

LEADER

SUOMI

Työterveyslaitos  
**maaseutu.fi**

# Työhyvinvoinnin avaimet

Työkirja  
Ruokaviraston  
maaseutuverkostoyksikölle



Euroopan unionin  
osarahoittama

# Työkirjan sisällys



## **Johdanto**

### **Työhyvinvointi**

Mitä työhyvinvointi on?

Voimavarat ja kuormitus

Psykologinen palautuminen

### **Aivotyö**

Asiaa aivotyöstä

Aivotyön voimavarat ja kuormitustekijät

Suunnittelu voimavarana

Stressin hallinta

### **Yhdessä erilaisia**

Erilaisuus vahvuudeksi

Palautetaidot tutuiksi

Vahvista konfliktikompetenssia

Keinoja hankaliin asiakastilanteisiin

# Johdanto

Työhyvinvointi on menestyvän toiminnan kivijalka. Siitä huolehtimalla voidaan vaikuttaa sekä toiminnan tuottavuuteen että tekijöiden työkykyyn.

Leader –verkosto järjesti syksyllä 2024 Työhyvinvoinnin avaimet –valmennuksen. Tämä työkirja on kiteytys valmennuksen avainasioista. Työkirjan avulla voit työyhteisössäsi käydä läpi oleellimmat työhyvinvoinnin elementit. Vie arkeen –tehtävät tarjoavat sinulle ja työyhteisöllesi konkreettisia vinkkejä, miten työhyvinvointia voi kehittää. Toivomme, että niiden parissa syntyy hedelmällisiä keskusteluja.

Työhyvinvointiasiat kannattaa ottaa puheeksi verkoston väen kesken tavatessa. Naapuriyhdistyksestä saattaa löytyä taitava mentori. Kokemusten ja hyvien vinkkien jakamisessa on positiivista voimaa!

Toivotamme työn iloa!

Liisa Puskala, Tiina Heusala & Peter Peitsalo



# TYÖHYVINVOINTI

Mitä työhyvinvointi on?  
Voimavarat ja kuormitus  
Psykologinen palautuminen

LEADER  
SUOMI



Euroopan unionin  
osarahoittama

**maaseutu.fi**

Työterveyslaitos

**"Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee elämänhallintaa. Hyvä työkyky tukee työhyvinvointia."**

Työhyvinvointi on siis yhdyssana, jossa yhdistyvät sekä työn että sen tekijän menestys ja hyvinvointi. Voisikin kiteyttää, että kun työ on sujuvaa, sen tekijän on mahdollista onnistua työssään kohtuullisin ponnistuksin ja hän ehtii palautua päivän kuormituksesta ennen seuraavaa työpäivää. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen on yhteistyötä, jossa vaikutetaan sekä työpaikan käytäntöihin että yksilön toimintaan yhdessä.

### **Hyvä työarki syntyy, kun**

- työn kuormitustekijät ja voimavarat on tunnistettu ja niitä huolletaan jatkuvasti
- olosuhteita ja käytäntöjä kehitetään yhdessä
- työssä on avoin ja toisia arvostava vuorovaikutusilmapiiri
- työssä on palautumisen mahdollistava työkuulttuuri ja
- työntekijällä on oma aktiivinen ote hyvinvointinsa edistämiseen

### **Kuka on vastuussa työhyvinvoinnista?**

Työnantajalla on Työturvallisuuslain mukaan ns yleinen huolehtimisvelvoite, jonka mukaan työnantajan on oltava tietoinen työpaikan haittatekijöistä ja työnantajan on pyrittävä poistamaan ne. Työnantajan on jatkuvasti huolehdittava siitä, että terveellisyyttä ja turvallisuutta koskevat toimenpiteet otetaan huomioon. Työnantajalla on myös oltava työsuojelun toimintaohjelma.

Työnantajan edustajana työsuojeluvastuissa on esihenkilö. Siksi osa esihenkilön ammattitaitoa on myös tuntea turvallisuusvastuut.

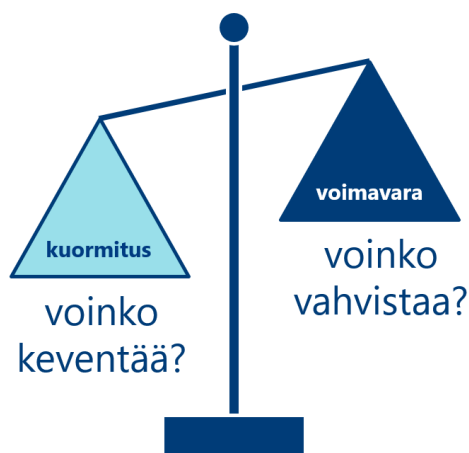
Työntekijän on myös huolehdittava omalla panoksellaan omasta ja muiden turvallisuuden ja terveyden säilymisestä. Käytännössä tämä on asiallista käyttäytymistä, turvallisuusohjeiden noudattamista sekä osallistumista jatkuvaan käytäntöjen kehittämiseen. Laki mainitsee erikseen, että työntekijän on vältettävä muihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista käyttäytymistä, joka aiheuttaa haittaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen.

## Voimavarat ja kuormitus tasapainoon

Stressi on työn voimavarojen ja vaatimusten epätasapainoa. Stressin säätelyn kannalta on tärkeää tunnistaa molemmat.

Monet kuormitustekijät ovat sellaisia, joita työntekijä ei voi yksin hallita. Siksi viisas työyhteisö keskustelee työhyvinvoinnista yhdessä. Kiire, epäselvyydet, keskeytykset ja tahmeat toimintatavat voidaan selättää yhteistyöllä.

Yhtä tärkeää on huolehtia voimavarojen säilymisestä: palaute, osaaminen, avoin ilmapiiri tai tukiverkostot vaativat huoltamista ja aktiivisuutta.



