



Työhyvinvointi -murroksesta selviytymisen keino

MARJA-LIISA MANKA

Mediasta silmiemme eteen vyöryvät kriisit jatkuvine työpaikkojen vähentämisuutisineen saattavat johtaa avuttomuuden tunteeseen, ettemme voi vaikuttaa asioihimme. Vähintäänkin ne lisäävät kiirettä ja stressiä, mikä pitkäkestoisena on tuhoisaa. Juuri nyt kaipaisimme myönteisiä näköaloja. Toiveikkuudelle on hyvä perusta, ihmiset: sijoitumme kansainvälisissä vertailuissa huijulle muun muassa osaamisessa ja innovatiivisuudessa. Otetaan nämä voimat käyttöön työhyvinvointia kehittämällä. Se auttaa löytämään ratkaisuja murroksessa selviytymiseen.

Paras tapa vähentää negatiivista stressiä on vahvistaa työpaikan ja henkilökohtaisia voimavaroja. Positiiviset tunteet ja tilat, kuten työn imu, vahvistavat fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, ja tämä myönteinen kierre voi laajentua ja tarttua myös koko työyhteisöön.

Työhyvinvoinnin käsite oli vielä varsin kapea tullessani työhyvinvoinnin professoriksi v. 2004. Julkisessa keskustelussa työhyvinvointi tarkoitti fyysisen kunnon ylläpitämistä ja yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Tyhypäiviä kyllä pidettiin, mutta ne sisälsivät yleensä virkistävää ”humppaa ja jumppaa”. Selvittäessämme tuolloin pk-yritysten käsitteitä työhyvinvoinnista muistui mieleen erään yrityksen toimitusjohtajan kommentti. Heillä oli ollut ilmapiiriongelma ja konsultti oli luvannut ratkaista sen. ”Noukimme yhdessä puoli päivää omenoita hampailla ämpäristä, mutta ongelma on edelleen olemassa.”

Nykyään työhyvinvoinnin käsite on laajentunut kattamaan myös työn kehittämisen: ”että työhön on kiva tulla, mutta myös sieltä lähteä saatuaan hyvää aikaan”. Työhyvinvoinnin kehittämisen hyödyn uskotaan siis olevan kaksipuolinen: työn tuloksellisuus kasvaa ja työntekijän hyvinvointi samalla kohenee. Työhyvinvoinnin osatekijät ilmenevät kuviosta.



Työpahoinvoinnin iso hinta

Moni asia on Suomessa hyvin. Sijoituimme viimeisessä Maailman talousfoorumin strategisen kilpailukyvyyn mittarissa 8. sijalle 140 kehittyneen maan joukossa. Suomi oli jopa ykkönen julkisten instituutioiden läpinäkyvyydessä ja tehokkuudessa sekä yritysten ja oppilaitosten tuotekehitysyhteistyössä, kakkossijan saimme yritysten innovatiivisuudesta ja korkea-asteen koulutuksesta. (WEF 2015-2016). Myös onnellisuusmittauksissa olemme kärkisijoilla. Meillä on siis hyvä perusta: osaaminen ja innovatiivisuus, mutta valitettavan vähän olemme osanneet ottaa käyttöön näitä resursseja.

Työpahoinvoinnin vuoksi menetetyn työpanoksen hinnaksi on laskettu peräti 24 miljardia euroa Suomessa (Rissanen & Kaseva 2014). Toki isompiakin laskelmia olen nähnyt. Suurimmat kustannukset syntyvät ennenaikaisesta eläköitymisestä (8,5 miljardia €) ja sairauksien hoidosta (7,8 miljardia €). Myös sairauspoissaolojen hinta on mittava (3,4 miljardia €), mutta työssä sairaana olon vaikutuksille on laskettu hinnaksi sama 3,4 miljardia €.

Hallituksen toimet sairausajan palkan pienentämiseksi eivät näiden lukujen valossa vaikuta järkeviltä. Työhyvinvoinnin kehittäminen helpottaisi hallituksen kaavailman 5 %:n ”tuottavuusloikan” toteutumista, mutta työhyvinvoinnista ei ole mainintaa hallitusohjelmassa.

Työhyvinvointipääoma

Teimme sosiaali- ja terveysministeriölle selvityksen inhimillisen pääoman merkityksestä työhyvinvointiin, työuriin ja tuloksellisuuteen viimeaikaisen tutkimuksen valossa. (Larjovuori ym. 2015). Nostimme esiin uuden käsitteen, työhyvinvointipääoman. Se muodostuu:

Psykologinen pääoma muodostuu itsetuottamuksesta, toiveikkoudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä.

