä voi kehittää?
- Itsetuntemus esihenkilötyössä
- Mikä tunneilmasto ja miksi sitä tulee johtaa?
- Tunneilmaston johtamisesta muutostilanteissa

KOKEMUKSIA TUNNEILMASTON JOHTAMISEN KOULUTUKSESTA

06

Koulutuksen parasta antia oli ylipäättään aihe ja se että teemasta puhutaan ja tehdään tiettäväksi, koettiin tärkeäksi. Koulutus koettiin kokonaisuudessaan antoisaksi, monipuoliseksi ja ajatuksia herättäväksi kattaukseksi aiheesta. Koulutus oli muistuttanut panostamaan vuorovaikutukseen henkilökunnan kanssa ja oli antanut monia oivalluksia ja ymmärrystä niin itsestä kuin muista. Koulutus oli antanut tuttujen asioiden lisäksi myös uutta ja asioiden kertausta mielenkiintoisella tavalla ja mielenkiintoisten keskustelujen kera. Työkaluja oli saanut myös hyvän vuorovaikutuksen rakentamiseen.

Esihenkilöt saivat uusia oivalluksia ja ymmärrystä siihen, miten tärkeää on miettiä tunteiden näkökulma tilanteissa, joissa ” joutuu vaikka pohtimaan työntekijän käyttäytymistä ja omaa reaktiota tietyissä tilanteissa” ja kuinka **”tulisi arvostaa itsekin enemmän keskusteluja eikä keskittyä liikaa kirjalliseen/näkyvään työhön.”**

Myös oman johtajuuden jatkuva ja aktiivinen kehittäminen teeman suhteen tunnistettiin. Myös omien tunnetaitojen ja säätelytaitojen merkitys oivallettiin: **”Säilytä maltti, ole asiallinen, pidä omat tunteet kurissa konflikti tilanteissa.”**

Tunnetaitojen ja tunneilmaston johtamisen koulutuksen myötä esihenkilöt aikoivat mm. ottaa asioita rohkeammin puheeksi ja lisätä avointa keskustelua ja kuulla henkilökunnan tunteita. Omien tunteiden aktiivinen tunnistaminen ja omien tunteiden rohkeampi sanoittaminen sekä erityisesti kirjalliseen ilmaisuun panostaminen ja toisten tunnereaktioiden ennakoiminen mainittiin kehittymisen tavoitteiksi. Yksi esihenkilö kertoi varaavansa aikaa koko tiimille koko toiminnan suunnitteluun, koulutukseen ja yhteistyökumppaneiden tapaamiseen.

16.8.2023

TAVOITTEET & SISÄLTÖ

- Miksi vahvuudet ovat tärkeitä? Mikä merkitys vahvuuksilla on työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja työn sujuvuuden näkökulmasta?
- Miten vahvuuksia voi tunnistaa laajan vahvuusnäkemys avulla? Mihin arkipäivän asioihin erilaiset vahvuudet liittyvät ja miten ne ilmenevät? Miten näitä vahvuuksia voi tunnistaa?
- Mitä vahvuuksien johtaminen tarkoittaa ajattelun ja toiminnan tasolla ja miten vahvuuksien johtamista voi toteuttaa käytännössä?
- Miten voin kehittää vahvuusajattelua ja vahvuuslähtöistä johtamista eteenpäin? Mistä löydän lisätietoa?



KOKEMUKSIA VAHVUUKSIEN JOHTAMISEN KOULUTUKSESTA



Vahvuuksien johtamisen koulutus oli antanut mahdollisuuden miettiä omia vahvuuksia ja tarkastella johtamista uudesta näkökulmasta.

Esihenkilöiltä saatujen palautteiden pohjalta koulutus innosti esihenkilöitä ottamaan selvää oman henkilökunnan piilovahvuuksista ja henkilökohtaisista voimavaroista sekä hyödyntämään niitä. Oppiakseen tuntemaan omien työntekijöidensä vahvuuksia esihenkilöt aikoivat lisätä keskusteluja ja työntekijöiden yksilöllistä huomiointia enemmän ja ajan ottamista asioiden ennakoivaan suunnitteluun.

Koulutus oli myös kirkastanut ajatusta, että jatkossa omassa johtamistyössä tulee huomioimaan ja keskittymään resurssien ja työn suunnittelun lisäksi enemmän myös ihmisiin. Koulutuksen oli koettu lisäksi vahvistaneen oman lähijohtajuuden toimintoja.