## Tehtävä: Miten voit –työhyvinvointitesti

**Miten voit –työhyvinvointitestin** avulla voit selvittää nopeasti oman työhyvinvointisi tilanteen. Testin kesto on 5-10 minuuttia ja se sisältää 26 monivalintakysymystä liittyen työssä koettuihin tuntemuksiin ja toimintamalleihin. Testistä saat oman hyvinvointiprofiilin sekä tutkittuun tietoon perustuvan personoidun palauteen. Testin voit tehdä joko suomeksi tai ruotsiksi.

Siirry tästä testin sivulle [Mielenterveyden työkalupakissa](#)

**Lisätehtävä: Järjestä omassa työyhteisössäsi** tuokio testin ympärillä. Tehkää kaikki testi ja keskustelkaa oivalluksistanne yhdessä. Testistä ei ole saatavilla ryhmätason yhteenvetoa, joten tilanteen lähtökohdaksi on hyvä ottaa esimerkiksi omat oivallukset tai testin herättämät ideat omaan arkeen liittyen. Muistathan, että henkilökohtaisten tulosten näyttäminen muille on vapaaehtoista.

Katso Työkalupakin sivuilta [vinkkejä työyhteisölle testin hyödyntämiseen](#)

On tärkeintä, että poimitte keskustelusta muutaman asian, joista voitte pitää kiinni esim loppuvuoden ajan ja seurata, miten asiaan liittyvä yhteinen toiminta kehittyy.

## Psykologinen palautuminen

Myös mieli tarvitsee työaktiivisuuden vastapainoksi sekä rentoutumista että henkisiä voimavaroja elvyttävää tekemistä.

Psykologinen palautuminen vapaa-ajalla ja työpäivän tauoilla edistää mielen vapautumista työasioista ja on tärkeää työstressin kasaantumisen katkaisussa.

Tunnollisinkaan työntekijä ei hyödy siitä, että ajattelee työasioita 24/7. Siksi työyhteisössä kannattaa luoda sellaiset työrutiinit, jotka mahdollistavat työstä irrottautumisen.

Oletteko keskustelleet:

- viestintäkäytännöistä ja keskeyttämisestä
- taukojen mahdollistamisesta
- työviestien seuraamisesta vapaa-ajalla
- tavoitettavuuden ja tavoittamattomuuden pelisäännöistä
- työn rajaamisesta esim. etätyössä

- Lue Anniina Virtasen [haastattelu psykologisesta palautumisesta](#)

### **POHDI JA VIE ARKEEN:**

Millainen tekeminen tuottaa sinulle arjessa mielihyvää? Mitä pieniä palautumisen tekoja voit lisätä arkeesi?



# AIVOTYÖ

Asiaa aivotyöstä  
Aivotyön voimavarat ja kuormitustekijät  
Oppiminen voimavarana  
Stressin hallinta



Euroopan unionin  
osarahoittama

**maaseutu.fi**

**Työterveyslaitos**

## Sujuva aivotyö

Aivotyö on tietotyötä tai ajatustyötä kuten lukemista, kirjoittamista, muistamista, suunnittelua ja päätösten tekemistä. Melkeinpä jokainen työ painottuu nykyään aivotyöhön.

Työkäytäntöjen muokkaaminen ja työolosuhteiden suunnittelu hyvän kognitiivisen eli tiedonkäsittelyn ergonomian periaatteiden mukaan auttaa pitämään aivotyön tiedonkäsittelyn vaatimukset tasapainossa aivotyön innostavien voimavarojen kanssa.

Liiallinen koettu kuormittuminen on stressimekanismin välityksellä terveysriski. Kun kognitiivinen kuormitus on sopiva, aivotyö sujuu ja on tuloksellista. Sujuva aivotyö on kaikkien yhteinen asia, josta koko työpaikka hyötyy.



## Tutkimustuloksia aivotyöstä 1/2

Tiedonkulun puutteet ovat yhteydessä stressioireisiin

Työhön liittyvien kognitiivisten virheiden pohtiminen vapaa-ajalla vaikeuttaa työstä palautumista ja altistaa kuormittumiselle

Tietojärjestelmiin liittyvät ongelmat hukkaavat jopa 10% työajasta

Tietotulvan määrä on yhteydessä koettuun kuormittumiseen ja stressiin

Töiden huono organisointi ja kiire ovat yhteydessä stressioireisiin, virheisiin työssä sekä työuupumukseen, sydänsairauksiin, tuki- ja liikuntaelinsairauksiin sekä psyykkisiin oireisiin



## Tutkimustuloksia aivotyöstä 2/2

Puhehälyssä työskentely heikentää suoriutumista tyypillisissä tietotyötehtävissä jopa 10%

Psykososiaalisesti kuormittava työ on yhteydessä oppimisen ja muistamisen ongelmiin

Keskeytykset aiheuttavat stressioireita

Keskeytyvistä tehtävistä jää hoitamatta sen päivän aikana jopa 20%

Toistuvat keskeytykset vievät aikaa, synnyttävät aikapainetta ja altistavat virheille

Keskeytykset ja aikapaine lisäävät kognitiivisia virheitä



# Keskeytykset estävät sujuvan työn ja kuormittavat

Tutkimukset tosiaan kertovat, että jatkuvat keskeytykset kuormittavat ja aiheuttavat stressioireita.

Keskeytykset altistavat myös virheille ja työhön liittyvien kognitiivisten virheiden pohtiminen vapaa-ajalla vaikeuttaa työstä palautumista ja altistaa myös sitä kautta kuormittumiselle.

Keskeytys katkaisee huomion meneillään olevaan tehtävään ja sinulla voi mennä jopa 15min, jotta pääset palaamaan samaan vauhtiin, missä olit tehtävää tehdessäsi ennen keskeytystä. Voi myös olla, että joudut aloittamaan tehtävän kokonaan alusta, sillä et muista mihin jäit.

Keskeytykset myös kuuluvat työhön. Työkaverin kysymys keskeyttää työn mutta ilman muuta on tärkeää auttaa työkaveria eikä missään nimessä ole tarkoituksenmukaista poistaa kaikkia keskeytyksiä.