Esimiesten tunneälykkyydessä on paljon kehittämisen varaa. Johtamisen ihanteena oleva ilmeetön neutraalius ei avaa dialogista vuorovaikutusyhteyttä.

- rakennepääomasta, joka sisältää organisaation toimivuuden sekä mahdollisuuden hallinnan tunteeseen työssä.
- sosiaalisesta pääomasta, joka muodostuu hyvästä johtamisesta ja työilmapiiristä.
- yksilön pääomasta: hänen asenteensa, psykologinen pääoman, osaamisensa, terveydentilansa ja fyysinen kuntonsa.

Toisin kuin rahapääomaa, työnantaja ei voi käskä ketään ottamaan käyttöön inhimillistä pääomaa. Siihen tarvitaan hyvää johtamista ja henkilöstön mukaan ottamista oman työnsä kehittämiseen.

Hallinnan tunne on työhyvinvoinnin tärkeimpiä lähteitä. Se syntyy vaikutusmahdollisuuksista ja osallisuudesta, ei sanelusta tai pakosta. Jos ihminen ei voi vaikuttaa myönteisin keinoin, hän saattaa tehdä sen negatiivisesti, joko kääntämällä katseen sisään päin kuten sairastumalla, kyynistymällä tai tulemalla avuttomaksi, tai sitten ulospäin syntipukkien hakemisella ja aggressiivisuudella toisia kohtaan.

Erytyisesti sosiaalinen pääoma helpottaisi muutostilanteessa. Sen kartuttaminen on kuitenkin haasteellista, koska se tarvitsee aikaa kehittyäkseen. Parhaita keinoja on

kiinnittää johtamisessa huomiota faktojen rinnalla myös tunteisiin kuten fiilisten tunnistamiseen. Hyvällä mielellä tarkkaavaisuutemme avartuu ja antaa mahdollisuuksia keksiä uusia työnteon tapoja.

Esimiesten tunneälykkyydessä on paljon kehittämisen varaa. Johtamisen ihanteena oleva ilmeetön neutraalius ei avaa dialogista vuorovaikutusyhteyttä. Havainnoimme esimiesten vuorovaikutusta työntekijänsä kanssa puolen tunnin ajan erilaisin mittarein: ¼ keskusteluajasta oli neutraalia ”hyvää päivää –kirvesvartta” –puhetta. Yhteyttä rakentava vuorovaikutus syntyy katsekontaktista, hymystä ja nyökyttelestä, joskus koskettamistakin. Joka sen osasi, oli vähemmän stressaantunut, mutta myös hänen yhteisönsä ilmapiiri oli parempi kuin heikomman tunneälykkyyden omaavalla. (Ravaja ym. 2013)

Pilotoimme esimiesten käyttöön myös työkalun yhdessä Espoon kaupungin kanssa, Posetiivin. Sen avulla esimies voi saada ketterästi tietoa fiiliksistä, mutta myös ratkaisuehdotuksia tilanteen parantamiseksi. Lisäksi itse työkalun tarkoituksena on saada huomio kiinnittymään siihen, mikä on hyvin. (Mäkinen ym. 2015)

Jokainen työntekijäkin on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. Psykologinen pääoma on kyky säilyttää mielenrauha ja olla oman elämänsä ohjaksissa, ei ulkopuolisten voimien vietävänä. Se muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Psykologista pääomaa on mahdollista oppiakin, testasimme sitä kolmella osatyökykyisten ryhmällä Jamit-hankkeen yhteydessä. Materiaalit löytyvät viitteenä olevasta opaskirjasesta. (Manka ym. 2014)

Stressi – suurin työelämäongelma?

Eurooppalaisista johtajista 80 % pitää stressiä tämän hetken suurimpana työelämäongelmana, mutta vain kolmasosalla heistä on mielestään keinoja siihen puuttumiseksi. Stressi on parhaimmillaan positiivinen voima, joka panee liikkeelle ja

yllyttää huippusuoritukseen. Pitkäkestoisen stressin negatiiviset vaikutukset talouteen ja myös ihmisten henkilökohtaiseen elämään ovat kuitenkin mittavat.

