

KYVYKÄS – muutoskykyiseksi MaRa-alalla -hankkeen työkirja

Eväitä muutoskyvyyden makumatkalle



KYVYKÄS – muutосkykyiseksi MaRa-alalla -hankkeen (09/2021-08/2023)

tavoitteena on vahvistaa matkailu- ja ravitsemisalojen ammattilaisten sekä pk- ja mikroyritysten muutосkyvykkyyttä lisäämällä (työ)hyvinvointia ja jatkuvan oppimisen taitoja, vahvistamalla vertaistukea sekä edistämällä alan henkilöstön ja yritysten välistä verkostoitumista.

Keskeiset toimenpiteet

1. Työn ja toiminnan reflektointi ja tuunaaminen.
2. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn edistäminen.
3. Jatkuvan oppimisen ja vertaisoppimisen taitojen lisääminen.
4. Avoimen digitaalisen oppimateriaalin laatiminen muutосkyvykkyuden ja hyvinvoinnin tueksi.

Hankkeen toteuttajat ovat Tampereen ammattikorkeakoulu ja Tampereen yliopisto.

Hankkeen asiantuntijat

- Hannu Järvinen
- Anne Mäkikangas
- Kati Tikkamäki
- Pauliina Tiuraniemi
- Hanne Mäki-Hakola
- Annukka Tapani
- Pirita Markkula
- Hanna Kuivanen
- Heidi Lehtonen



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Hanke rahoitetaan REACT-EU-välineen määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

Tervetuloa muutoskyvykkyyden makumatkalle!

Mukavaa, että tartuit työkirjaamme! Nyt pääset pohtimaan muutoskyvykkyyttä omakohtaisesti. Työkirjaan on koottu tietoa ja pohdintatehtäviä makumatkan keskeisistä teemoista: muutoskyvykkyydestä, stressistä ja työuupumuksesta, liikunnasta ja palautumisesta, työn tuunaamisesta ja kognitiivisesta ergonomiasta.

Sisältö pohjautuu hankkeessa tehtyihin podcasteihin ja kerättyihin aineistoihin. Oppaassa on myös tilaa omille ajatuksille – voit käydä itsesi tai verkostosi kanssa keskustelua havainnoistasi ja ideoistasi, tai jos olet osa työyhteisöä, voitte keskustella oppaan teemoista yhdessä ja kerätä eväitä omaan eväskoriin. Sehän on vertaisoppimista parhaimmillaan!

Työkirjasta saat eväitä muutoskyvykkyyden matkalle. Lisäpurtavaa muutoskyvykkyyden oppimisesta ja kehittämisestä sekä hankkeesta löydät KYVYKÄS-hankkeen sähköisestä materiaalista: <https://projects.tuni.fi/kyvykas/>

Antoisaa oppimismatkaa toivottaa,

KYVYKÄS-hankkeen väki

Hannu, Anne, Kati, Pauliina, Hanne, Annukka, Pirita, Hanna ja Heidi



Muutoskyvykkyys – ydinosaamista työelämässä

*“Se [muutoskyvykkyys]
on aika selkeä –
välttämättömyys!”*

(MaRa-alan yrittäjä)

Kati Tikkamäki

Halu ja kyky muuttua sekä oppia jatkuvasti uutta korostuvat tämän päivän (työ)elämässä. Yksilöt, (työ)yhteisöt, yritykset ja organisaatiot käyvät jatkuvasti läpi pieniä ja suuria muutoksia sekä ennustettavia ja ennustamattomia muutostilanteita. Meiltä edellytetään halua ja kykyä seurata aikaamme sekä turvata riittävä osaaminen ja hallinnantunne, ennakoida muutoksia, etsiä ja löytää luovasti erilaisia ratkaisuja ja toimintatapoja sekä ennen kaikkea oppia läpikäymistämme muutoksista tulevaisuutta varten. Tätä kaikkea me kutsumme muutoskyvykkyudeksi.

Muutoskyvykkyudessa on keskeistä:

1. Huolehtia itsestä ja omasta kokonaisvaltaisesta (työ)hyvinvoinnista.
2. Oppia jatkuvasti uutta, kehittyä ja kehittää sekä yksin että yhdessä.
3. Sosiaalinen aktiivisuus ja verkostoituminen, tuen ja avun antaminen ja vastaanottaminen.
4. Luova ja innovatiivinen toiminta, joka auttaa näkemään mahdollisuuksia sekä useita ratkaisuvaihtoehtoja.
5. Tulevaisuuteen suuntautuneisuus ja toiveikkuuden ylläpitäminen.

Muutoskyvykkyudesta ei ole puhuttu vielä kovin pitkään. Tunnetumpaa resilienssiä-termiä sen sijaan on tutkittu ja siitä on puhuttu työelämässä viime vuosina paljon. Resilienssillä tarkoitetaan muun muassa psyykkistä tai henkistä palautumiskykyä, jonka avulla selvietään ja palaututaan vaikeista tai muuttuvista tilanteista. Resilientti toimija kuvataan usein joustavana, periksiantamattomana, sitkeänä ja kestäväenä sekä uutta oppivana. Resilientin toiminnan on havaittu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, yritykseen tai organisaatioon sitoutumiseen ja työssä koettuun onnellisuuteen. Muutoskykyisyys on nähty yhtenä resilienssin piirteenä.

Siinä missä resilienssistä puhutaan usein (haastavista) muutostilanteista selviytymisen ja palautumisen yhteydessä, nähdään muutoskyvykkyys tätä laajempänä ilmiönä. Siihen kuuluu muutosten ennakointi ja valmistautuminen, aktiivinen, aloitteellinen ja luova toiminta muutostilanteissa sekä muutoksista oppiminen. Kyse ei ole vain muutoksien ”taklaamisesta” ja niistä selviytymisestä, vaan tietoisesta ja tavoitteellisen toiminnan avulla muutoksiin varautumisesta sekä oppimisen avulla muutosten ohjauksesta toivottuun suuntaan. Siinä määrin kuin muutoksiin voimme itse vaikuttaa.