On tärkeää tunnistaa mitkä keskeytykset ovat turhia ja mitkä edistävät asioiden etenemistä. Turhia keskeytyksiä kannattaa karsia ja toisaalta myös rauhoittaa aikaa keskeytyksiltä keskittymistä vaativalle työlle.

# Pohdi ja vie arkeen

Minkälaisia aivotyötä sisältäviä työtehtäviä tunnistat omassa työssäsi?

Tutkimusten mukaan keskeytykset, monitekeminen, aikapaine ja tietotulva sekä tietotyöhön liittyvät epäselvyydet ovat yleisimpiä aivotyön kuormitustekijöitä suomalaisilla työpaikoilla. Koetko sinä aivokuormaa? Jos koet niin minkälaiset tekijät sinua kuormittavat?

## Kokeile käytännössä: Häiriöpäiväkirja

Kirjaa ylös keskeytykset ja häiriöt yhden päivän ajalta. Tee yksinkertainen taulukko pohjaksi, vaikkapa paperille.

**Kirjaa jokainen keskeytys ja sen lähde**, esimerkiksi järjestelmän, sähköpostin tuottama hälytys, kollega, oma vaelteleva mieli, äänimaailma jne. **Kirjaa myös** ylös, oliko tämä keskeytyksenä tullut asia tärkeä huomioida juuri sillä hetkellä, oliko se siinä hetkessä turha vai olisiko se voinut odottaa sopivampaa aikaa.

Päivän kirjausten jälkeen pohdi vielä hetki tilannettasi.

Mitä opit häiriöpäiväkirjan pitämisestä?

Huomasitko jotain asioita, joihin voisit kiinnittää huomiota tai joille haluaisit tehdä jotain?

Jos löysit jotain asioita, mitä aiot tehdä niille?



# Aivokuorman vähentämisen keinoja

**Viestintäkanavien käytön jaksottaminen** esimerkiksi sähköpostien käsittely aamulla, ennen lounasta ja ennen työpäivän lopetusta

**Keskittymisrauhasta ilmoittaminen** esimerkiksi kyltti ovelle, merkki pöydälle tai Teamsin Älä häiritse –tila aktiivisena

**Työrauhatunnista sopiminen** esimerkiksi torstaiamuisin klo 9-10

**Hyväksi keskeyttäjäksi opettelu** kysymällä onko sopiva hetki keskeyttää ja kysymällä useamman asian samalla kertaa

**Viestintäkanavien ilmoitusten säätäminen**

**Muistamisen apuvälineet** esimerkiksi muistioiden tekeminen ja yksityiskohtien ylös kirjoittaminen tukee muistia



# Pomodoro-tekniikka keskittymisen harjoittamiseen

Jos keskeytykset eivät tule ulkoisista lähteistä vaan siirrät itse huomiotasi asiasta toiseen, esim. sähköpostin, Teamsin, uutisten ja WhatsAppin välillä ja haluat vahvistaa keskittymistäsi, kokeile seuraavaa:

1. Valitse tehtävä
2. Aseta ajastin (esim. 25 min)
3. Tee tehtävää
4. Lopeta kun ajastin hälyttää
5. Pidä muutaman minuutin tauko
6. Jos aikaa, aloita kohdasta 2

# Pohdi ja vie arkeen

Mitä aivokuorman vähentämisen tai työn sujuvoittamisen keinoja voisit ottaa kokeiluun omaan arkeesi?

Entä mitä kokeilua haluaisit ehdottaa työyhteisöllesi?

# Aivotyön voimavaratekijät

Työssä innostuminen on tärkeä osa hyvinvointia ja se tuo voimavaroja työarkeen ja kuormitustilanteisiin.

Hyvä kognitiivinen ergonomia ei ole vain häiriöiden, keskeytysten ja tietotulvan hallitsemista. Kognitiivinen ergonomia antaa myös vinkkejä siihen, miten innostaviakin tehtäviä kuten oppimista voi tehdä entistä sujuvammin. Se se vasta innostaakin!

Aivotyön voimavaratekijät auttavat tasaamaan kuormitusta.





## Oppiminen voimavarana

Tutkimusten mukaan osaamisen päivittäminen, uusien ratkaisujen löytäminen ja uusien työtapojen oppiminen ovat suomalaisilla työpaikoilla innostavimpia asioita työssä. Ihminen onkin luonnostaan utelias ja innostuu uusista asioista ja uuden oppimisesta. Uusien asioiden oppimiselle kannattaa kuitenkin varata riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia harjoitella uusia taitoja. Muuten uuden oppimisesta voi muodostua kuormittava asia.

Oppimiseen liittyen kannattaa myös muistaa, että aivojen toimintakyky vaihtelee meillä kaikilla. Oppimiseen voivat vaikuttaa yksilölliset tilannetekijät kuten univaje, vireystila, stressi, mieliala, motivaatio, terveys ja joskus myös ikä.



## Onko sinun työpaikallasi osaaminen käytössä?

Pääsetkö käyttämään riittävästi osaamistasi, tietojasi ja taitojasi?

Vaihtuvatko osaamisvaatimukset jatkuvasti vai pystytkö käyttämään työssäsi pääasiassa jo kertynyttä tietopohjaasi ja rutiineja?

Teettekö työtä työpareina ja ryhmissä, joissa jaatte omia tietoja ja taitoja muille ja opitte muiden osaamisesta?

Saatko palautetta osaamisestasi ja sen kehittymisestä, osaamisesi huomataan ja sitä arvostetaan?

Hyödynnetäänkö kaikkien osaamista työpaikalla monipuolisesti?

# Stressin hallinta

Elimistön stressikoneistoa tarvitaan päivittäisessä toiminnassa, sillä se tehostaa ja parantaa suoritustamme.

Jos stressi on pitkäaikaista, esimerkiksi jatkuvan fyysisen tai psyykkisen kuormittumisen vuoksi, stressireaktiot voivat ikään kuin jäädä päälle.

Eli lyhytkestoisena stressi ja kuormitus siivittävät parempaan suoritukseen ja mielekkääseen tekemiseen, pitkäkestoisena voi aiheuttaa ongelmia terveyteen ja toimintakykyyn.

Oleellista stressin hallinnassa on se, että saat riittävästi lepoa ja unta päivittäin. Tauot työpäivien aikana huokoistavat päivää ja auttavat palautumaan työpäivän jälkeen. Loman vaikutus kestää noin 2 viikkoa, joten sen varaan ei kannata palautumista jättää.





## Vinkkejä arkeen 1/2

**Elä kokonaista elämää.** Jaa aikaa ja energiaa sopivasti kaikille elämänalueille.

**Huolehdi päivittäisestä palautumisesta.** Työn vastapainoksi tarvitaan sopivasti lepoa ja muuta vaihtelevaa, työtoiminnasta poikkeavaa tekemistä.

**Arvioi säännöllisesti omaa hyvinvointiasi ja kokonaiselämäntilannettasi.**

**Kiinnitä huomiota, mitä juuri tässä hetkessä tapahtuu** ja keskity siihen. Ota 5 syvää hengitystä.



## Vinkkejä arkeen 2/2

**Tartu mahdollisiin epäkohtiin** miettimällä mitä voisi tehdä toisin. Kokeile vaihtoehtoisia tapoja toimia. Ole sitkeä.

**Ota epäkohdat puheeksi** niihin liittyvien tahojen kanssa.

**Jaa kokemuksia** ja keinoja muiden ihmisten kanssa.

**Hae terveydenhuollosta apua**, jos tilanne ei muuten parane.

# Pohdi ja vie arkeen

Minkälaisissa tilanteissa stressaannut? Minkälaisia vaikutuksia stressillä on sinuun?

Minkälaiset keinot auttaisivat sinua stressin vähentämisessä?



# YHDESSÄ ERILAISIA

Erilaisuus vahvuudeksi  
Palautetaidot tutuiksi  
Vahvista konfliktikompetenssia  
Keinoja hankaliin asiakastilanteisiin

LEADER  
SUOMI



Euroopan unionin  
osarahoittama

**maaseutu.fi**

Työterveyslaitos



## Erilaisuus vahvuudeksi

Erilaiset ihmiset ja näkökulmat voivat parhaimmillaan tuottaa synergiaa ja rikkautta ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tämä yleensä lisää työyhteisön ongelmanratkaisutaitoja ja mahdollistaa useamman erilaisen vaihtoehdon tarkastelun. Nämä liittyvät keskeisesti siihen, miten hyvin työyhteisöt onnistuvat työssään.

Erilaisuus, eri toimintatyyli ja yksilölliset tavat ilmaista itseä saattavat joskus turhauttaa ja mutkistaa asioiden käsittelyä. Erilaisuuteen liittyvä ymmärrys, hyväksyntä ja myötätuntoinen suhtautuminen auttavat onnistumaan vuorovaikutuksessa.

# Miten teillä huomioidaan ihmisten erilaisuus

**Erilaisuutta lisäävät rekrytointikäytännöt** esimerkiksi anonyymi rekrytointi

**Inklusiivinen viestintä** kuten selkokielisyys ja saavutettavuus

**Työn ja muun elämän yhteensovittaminen** esimerkiksi pikkulapsiarjen tai omaishoitajuuden huomiointi

**Uskonnon ja vakaumuksen huomiointi** esimerkiksi tiedostamalla uskonnollisten juhlapäivien tai pukeutumisen merkityksen

**Työn muokkaus ja tarvittavat mukautukset** tilanteiden edellyttämällä tavalla

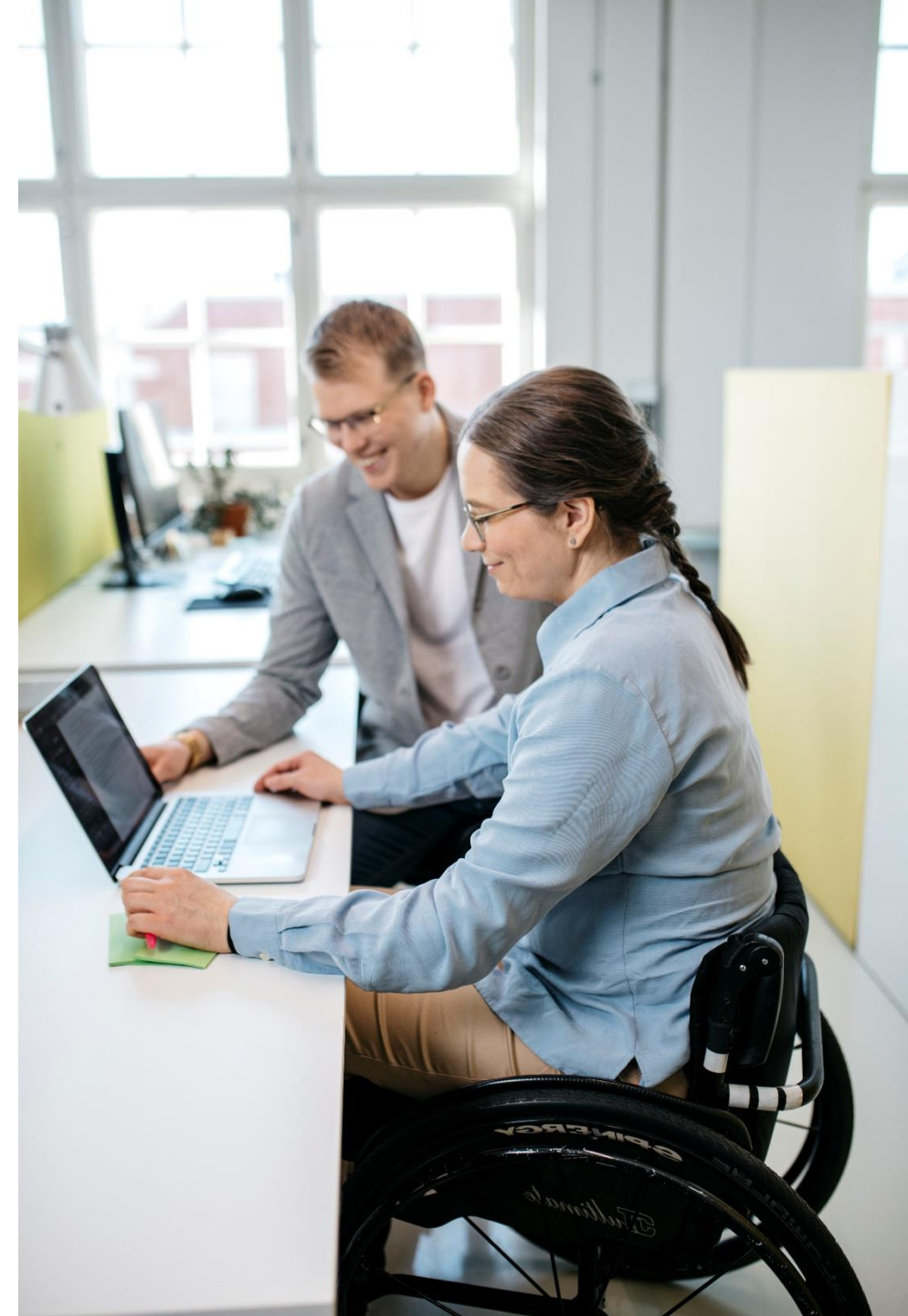
**Inklusiiviset toimitilat** kuten esteettömyys tai sukupuolineutraalit tilat

# Erilaiset toimintatavat vaikuttavat vuorovaikutukseen

Jokainen meistä toimii vuorovaikutustilanteissa eri tavoin. Mitä paremmin tunnistamme vuorovaikutustyyliemme eroavaisuuksia, sen helpompaa meidän on kommunikoida toisten kanssa.

Vuorovaikutustilanteissa erilaisuutta tuottavat esim.

- Erilaiset ajatustavat
- Vuorovaikutuksen rytmi
- Suorapuheisuus vs. varovainen ilmaisu
- Tapa ilmaista ajatuksiaan
- Tunne vai asiakeskeisyys



# Pohdi ja vie arkeen

Millä tavalla sinun työyhteisössäsi ihmisten erilaisuus tulee esille?

Mistä teidän olisi hyvä keskustella yhdessä, jotta ihmisten erilaisuus olisi työyhteisölle ja työlle ennen kaikkea rikastuttava asia?



## Palautetaidot tutuiksi

Tässä työkirjan osassa syvennymme palautetaitoihin sekä näiden vahvistamiseen. Tämä on tärkeää, sillä hyvät palautetaidot tekevät vuorovaikutuksesta helpompaa ja tuloksellisempaa.

Palaute on usein onnistunutta silloin, kun se vahvistaa toivottua käytöstä ja tuottaa vastaanottajalle uusia oivalluksia itsestä ja omasta toiminnasta. Tämä edellyttää taitoa sekä antaa että ottaa vastaan palaute

Voit harjoitella näitä taitoja itsenäisesti. Kannattaa kuitenkin viedä ideoita ja oppeja omaan työyhteisöön. Yhdessä keskustelu ja treenaaminen tuottaa parhaimmat tulokset sinun työpaikkasi arkeen.



## Palautetaidot tutuiksi

Tässä työkirjan osassa syvennymme palautetaitoihin sekä näiden vahvistamiseen. Tämä on tärkeää, sillä hyvät palautetaidot tekevät vuorovaikutuksesta helpompaa ja tuloksellisempaa.

Voit harjoitella näitä taitoja itsenäisesti. Kannattaa kuitenkin viedä ideoita ja oppeja omaan työyhteisöön. Yhdessä keskustelu ja treenaaminen tuottaa parhaimmat tulokset sinun työpaikkasi arkeen.

# Onnistunut ja hyvä palautekulttuuri

Hyvä ja avoin palautekulttuuri on sellainen, jossa ihmiset uskaltavat sanoa myös kriittisiä asioita suoraan kiertelemättä, mutta kuitenkin toisia arvostaen. Palautteen tarkoituksena ei ole nolata toista tai saada toiselle paha mieltä, vaan nimenomaan auttaa toisia kehittymään omassa työssään ja toisaalta myös oppia siitä työstä.

Avoin ja suora palautekulttuuri tekee työstä tehokkaampaa, kun virheet pystytään korjaamaan ajoissa. Tämän lisäksi psykologinen turvallisuus vahvistuu, kun varhainen puheeksiotto mieltä askarruttavista tai huolta herättävistä asioista on mahdollista.

Hyvässä palautekulttuurissa asioita ei myöskään lakaista maton alle ja kuvitella, että asiat kyllä korjaantuvat itsestään. Kun työyhteisössä on hyvä ja avoin palautekulttuuri, asiat otetaan ajoissa esille, ne käsitellään ja ongelmiin löydetään yhdessä ratkaisut.

Tämä vaatii koko työyhteisöltä sitoutumista ja harjoittelua. Harjoittelun myötä vaikutukset sekä työskentelyilmapiirissä että työn tuloksellisuudessa ovat usein merkittäviä.

Tätä kannattaa ilman muuta siis lähteä harjoittelemaan sekä yksin että koko tiimin kesken!

# Onnistunut ja hyvä palautekulttuuri

Pysähdy arvioimaan omia palautetaitojasi. Hyödynnä ensin asteikkokysymystä (1=en ole hyvä; 4=olen erityisen taitava) ja kirjaa tämän jälkeen ajatuksiasi ylös.

## Palautetaito

1

2

3

4

Palautteen pyytäminen itselle

Palautteen rakentava vastaanottaminen

Positiivisen palautteen antaminen

Kriittisen palautteen antaminen

# Johtopäätöksiä itsearviosta

Mihin taitoon olet erityisen tyytyväinen?

Mihin puolestaan sinun kannattaisi kiinnittää enemmän huomiota?



# Miksi kriittisen palautteen antaminen on työyhteisössä vaikeaa?

Vierestä löydät muutamia näkökulmia siihen, miksi kriittisen palautteen antaminen kollegalle, johdettavalle tai omalle esihenkilölle on vaikeaa.

Pohdi, mitkä näistä ovat sinulle tuttuja ja miten olet onnistunut selättämään palautteenannon haasteita. Voit merkitä itsellesi muistiin sen, minkä tunnistat itsellesi haastavaksi.

En tiedä, miten antaa palautetta "hyvin"

Mietin, kuinka toinen reagoi palautteeseen

Olen huolissani siitä, miten minut nähdään palautteenannon jälkeen

Pelkään, että palaute vaikuttaa väleihimme

## Vinkit arkeen

Palaute on usein onnistunutta silloin, kun se vahvistaa toivottua käytöstä ja tuottaa vastaanottajalle uusia oivalluksia itsestä ja omasta toiminnasta. Tämä edellyttää taitoa sekä antaa että ottaa vastaan palaute.

Molemmat näistä, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, ovat taitoja, joita on mahdollista harjoitella.

**Kun annat toiselle palautetta.** Mieti, mihin toivot palautteen johtavan. Ole ystävällinen ja selkeä. Muista, että hyvä palaute pohjautuu aina tosiasioille.

**Kun saat palautetta.** Suhtaudu palautteeseen uteliaan kiinnostuneesti. Palautteesta kannattaa keskustella; kysy lisää jos et ymmärrä tai mikäli olet eri mieltä. Pyri välttämään ”meriselityksiä” vaan ota palaute asiallisesti vastaan.

Vaikka palautteen antamisen ja vastaanoton taidot ovatkin yksilöllisiä, kannattaa näistä aina puhua työyhteisössä. Yhteinen keskustelu esimerkiksi palautteenannon tavoista parantaa useimmiten työpaikan sisäistä vuorovaikutusta.

Näihin asioihin kannattaa siis ilman muuta panostaa työaika!



## Vahvista konfliktikompetenssia

Oletko koskaan ollut työyhteisössä, jossa hankalat tilanteet pystyttiin ennakoimaan ja mahdolliset haasteet käsiteltiin rakentavasti? Kyseisessä työyhteisössä oli todennäköisesti paljon konfliktikompetenssia.

Tämä työkirjan osa tarjoaa sinulle käytännönläheisiä vinkkejä, joiden avulla voitte lisätä työyhteisönne taitoa ennakoida ja ratkoa erilaisia haastavia vuorovaikutustilanteita.

# Konfliktikompetenssi on haasteiden ennakointia

Konfliktikompetenssi on kyky ennakoida ja käsitellä erilaisia työyhteisön jännitteitä ja ongelmia. Kyse ei ole hankalien asioiden välttämisestä vaan avoimesta ja rakentavasta vuorovaikutuksesta.

Käydään seuraavaksi läpi ennakointi ja asioiden rohkea esille otto.

Ennakoinnissa on tärkeää tunnistaa puheeksioton tarve riittävän ajoissa. Mitä aikaisemmassa vaiheessa asiat keskustellaan, sen todennäköisempää on, että niistä pystytään puhumaan fiksulla, aikuismaisella tavalla eikä triggeröidytä ja taannuta puolustautumaan tai selittelemään asioita.

Kun olet tunnistanut sen puheeksioton tarpeen, on tärkeää pysähtyä oman itsen ääreen. Kuinka rohkeasti uskallat ottaa hankalat asiat keskusteluun? Missä sinä olet

vahvoilla ja mitkä asiat ovat sellaisia, mitä sinun on hyvä kehittää omassa tavassasi ottaa asiat puheeksi?

Hyvin usein meillä on tarve tulla hyväksytyiksi ja olla kivoja työkavereita. Monen kohdalla tämä saattaa olla esteenä ottaa hankalatkin asiat keskusteluun riittävän nopeasti. Mutta tämä on harha. Hyvät tyypit eivät itse asiassa lakaise haasteita mattojen alle, vaan he ottavat ne keskusteluun suoraan, rehellisesti, jämäkästi ja empaattisesti.

# Konfliktikompetenssi on taitoa olla avoin ja rakentava

Joskus työyhteisöt kaikesta huolimatta ajautuvat tilanteeseen, jossa on selkeitä ristiriitoja tai selkeitä ongelmia. Tällöin tarvitaan taitoa käydä asiat läpi ja keskustella haasteista ilman, että se loukkaa ketään tai että kukaan kokee tulevansa sivuutetuksi.

Tässä on tärkeää, että hankalistakin asioista pystytään puhumaan rauhallisesti ja toisten ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia kunnioittaen. Tavoitteena on sekä saada haasteet käsiteltyä, että myös mahdollisesti oppia itsestä ja toisista lisää.



# Minkälainen sinun konfliktikompetenssin taso on?

Pysähdy arvioimaan omia palautetaitojasi. Hyödynnä ensin asteikkokysymystä (1=en juurikaan tee tätä; 4=teen näin aina/yleensä) ja kirjaa tämän jälkeen ajatuksiasi ylös.

## Miten ennakoin ja ratkon jännitteitä/haasteita

1 2 3 4

Puutun havaitsemiini ongelmiin riittävän ajoissa

Huolehdin osaltani, että keskustelemme tiimissä, miten ristiriitoja tms. kannattaa hoitaa

Huolehdin osaltani, että jännitteet ja ristiriidat tulevat mahdollisimman nopeasti käsiteltyä



## Pohdi ja vie arkeen

Kirjaa alle ajatuksiasi miten voisitte työyhteisössä vahvistaa konfliktikompetenssia (joko parantaa ennakointia tai haasteiden käsittelyä)



## Keinoja hankaliin asiakastilanteisiin

Lähes jokaisessa työssä, jossa työskennellään eri ihmisten tai organisaatioiden kanssa, kohdataan haastavia asiakastilanteita. Työkirjan tässä osiossa pääset tutustumaan hankalien tilanteiden läpikäyntiin sekä saat myös eväitä niiden ennakointiin.

Tässä aihealueessa sinun kannattaa hyödyntää aiempia ideoita/oppeja ihmisten erilaisuudesta ja palautetaidoista. Nämä saattavat antaa sinulle myös ideoita, kuinka toimia tunteita herättävissä ja/tai kuormittavissa vuorovaikutustilanteissa.



## Vinkkejä arkeen 1/2

**Ennakoi.** Pyri tunnistamaan ennalta tilanteet, jotka saattavat muodostua hankaliksi. Mieti, kuinka sinun kannattaa näissä tilanteissa toimia.

**Pysy rauhallisena.** Paras tapa rauhoittaa tilanne on pyrkiä itse pysymään rauhallisena. Opettele sinulle sopivia keinoja pysyä "kuumottavissa" tilanteissa rauhallisena ammatillisuus säilyttäen.

**Kuuntele ja kohtaa.** Anna toiselle tilaa puhua asiansa keskeyttämättä.



## Vinkkejä arkeen 2/2

**Etsi ratkaisuja.** Kysy ehdotuksia, tarjoa ratkaisuja. Tuo samalla kuitenkin esiin asiaan liittyviä reunaehdoja ja/tai faktoja.

**Käy tapahtuma läpi.** Älä jää yksin miettimään tilannetta. Usein keskustelu kollegan, esihenkilön tai ulkopuolisen ammattilaisen (esim. työterveyden asiantuntija tai työnohjaaja) auttaa sinua käsittelemään tilanteen ja sen herättämät tunteet. Keskustelu voi myös antaa sinulle eväitä tulevien mahdollisesti vastaavien tilanteiden varalle.

# Pohdi ja vie arkeen

Mitkä ovat sinun keinot/parhaat käytännöt haastavien tilanteiden varalle?

Miten voisitte työyhteisönä varautua hankaliin tilanteisiin? Entä mikä auttaisi työntekijöitä selviämään näissä tilanteissa paremmin?



# TOIMINTATAVAT JA TUUNAAMINEN TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

Yhteiset pelisäännöt  
Tuunaamalla työn imua  
Resilientti työyhteisö

LEADER  
SUOMI



Euroopan unionin  
osarahoittama

**maaseutu.fi**

Työterveyslaitos

## Yhdessä sovitut toimintatavat mahdollistavat hyvän arjen

Työhyvinvointi on sekä työyhteisön rakenteita että yksilön valintoja. Työyhteisön näkökulmasta työhyvinvoinnin perustan upottavat tai sitä kannattelevat työyhteisön yhdessä sovitut käytännöt. Usein hyviä käytäntöjä on kyllä joskus sovittu, mutta monesta syystä niistä on enemmän tai vähemmän lipsuttu, tekijöiden vaihtuessa niitä ei ole huomattu tehdä tulokkaalle selväksi tai olosuhteiden muuttuessa ne tarvitsevat päivityksen. Realismia on, että toimintatapojen päivittäminen ja huoltaminen on joltain osin jatkuvaa.

Esihenkilönä hyvä asenne tähän onkin suhtautua pelisääntökeskusteluihin ja muistutteluun samoin kuin auton tai itsensä huoltamiseen. Tämä on normaali osa johtamistyötä ja sitä on hyvä suunnitella, jotta keskustelut sujahtavat luonteviin kohtiin vuoden toimintaa. Vastuullinen tiimin jäsen taas tuo aktiivisesti esiin päivitystarpeita ja ymmärtää, että linjauksissa on sovittava yhteen monta erilaista näkökulmaa.

## Tärkeitä käytäntöjä työhyvinvoinnin kannalta

- **toimintasuunnitelma ja vuosikello**  
✦ mahdollistavat ennakoinnin, priorisoinnin ja yhteistyön synkronoinnin, mikä vähentää kiirettä
- **kokousrutiinit, toistuvat toimintatavat**  
✦ sujuvoittavat työtä, vähentävät kognitiivista kuormitusta
- **työnjakoon liittyvät käytännöt**  
✦ Kysy ja kertaa! Selkeät työnjakoon liittyvät kuvaukset ja sopimukset vähentävät väärinymmärryksiä, pudonneita palloja, tuplatyötä
- **etätyötä, paikalla oloa ja osallistumista koskevat sopimukset**  
✦ vähentävät turhautumista, sujuvoittavat asioiden hoitamista, edistävät yhteisöllisyyttä
- **tilan käyttöä ja ääniä koskevat pelisäännöt**  
✦ avotilassa elintärkeitä. Parantavat aivoergonomiaa, vähentävät ärsyntyntymistä
- **viestintää ja keskeyttämistä koskevat pelisäännöt**  
✦ sopikaa aikoja, jolloin voi uppoutua keskeytymättömään työaikaan tai milloin seurataan viestikanavia tiiviimmin
- **looginen tiedostoarkkitehtuuri ja dokumenttienhallinta**  
✦ sujuvoittaa työtä ja ajankäyttöä, vähentää kiirettä, auttaa keskittymään
- **tavoitettavuuteen ja reagointiaikaan liittyvät odotukset ja pelisäännöt**  
✦ mahdollistaa oman työn rytmittämisen, tauot ja työretriitit

- Pelisäännöt ja käytännöt määrittävän ikään kuin laatikon, jonka sisään kukin meistä kurottaa erilaisista piirteistämme ja tilanteistamme huolimatta. Toisaalta laatikko rajaa myös kentän, jonka sisällä voimme tehdä itsenäisiä, omaa hyvinvointiamme palvelevia päätöksiä.
- **Työn tuunaaminen** (englanniksi job crafting) tarkoittaa oman työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi. Se on arjen innovatiivisuutta, rutiinien ravistelua ja unelmien toteuttamista nykyisessä työssä. Tuunaaja ottaa itse aktiivisen roolin innostuksensa herättelyssä ja säilyttämisessä.
- Useimmissa työtehtävissä on mahdollista vaikuttaa ainakin jonkin verran esimerkiksi työn sisältöön tai työtapoihin. Tarkoitus ei ole muuttaa työtä sinänsä, vaan muokata työtehtävien osia tai omaksua uusi näkökulma työntekoon. Tutkimusten mukaan oman työn tuunaamisella on monenlaisia myönteisiä vaikutuksia, se mm. lisää työn imua ja vähentää leipiintymistä.

## VOISITKO SINÄ KOKEILLA JOTAIN SEURAAVISTA KEINOISTA?

### Tuunaa työn sisältöä

- Kokeile erilaista työtapaa, työpäivän rytmittämistä tai tehtävien niputtamista
- Hyödynnä kykyjäsi uudella tavalla
- Etsi oppimisen elämyksiä
- Riko rutiini

### Tuunaa työn vuorovaikutusta

- Tutustu uusiin ihmisiin, ole utelias heidän työtään kohtaan,
- hakeudu porukkaan keskustelemaan
- Pyydä tai anna palautetta, myös itsellesi

### Tuunaa omaa näkökulmaasi työhön

- Voisitko löytää uuden näkökulman työsi tarkoitukseen, rooliisi tai tilanteeseesi?
- Näetkö tehtävistäsi muodostuvan isomman kokonaisuuden?
- Valitse myönteisyys! Kyyninen eri huomaa mahdollisuuksia iloita, toivoa tai kokea onnistumisia

Oletko miettinyt, miten työtehtäväsi saadaan hoidettua, jos liukastut ja murrat useamman luun? Entä miten toimintanne jatkuu, jos avainhenkilö irtisanoutuu tai eläköityy?

**Resilienssi** tarkoittaa kykyä selviytyä muutoksista ja menestyä epävarmuuksien maailmassa. Sitä voidaan tarkastella joko yksilön tai työyhteisön näkökulmasta. Työpaikan työn sujuvuuden sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta on viisasta varautua myös tilanteisiin, jossa ei voida toimia normaaleissa olosuhteissa. Tällaisia tilanteita voivat olla vaikka kausiflunssan aalto, avainhenkilöiden irtisanoutuminen tai eläköityminen.

Kun työpaikan työkalupakista löytyy suunnitelmia ja järjestelyjä muutosten ja häiriötilanteiden varalle, sekä konkreettisia malleja, miten tilanteissa toimitaan, on oikeanlainen reagointi myös nopeissa tilanteissa mahdollista.

**Millaisiin tilanteisiin teidän työyhteisössänne kannattaisi varautua?**

- **Tiedon ja tiedostojen saatavuus ja varmuuskopiot**  
Pääsevätkö varahenkilöt käsiksi tarpeellisiin tiedostoihin ja järjestelmiin poikkeustilanteessa?
- **Käyttöoikeudet eri järjestelmiin**  
Iso osa työstä on tietojärjestelmissä. Onhan käyttöoikeuksia ja salasanoja pohdittu myös varamiehityksen kannalta?
- **Kalentereiden ja määräaikojen läpinäkyvyys**  
Liukastuiko kollega ja käsi katkesi? Mistä näet hänen tärkeät tapahtumansa?
- **Hiljaisen tiedon mallintaminen muistilistoiksi tai kaavioiksi**  
Kokeneen konkarin ymmärrystä hakemusprosessista voi olla vaikeaa muuntaa täydelliseksi kirjalliseksi kuvaukseksi, mutta muistilista tai prosessikuvaus voi auttaa seuraajaa tai sijaistajaa alkuun.
- **Päätöksenteon periaatteet läpinäkyväksi**  
Tutkimusten mukaan resilienteissä työyhteisöissä päätösten periaatteet ovat läpinäkyviä tai niistä on keskusteltu yhdessä. Tämä on auttanut hyvien päätösten tekemistä ketterästi ja hajautetusti myös poikkeustilanteissa.

# Johtajan muistilista

Työturvallisuuslain mukaan yhdistyksen hallitus on vastuussa terveellisistä työolosuhteista. Tämä vastuu on voimassa vaikka puheenjohtaja ei olisi palkkasuhteessa yhdistykseen.

Hallituksen ja toiminnanjohtajan on hyvä sopia selkeät toimintatavat tämän vastuun käytännön toteuttamiseen: Miten työhyvinvoinnin edistämiseksi hyödynnetään työsuojelun toimintaohjelmaa ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa? Miten näitä arjen työssä toteutetaan ja miten olosuhteita seurataan?

Ennaltaehkäisevä työ ja kuormittaviin tilanteisiin ennalta varautuminen mahdollistavat nopean ja vaikuttavan reagoinnin, kun työhyvinvointia koetellaan.

Työhyvinvoinnin elementteihin perehtyminen ja niiden systemaattinen huoltaminen arjessa on avain työhyvinvointiin. Iso osa tätä on työarjen jatkuva kehittäminen yhdessä koko työporukan kanssa.

## Mitkä näistä toteutuvat teillä?

Työkäytäntömme mahdollistavat sujuvan työn ja palautumisen

Hallitsemme kuormitustekijöitä ja voimavaroja

Mahdollistamme työn tuunaamisen voimavarojen vahvistamiseksi

Huolehdimme työrauhasta ja palautumisesta

Johdamme asioiden lisäksi ihmisiä ja yhteisöä

Toiminnanjohtajan ja puheenjohtajan työnjako työsuojeluasioissa on selvä

Tukiverkostomme poikkeustilanteisiin on mietitty ja käännyimme sen puoleen matalalla kynnyksellä

Huolehdimme myös johtajien jaksamisesta

Työterveyslaitos

# Jokainen päätös on työhyvinvointipäätös!

Työhyvinvoinnin avaimet -valmennus

YHTEISTYÖSSÄ



SUOMI



Euroopan unionin  
osarahoittama

**maaseutu.fi**