Pitkäkestoinen stressi lisää sydäntautiin sairastumisen riskiä. Myös aikuisiän diabeteksen ja stressin väliltä on löydetty yhteys erityisesti riskiryhmällä. Sen ei kuitenkaan ole todettu aiheuttavan yleisimpiä syöpiä mutta voi välillisesti laukaista kroonisen tulehduksen, mikä voi edesauttaa syövän kehittymistä. Lisäksi stressi pitkään jatkuvana mm. lyhentää elinikää, aiheuttaa muistija unihäiriöitä ja synnyttää masennusta. Sairauksien hoidosta aiheutuu miljardiluokan kulut yhteiskunnalle ja myös sairastuneille, henkisestä kärsimyksestä puhumattakaan.

Pitkäkestoisen stressin torjunta on yksi työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeimpiä kohteita. Organisaatiomuutokset ja epävarmuus sekä työn määrällinen kuormittavuus olivat suurimpia stressin syitä Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (2013) mukaan. Seuraaviksi mainittiin työpaikkakiusaaminen, esimiehen ja työkaverin tuen puute sekä roolien epäselvyys. Tulos on sikäli kiinnostava, että vähintäänkin kolmeen viimeiseen voidaan vaikuttaa. Kysyä voikin, haaskammeko hukkaan niukkoja voimiamme keskinäiseen kissanhännänvetoon ja mitä asialle olisi tehtävissä?

Stressin taltuttaminen

Paras tapa vähentää negatiivista stressiä on vahvistaa työpaikan ja henkilökohtaisia voimavaroja. Ne, joilla on resursseja ulottuvillaan, pystyvät hankkimaan niitä lisää eli voimavaroilla on taipumus kasautua. Toisaalta positiiviset tunteet ja tilat, kuten työn imu, vahvistavat fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, ja tämä myönteinen kierre voi laajentua ja tarttua myös koko työyhteisöön. (Manka 2015)

Uutena haasteena on teknostressin torjuminen informaatio-ergonomialla

Työn tuunaaminen on yksi uusimmista keinoista työnimun kasvattamiseen ja stressin vähentämiseen. Sitä voidaan tehdä etsimällä työlle uutta merkitystä, hakemalla uusia yhteistyösuhteita tai tarttumalla työn sisältöihin: mitä siitä voisi jättää tekemättä tai jopa lisästä sen haasteellisuutta uuden tehtävän oppimisella? Voitaisiinko päätösvaltaa siirtää mahdollisimman lähelle työn tekemistä? Entä tavoitteet, ovatko ne liian epärealistisia tai liian matalia?

Yhteishenki kasvaa myönteisestä vuorovaikutuksesta ja arkisista teoista kuten tervehtimisestä, kiittämisestä ja kehumisesta. Palaverit voisi aloittaa onnistumisten, tähtihetkien, raportoinnilla, minkä jälkeen olisi helpompi tarttua ongelmiinkin. Hyviä käytäntöjä voidaan kerätä varastoonkin. Hernetuntejakin tarvitaan ongelmien nenästä kaivamiseen, mutta turvallisissa olosuhteissa, kuten eräällä työpaikalla tehtiin.

Uudistuminen edellyttää myös työpaikan pinttyneiden toimintatapojen tuulettamista ja itse kunkin näkökykyä vääristävien ”taittovirheiden” oikaisemista. Nämä elämistä helpottavat ajattelutavat ovat piilossa ja itselle tosia, monesti ryhmänkin yhteisiä. Voimme tarkistaa uskomuksiamme tekemällä niitä näkyviksi - kyseenalaistamalla ja erityisesti kiinnittämällä huomiota itseä ärsyttäviin asioihin.

Informaatioergonomiaa ja palautumista

Uutena haasteena on myös teknostressin torjuminen informaatioergonomialla. Tavanomainen ergonomia ei enää riitä, kun työmuistiamme rasitetaan jatkuvalla tietotulvalla, monitehtäväsyydellä, keskeytyksillä ja uusilla ohjelmistoilla. Tarvitsemme välillä aikaa ajatuksille ja läsnäololle, jotta voisimme säilyttää hallinnan tunteen.

Työtahdin nopeuttamisella emme enää edistä niin paljoa työn tuloksellisuutta kuin keksimällä uusia tekemisen tapoja. Vapaasti vaeltava ja myönteinen mieli

löytää vaihtoehtoja, joita pinnistelemällä ja tietotulvassa ei keksittäisi.

On tärkeää, että vapaa-ajalla kykenee psykologisesti irrottautumaan työstä eli unohtamaan työn henkisesti, sillä se edistää tehokkaasti työssä menetettyjen voimien palautumista. Irrottautuminen on tärkeää myös silloin, kun työnteko on mukavaa, sillä se takaa, että nautimme työstämme jatkossakin.