TYÖPAKETTI 4
HANKKEEN VAIKUTTAVUUS
JA ARVIOINTI

Kaikille hankkeen toimintaan osallistuville lähetettiin työhyvinvoinnin kokemuksellisuutta selvittävä aloituskysely. Aloituskyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 43:ltä osallistujalta 82:sta. Hankkeen toimenpiteiden päätyttyä kaikille hankkeen toimintaan kerrankin osallistuneelle lähetettiin toistokysely, missä osa kysymyksistä oli samoja aloituskyselyn kanssa. Toistokyselyssä osallistujat arvioivat uudelleen työhyvinvointinsa kokemuksellista tilaa. Toistokyselyyn saatiin vastauksia 31.

Kyselyyn vastanneiden määrä suhteessa hankkeen osallistujamäärään oli aloituskyselyn osalta noin 50% ja toistokyselyn osalta vielä vähemmän. Täten kyselyn tuloksista ei voida tehdä hankkeen vaikuttavuuden näkökulmasta tutkimuksellisesti päteviä päätelmiä.

Edellä kuvatun kyselyn lisäksi hankkeen arvioinnissa hyödynnettiin jokaisesta tilaisuudesta osallistujilta kerättyä palautetta, mitkä toteutettiin Webropol-kysely ja raportointijärjestelmän avulla. Osassa tilaisuuksissa kerättiin lisäksi pika-arviointi tilaisuuden päätteeksi mentimeter – sovelluksella. Palautteissa pyydettiin myös hankepäällikön oman kehittymisen tueksi arvioita valmennusmateriaaleista, viestinnän ja esittämisen selkeydestä ja koulutus- ja tai valmennusaiheen asiantuntijuudesta. Lisäksi osallistujat saivat palautteissa kertoa mitä koulutuksen/valmennuksen toimintatapojen (ohjaus, menetelmät, järjestelyt ym.) suhteen voisi parantaa, jotta se palvelisi osallistumista entistä paremmin. Myös tilaisuuksien ilmapiiristä, nähdyksi ja kuulluksi tulemisen kokemuksista kerättiin palautteita.

Kyselyn tulosten ja lisäksi kerätyn palautteen avulla voidaan tuoda esille hankkeen välittömiä vaikutuksia siihen osallistuneiden kokemusten pohjalta. Kokemuksellisia vaikutuksia on avattu työpakettien toimenpiteiden kuvausten yhteydessä. Hankkeen arvioinnissa on hyödynnetty myös mm. seurantatietoja kohderyhmästä ja tilaisuuksien osallistumiskertojen määrästä.

1. Minkä pistemäärän annat työhyvinvoinnille tällä hetkellä verrattuna elinikäiseen parhaimpaan? (10= paras mahdollinen työhyvinvoinnin tila, 0= huonoin mahdollinen tilanne)
2. Arvioi asteikolla 0-10, koetko työsi tällä hetkellä stressaavaksi? (0= ei lainkaan stressiä 10= sietämätön, kova stressi)
3. Miten usein (asteikolla 1= en koskaan, 2= Harvoin, 3= joskus, 4= usein, 5= aina) seuraavat tunnetilat; Energisyys, Tarmokkuus, Uppoutuminen, flow-kokemukset, Innostus, Inspiraatio, Ilo, Merkityksellisyyden kokemukset, Väsymys, Tylsistyminen, Turhautuminen, Välinpitämättömyys, Stressaantuneisuus, Ahdistuneisuus, kuvaavat omaa työfiilistäsi.
4. Arvioi (asteikolla 1= en koskaan, 2= Harvoin, 3= joskus, 4= usein, 5= aina) kuinka hyvin seuraavat väittämät sopivat itseesi:
 - Tunnen itseni motivoituneeksi työssäni.
 - Hoidan työni vastuuntuntoisesti.
 - Pääsen hyödyntämään vahvuuksiani ja osaamistani.
 - Tunnen työni tavoitteet.
 - Saan palautetta työstäni.
 - Koen itseni tarpeelliseksi työssäni.
 - Koen työssäni riittävästi itsenäisyyttä.
 - Koen työssäni riittävästi yhteenkuuluvuutta.
 - Onnistun työssäni.
 - Innostun työstäni.

Toistokyselyssä oli lisäksi avoimet kysymykset:

- Millaisia muutoksia hankkeen toimenpiteisiin osallistumisen myötä on tullut omaan ajatteluusi, työfiiliksiisi ja/tai toimintaasi työntekijänä/ esihenkilönä/ johtajana?
- Miten hankkeen toimenpiteisiin (työpajat, valmennukset yms.) osallistuminen ovat tukeneet työssä jaksamista, työhyvinvointiasi ja/tai työtyytyväisyyttäsi?

HANKKEEN TULOKSIA JA VAIKUTUKSIA

07

Hankkeen kohderyhmä saavutettiin hyvin, kohderyhmä saatiin hankkeen toimintaan mukaan aktiivisen viestinnän turvin. Osallistujat jakaantuivat organisaation tehtävien mukaan seuraavasti:

- 11 Toimialajohtajaa/ johtoryhmän jäsentä
- 9 Palvelualapäällikköä/-johtajaa
- 20 Lähiesihenkilöä
- 42 Työntekijää

Kohderyhmä koki hankkeen tärkeänä, merkityksellisenä ja hyödyllisenä. Eri tilaisuuksien koettu hyöty vaihteli arvojen 3,8/5-4,8/5 välillä.

Hankkeella saatiin välittöminä tuloksina osallistujille myönteisiä tunteita, voimaantumisen kokemuksia, toiveikkuutta, itseymmärryksen lisääntymistä, erilaisuuden ymmärtämistä ja sallivuutta, helpotuksenkin tunteita, kokonaisvaltaista pysähtymistä oman itsen ja oman hyvinvoinnin ja vahvuuksien äärelle.

Toistokyselyssä nousi esille, että hankkeen toimintaan osallistumisen myötä on tapahtunut muutoksia myös omien ajattelun ja toimintatapojen tasolla. Toistokyselyssä kuvailtiin mm. miten on pystynyt rauhoittamaan omaa työtahtia ja kuinka osaan nykyään olla ottamatta työstä stressiä ja kuinka on alkanut priorisoida ja aikatauluttaa työtehtäviä. Suhde omaan itseän on tullut useilla hankkeeseen osallistumisen myötä armollisemmaksi, mikä koettiin parantaneen työssä jaksamista.

Osallistuminen on virittänyt paljon uusia ajatuksia ja omat näkemykset asioihin on laaja-alaistuneet. Tätä kuvaa eräs osallistuja: "Yritän nähdä asioita enemmän muiden näkökulmasta, ottaa heidän mielipiteensä paremmin huomioon ja kuunnella." Osallistujilla oli kokemuksia myös siitä, kuinka asioiden pohtiminen yhdessä ja niiden toteaminen ääneen, ovat tehneet mahdollisesi niihin vaikuttamisen. Kun on todennut oman työn haastekohdat, tehnyt siihen suunnitelman sen toteuttaen, on saanut muutosta aikaan.

FEEDBACK



TYÖPAKETTI 5
VIESTINTÄ HANKKEEN TAVOITTEITA
TUKEVANA TOIMENPITEENÄ

Hankkeen kohderyhmä rajautuessa Viitasaaren kaupungin ja Pihtiputaan kuntien koko henkilöstöön, viestinnän pääpaino on ollut sisäisessä viestinnässä. Sisäisen viestinnän pääkanavana on toiminut sähköposti ja työyksiköihin tulostettavat esitteet eri työpajoista ja valmennuksista.

Lisäksi hankkeen etenemisestä ja tarjolla olevista tilaisuuksista on infottu kuntien henkilöstöinfoissa ja esihenkilöiden ja johdon kuukausittaisilla tiimitreffeille. Hankkeesta on osallistuttu myös henkilöstötoimikunnan ja johtoryhmän kokouksiin.

Ulkoisena viestintäkanavana on ollut kuntien verkkosivut, Facebook ja Instagram sekä LinkedIn. Ohessa linkkejä kuntien verkkosivuilla julkaistuihin ajankohtaista uutisiin.

<https://viitasaari.fi/vamu-vahvuuksista-voimaa-ja-virtaa-muutoksen-aalloille-hankkeessa-tuetaan-wiitaunionin-henkiloston-tyohyvinvointia-ja-tyossa-jaksamista-organisaatiomuutoksessa/>

<https://viitasaari.fi/vamu-hankkeen-kevat-tarjosi-wiitaunionin-henkilostolle-hetkia-pysahtymiselle-kokemuksien-jakamiselle-oivalluksille-ja-voimaantumiselle-vahvuuksien-aarella/>

<https://viitasaari.fi/wiitaunionin-esihenkilot-ja-johto-saivat-koulututusta-muutosjohtamisesta-ja-tunneilmaston-johtamisesta-vamu-hankkeessa/>

<https://viitasaari.fi/wiitaunionin-esihenkiloita-ja-johtoa-koulutettiin-vahvuuksien-johtamisesta/>

LÄHTEET:

- Brandt, T. 2021. Johtamistyön vaikutus psykologiseen pääomaan. Kirjapodi -blogi. 19.8.2021. <https://kirjapodi.fi/4-johtamistyon-vaikutus-psykologiseen-paaomaan-tiina-brandt/>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. 2001: The job demands – resources model of burnout. Journal of Allied Psychology, 86, 499-512.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134953/Ty%C3%B6n%20imun%20ja%20ty%C3%B6uupumuksen%20kehityskulu.pdf?sequence=1>
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordlin, A. (toim.) 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284>
- Kantelus, L. 2023. Yhteisöllisyys ja yhteistyö työelämän voimavarana. Teoksessa Parempaan työelämän voimavarat. 2023. Work goes happy –teos. Helsinki: Minea kustannus ja Media Oy.
- Katja, K. 2021. Miksi oman temperamentin tunteminen on tärkeää? Keinoja parempaan työelämään -blogi 25.5.2021. Viitattu 5.9.2023. <https://www.katjakiiski.com//miksi-oman-temperamentin-tunteminen-on-tarkeaa/>
- Kari, J. 2023. Miten temperamentti vaikuttaa stressaantumiseen? Positiivisen psykologian blogi, Voimakehä ja vahvuudet 28.7.2021. Viitattu 5.9.2023. <https://jettakari.fi/miten-temperamentti-vaikuttaa-stressaantumiseen/>
- Kehity vahvuuksilla™ -ryhmävalmennukset. 2023. <https://voimakeha.info/kehityvahvuuksilla.html>
- Keltikangas-Järvinen, L. 2016. Hyvät tyypit – temperamentti ja työelämä. Helsinki: WSOY.
- Manka, M-L., Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa? Tampere: Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergo.
- Mikä on voimakehä? 2023. <https://voimakeha.info/index.html>
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua hyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmasto. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

LÄHTEET:

- Rauhala, I. , Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.
- Seppälä, P & Hakanen, J. 2018. Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? Kuntahenkilöstön seurantakyselyn tuloksia. ARTTU2-TUTKIMUSOHJELMAN JULKAISUSARJA NRO 7/2018. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Seppänen, M. 2022. Näin selviät tiimin jäsenenä. Tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla.
- Tevanlinna, A. 2022. Muutos mielessä. Kohti omannäköistä elämää. Jyväskylä: Atena.
- Työsuojelu. 2023. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijatline-kuormitus/kuormitustekijat>
- Työterveyslaitos. 2020. Psykologinen palautuminen työstä – nämä kuusi kokemusta edistävät sitä. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-palautuminen-tyosta-nama-kuusi-kokemusta-edistavat-sita>
- Työterveyslaitos. 2023. Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa>
- Vikman, S. 2020. Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa. Pro Gradu – tutkielma. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Jyväskylä: Tuuma.
- Wenström, S. 2019. Kehity vahvuuksilla - kohti oman työn johtamista ja kehittämistä. LinkedIn -artikkeli. 18.12.2019. <https://www.linkedin.com/pulse/kehity-vahvuuksilla-kohti-oman-ty%C3%B6n-johtamista-ja-sanna-wenstr%C3%B6m/?published=t>
- Wenström, S. 2018. Osaamisidentiteetti ja positiivinen psykologinen pääoma. LinkedIn -artikkeli. 19.11.2018. <https://www.linkedin.com/pulse/osaamisidentiteetti-ja-positiivinen-psykologinen-p%C3%A4oma-wenstr%C3%B6m/>
- Wenström, S. 2019. Vahvuuksien voima työelämässä. LinkedIn -artikkeli. 22.9.2019. <https://www.linkedin.com/pulse/vahvuuksien-voima-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-sanna-wenstr%C3%B6m/>
- Wenström, S. 2019. Kehity vahvuuksilla - kohti oman työn johtamista ja kehittämistä. LinkedIn -artikkeli. 18.12.2019. <https://www.linkedin.com/pulse/kehity-vahvuuksilla-kohti-oman-ty%C3%B6n-johtamista-ja-sanna-wenstr%C3%B6m/?published=t>
- Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Wenström, S. 2022. Kaikilla vahvuuksilla. Opas laajan vahvuusnäkömyksen käyttöön opetuksessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020