Puhutaan sitten muutoskyvykkyudesta tai resilienssistä, kyse ei ole ainoastaan yksilön osaamisesta. Yritykset, tiimit ja työyhteisöt myös voivat olla muutoskykyisiä ja resiliентtejä. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi selviytymisen ilmapiirinä, avoimena ja luottamuksellisena keskustelukulttuurina eli dialogina, onnistumisten tunnistamisena ja jakamisena sekä yhteisenä ongelmanratkaisuna. Toisten avun ja tuen hyödyntäminen, verkostoituminen sekä toinen toisilta oppiminen ovatkin tärkeitä osa muutoskyvykstä toimintaa.

Mistä muutосkyvykkyys on tehty?

Muutoskyvykkyyttä on toistaiseksi tutkittu vähän, eikä käsitteelle ole olemassa vakiintunutta määritelmää. Halusimmekin kysyä KYVYKÄS-hankkeeseen osallistuneilta MaRa-alan yrittäjiltä ja yritysten työntekijöiltä, mitä muutосkyvykkyys-sana tuo heidän mieleensä, ja millaisia asioita he siihen liittävät. Kuten alla oleva tienviitta kertoo (ks. kuvio 1), muutосkyvykkyteen liitettiin kuvausten perusteella useita erilaisia taitoja ja tekoja. Muutoskyvykkyys paljastuikin varsin laajaksi ja moniulotteiseksi ilmiöksi.

*“...on tärkeää se vertaistuki,
mut lisäksi se vertaistieto
eri aloilta.”*

(MaRa-alan ammattilainen)



Kuvio 1. Muutoskyvykkään toiminnan määrittelyä KYVYKÄS-hankkeessa.

“Keskittymään positiiviseen ja kertomaan haasteista avoimesti edes yhdelle ihmiselle lähipiirissä. Apuja saa kun vain uskaltaa pyytää ja etsiä. Aina on kehitettävää ja jatkuvaa muutosta.”

(MaRa-alan ammattilaisen kokemia hankehyötyjä)

Muutoskyvykkäässä toiminnassa:

- Turvataan muutosvalmius seuraamalla aikaa ja pysymällä ns. ajan hermoilla.
- Tehdään muutoksia/muututaan toimimalla aktiivisesti ja oma-aloitteisesti.
- Muutetaan ajattelu- ja toimintatapoja kuhunkin tilanteeseen sopivaksi joustavan ajattelun ja toiminnan avulla.
- Ollaan halukkaita ja kykeneväisiä uudistumaan oppimalla koko ajan uutta ja kehittämällä osaamista.
- Ruokitaan muutoksia ja muutosvalmiutta luovalla toiminnalla ja kokeiluilla.
- Kannatellaan muutosta muutosmyönteisyydellä ja positiivisella suhtautumisella.
- Varmistetaan muutostarve arvioimalla tilanteita, välillä myös kriittisesti.
- Muututaan yhdessä verkostoitumalla ja hyödyntämällä vertaistukea.
- Katsotaan toiveikkaasti tulevaisuuteen.

Muutoskyvykkyyden perustana on kokonaisvaltainen hyvinvointi ja tasapaino. Psykkisen ja henkisen hyvinvoinnin lisäksi on tärkeää huolehtia fyysisestä terveydestä ja kunnosta, riittävästä ja palauttavasta unesta sekä terveellisestä ruokavaliosta. Ajantasainen ja riittävä osaaminen ruokkivat itseluottamusta ja synnyttävät hallinnan tunteen. Ajattelu- ja toimintatapojen tuunaamisen ja kehittämisen lisäksi muutoskyvykkyyteen vaikuttavat hyvä (itsensä) johtaminen sekä sujuvat työjärjestelyt. Muutoskyvykkyyttä voidaan ja jokaisen tuleekin vahvistaa itse, mutta paljon voidaan ja kannattaa tehdä myös yhdessä toisten kanssa.

(Työ)elämä on jatkuvaa muutosta ja muuttumista. Muuttuminen puolestaan edellyttää oppimista. Jos erilaisissa muutostilanteissa saadut kokemukset osataan nähdä oppimiskokemuksina, karttuu muutoksista arvokasta pääomaa. Yksilöllistä ja sosiaalista pääomaa, josta on hyötyä tulevilla muutostilanteissa.

Muutoskyvykkyyttä voidaan ja kannattaa vahvistaa muokkaamalla ajattelu-, toiminta- ja työtapoja (työ)hyvinvointia palveleviksi – yksin ja yhdessä.

Muutoskyvykkyys-harjoituksia

A) Itsetuntemuksen lisääminen ja vahvistuminen:

Ota aikaa itsellesi. Pidä palaveri itsesi kanssa, vaikka kahvin tai teen äärellä. Muistele jotakin muutoskohtaa elämässäsi, joka haastoi sinua tavalla tai toisella, vaati muuttumaan, tekemään asioita totutusta poikkeavalla tavalla tai muuttamaan suhtautumista käsillä olevaan tilanteeseen. Mieti, miten selvisit tilanteesta eteenpäin? Millaisesta kyvykkyydestä se sinun kohdallasi kertoo?

Vahvistuminen yhdessä: Ottakaa tiimissä tai työryhmässä rauhallinen hetki pysähtymiselle tai palaverille. Pohtikaa tilanteita, jotka ovat haastaneet teitä, tavalla tai toisella. Miten olette tilanteista selvinneet? Mitä se kertoo vahvuuksistanne? Mitä olette muutosten läpikäymisestä oppineet ja aiotte vaalia jatkossa?

B) Hallinnantunteen vahvistaminen – yksilötaso:

Kirjaa ylös asioita, joista oma (työ)elämänhallinnan tunteesi syntyy. Pohdi, millaiset tekijät sitä vahvistavat, entä horjuttavat? Mihin asioihin niistä voit itse vaikuttaa? Entä mitkä asiat sinun kannattaa hyväksyä tai sietää? Voit rajata pohdintasi työ-elämään tai pohtia omaa elämääsi kokonaisuutena.

Hallinnantunteen vahvistaminen – tiimitaso:

Kirjatkaa ylös asioita, joista tiiminne ja/tai työyhteisönne hallinnan tunne syntyy? Hallinnan tunne on sitä, että me selviämme, osaamme ja pystymme. Pohtikaa, millaiset tekijät tätä jaettua tunnetta horjuttavat, entä vahvistavat.

C) Kokeilut ja heittäytyminen – yksilötaso:

Kokeile jotain uutta ja heittäydy! Lähde rohkeasti mukaan sellaiseen, mikä ylittää mukavuusrajasi. Se voi olla vaikkapa uusi harrastus tai työtehtävä, sellaista jota, et ole ennen tehnyt. Tai tee jokin tuttu asia totutusta poikkeavalla tavalla. Tutki kokeilun jälkeen ajatuksiasi ja tuntemuksiasi. Mitä kokeilun perusteella opit itsestäsi?

Kokeilut ja heittäytyminen – tiimitaso:

Kokeilkaa jotain uutta ja heittäytykää yhdessä! Tehkää sellaista, jota ette ole ennen tehneet yhdessä. Se voi olla vaikkapa uusi tapa tehdä yhteistyötä, järjestää kokous, virkistäytyä tai edistää palautumista. Asia, jonka teette totutusta poikkeavalla tavalla. Tutkikaa kokeilun jälkeen ajatuksianne ja tuntemuksianne. Mitä kokeilun avulla opitte työyhteisöstänne?





Aikaa ja tilaa omille ajatuksille



Stressi ja työuupumus

Anne Mäkikangas

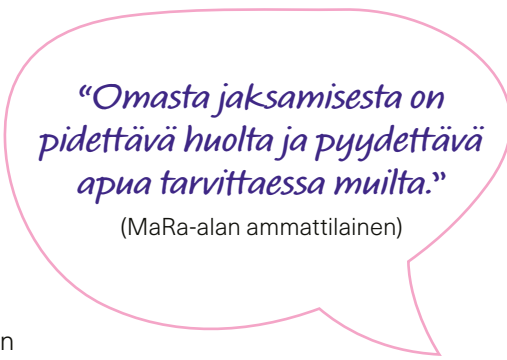
Ihan kaikkea stressiä ei tarvitse koettaa välttää, sillä stressi on myös elintärkeä reaktio. Tarvitsemme sympaattisen hermoston toimintaa ja stressihormoneja nopeaan toimintaan ja reaktioon. Nykypäivän työelämässä sama elimistöllinen reaktio kytkeytyy myös henkisesti koettuun stressiin. On tärkeää erottaa toisistaan myös disstressi ja eustressi, eli ensimmäinen näistä on huonoa kielteistä stressiä, mutta eustressi on myönteistä ja työtehoa lisäävää.

Kestävän hyvinvoinnin kannalta ei ole keskeistä se, miten kiireisiä työpäivät ovat, vaan enemmän merkitsee se, miten raskaista työpäivistä ja stressistä palaututaan. Työstä palautumiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota.

Työuupumus on tärkeää erottaa työstressistä. Työuupumuksessa on kyse vakavasta stressioireyhtymästä. Sen keskeisiä oireita ovat uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Normaali väsymys menee ohi lepäämällä, mutta uupumusasteiseen väsymykseen liittyy heikko palautuminen ja se ei enää liity työn kuormitus-huippuihin eikä aina väisty lomienkaan aikana.

Työuupumuksesta on tärkeää erottaa myös työstä leipiintymisen tila, joka ylikuormituksen sijaan kuvaa alikuormittuneisuuden ja merkityksettömyyden kokemusta. Jos työ ei tarjoa haasteita, tai se ei kiinnosta, niin silloin työpäivät menevät vain kelloa katsellessa ja mihinkään ei kiinnosta tarttua.

Työelämässä 80 km vauhdin tulee riittää – silloin on varaa vielä tarvittaessa kaasuttaa, mutta tarvittaessa myös hiljentää.



“Omasta jaksamisesta on pidettävä huolta ja pyydettyä apua tarvittaessa muilta.”

(MaRa-alan ammattilainen)

Stressin sieto kasvaa myös työkokemuksen myötä ja stressitön työelämä ei ole ideaalitila.

Me tarvitsemme ja saamme nautintoa haasteista – silloin pääsemme myös kenties huippukokemukseen kuten virtaus eli flow.

Työn tuunaamisella lisää työhyvinvointia ja työn merkityksellisyyttä

Anne Mäkikangas

Työn tuunaaminen on tärkeä työn kehittämisen muoto, jonka avulla on mahdollista lisätä sekä omaa että työyhteisön työhyvinvointia ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Työn tuunaamisella viitataan monenlaiseen toimintaan.

Se voi ensinnäkin liittyä työtehtäviin ja tapaan tehdä työtä. Jokainen ammattilainen on itse oman työnsä paras asiantuntija, ja keksii varmasti useita tapoja tehdä työtä kenties fiksummin, nopeammin, tai keskittyen työtehtäviin, jotka kiinnostavat ja motivoivat itseä eniten.

Työtä voidaan tuunata myös vaikuttamalla työn sosiaalisiin suhteisiin: esimerkiksi lisäämällä vuorovaikutusta, parantamalla viestintää, tutustumalla uusiin työtovereihin ja panostamalla sujuvaan yhteistyöhön, kuten alla oleva Mara-alan ammattilaisen kertoma esimerkki kuvaa:

”..X on antanu meille kehitystehtäviä...et tehdään omassa ravintolassa jotakin seuraavaan palaveriin mennessä...mut niissäkin joskus tulee sitä, että jos on ottanu itellensä tavoitteeks jonkun et satsaan siihen, että parannan yhteishenkeä tai tällasta...et siinä tulee sitä omaa toimintaakin mietittyä, et miten mä koitan luoda hyvää yhteishenkeä...” (MaRa-alan ammattilainen)

Työtä voi tuunata myös yhteisesti omassa tiimissä tai työyhteisössä. Voidaan esimerkiksi pysähtyä yhdessä pohtimaan, millaisin eri tavoin edistetään työtehtävien sujumista, luodaan hyvää ryhmähenkeä ja autetaan toinen toista näkemään työn merkityksellisyyden. Yhteisen työn tuunauksen on havaittu edistävän myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työyhteisössä eli työn imua. Sitä kuvaavat tarmokkuuden, omistautuneisuuden ja työhön uppoutumisen kokemukset. Yhteisöllistä työn tuunausta edistävät tiimin koheesio, myönteinen tunnetila, sekä johtaminen, joka keskittyy työyhteisön jäsenten keskinäisten suhteiden edistämiseen. Työtä voi tuunata sosiaalisesti myös lisäämällä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi rupattelu asiakkaiden kanssa työn lomassa voi piristää työpäivää ja lisätä työmotivaatiota, puhumattakaan siitä, että tämänkaltaisen sosiaalinen tuunaus lisää usein myös työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta.

Joskus voi tuntua, että omassa työssä tuunattavia konkreettisia kohteita on vaikea löytää. Tällöin kannattaa hyödyntää kognitiivista tuunausta eli pysähtyä miettimään ja muistuttelemaan työn myönteisiä puolia itselle ja muille. Tämä tuunauksen tapa on erityisen merkityksellinen, ja sitä voidaanakin pitää muiden tuunaustapojen lähtökohtana ja onnistumisen takeena.



Työn tuunaamisen harjoituksia

- A) Mieti omia mahdollisuuksiasi työn tuunaamiseen: Mikä on ydintehtävääsi? Mikä kuormittaa sinua työpäivän aikana? Mitkä ovat puolestaan työsi keskeisiä voimavaroja? Millaisin keinoin voisit vähentää työn kuormittavia tekijöitä ja lisätä työn tuottamia voimavaroja?
- B) Mieti, milloin sinulla oli viimeksi työpäivä tai osa siitä, jolloin oli tosi kivaa, nautinnollista, ja työpäivä "meni kuin lennosta"? Millaisilla toimenpiteillä saisit itsellesi lisää tällaisia työpäiviä?
- C) Muistuttele mieleesi työsi myönteisiä puolia. Mitä hyvää työsi antaa itsellesi, entä sen kohteille, esimerkiksi asiakkaille?



Aikaa ja tilaa omille ajatuksille



Kohti kokonaisvaltaista hyvinvointia: palautumisen edistäminen

Anne Mäkikangas ja Hanna Kuivanen

Muutoskyvykkyyden perustana on kokonaisvaltainen hyvinvointi, jonka keskeinen osa on palautuminen. Palautumisessa on kyse psykofysiologisesta elpymisprosessista. Työstä palautumisen prosessissa vähentyvät tai poistuvat ne fysiologiset tai psykologiset stressioireet, jotka ovat syntyneet työn vaatimusten ja kuormittavien tilanteiden vuoksi. Kyse on eräänlaisesta korjausprosessista, eli palautumisen myötä esimerkiksi väsymyksen lisääntyminen ja stressihormonien kohoaminen palaa kuormitusta edeltävälle tasolle. Yleisesti palautumista voi kuvata prosessiksi, jonka aikana voimavarat täydentyvät.

“Palautumisen ja itsestä huolehtimisen tärkeys on tullut näkyväksi ja näihin on myös saanut mukavasti työkaluja.”

(MaRa-alan ammattilainen)

Mikäli mahdollista, niin työstä palautumista tulee pyrkiä edistämään jo työpäivän aikana erilaisilla tauoilla. Tutkimuksessa on havaittu, että esimerkiksi lounastaukoilla tapahtuva virkistyminen ennusti tarmokkuuden lisääntymistä ja väsymyksen vähenemistä vuoden aikavälillä. Samoin on havaittu, että esimerkiksi puistokävely tai pieni rentoutushetki lisäävät keskittymiskykyä ja vähentävät koettua väsymystä. Myös lyhyet, muutaman minuutin tauot auttavat jaksamaan.

Mikäli työpäivät ovat hyvin kiireisiä ja aikaa työpäivän aikaiselle palautumiselle ei löydy, on erityisen tärkeää keskittyä työajan jälkeiseen palautumiseen. Keskeisiä psykologisia kokemuksia, jotka auttavat palautumaan ovat 1) psykologinen irrottautuminen työstä, 2) rentoutuminen, 3) taidonhallintakokemukset ja 4) kontrolli vapaa-ajalla. Palautuminen ja sitä edistävät tekijät ovat yksilöllisiä, keskeistä on kuitenkin kiinnittää huomioita aktiivisen ja passiivisen palautumisen tasapainoon, sillä aktiivisen palautumisen on todettu edistävän hyvinvointia paremmin kuin passiivisen palautumisen. Yöunen merkitystä palautumiselle ei voi korostaa liikaa, eli se on keskeisin palautumismekanismi, jotta olemme valmiita seuraavaan työpäivään.

Tutkimustietoon perustuen palautumisen ja hyvinvoinnin edistämissä kannattaa kiinnittää huomiota kuuteen tekijään:

- **Työstä irrottautuminen** (Detachment). On hyvä tehdä päivän aikana myös jotakin sellaista, joka poikkeaa mahdollisimman paljon työasioista. Sellaista, joka vie mielen ja ajatukset pois työn maailmasta.
- **Rentoutuminen** (Relaxation). Välillä on hyvä ottaa myös rennosti ja tehdä sellaista, joka ei rasita fyysisesti eikä henkisesti. Rentoutua voi esimerkiksi kuuntelemalla musiikkia, lukemalla, kuljeskelemalla luonnossa tai vaikka kutomalla.
- **Omaehtoisuus** (Autonomy) Työn maailma on täynnä velvollisuuksia ja vastuita. Vapaa-ajalla on tärkeä tehdä asioita omien valintojen mukaan; tehdä sitä mitä haluaa, ja toisaalta jättää tekemättä se, mitä ei halua tehdä.

- **Taidon hallinta.** (Mastery) Onnistumisen kokemukset, jotka eivät liity työhön tai ammattiin, edistävät palautumista. Niitä voi saada esimerkiksi kehittämällä taitojaan uuden harrastuksen parissa.
- **Merkityksellisyys.** (Meaning) Palautumista edistää itselle tärkeiden ja merkityksellisten asioiden tekeminen. Se voi olla esimerkiksi vapaaehtoistyötä tai läheisten auttamista.
- **Yhteenkuuluvuus.** (Affiliation) Hyvät ihmissuhteet ovat tärkeä osa hyvinvointia ja palautumista. On tärkeää viettää aikaa itselle tärkeiden ihmisten kanssa, sellaisten, joiden seurassa voi olla oma itsensä ja voimautua.

KYVYKÄS-hankkeen osallistujilla oli suuri valikoima palautumisen keinoja käytössään:



Kuvio 2. Keinoja palautumiseen .

*“Olen oppinut
painottamaan liikuntaa
enemmän palauttavaksi.”*

(MaRa-alan ammattilainen)

*“Liikuntavalmennuksista sai
hyviä vinkkejä liikkeistä, joilla
voisi rentouttaa tai palauttaa
liikkuvuutta omaan krooppaan.”*

(MaRa-alan ammattilainen)

Liikunnan merkitys palautumiselle

Hanna Kuivanen

Terveyskunnan käsite voidaan määritellä paitsi yksilön kyvyksi suoriutua tarmokkaasti päivittäisistä toiminnoistaan, myös kyvyksi välttää ennen aikaisilta inaktiivisuudesta johtuvilta sairauksilta ja niiden kehittymiseltä. Fyysinen aktiivisuus, fyysinen kunto ja terveys ovat kiinteästi toisiinsa liittyviä määreitä. Fyysisellä aktiivisuudella on usein positiivisia vaikutuksia fyysisen kunnan paranemisen kautta terveyteen.

Hyvä fyysinen kunto ja omasta fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen ovat tärkeä osa muutосkyvykkyyttä. On kuitenkin paljon ihmisiä, joille liikunta ei lähtökohtaisesti ole mielekäästä. Ihminen ei helposti koe palauttavana sellaista, mikä ei ole itselle mielekäästä. Liikunnan yleiset terveysvaikutukset sekä merkitys palautumiselle ovat kuitenkin niin merkittäviä, että jokaisen olisi tärkeää löytää itselleen mieluisa tapa liikkua.

Itselleen mieleisiä tapoja olla liikkeessä voi kartoittaa pohtimalla positiivisia mielikuvia itsestä liikkujana, joko aitoja muistikuvia tai kuvitteellisia, ja pohtia kuinka näitä asioita voisi tuoda tämänhetkiseen elämäntilanteeseen. Omaa motivaatiota liikkumiseen voi pyrkiä edistämään esimerkiksi liikkumalla yhdessä läheisen kanssa, toteuttamalla liikkuminen mieleisessä (luonto)ympäristössä tai musiikin avulla. Erilaisten liikkumistapojen ja liikuntalajien rohkea kokeilu voi tuoda itsestä esiin uusia puolia ja mielenkiinnonkohteita, jotka tuovat uutta energiaa arkeen.

KYVYKÄS-hankkeen yhtenä muutосkyvykkyyttä vahvistavana kehittämistoimena oli kuntovalmennus. Osallistujat pääsivät tutustumaan eri liikuntalajeihin liikunnanohjaajien ja fysioterapiaopiskelijoiden ohjauksessa. Valmennukseen kuului myös eri aiheisia tietosisuoksia muun muassa palautumisesta ja stressinhallinnasta sekä tuki- ja liikuntaelimestön harjoittamisesta. Kuviossa 3 on liikkumismotivaatioon liittyneen kuntovalmennuskerran aineistoa. Osallistujat muodostivat itselleen merkityksellisen liikkumisen tavoitteen fysioterapeuttioiskelijoiden avustuksella. Tavoitteen asettelussa hyödynnettiin kuntoutuksessa käytettävää GAS-menetelmää.

*”Fyysinen aktiivisuus voi parantaa terveyttä
myös ilman fyysisen kunnan paranemista.”*



Kuvio 3. Liikkumismotivaatioon liittyneen kuntovalmennuskerran aineistoa.

Palautumisen näkökulmasta, liikunnan mielekkyyden lisäksi, on tärkeää liikunnan säännöllisyys. Kuormituksen sietokyvyn ja stressinhallintakyvyn näkökulmasta sekä kestävyystyypisistä liikunnasta että tuki- ja liikuntaelimestön kuntoa nostavasta harjoittelusta on todettu olevan hyötyä. Lyhytkestoisellakin liikunnalla on todettu olevan terveyshyötyjä, kun se toteutuu säännöllisesti. Erityisesti kovin stressaantuneena matalakuormitteinen liikunta, rentoutusharjoitukset, hengitysharjoitus, musiikin kuuntelu tai pelkkä pysähtyminen voi olla parasta, mitä siinä tilanteessa kannattaa tehdä. ThingLink-alustalta löytyy vapaasti katsottavissa olevia videotallenteita, joiden avulla voit edistää palautumista sekä harjoittaa terveyskunnan eri osa-alueita. Työkirjan takakannesta löydät qr-koodin ThingLink-alustalle.

Liikkumista voi lisätä työpäivään esimerkiksi vuorottelemalla istumista ja seisomista, vaihtamalla työskentelytilaa eri työvaiheiden ja -sisältöjen osalta sekä vaihtamalla kalusteiden ja työtarvikkeiden sijoittelua työpisteissä. Kokousten ja tapahtumien tauoille voi suunnitella liikkumiseen houkuttelevia kuvia, ääniä ja reittejä. Jos työ taas sisältää paljon liikkumista, mutta se on yksipuolista (esim. kävely, raskaat nostot, kantaminen), on tauoilla hyvä antaa lepoa työstä rasittuneille kehonosille ja toisaalta toteuttaa erilaista liikettä tai toimintaa kehon kuormituksen tasapainottamiseksi. Luontokuvien tai luontoon katsominen kesken työnteon voi palauttaa sekä silmiä että mieltä. Vapaa-ajalla on hyvä pyrkiä nostamaan kuormituksen sietokykyä sekä palauttamaan kehoa ja mieltä työstä. Hyväksi havaittuja liikuttavia käytäntöjä on hyvä jakaa ja vaalia työyhteisössä.

Harjoituksia palautumiseen

- A) Palautumisessa on tärkeä käyttää ja hyödyntää niitä voimavaroja, joita työpäivän aikana ei ole käyttänyt; mikä on itselle rentouttavaa, irrottaa työstä ja tuottaa mielihyvää, myös todennäköisesti edistää onnistunutta palautumista, joka näkyy parempana mielialana, energisyytenä tai vähentyneinä stressioireina. Psykologinen irrottautuminen työstä on tärkein psykologinen mekanismi, joka edistää palautumista. Mitkä asiat ovat sinulle rentouttavia ja auttavat irrottautumaan työstä?
- B) "Huolihetki" voi olla joillekin hyvä tapa irrottautua työstä ja jättää työpäivän asiat taakseen, eli kirjata ylös esimerkiksi asiat, jotka täytyy tehdä kiireellisesti seuraavana päivänä. Huolihetki voi auttaa myös illalla, jos työasiat pyörivät päässä: eli kirjaa ne ylös, jolloin mieli vapautuu miettimästä niitä.
- C) Työyhteisössä voidaan pitää esimerkiksi perjantaina viikon "debriefing-sessio", eli summataan viikko, vedetään se yhdessä yhteen, joka auttaa irrottamaan työstä viikonloppua varten.
- D) Kannattaa harjoittaa mielenkiintoista ja inspiroivaa tekemistä vapaa-aikana, joka automaattisesti irrottaa työstä.
- E) Jos teet pääosin paljon istumista sisältävää työtä, niin tauota istumista kävelemällä kaksi minuuttia puolen tunnin välein. Laita kello tai sovellus muistuttamaan "toimistokävely" tauosta, jolloin sinun ei tarvitse huolehtia tauon muistamisesta. Ota työkaveri myös mukaan kävelylle? Kävelyn ei tarvitse olla reipastahtista terveyshyötyjen saamiseksi.
- F) Aistien käyttäminen kävelylenkin aikana voi auttaa viemään ajatukset pois työstä, eli aktiivisesti nähdä, kuulla ja haistaa ympäristössä olevia asioita, varsinkin jos kävelymaasto on liikkujalle helppo tai ennestään tuttu.
- G) Rauhassa istuminen ja muutaman syvän hengityksen tekeminen. Hengitysharjoitusta tehtäessä on hyvä, että jalat ovat tukevasti maassa ja ryhti hyvä. Silmien sulkeminen voi auttaa keskittymään hetkeen ja siten edistää palautumista.



Aikaa ja tilaa omille ajatuksille



Kognitiivisen ergonomian tuunaaminen

Hannu Järvinen

Arkityöhön tulee enenevässä määrin keskeytyksiä ja monikanavaista viestintää, jota voidaan pyrkiä taklaamaan kiinnittämällä huomioita kognitiiviseen ergonomiaan. Kognitiivisella ergonomialla tarkoitetaan työn muokkaamista sujuvaa aivotoimintaa palvelevalla tavalla eli miten työskentelytavat ja työympäristö vaikuttavat muistitoimintoihin, oppimiseen, havaitsemiseen ja päätöksentekoon. Kognitiivista ergonomiaa heikentävät työssä tapahtuvat keskeytykset, jotka ovat tyypillisiä monessa työssä eikä niiltä voi useinkaan välttyä. Samoin melussa työskenteleminen, vähäiset taudit tai niiden jääminen kokonaan pois sekä kiire ovat aivotoimintaa kuormittavia tekijöitä. Käynnissä voi olla myös useita samanaikaisia työtehtäviä. Työnkuva voi olla liian laaja tai työtehtävät epäselviä, jolloin ei tiedetä kuka vastaa mistäkin tehtävästä. Tai ohjeistuksessa on puutteellisuuksia.

Kognitiivinen ergonomia pyrkii turvaamaan sen, ettei ihmisen tarvitsisi työssään käsitellä liian suurta tietomäärää kerrallaan. Tulisikin ottaa huomioon ihmisen muistin ja tarkkaavaisuuden rajallisuus. On tutkittu, että keskeytyvistä tehtävistä jää hoitamatta työpäivän aikana viidesosa. Tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen ja kokonaiskuormitukseen, jopa työajan ulkopuoliseen aikaan. Pitkällä ajanjaksolla psykososiaalisesti kuormittavan työn on todettu olevan yhteydessä oppimisen ja muistamisen ongelmiin.

Kognitiivisen ergonomian tavoitteena on edistää työn sujuvuutta ja turvallisuutta. Tällä on suora vaikutus siihen, miten työntekijä kokee oman työnsä hallinnan. Jos aivokuormaa tulee paljon, se voi vaikuttaa työn turvalliseen toteutukseen. Puhutaan moniajasta, monitekemisestä, kun ei voi keskittyä yhteen asiaan, tulee unohduksia tai ärtymys voi lisääntyä ja nämä näkyvät yleensä myös asiakastyössä. Kun kognitiivinen ergonomia on hyvällä tasolla, työ on sujuvaa, eivätkä häiriötekijät haittaa tai estä työn tekemistä.

”...Työntekotavat ovat jämäköityneet: koko ajan 'ei tarvitse' olla palvelemassa, suunnitelmallisuus ja sen myötä ennakoitavuus on lisääntynyt.”
(MaRa-alan ammattilainen)

Yhteisöllinen työtapo sopii myös aivoja kuormittavien tekijöiden pohdintaan. Esimerkiksi häiriöiden ja keskeytysten karsimiselle voidaan sopia yhdessä pelisääntöjä.

”Olen oppinut sen, että asioista tulisi keskustella ja sopia enemmän yhdessä. Siinä on kuitenkin vielä paljon opeteltavaa, erityisesti kiireen keskellä. Olemme keskustelleet yhteisissä tapaamisissa hyvin konkreettisista toimista, mitä lähdemme nyt sitten kokeilemaan käytännössä.” (MaRa-alan yrittäjä)

Kannattaa muistaa myös, että omilla
työtavoillaan voi helpottaa tai vaikeuttaa
toisten työtä. Hyvät ja huonot käytännöt
vaikuttavat koko työyhteisöön.

Vinkkejä häiriöiden vähentämiseen



<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/hairiot>

Ääni ja häly

- Mykistämme äänet ja hälytykset puhelimessa, laitteissa ja tietokoneen sovelluksissa.
- Vaimennamme ääntämme ja pidämme keskustelut lyhyinä.
- Mieti missä ja miten aloitat keskustelun, voimmeko siirtyä aluksi käytävälle tai kokoustilaan.
- Kuljemme yhteisessä tilassa rauhallisesti ja kiinnittämättä muiden huomiota.

Työtilat

- Käytämme hiljaista tilaa, kun haluamme keskittyä rauhassa. Varaamme siihen myös aikaa kalenterista.
- Keskustelemme yhdessä tilojen käytöstä ja merkitsemme, mitkä tilat ovat puheen sallivia ja mitkä hiljaisia tiloja.
- Keskustelemme työpisteiden sijoittelusta sekä minne tarvitaan esim. lisää näköesteitä.
- Viemme hälyyn liittyvät ongelmat tiloista vastaajien tietoon.

Yhdessä työskentely

- Siirrymme pitämään palaveria tai tekemään ryhmätyöt neukkariin!
- Emme huutele yhteisessä tilassa vaan menemme kysymään tai neuvomaan hiljaisesti.
- Kun työkaverilla on asiakastilanne, vaimennamme puhettamme ja siirrymme tarvittaessa kauemmas.
- Hoidamme omat yksityisasiamme muualla kuin työpisteiden läheisyydessä.

Keskittyminen

- Pidämme puhelimet äänettömällä tai käytämme kuulokkeita.
- Otamme käyttöön vastamelukuulokkeet tai peitämme puhehälyä kuuntelemalla instrumentaalimusiikkia.
- Pidämme tarvittaessa etätyöpäiviä tai vetäydymme keskittymistä vaativien tehtävien ajaksi hiljaiseen työskentelytilaan.

Vinkkejä keskeytysten vähentämiseen



<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/keskeytykset>

Keskeytysten hallinta

- Sovimme yhdessä, millaiset merkit otamme käyttöön tilanteisiin, joissa keskeytys haittaa.
- Sovimme aikoja, jolloin voi keskustella ja keskeyttää sekä kuinka paljon keskeytymättömyyttä työaikaa voi varata omasta kalenterista.
- Emme keskeytä, jos työtoverin kalenterissa on varaus keskittymistä vaativalle työlle tai jos hänellä on merkki, ettei saa keskeyttää.

Kun ei saa keskeyttää!

- Varaamme kalenterista aikajaksoja keskittymistä vaativiin tehtäviin.
- Laitamme hälytykset ja sähköposti- ja muut ilmoitukset pois.
- Laitamme sovellusten varattu/ei käytössä /älä häiritse tila päälle.
- Vetäydymme työskentelytilaan, jossa muut eivät tule keskeyttämään.
- Käytämme yhdessä sovittuja merkkejä, jotta muut osaavat varoa keskeyttämistä (varattu-valot, kuulokkeet, muut sovitut merkit).

Tarve keskeyttää?

- Harkitsemme, voimmeko siirtää asian myöhemmäksi.
- Laitamme asian muistiin ja keräämme useamman asian ennen kuin keskeyttämme sopivalla hetkellä.
- Laitamme pikaviestin tai muulla sovitulla tavalla kysymme, voimmeko keskeyttää ja milloin.
- Odotamme hetken, että työtoveri saa lopetettua sen mitä on tekemässä ja vasta sitten kysymme, saako keskeyttää.

Keskeytys huonolla hetkellä?

- Pyydämme toista varaamaan tai sovi aika, jolloin voimme käydä asian läpi.
- Pyydämme toista odottamaan pieni hetki, jotta saamme meneillään olevan tehtävän sopivaan vaiheeseen.
- Tunnistamme, missä kohdassa olemme menossa ja merkitsemme jollain keinolla (kursorilla, muistilapulla, avainsanalla tms.), mistä jatkamme keskeytyksen jälkeen.

Tarkistuslista yksilöllisen ja yhteisöllisen kognitiivisen ergonomian edistämiseen

- A) Yhteistyön edistäminen: keskustellaan yhdessä asioista ja ongelmakohdista ja päätetään sitten, miten toimintatapoja muutetaan. Onko sinun työyhteisössäsi mahdollisuus tällaisiin keskusteluihin ja tunne kuulluksi tulemisesta?
- B) Konkreettinen keino: yhteisessä käytössä olevat työvälineet ja -tarvikkeet ovat sovituiissa paikoissa. Tällöin aikaa ei kulu niiden etsimiseen. Onko sinun työpaikallasi näin?
- C) Miten keskeytyksiä voisi tulla vähemmän?
- D) Voisiko kerätä useita kysyttäviä asioita ensin itselle ylös ja kysyä ne yhdellä kertaa?
- E) Missä voisi tehdä keskittymistä vaativaa työtä?
- F) Miten viestitään asioista toisille työntekijöitä, millaisia viestintäkanavia käytetään?
- G) Millaiset seikat keskeyttävät tai häiritsevät sinun työtäsi? Mihin voit itse vaikuttaa? Mitä voisit tehdä toisin? Tee parin viikon kokeilu ja arvioi sen jälkeen, onko uudesta toimintatavasta hyötyä.

 Aikaa ja tilaa omille ajatuksille 



Eväitä oppimisen makumatkallesi

On aika lopetella kirjoittajien tuottamaa makumatkaa. Työkirjassa tarjosimme sinulle kattauksen hyödynnettäväksi muutostyökyvyyden matkalle. Nyt on sinun aikasi koota oma eväskorisi: mitä eväitä otat matkallesi mukaan kohti muutostyökyvystä ja hyvinvoivaa (työ)elämää.

Tässä avainsanoja, joita voit hyödyntää oman eväskorisi kokoamisessa. Tai ehkäpä se koostuu jostain ihan muusta – luovuus on enemmän kuin sallittua:



Työkirjan asiantuntija-aineistoja ovat tuottaneet:

- Hannu Järvinen, Tampereen ammattikorkeakoulu, fysioterapian lehtori
- Hanna Kuivanen, Tampereen ammattikorkeakoulu, sivutoiminen tuntiopettaja
- Anne Mäkikangas, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskuksen johtaja
- Kati Tikkamäki, Tampereen yliopisto/Työelämän tutkimuskeskus, yliopistotutkija, kehittämisen koordinaativastaava ja työnohjaaja

Työkirjassa hyödynnettyjä lähteitä:

Fogelholm, M., Vuori, I. & Vasankari T. (toim.) (2014). Terveysliikunta. Kustannus Oy Duodecim.

Hansen, A. (2017). Aivovoimaa – näin vahvistat aivojasi liikunnalla. Jyväskylä: Ateena.

Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2012). Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework. Journal of Management & Organization, 18, 762-773.

Kognitiivinen ergonomia (n.d.). <http://www.muistiterveys.fi/materiaalit/kognitiivinenergonomia/>

Newman, D., Tay, L., & Diener, E. (2014). Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors. Journal of Happiness Studies.

Mäkikangas, A., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. (2017). Antecedents of daily team-level job crafting. European Journal of Work and Organizational Psychology, 26, 421-433.

Mäkikangas, A., & Schaufeli, W. (2021). A person-centered investigation of two dominant job crafting theoretical frameworks and their work-related implications. Journal of Vocational Behavior, 131, 103658.

Mänttari, S. & Karkulehto, J. (2023). Toimistokävely – paras tapa ehkäistä istumatyön haittoja. Työterveyslaitos. Julkaistu 23.2.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/toimistokävely-paras-tapa-ehkäistä-istumatyön-haittoja>

Psykologinen palautuminen työstä – nämä kuusi kokemusta edistävät sitä (2020). Työterveyslaitos. Julkaistu 29.9.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-palautuminen-tyosta-nama-kuusi-kokemusta-edistavat-sita>

Smith, B., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back. International journal of behavioral medicine. 15. 194-200. 10.1080/10705500802222972.

Tarnanen, S., & Holopainen, R. (toim). 2022. Harjoittelu ja tule-terveys. Lahti: VK-kustannus

Östring, E. & Sirola, P. (2021). Istuva kokous ei tee hyvää luovuudelle ja kropalle – vinkit hyvinvointia edistäviin tilaisuuksiin. Työterveyslaitoksen tiedote 4.11.2021. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/istuva-kokous-ei-tee-hyvaa-luovuudelle-ja-kropalle-vinkit-hyvinvointia-edistaviin-tilaisuuksiin>

Youssef-Morgan, C., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. Journal of Management. 33. 774-800.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Hanke rahoitetaan REACT-EU-välineen
määrärahoista osana Euroopan unionin
COVID-19-pandemian johdosta
toteuttamia toimia.