Palautumista hidastavat negatiiviset tunteet. Myös vuorotyöstä palautuminen vaatii enemmän aikaa kuin päivätyöstä. Ikääntyessä palautuminen vaikeutuu, erityisesti naisilla. Sen sijaan harrastukset ja oman ajan ottaminen edistävät palautumista edistävät, samoin työn ja omat voimavarat. Haaveilu, hyvän tekeminen, oman ajan ottaminen harrastuksille, liikunta ja rentoutuminen palauttavat voimia. Joskus voi hullutellakin vailla mitään tulostavoitteita.

Työhyvinvoinnin pitkäjänteisellä suunnittelemisella ja kehittämisellä saadaan turha stressi taltutettua ja käännettyä niin työpaikan kuin työntekijänkin eduksi. Miten vain saisimme kaiken tutkimustiedon siirrettyä käytännön toimiksi? Siinä tarvitsemme meitä kaikkia asiantuntijoita, mutta mukaan pitäisi saada myös kaikki työpaikat nostamaan työhyvinvointi strategiseksi tavoitteeksi.

MARJA-LIISA MANKA

FT, YTM

Marja-Liisa Manka on toiminut työhyvinvoinnin professorina Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa vuosina 2004-2015, helmikuusta alkaen työhyvinvoinnin dosenttina ja yrittäjänä Docendum Oy:ssä. Hän on saanut nimityksen Vuoden yhteiskuntatieteilijäksi. Marja-Liisa on kirjoittanut lukuisia työhyvinvointia käsitteleviä kirjoja, viimeisimpänä Stressikirja – mistä virtaa? (Talentum).

Artikkelissa käytetyt lähteet löytyvät netistä: www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta

Positiivista rajojen vetämistä

Työn tehokkuus, hyvä johtaminen ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen edesauttavat onnistumista ja työhyvinvointia. Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin laaja-alainen malli antaa työnohjaajille ja työhyvinvointivalmentajille uusia näkökulmia ja työkaluja työyhteisön kehittämiseen. Yksilötason lisäksi malliin sisältyvät koko organisaation, johtamisen, työyhteisön ja työn kehittämisen alueet.

Työnohjaajan näkökulmasta on monia asioita, joilla vaikuttaa yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Peilattessani mallia työnohjauksen käytäntöön mieleeni tulee erityisesti nykyajan työelämässä vaikeus keskittyä olennaiseen, priorisoida tehtävät ja saada tavoitteeksi asetetut työt tehtyä määrääjässä tai edes suunnilleen aiotussa ajassa. Tämä on yksi jatkuvan stressin aiheuttaja. Yhä useammin kohtaan ryhmiä ja esimiehiä, jotka ovat kestäättömän stressin alaisina. Omien rajojen tunteminen ja puolustaminen on käynyt yhä vaikeammaksi. Jatkuva paine, saatavilla olo, informaatiotulva ja toistuva keskeytetyksi tuleminen ovat yhä useampien arkipäivää. Työnohjaustilanteissa pohditaan usein keinoja asettaa positiivisella tavalla rajoja työn ja vapaa-ajan välille. Paljon pohditaan myös keinoja kyetä keskittymään tehtäviin ilman häiriöitä. Olennainen ja usein

kuultu kysymys onkin: miten saada työaikana tehtyä kaikki tarvittava?

Kysymys on myös siitä, että monia asioita ei tiedosteta työyhteisöissä kovinkaan laaja-alaisesti. Ongelmat keskittyvät helposti joihinkin yksilöihin, niihin jotka uupuvat. Kun epäkohdat saadaan neutraalilla tai positiivisella asenteella esille, niihin voidaan puuttua.

Hajaantunut huomio

Tutkimuksen mukaan melkein puolet työajastamme mieleemme on jossain muualla kuin käsillä olevassa tehtävässä. Osa tästä ajasta on luovaa positiivista mielen vaeltamista, mutta suurin osa tästä ajasta kuluu mielen sisäisten ja erilaisten ulkoisten häiriötekijöiden seuraamiseen ja vastaamiseen. Huomiokykymme (Attention Deficit Trait) onkin alentunut dramaattisesti viimeisten vuosien ajan. (Killingsworth MA, Gilbert DT. 2010).

Harward Business Reviwe'ssa helmikuussa julkaistun artikkelin mukaan keskijohdossa työskentelevät henkilöt tekevät keskimäärin 47 tuntista työviikkoa. Tästä ajasta kokouksissa kuluu 21 tuntia ja 11 tuntia vastatessa erilaisiin sähköisiin viestimiin. Tämän matematiikan mukaan muulle työlle jää viikossa 15 tuntia aikaa. Ja jos vielä laskee sähköpostien ja kokousten välisen siirtymäajan melko tehottomaksi työajaksi, päästään lukemaan n. 6,5 tuntia hyvää työaikaa viikossa muihin tehtäviin. (Edward M. Hallowell / Killingsworth MA, Gilbert D, 2011).

On ajateltu, että teknologia lisää työtehoa ja vapauttaa työaikaa, mutta oikeastaan olemme ylittäneet tämän optimaalisen tilanteen ja teknologian moninaisuus aiheuttaakin enemmän häiriöitä ja vie huomiomme toistuvasti pois käsillä olevasta tehtävästä.

Työpäivän jälkeen kannetaan kotiin usein ne asiat, joihin ei ole pystytty keskittymään työaikana. Yhä useammin tästä alkaa stressi- ja uupumiskierre.

Yhteisöllistä keskittymistä

Voidaan myös kysyä voidaanko keskittymistä ja huomiokykyä parantaa?

Yksi olennainen tekijä häiriöiden vähentämiseen on keskittymiskyvyn parantaminen. Tämä koskee paitsi yksilötasolla impulssikontrollia ja oman tekemisen ja mielen hallintaa, myös laajemmin työnjakoa ja organisaatiossa sovittuja sääntöjä.

Työpäivän jälkeen kannetaan kotiin usein ne asiat, joihin ei ole pystytty keskittymään työaikana. Yhä useammin tästä alkaa stressi- ja uupumiskierre. Monissa työyhteisöissä on saatu hyviä tuloksia aikaan sopimalla positiivisia yhteisiä käytäntöjä. Kunnioitetaan omia ja toisten rajoja esimerkiksi siten, että annetaan työrauha. Vaikeat ja keskittymistä vaativat työtehtävät kannattaa ajoittaa omaan parhaan vireystilansa mukaan. Oma mielen keskittymiskyky voidaan myös harjoitella mindfulness-menetelmillä, erityisillä keskittymisharjoituksilla yksin ja työyhteisössä. Informaation jaossa kannattaa miettiä ennakkoon kenelle kaikille esim. jokin sähköposti on tarpeen jakaa, onko kaikille kaikki -sääntö hyvän informaation jaon perusta? Yhä useammin tähän vastataan: ei! Tarvitseeko myöskään samaa viestiä tuupata sähköpostilla, Lyncillä ja vielä varmuuden vuoksi käymällä paikan päällä sanomassa asiaa kasvotusten. Sähköpostitulva ympäri vuorokauden on yksi huonon organisoinnin ja kasvaneen teknologian yllöksen merkki. Voidaan sopia, missä ajassa sähköisiin viesteihin pitää vastata. Pitääkö vastuksen tulla kahdessa tunnissa vai kahdessa päivässä. Nämä yksinkertaisilta kuulostavat asiat itse asiassa eivät ole kovinkaan itsestään

Tutkimuksen mukaan melkein puolet työajastamme mielemme on jossain muualla kuin käsillä olevassa tehtävässä.

selviä asioita käytännön työelämässä. Erilaisista tulkinnoista voi tulla jopa työkultuurin vinoutumia, väärintulkintoja ja keskinäistä kaunaa kasvattavia turhia painolasteja.

Huonoa johtajuutta parjataan usein. Ja siihen on syytäkin. Mutta esimiehiä ohjattaessa on herännyt myös kysymys siitä, pitääkö johtajankaan oven olla jatkuvasti auki kaikille. Jos työyhteisössä pystytään aitoon kanssakäymiseen ja pelisääntöjen tekemiseen ja

noudattamiseen, voidaan sopia myös rajoitettavista käytännöistä ja merkeistä. Jos ovi on kiinni: älä loukkaannu, tule myöhemmin.

Yhteiset tavoitteet

Jos et tiedä, mihin satamaan olet purjehtimassa, mikään tuuli ei ole suotuisa (Seneca). Silloin kun on kaikkein kiireisintä, kannattaa ottaa aikaa tehtävien priorisointiin ja muistuttaa mieleen työn tavoitteet. Selkeät työn tavoitteet yksilötasolla ja yhteisötasolla edesauttavat saumatonta yhteistoimintaa ja työyhteisön tuloksellisuutta ja sen mukanaan tuomaa onnistumisen kokemusta.

Päätön touhuilu ja toimeen tarttuminen ilman selkeätä päämäärää ei johda kovin hyviin tuloksiin. Työnohjaustilanteissa näihin asioihin on mahdollista puuttua parhaiten silloin, kun työnohjauksessa on riittävän kattava osanottajakunta ja mieluummin myös esimies mukana. Turhauttavimpia työnohjaustilanteita lienevät sekä ohjattaville että ohjaajalle sellaiset sessiot joissa ei ole valtuuksia päästä aidosti kehittämään yhteisiä asioita.

Johtamisella toiveikkuutta

Näinä aikoina, kun yleisimpiä työelämän uutisia ovat yt-neuvottelut ja irtisano-

miset yleinen toiveikkuus ja turvallisuuden tuntu ovat usein kaukana arkipäivästä. Jatkuvan uhan alla oleminen ruokkii myös yritysten sisäistä kilpailua ja tuottaa keskinäisiä jännitteitä. Toisaalta vaaditaan luovuutta ja innovatiivisuutta.

Johtajuudella on olennainen vaikutus työhyvinvointiin ja yrityksen ilmapiiriin. Taitava ihmisjohtaja saa henkilöstöstään esille parhaimman.

Tuore Future OECD 2016 selvitys luo synkän kuvan ihmisjohtajuudesta Suomessa.

Ihmiset näyttäytyvät stressin lähteenä ja henkilöstöön liittyvät asiat stressaavat toimitusjohtajia eniten. Byrokraattisuus ja tuloskeskeisyys ja hierarkkisuus luonnehtivat suomalaista johtajuutta.

Mielenkiintoista on seurata uutta tutkimustietoa ja uusia positiivisen johtamisen näkemyksiä, joissa korostetaan aitoa johtajuutta ja työyhteisön sisäistä myötätuntoisen suhtautumisen tarvetta. Usein ne työyhteisöt, joissa saavutetaan aito yhteys ja toisiaan tukeva ilmapiiri selviytyvät parhaiten myös vaikeista markkinatilanteista ja haasteista.

Jotta saavuttaisimme hallituksen tavoitteleman 5 % tuottavuusloikan, emme ehkä tarvitse niinkään työajan lisäämistä, vaan työn positiivista tehokkuutta sekä jokaisen vastuuta omasta ja oman työyhteisön tavoitteellisesta toiminnasta. Myös hyviä johtajuus- ja alaistaitoja sekä yhdessä luovaa otetta kaivataan.

Mielen hallintaa

Mindfulness on saavuttanut muutamassa vuodessa valtavan suosion myös työnohjaustilanteissa. Alati muuttavassa ja epävarmassa ympäristössä ihmiset tarvitsevat sisäistä ankkuria. Sisäinen autonomisuus ja vahva itsetunto auttavat epävarmoissa

Johtajuudella on olennainen vaikutus työhyvinvointiin ja yrityksen ilmapiiriin. Taitava ihmisjohtaja saa henkilöstöstään esille parhaimman.

olosuhteissa. Sisäinen vakaus ja oman energian hallinta edesauttavat selviytymistä vaikeissa tilanteissa ja lisäävät myös ulkoisista tekijöistä riippumatonta tyytyväisyyden tunnetta.

Tutkimusten mukaan mindfulness-menetelmillä on saatu paljon hyviä tuloksia mm. stressin hallinnassa ja työuupumuksen ehkäisyssä. Kysymys ei kuitenkaan ole pelkästään rentoutumisesta ja stressin hallinnasta. Tietoisuustaitoja voi kehittää hyvin

laaja-alaisesti. Keskittymiskykyä voi parantaa olennaisesti ja kehittää erilaisia mielen kapasiteetteja. Vuorovaikutustilanteissa oma tunteiden hallinta ja impulssikontrolli ovat keskeisessä roolissa.

Mindfulnessin seuraava, jo kolmas aalto, näyttää olevan yhteisöllinen mindfulness. Tutkimus keskittyy neurologisen tutkimuksen lisäksi yhteisöihin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Yksilökeskeisten harjoitteiden rinnalle tulee yhä enemmän eettinen näkökulma ja myötätuntoiseen suhtautumiseen tähtäävien taitojen hallinta.

HELJÄ ORA

YTM, STORy työnohjaaja, työhyvinvointivalmentaja, sertifioitu mindfulness-ohjaaja (CBMT)

Artikkelissa käytetyt lähteet löytyvät netistä: www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta