

Inka Kokkonen

Työstressin hallintakeinot toimihenkilöiden työssä Valion pääkonttorilla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveystieteiden tutkimuskeskus YAMK

Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma

Tutkimuksellinen kehittäminen

30.05.2017

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Inka Kokkonen Työstressin hallintakeinot toimihenkilöiden työssä Valion pääkonttorilla 84 sivua + 4 liitettä 30.5.2017
Tutkinto	Terveystieteiden tutkinto YAMK
Tutkinto-ohjelma	Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Yliopettaja Elisa Mäkinen
<p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää työstressin hallintakeinoja toimihenkilöiden työssä Valion pääkonttorilla. Kehittämistyössä selvitettiin nykyisiä toimintatapoja työstressin hallitsemiseksi ja uusia, tulevaisuudessa tarvittavia toimintatapoja työstressin hallitsemiseksi, sekä määritettiin keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntautuneesti. Tavoitteena oli Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukeminen.</p> <p>Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Kehittämistyön aineisto kerättiin Valion työntekijöiltä yhteiskehittelyn menetelmin. Kehittämistyöryhmän muodostivat kuusi Valion pääkonttorin toimihenkilöä ja kuusi terveydenhuollon ammattilaista. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Kehittämistyön tuotoksena syntyi kuvaus keskeisimmistä työstressin hallintakeinoista tulevaisuussuuntautuneesti Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukemiseksi. Työstressin hallintakeinot voidaan jakaa työyhteisöön, työntekijän työhön ja työntekijään liittyviin työstressin hallintakeinoihin. Työyhteisön stressinhallintakeinojen perustana on johdon luoma luottamuksellinen ja turvallinen maaperä, jossa työstressin hallintakeinot tuodaan näkyvästi esille. Työntekijän työhön liittyviä työstressin hallintakeinoja ovat esimerkiksi yhteistyö ja vastavuoroinen auttaminen rajapintoja ylittäen. Työntekijään liittyviä työstressin hallintakeinoja ovat oman mielen ja ajattelun johtaminen, sekä selkeä ja ajantasainen tehtäväkenttä, jossa priorisoidaan käytännönläheisesti ja jatkuvasti odotuksiin peilaten.</p> <p>Kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä Valion eri toimipaikoilla työstressin hallintakeinojen kehittämisessä, sekä psykososiaalisen työkyvyn tukea vahvistavan toimintakulttuurin rakentamisessa. Kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä yleisesti haluttaessa tarkastella työstressin hallintakeinoja toimihenkilöiden työn näkökulmasta.</p>	
Avainsanat	työperäinen stressi, työstressinhallinta, työkyky, kuntoutus

Author(s) Title Number of Pages Date	Inka Kokkonen Work stress management tools at the staff at Valio's head office 84 pages + 4 appendices 30th May 2017
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Rehabilitation
Instructor	Elisa Mäkinen, Principal Lecturer
<p>The purpose of this development project was to develop work stress management tools for the white-collar workers at Valio's head office. The development project outlined the existing ways of managing work stress and new, future-oriented ways to manage work stress, as well as determining the key ways to manage work stress in the future. The aim was to support the work ability of the white-collar workers at Valio's head office.</p> <p>This development project was conducted by using an operational research method. The data was collected through co-development methods with Valio's employees. The development team consisted of six Valio's office workers and six healthcare professionals. The data was analyzed by using material-based content analysis method.</p> <p>As a result of the development project, a description of the key tools for managing work stress was set up the future-orientated way in order to support the work ability of the office workers of Valio's head office. Work stress management tools can be divided into work community management tools, office workers work related tools and office worker related work stress management tools. The work stress management tools of the work community are based on a trusted and safe soil created by the management, where work stress management tools are prominently displayed. Work stress management tools related to the office workers's work include, for example, co-operation and mutual assistance across interfaces. Office workers stress management tools are the management of one's own mind and thinking, as well as a clear and up-to-date task field which is prioritized in practice and constantly reflecting the expectations.</p> <p>In the future, the results of this development project can be utilized all over Valio in the development of the work stress management tools, and in the development of a working culture that strengthens the support of psychosocial work ability. The results of the development work can be utilized generally when work stress management tools are viewed from the point of white-collar workers.</p>	
Keywords	Work related stress, work stress management, work ability, rehabilitation

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimihenkilöiden työkyvyn tukeminen ja työstressin hallinta	3
2.1	Työkyvyn tukeminen tulevaisuussuuntautuneesti	3
2.2	Työstressin hallinta tulevaisuussuuntautuneesti	11
2.3	Työstressin hallintakeinot työkyvyn vahvistamiseksi tulevaisuudessa	18
3	Valio Oy	23
4	Tavoite ja tarkoitus	24
5	Menetelmälliset ratkaisut	25
5.1	Toimintatutkimus tutkimuksellisenä lähestymistapana	25
5.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen	28
5.3	Osallistujien valinta ja kuvaus	30
5.4	Aineiston kerääminen	31
5.5	Aineiston analysointi	33
6	Työstressin hallintakeinot Valion pääkonttorin toimihenkilöillä	37
6.1	Nykyiset työstressin hallintakeinot	38
6.2	Uudet, tulevaisuudessa tarvittavat työstressin hallintakeinot	44
6.3	Keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntautuneesti Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukemiseksi	52
7	Kuvaus keskeisimmistä työstressin hallintakeinoista toimihenkilöiden työssä Valion pääkonttorilla tulevaisuussuuntautuneesti	56
8	Pohdinta	57
	Lähteet	75

## Liitteet

Liite 1. Tutkimushenkilötiedote

Liite 2. Suostumusasiakirja

Liite 3. Työstressipajatyöskentelyn runko

Liite 4. Analyysinäyte

## 1 Johdanto

Suomessa työelämä on muuttunut pitkällä aikavälillä. Työntekijöiden koulutustaso on noussut ja vaikutusmahdollisuudet parantuneet. Toisaalta kiire ja työuupumuksen pelko ovat lisääntyneet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 11.) Suomessa työkäisten (15–64-vuotiaiden) väestön osuuden ennustetaan pienenevän vuoteen 2030 mennessä 117 000 henkilöllä nykyisestä (Tilastokeskus 2012: 2). Väestön työkyvyn tukeminen tulee korostumaan työkäisten määrän vähentyessä tulevaisuuden Suomessa.

Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston *terveellinen työ 2016–2017* -kampanjan mukaan koko työuran kestävät turvalliset ja terveyden kannalta hyvät työolot ovat eduksi niin työntekijöille, yrityksille kuin koko yhteiskunnallekin (Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto 2017). Suomen hallituksen kärkihankkeen tavoitteena vuodelle 2025 on, että Suomi on osaamisen, koulutuksen ja modernin oppimisen kärkimaa (Valtioneuvoston kanslia 2015: 17). Hyvinvointiin ja terveyteen liittyvänä hallituskauden tavoitteena on terveyden edistämisen ja varhaisen tuen vahvistuminen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa painopiste on selkeästi ennaltaehkäisyssä. Tavoitteena on, että jokainen ihminen kokee voivansa vaikuttaa, tehdä valintoja ja ottaa vastuuta tulevaisuuden Suomessa. (Valtioneuvoston kanslia 2015: 20.) Tulevaisuuden haasteisiin vastataan vahvistamalla asiakkaan asemaa palveluiden käyttäjänä sekä uudistamalla palveluprosesseja ja -rakenteita (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: 26).

Elämä nyky-yhteiskunnassa vaatii hyviä voimavaroja, jatkuvaa aktiivisuutta ja joustavuutta. Sen käänttöpuolena ovat sekä vastoinikäymisten ja jaksamisen että tuen ja kuntoutuksen kysymykset. Kuntoutus mainitaan yhä useammin julkisuudessa toistuvasti esiintyvissä aiheissa, kuten työssä jaksamisen, työkyvyn ja eläkkeelle siirtymisen myöhentämisen, yhteydessä. Kuntoutuksesta nähdään näissä yhteyksissä mahdollisuutena, ihmiselle tarjolla olevana siltana elämän uhkien ylittämiseen ja parempaan selviytymiseen. Globalisoituvan talouden ja kansakuntien menestymisen näkökulmasta fyysiselle ja psykososiaaliselle kuntoutukselle on tarvetta. (Karjalainen – Vilkkumaa 2004: 3.)

Parempi terveys, toimintakyky, aktiivisuus ja osallisuus ovat tulevien sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusten keskeisiä tavoitteita (Autti-Rämö – Salminen 2016: 14). Kuntoutujan ja hänen toimintaympäristönsä rooli kasvaa. Kuntoutuja nähdään kuntoutuk-

sen uuden paradigman mukaan päätöksentekijänä ja aktiivisena osallistujana. Samalla kuntoutuksen painopiste siirtyy vastaanotto- ja laituskuntoutuksesta kuntoutujan toimintaympäristöön. Kuntoutuja asema muuttuu autettavasta palvelunkohteesta aktiiviseksi palveluiden käyttäjäksi. (Autti-Rämö – Salminen 2016: 14–15; Karjalainen 2004: 9–21.)

Työelämä on jatkuvassa murroksessa. Muuttava työelämä pitää sisällään sen, että tulevaisuudessa yhä suurempi osa työstä on tietotyötä. Työ on vähemmän aikaan ja paikkaan sidottua. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisääntyy, mutta samalla työ myös kuluttaa henkisiä voimavaroja nykyistä enemmän ja edellyttää työntekijöiltä kykyä asettaa rajoja sinne, missä niitä ei ole luonnostaan. Tämä pätee niin työn määrään, laatuun kuin työaikaankin. (Schugk 2017: 40–41.) Työperäinen stressi on Euroopan toiseksi yleisin työperäinen terveysongelma heti tuki- ja liikuntaelinsairauksien jälkeen (Liira ym. 2010; Sauni 2015b; Operating Theatre Journal 2017: 14). Suomi on asettanut tavoitteekseen osana työurien pidentämistavoitetta koetun psyykkisen kuormituksen vähentämisen vuodesta 2010 lähtien 20 %:lla vuoteen 2020 mennessä (Sauni 2015a).

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tarkoitus kehittää työstressin hallintakeinoja yhdessä Valion työntekijöiden ja terveydenhuollon ammattilaisten kanssa. Valion henkilöstöstrategian mukaan Valion tehtävänä on luoda hyvinvointia ja makuelämyksiä vastuullisesti. Valion strateginen ydin kiteytyy poikkeukselliseen kykyyn tuottaa ratkaisuja kuluttajatarpeisiin eri toimintojen tiiviillä yhteistyöllä. (Valion strategia 2017–2020.) Arvoihin sisältyy henkilökohtainen vastuunotto (Valion strategia 2017–2020).

Sitran vuosittain julkaistava trendilista esittää yhden tulkinnan globaalien muutosilmiöiden suunnista – megatrendeistä. Vuonna 2017 Sitra on halunnut nostaa esiin satavuotiaan Suomen juhluvuoden kunniaksi pohjoismaisen mallin kannalta merkityksellisiä megatrendejä, jotka käsittelevät työtä ja toimeentuloa, demokratiaa ja osallisuutta sekä kasvua ja edistystä (Sitra 2017). Teknologian nopea kehitys kuten esimerkiksi digitalisaatio, robotisaatio, tekoäly ja automatisaatio muokkaavat melkein kaikkia tuntemiamme toimialoja (Kiiski Kataja 2017). Tulevaisuuden haasteiden ratkaisuna voidaan terveyspalveluiden ja kuntoutuksen näkökulmasta nähdä asiakkaan roolin muuttuminen tasavertaiseksi toimijaksi ammattilaisen rinnalla ja moniammatillisen yhteistyön mahdollisuudet. Tällöin organisaatioiden rajoja ylittävä toiminta näyttäytyy asiakkaalle yhteisenä.

## 2 Toimihenkilöiden työkyvyn tukeminen ja työstressin hallinta

### 2.1 Työkyvyn tukeminen tulevaisuussuuntautuneesti

Työkyky tarkoittaa työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ja ammattitaidon muodostamaa kokonaisuutta suhteessa työn vaatimuksiin. Työkykyä edistää se, että työntekijän fyysiset ja psyykkiset edellytykset ja hänen työtä koskevat odotuksensa sekä toisaalta työn asettamat vaatimukset ja sen antamat mahdollisuudet ovat tasapainossa keskenään. (Finto n.d.). Työolobarometrin mukaan noin 90 prosentilla palkansaajista on erittäin hyvä tai melko hyvä työkyky. Työntekijöiden arviot työkyvystään ovat pitkällä aikavälillä parantuneet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.) Työterveyshuollolla on lakisääteinen velvollisuus tukea työkykyä vastaanottokäynneillä ja terveystarkastuksissa (Kallio – Kivistö 2013: 119).

Työikäisten terveys Suomessa on kohtuullisen hyvä, jos tarkastellaan yksinomaan lyhyitä työstä poissaoloja sairauden vuoksi. Kroonisten sairauksien esiintyvyys ja ennenaikainen kuolleisuus on Suomessa kuitenkin edelleen suurempi kuin esimerkiksi muissa pohjoismaissa. Yleisimmät työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syyt kytkeytyvät mielenterveyteen, sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Monien terveyteen liittyvien elintapojen kohdalla, kuten ruokailutottumusten ja miesten tupakoinnin kohdalla on tapahtunut selvää myönteistä kehitystä. Jotkin terveyteen liittyvät elintavat ovat kuitenkin huonontuneet. Näistä merkittävimmät ovat ylipaino ja liikunnan vähäisyys. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002: 45–47.) Yleisimmät työkyvyttömyyseläkkeen syyt, tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ja mielenterveydenhäiriöt, kattavat noin 60% kaikista työkyvyttömyyseläkkeille siirtyneistä. Viime vuosina työkyvyttömyyseläkkeille siirtyneiden määrä on vähentynyt, mutta samaan aikaan väestö ikääntyy Suomessa. Yhtenä tärkeänä yhteiskunnallisena tavoitteena onkin työurien pidentäminen, mitä voidaan osaltaan edesauttaa työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen vähentämisellä. (Polvinen 2016: 46.)

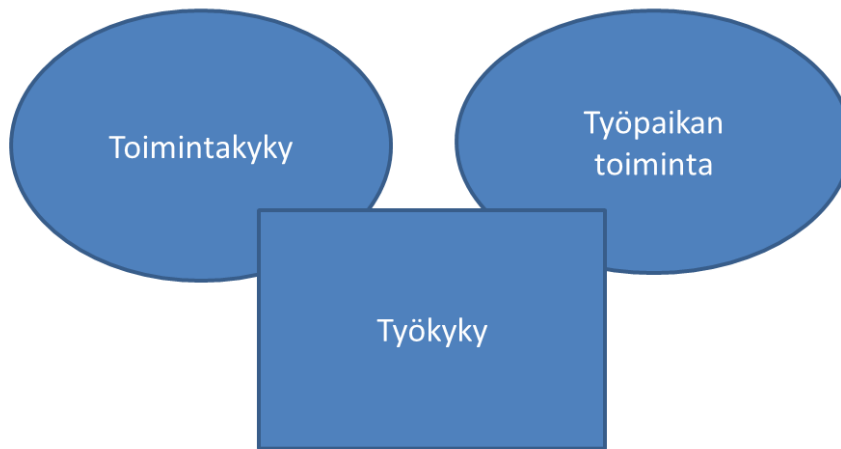
Työikäisten keskuudessa mielenterveydenhäiriöt ovat yleisiä. Ne ilmenevät, kun yksilön voimavarat eivät riitä kohtaamaan ympäristön vaatimuksia ja ylläpitämään psyykkistä tasapainotilaa. Osa ihmisistä on muita alttiimpia ja haavoittuvampia sairastumaan elämän stressi- ja kriisitilanteissa. Tavallisimpia työikäisillä esiintyviä mielenterveyden häiriöitä ovat eriasteiset masennustilat, sekä päihde- ja ahdistuneisuushäiriöt. Melko tavallisia työikäisillä ovat myös traumaperäiset stressireaktiot ja -häiriöt. (Honkonen 2010:

73–74.) Yhteiskunnan tulee tarjota työntekijälle tukea, jonka avulla hän voi huolehtia osaamisestaan, terveydestään ja hyvinvoinnistaan työkyvyn edistämiseksi. Olisikin tarpeen lisätä työ- ja elinkeinohallinnon, terveystieteiden ja opetushallinnon yhteistyötä työterveyden ja työkyvyn kysymyksissä. Samalla työterveyshuollossa tulisi panostaa entisestään ennaltaehkäiseviin toimiin, ja työpaikoilla olisi syytä edistää työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon yhteistyötä. (Vuori 2011: 132.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL 2016) määritelmän mukaan toimintakyky tarkoittaa ihmisen fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia edellytyksiä selviytyä hänelle itselleen merkityksellisistä ja välttämättömistä jokapäiväisen elämän toiminnoista – työstä, opiskelusta, vapaa-ajasta ja harrastuksista, itsestä ja toisista huolehtimista omassa elinympäristössään. Ympäristön myönteiset tai kielteiset vaikutukset on yhteydessä toimintakykyyn. Toimintakykyä voidaan kuvata niin ikään tasapainotilana kykyjen, elin- ja toimintaympäristön sekä omien tavoitteiden välillä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016.) Toimintakyky on moniulotteinen käsite, jota jäsennetään monin eri tavoin. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015). Nykykäsityksen mukaan ihmisen toimintakyky nähdään laajana käsitteenä, joka ottaa huomioon rajoitusten ja vajavuuksien lisäksi selviytymisen ja osallistumisen arjen toimintaympäristöissä. Asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamisen tueksi on rakennettu yhteinen viitekehys, toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus (ICF), jossa tuodaan esiin pyrkimys kohti kuntoutuksen uutta valtaistavaa, ekologista paradigmaa. (Järvikoski 2008: 50–52.)

Työkyvyn muotoutuminen näyttäytyy Sipposen, Salmelaisen ja Syrjäsuon tutkimuksessa (2011) toimintakyvyn, työpaikan toiminnan ja työkyvyn kolmikantana (ks. kuvio 1). Kuntoutuksen tavoitteena on työkyvyn pitkäaikainen parantaminen, työssä jaksamisen, työn hallinnan, oikeiden työmenetelmien ja terveiden elämäntapojen omaksuminen. Työkyvyn alentuessa pitkäaikaisesti tulisi työjärjestelyissä huomioida sopiva määrällinen ja laadullinen kuormitustaso, mikä toimii työhön liittyvää stressiä ehkäisevänä toimenpiteenä. (Liira ym. 2010.)





Kuvio 1. Työkyvyn muotoutuminen (mukaiillen Sipponen – Salmelainen – Syrjäso 2011)

Työkyvyn alenemisen varhaisoireet ilmenevät tyypillisimmillään työssä jaksamisen ja motivoitumisen ongelmina. Työkyvyn alenemisen merkkejä ovat esimerkiksi riittämätön palautuminen työkuormituksesta, henkilön kokema työstressin määrä, unihäiriöt sekä erilaiset fyysiset ja psyykkiset oireet. Työkyvyn alenemisen ensimmäiset merkit havaitaan usein työpaikalla, joten työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyön tulee olla riittävän tiivistä ja vuorovaikutteista sekä pohjautua yhdessä sovittuihin toimintamalleihin. (Sipponen – Salmelainen – Syrjäso 2011: 2.) Työkykyyn ja työelämätoimijuuteen vaikuttavat työmarkkinoiden rakenteellinen ja työn sisältöjen muutoksen dynamiikka (Lindh 2013: 49).

Moniulotteisen työkykykäsityksen mukaan (ks. kuvio 2) työkyky on kokonaisuus, joka koostuu työssä jaksamisesta, työn hallinnasta ja työyhteisön toimintaan osallistumisesta. Näitä osatekijöitä voidaan tarkastella sekä yksilönäkökulmasta, että työn ja työolosuhteiden näkökulmasta. (Järvikoski – Härkäpää – Mannila 2001: 3.) Työkykyä ylläpitävä toiminta edellyttää laaja-alaista käsitystä työkyvystä (Järvikoski ym. 2001: 6).

Työntekijä		Työntekijän työ	Työorganisaation tehtävät ja toimintaympäristö
Fyysinen ja psyykkinen toimintakyky, kestävyys	TYÖSSÄ JAKSAMINEN ↔	Työprosessin/työolosuhteiden fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus (resurssi- ja häiritteijät)	Toiminta-ajatus, työnjaolliset ratkaisut, työolosuhteet ja työprosessit organisaatiossa
Ammatilliset valmiudet ja kompetenssit	TYÖN HALLINTA ↔	Työprosessin tiedolliset ja taidolliset edellytykset, vaikutus-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä	Työroolit ja niiden tiedolliset ja taidolliset edellytykset, työn välineet; henkilöstön vaikutus-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet
Yleiset työelämävalmiudet ja sosiaaliset taidot; työnhakutaidot, intressit	TYÖYHTEISÖÖN OSALLISUUS ↔	Työyhteisössä selviytymisen edellytykset; sosiaalisen osallisuuden mahdollisuudet, sosiaalinen tuki, työroolien vaihtelevuus	Organisaation arvot ja asenteet (erilaisuuden ja monikulttuurisuuden hyväksyminen); työyhteisön ilmapiiri; rekrytointia ja työuran edistämistä koskevat käytännöt

Kuvio 2. Moniulotteinen työkykykäsitys ja työkykyä ylläpitävä toiminta

Moniulotteisen työkykykäsityksen mukaan työkyky on työssä jaksamisesta, työn hallinnasta ja työyhteisön toimintaan osallistumisesta muodostuva kokonaisuus. Se, millaisena työntekijän henkilökohtaiset työolot työpaikalla toteutuvat ja millaisena hänen työkykynsä realisoituu, on riippuvainen työpaikan toimintaympäristöstä ja kokonaisjärjestelmästä. Erilaisuuden hyväksyvässä ja tasa-arvoisessa työyhteisössä työntekijöillä on mahdollisuus saada sosiaalista tukea ja kehittää sen avulla työkykyään. Työn hallinnan ja osallistumisen ulottuvuudella ilmenevät ongelmat heijastuvat usein yksilötasolla jaksamisen ongelmina, oireiluna ja sairastavuutena. (Järvikoski ym. 2001: 7.)

Tarkasteltaessa työkykyä tukevan toiminnan tuloksia ja hyötyjä voidaan muutoksia tarkastella kahdella tasolla. Ensimmäisen tason muutos tarkoittaa toiminnan välittömiä tuotoksia, esimerkiksi niitä muutoksia henkilöstön toimintatavoissa, työpaikan toimintajärjestelmässä ja -ympäristössä, joita työkykyä ylläpitävä toiminnan avulla on saatu aikaan. Näiden muutosten ilmeneminen on edellytys muille vaikutuksille. Toisen tason muutoksia ovat palvelun aikaansaamat muutokset toiminnan perustavoitteiden saavuttamisen asteessa. Työkykyä ylläpitävän toiminnan perustavoitteina voidaan pitää esi-

merkiksi organisaatiotasoisia muutoksia työkyvyssä, sairauspoissaoloissa, tavoitteiden toteutumisessa, työn hallinnassa, työmotivaatiossa ja yhteistyökyvyssä. (Järvikoski ym. 2001: 9–10.)

Työnteon tavat ovat muuttuneet, koska kehittyneillä työvälineillä pystyy tekemään töitä ajasta ja paikasta riippumatta. Aivotyössä palautuminen on tärkeää. Vaikka haluaisi olla ympäri vuorokauden töissä, niin pää ja keho eivät pysy mukana. (Särkelä 2017: 30.) Tulevaisuudessa suurin osa ajasta voidaan käyttää erittäin tehokkaasti. Jopa matkustettaessa saatetaan loppuun useita pieniä tehtäviä. (Scenarios for Sustainable Lifestyles 2050. From Global Champions to Local Loops 2012: 31.) Tietotyölle tyypilliset terveysongelmat liittyvätkin mielenterveyteen, usein jaksamiseen. Työn ja vapaa-ajan eron hämärtyessä aivot käyvät kierroksilla jatkuvasti. Ensimmäisiä loppuun palamisen oireita ovat yleensä muistihäiriöt ja uniongelmat. (Särkelä 2017: 28.)

Suomessa työperäinen stressi on todettu yleisimmäksi unettomuutta ja sitä kautta univajetta aiheuttava tekijäksi erityisesti akateemisissa ja IT-alan töissä (Härmä – Hublin – Sallinen 2013). Jatkuvat ylityöt ja töiden odottelu, ovat merkki huonosta työn organisoinnista. Ylitöitä, viikonlopputyötä ja epäsäännöllistä työaikaa tekee kuukausittain Suomessa noin 40 prosenttia palkansaajista. Töiden tasaiseen järjestelyyn kannattaa panostaa, sillä etenkin palkattomien ylitöiden määrä on usein suoraan suhteessa työssä koettuun stressiin. Jatkuvat ylityöt lyhentävät työstä jäävää palautumisaikaa ja riskinä on työntekijän uupuminen. (Repo – Ravantti – Pääkkönen 2015: 8.) Työuupumus määritellään työn aiheuttamaksi psyykkiseksi uupumukseksi, johon usein liittyy kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Finto n.d.).

Työnantajan velvollisuus on huolehtia, että haitallinen kuormittuminen havaitaan ajoissa ja työntekijä voi terveyttään vaarantamatta jatkaa työssään. Työnantajan pitää huolehtia siitä, että työterveyshuollon kanssa on sovittu toimintakäytännöistä työkyvyn ylläpitämiseen. Tällaisia toimintakäytäntöjä ovat muun muassa työkyvyn varhaisen tuen toimintamallit, sairauspoissaolojen ilmoituskäytännöt ja työhön paluun toimintakäytännöt. Esimiesten tehtävä on havaita haitallinen työkuormitus ajoissa. Esimiehillä tulee olla kyky reagoida haitallisen kuormittumisen hälytysmerkkeihin, kuten jatkuvasti pitkittyviin työpäiviin, työsuorituksen tai työn laadun heikkenemiseen, käyttäytymisen muutoksiin, lisääntyneisiin työyhteisön ristiriitoihin ja vaaratilanteiden lisääntymiseen. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee järjestää esimiehille riittävä perehdytys hai-

tallisen työkuormituksen tunnistamiseksi ja käsittelemiseksi. (Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla 2015.) Varhaisen tuen toimintatavalla on todettu olevan myönteinen vaikutus työkykyyn vaikuttavien asioiden havaitsemiseen ja puheeksi ottamiseen sekä työntekijöiden työkyvyn varhaiseen ja tarpeen mukaiseen yksilölliseen tukemiseen (Turja – Kaleva – Kivistö – Seitsamo 2012: 5).

Psyykkinen kestävyys, arkikestävyys ja kohtuullinen henkinen vahvuus kuuluvat henkiin hyvinvointiin. Hyvin järjestetty työ ei koettele kestävyyttä liikaa ja palautuminen onnistuu työpäivän aikana ja vapaa-aikana. Psyykkiseen kuormituskestävyyteen ja palautumiskykyyn liittyen ihminen oppii säätelemään, miten paljon ja missä tahdissa jaksaa työtään tehdä. Henkiselle hyvinvoinnille on tärkeää ponnistelun jälkeen palautumisen miellyttävä olo. (Kallio – Kivistö 2013: 59.) Jatkuva ylivitystilä töissä heikentää ihmisen luontaista työn ja levon vaihtelua. Tämän terveydelle haitallisen tilanteen ehkäisemiseksi tarvitaan vapaa-ajalla työajatuksista irtaantumista ja työssä tauotusta. (Kallio – Kivistö 2013: 59.) Hollantilaiset tutkijat ovat kehittäneet työn vaatimukset – työn voimavarat –mallin, jonka mukaan työhyvinvointiin kulkee kaksi polkua. Energia-polulla liialliset työn vaatimukset ovat työuupumuksen välityksellä yhteydessä heikentyneeseen terveyteen. Motivaatiopolulla työn voimavarat ovat työn imun kautta yhteydessä työhön sitoutumiseen ja työssä jatkamiseen. Työn imu (*work engagement*) tarkoittaa myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, uppoutuminen ja omistautuminen. (Honkonen 2010: 79.)

Työelämä on yhteiskunnan myötä muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana paljon. Työelämän muutokset näkyvät muun muassa työn rasittavuuden muutoksina: työn psyykkinen rasitus on monilla aloilla kasvanut työn fyysisen rasituksen vähentyessä ja ergonomian kehittyessä. Työn hallintaan liittyvät näkökulmat ovat sen vuoksi tulleet työpaikoilla entistä tärkeämmiksi. Hyvää työkykyä edistää se, että työntekijän fyysiset ja psyykkiset edellytykset ja hänen työtä koskevat odotuksensa sekä toisaalta työn asettamat vaatimukset ja sen antamat mahdollisuudet ovat tasapainossa keskenään. Käytännössä haitallista kuormitusta hallitaan ja vähennetään pienillä teoilla ja pitkäjänteisellä yhteistyöllä työpaikan arjessa. (Malinen – Kousa 2016.)

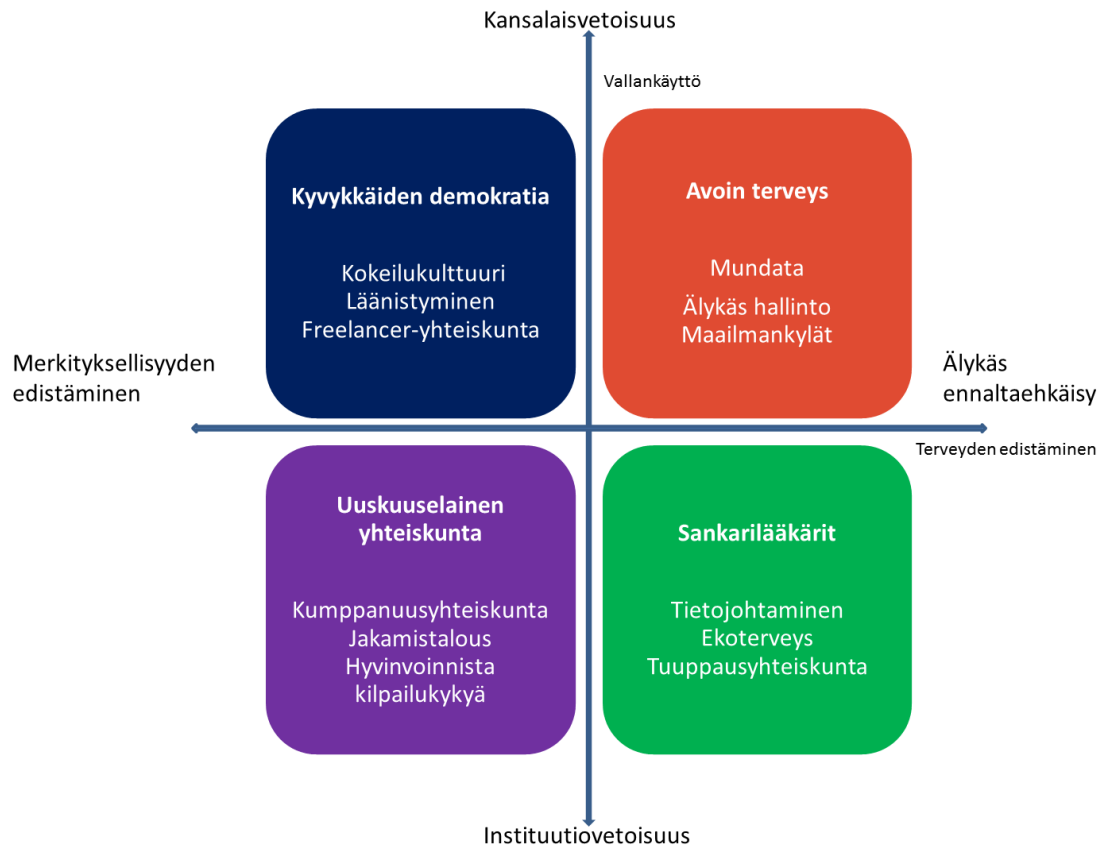
Tulevaisuudentutkimus määrittää tulevaisuutta koskeviksi intuitiivisen tai muun tietämyksen keräämiseksi, kriittiseksi analysoinniksi, luovaksi syntetisoinniksi ja systemaattiseksi esittämiseksi. Tulevaisuudentutkimuksen näkökulma määräytyy toimivasta

subjektista, jonka kannalta tulevaisuutta tarkastellaan. (Rubin n.d.) Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdat voidaan kiteyttää seuraavasti. Tulevaisuus ei ole ennustettavissa. Mielikuvia ja käsityksiä voidaan muodostaa vain siitä, millaisia tapahtumia on edessämme – puhutaankin useista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Tulevaisuus ei myöskään ole ennalta määrätty. Voidaan pohtia sitä, mitä todennäköisesti tulee tapahtumaan, kun analysoidaan eri mahdollisuuksia. Tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa teoilla ja valinnoilla. Sen vuoksi on keskeistä tietää, mikä on mahdollista, mikä on todennäköistä ja mikä on toivottavaa. Arvojen ja arvokeskustelun merkitys tulevaisuuden vaihtoehtojen pohtimisessa on oleellista, jopa väistämätöntä. (Rubin 2009.)

Demos Helsinki rakentaa tulevaisuuden yhteiskuntaa yhdistämällä parhaan ymmärryksen yhteiskunnan muutoksesta ja ihmisten toiminnan (Koponen ym. 2015: 65). Demos Helsingin asiantuntijat ovat hahmotelleet neljä terveyden ja valinnanvapauden tulevaisuusskenaariota toivottuihin tulevaisuuksiin. Skenaariot kuvaavat erilaisia mahdollisuuksia terveemmän arjen ja yhteiskunnan rakentamiseen. Skenaarioiden yhteydessä on kuvaus tulevaisuudesta, jossa koettu terveys on vuoteen 2050 mennessä tuplaantunut nykypäivästä kustannuksia kasvattamatta. Jokaiseen skenaarioon kuuluu kolme muutosajuria, jotka vaikuttavat merkittävästi tulevaisuuskuvaan. Tämän lisäksi julkaisussa esitellään skenaarioihin liittyvät terveyden portinvartijat, eli toimijat, joilla on erityisen suuri rooli muutoksen toteuttajina. Skenaariot tekevät näkyväksi, että juuri nyt meillä on paljon vaihtoehtoja ja voimavaroja terveyden edistämiseksi. (Koponen ym. 2015: 6.) Neljä tulevaisuusskenaariota ovat *Kyvykkäiden demokratia*, *Avoin terveys*, *Uuskuuselainen yhteiskunta* ja *Sankarilääkärit*. *Kyvykkäiden demokratia* viittaa siihen, että skenaariossa osallistuminen ja terveys liittyvät vahvasti toisiinsa. Kaikki eivät kuitenkaan osallistu, koska eivät pysty tai halua osallistua. *Avoin terveys* -skenaarion nimi viittaa avoimen tiedon ja mittaamisen käyttämiseen laajasti skenaarion eri osissa. *Uuskuuselainen yhteiskunta* -skenaarion nimi on annettu suomalaisen sosiaalipolitiikan isähahmon, Pekka Kuusen mukaan. Uuskuuselaisessa yhteiskunnassa terveys nousee keskeiseksi tavoiteltavaksi asiaksi. Terve yhteiskunta on tuottoisa ja toimintakykyinen. *Sankarilääkärit* -skenaariossa korostuu asiantuntijatiedon rooli. Näitä neljää yhteiskuntaa erottavat painotukset sekä terveyden edistämässä että vallan jakautumisessa kansalaisten tai instituutioiden välillä. (Koponen ym. 2015: 18.)

*Avoin terveys* ja *Sankarilääkärit* ovat tulevaisuuksia, joissa yksilöllistä dataa tai asiantuntijatietoa käytetään hyväksi käyttäytymisestä johtuvien terveysriskien minimoimisessa ja terveyden edistämässä. *Kyvykkäiden demokratia* ja *Uuskuuselainen yhteiskunta*

puolestaan ovat maailmoja, joissa riskien vähentämisen sijaan on keskitytty hyvinvoinnin kokemuksen edistämiseen tarjoamalla uusia vaikuttamisen ja osallistumisen välineitä ihmisille (ks. kuvio 3). *Kyvykkäiden demokratia* ja *Avoin terveys* ovat maailmoja, joissa vastuu yhteiskunnallista asioista on siirtynyt kansalaisten käsiin. *Uuskuuselainen yhteiskunta* ja *Sankarilääkärit* taas ovat tulevaisuuskenaarioista, joissa valtaa käyttävät instituutiot. (Koponen ym. 2015: 18–19.)



Kuvio 3. Tulevaisuuskenaariot näyttävät terveyden uusia mahdollisuuksia (mukaihen Koponen ym. 2015: 19–20).

Toivottuun terveyden tulevaisuuteen voidaan päästä monella eri tavalla; kyse ei ole yksittäisestä joko- tai- valinnasta (Koponen ym. 2015: 19). Näiden neljän skenaarion kautta sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuuden asiakas rakentuu tuen tarpeiltaan, osallistumisen edellytyksiltään ja vastaanottamiskyvyiltään hyvin erilaisina, mutta kaikkien skenaarioiden kohdalla yhteisöllisyydellä ja verkostoitumisella vaikuttaisi olevan yhteys kansalaisten terveyteen. Tulevaisuudessa palveluiden käyttäjiä ovat erilaiset asiakasryhmät ja standardipalveluista on siirrytty tuottamaan räätälöidympiä palveluita (Vuorenkoski – Konttinen 2008: 40–43).

## 2.2 Työstressin hallinta tulevaisuussuuntautuneesti

Maailman terveysjärjestö WHO määrittelee työstressin tilanteeksi, jossa työntekijä tuntee itsensä kykenemättömäksi selviytymään työhönsä kohdistuvista vaatimuksista ja itseensä kohdistuvista odotuksista (Leka – Griffiths – Cox 2003: 3). Työperäinen stressi on säilynyt yhtenä suurimmista sairauspoissaolojen aiheuttajista (The Operating Theatre Journal 2017: 14). Työkyvyttömyyseläkkeellä olevista henkilöistä noin 40% on eläkkeellä mielenterveyssyistä. Mielenterveyden häiriöt ovat nuoren aikuisten (18–34 -vuotiaat) ikäryhmässä yleisin diagnoosi työkyvyttömyyseläkkeille. (Heilä 2016.) Noin puolet työntekijöistä pitää työperäistä stressiä yleisenä työpaikallaan. Työn epävarmuus tai huonosti hoidettu organisaatiomuutos on yleisin stressin aiheuttaja tällä hetkellä. Liiallinen työmäärä ja työaikakäsymykset tulevat sen jälkeen. Stressin arvellaan psykososiaalisten riskien ohella aiheuttavan noin puolet kaikista menetetyistä työpäivistä. (Sauni 2015b.) Muutos voidaan kuitenkin nähdä uuden mahdollistajana. Keskeistä on omaksua jatkuvan oppimisen periaate. (Bärlund – Perko 2013: 74.)

Nykyinen työelämä asettaa työntekijät alttiiksi entistä useammin henkisellem kuormitukselle, jonka edessä esimiehetkin kokevat usein suurta voimattomuutta. Psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan kuitenkin arvioida aivan kuten muutkin työpaikan riskit. Työolosuhteiden muuttaminen niin, että haitallinen psykososiaalinen kuormitus voidaan minimoida ja sen mahdolliset haitat ehkäistä ennakolta on tärkeää. Hyvin toteutettu riskien arviointi ei vain tuo esiin haasteita työympäristössä vaan myös työympäristön myönteisiä puolia, joita tulisi edistää ja vahvistaa. Hyvän korostaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen näkyy myös tuloksessa ja tuottavuudessa. (Sauni 2015b.) Työhön liittyvät pitkäaikaiset kuormitustekijät tai muut kielteisiksi koetut tapahtumat voivat laukaista tai pahentaa monia mielenterveyden häiriöitä ja vaikuttavat minkä tahansa mielenterveyshäiriöiden kulkuun. Kuormittavien työolotekijöiden ehkäisy ja hallinta tulevat työntekijöiden mielenterveyttä ja työssä jaksamisen edellytyksiä. (Honkonen 2010: 70.)

Työperäinen stressi on varsin tavanomaista, eikä se ole vaaraksi terveydelle. Työstressin muodostuessa hyvin pitkäaikaiseksi ilman palautumisvaihetta, se saattaa johtaa työuupumukseen, ellei tilannetta pystytä yhteistoiminnassa muuttamaan tai voimavaroja lisäämään. Työuupumus on psykologinen oireyhtymä, joka voi kehittyä jatkuvan työstressin seurauksena. Kun suuret työn vaatimukset yhdistyvät vähäisiin työn voimavaroihin, on työuupumuksen todennäköisyys kohonnut. Kokemus elämän hallittavuudesta, ymmärrettävyydestä ja mielekkyydestä (koherenssin tunne) liittyy vähäisempään

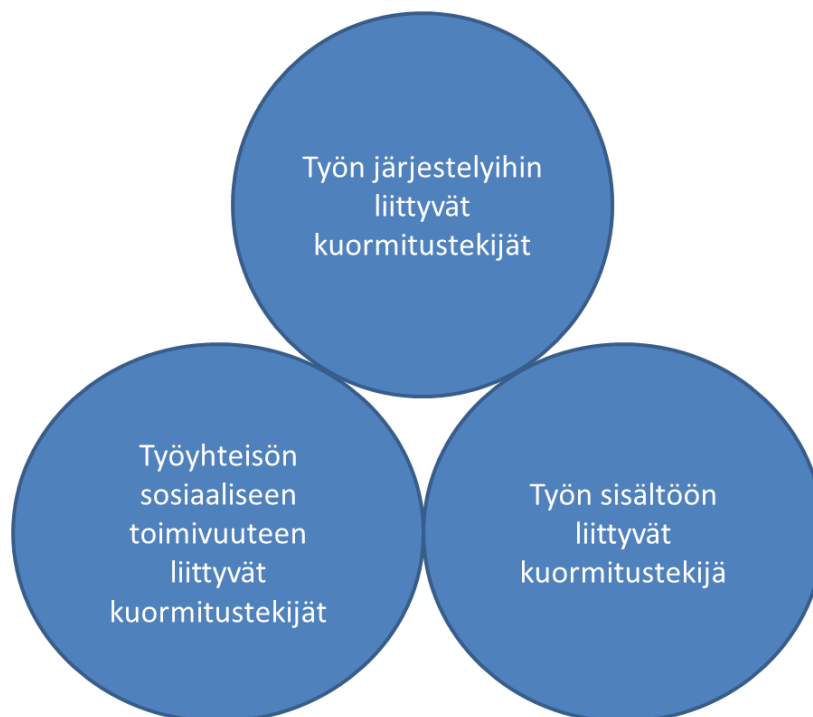
työuupumusriskiin, kun taas työuupumukselle altistaa velvollisuudentunne silloin, kun työn vaatimukset ovat suuret. (Honkonen 2010: 75–76.)

Työuupumisesta toipumisesta on tehty kotimainen vertaisarvioitu alkuperäistutkimus, jonka mukaan kuntoutujien henkilökohtainen toimijuus ja sen keskeinen osatekijä pysyvyyssusko olivat keskeisessä roolissa työuupumuksesta toipumisessa. Kuntoutujien oma uskomus pärjäämisestä kuntoutusjaksojen jälkeen ennusti hyvin heidän toipumistaan tai uudelleen uupumistaan pitkässä seurannassa. Havaintoa voisi hyödyntää konkreettisesti työuupumus kuntoutuksessa kohdistamalla mahdollisia lisäkuntoutusjaksoja ja tukitoimia niihin, jotka itse pitävät uupumuksensa uusiutumista todennäköisimpinä. (Siltala – Mäkikangas – Hätinen – Kinnunen – Pekkonen 2016: 13 - 14.) Työuupumuksesta toipuneiden kuntoutujien ymmärrys työuupumuksen synnystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä oli lisääntynyt kuntoutuksen myötä, ja he pyrkivät huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan muun muassa viettämällä enemmän aikaa perheen kanssa, harrastamalla kulttuuria, liikkumalla ja matkustelemalla. Näiden kuntoutujien toimijuutta voi kuvailla aktiiviseksi ja vahvaksi. (Siltala ym. 2016: 10.) Tutkimukseen osallistuneista yhdeksästä kuntoutujasta viisi henkilöä toivoi ylimääräistä seurantajaksoa esimerkiksi vuoden kuluttua kuntoutuksen päättymisestä. Kuntoutujien mukaan heidän toipumistaan edistäisi se, että olisi jotain konkreettista, mitä odottaa kuntoutuksen päättymisen jälkeen. (Siltala ym. 2016: 14.)

Psykososiaalinen kuormitus työpaikoilla -työsuojelujulkaisun mukaan haitallista psykotekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Väärin mitoitettuina, puutteellisesti hallittuina tai epäsuotuisissa olosuhteissa ne aiheuttavat haitallista työkuormitusta. Haitallinen työkuormitus voi johtaa kielteisiin seuraamuksiin, kuten työntekijöiden suorituskyvyn heikentymiseen, sairauspoissaoloihin, henkilöstön suureen vaihtuvuuteen ja tapaturmien lisääntymiseen. Pitkään jatkuessaan, riittävän palautumisen puuttuessa tai esiintyessään hyvin voimakkaana tai usein toistuvana työkuormitus muodostuu terveydelle haitalliseksi. Haitallista työkuormitusta tulee ehkäistä. Työnantajalla on työturvallisuuslain mukaan velvollisuus huolehtia tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on oltava selvillä työpaikan psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja oma-aloitteisesti ryhdyttävä toimiin, jos kuormitustekijöistä aiheutuu haittaa tai vaaraa työntekijöiden terveydelle. (Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla 2015.) Työn psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan jakaa työn järjestelyihin, työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen ja työn sisältöön liittyviin kuormitustekijöihin (kuvio 4).



Työn *järjestelyihin* liittyvät kuormitustekijät ovat tekijöitä, jotka liittyvät työn ja työtehtävien suunnitteluun, jakamiseen ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtimiseen työpaikalla. Esimerkiksi liiallinen tai liian vähäinen työn määrä, kohtuuton aikapaine, työajoista johtuvat haittatekijät kuten vuorotyö, yötyö tai työhön sidonnaisuus, työaikaan kulumaton runsas työhön liittyvä matkustaminen, liikkuva työ, puutteet työvälineissä tai työskentelyolosuhteissa, epäselvät tehtävänkuvat, tavoitteet tai vastuut sekä epäselvä työnjako voivat aiheuttaa haitallista kuormitusta. Työn *sisältöön* liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviä tekijöitä, esimerkiksi yksitoikkoinen työ, työn sirpaleisuus, jatkuva valppaana olo, työn laadulliset vaatimukset, liiallinen tietomäärä, jatkuvat keskeytykset, kohtuuton vastuu ja toistuvat vaikeat vuorovaiikutustilanteet asiakastyössä. *Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen* liittyviä haitallisia kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi työskentely yksin, sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus, huono tiedonkulku, esimiehen tai työtovereiden puutteellinen tuki, häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu, tasapuolisen kohtelun vastainen tai syrjivä kohtelu. (Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla 2015.)



Kuvio 4. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät (mukaillen psykososiaalinen kuormitus työpaikalla 2017)

Tulevaisuudessa työikäisen väestön loppuun palamisen vaara on entistä suurempi. Työikäisen väestön stressi kasvaa, koska työelämän vaatimukset ja hektisyys lisääntyvät, kansainvälisyys tuo uusia haasteita ja matkustusvelvoitteita samalla kun sekä alakäisten, että ikääntyneiden hoitovastuu aiheuttavat yhä suurempia haasteita. (Tuori – Kiikkala 2008: 31 – 31.) Ihmisten kyky luoda voimaannuttavia ihmissuhteita ja välittäviä yhteisöjä tulee olemaan voimavara, jonka avulla kansalaisten henkinen hyvinvointi joko kasvaa tai kuihtuu (Tuori – Kiikkala 2008: 32). Eurooppalaisista työntekijöistä 51% kokee työperäisen stressin olevan yleistä omalla työpaikallaan. Neljä kymmenestä työntekijästä on sitä mieltä, että stressiä ei käsitellä heidän organisaatiossaan hyvin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014).

Tieteellisessä kirjallisuudessa on tunnistettu kolme työperäisen stressin hallintaan tähtäävää interventioiden tasoa: primaari-, sekundaari- ja tertiääritaso. Primaaritason toimenpiteillä työperäistä stressiä ehkäistään muuttamalla työn organisointiin ja järjestyihin liittyviä tekijöitä. Sekundaaritasolla pyritään lisäämään yksilöllisiä stressinhallintakeinoja koulutuksen turvin. Tertiääritason toimenpitein vähennetään työperäisen stressin vaikutuksia työntekijöiden terveyteen kehittämällä kuntoutuspalveluita, työhön paluun järjestelmiä sekä työterveyshuoltopalveluita. Stressin ennaltaehkäisyyn ja hallintaan tähtäävät hankkeet ovat perinteisesti kohdistuneet kerralla ainoastaan yhden tasoiseen interventioon. Työperäisen stressin onnistuneen ennaltaehkäisyn ja hallinnan kannalta interventiostrategioiden tulisi sisältää monipuolisesti elementtejä kaikilta kolmelta interventiotasolta. Hankkeiden tulisi tarttua työperäisen stressin perimmäisiin syihin (primaaripreventio), tarjota johdolle ja työntekijöille stressinhallintakoulutusta stressin vaikutusten vähentämiseksi (sekundaaripreventio) sekä tarjota työperäisen stressin kielteisistä terveysvaikutuksista kärsiville voimavaroja ja keinoja näiden vaikutusten vähentämiseen ja hallitsemiseen (tertiääripreventio). Yrityksiä vastata tehokkaasti psykososiaalisten riskien ja työperäisen stressin haasteisiin ei tulisi nähdä kertaluonteisina toimina, vaan ne tulisi sisällyttää osaksi organisaation päivittäistä liiketoimintaa. Näin tehtäessä tuetaan jatkuvaa kehitystä kohti parempaan psykososiaalista työympäristöä. (PRIMA-EF 2008).

Stressi syntyy ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Stressin käsitteellä tarkoitetaan kokonaisvaltaista prosessia, joka käynnistyy haasteelliseksi koetussa tilanteessa.

Elimistön kohonnut aktiivisuus pyrkii mahdollistamaan haasteista selviytymisen tällaisessa tilanteessa. Stressiprosessin käynnistyminen perustuu yksilön tulkintaan tilanteesta, sen merkityksestä, vaatimuksista ja eteenpäin pääsymahdollisuuksista, minkä seurauksena hän voi kokea erilaisia tunteita ja oireita, kuten hikoilua, päänsärkyä, ahdistusta ja jännittyneisyyttä. (Honkonen 2010: 71.) Useimmat stressitekijät liittyvät muutoksiin tai niiden uhkiin läheisissä ihmissuhteissa, terveydessä tai työssä. Ihminen kokee stressiä tilanteessa, jossa häneen kohdistuu ympäristön vaatimuksia ja haasteita siinä määrin, että sopeutumiseen käytettävissä olevat voimavarat ylittyvät, eikä hän usko selviytyvänsä tilanteesta. Työssä stressiä voi aiheuttaa mikä tahansa tekijä, jonka henkilö kokee kuormittavaksi yllä kuvatulla tavalla. Toisaalta työoloihin liittyvä kuormitustekijä ei aiheuta kaikille stressin oireita, koska ihmisten tulkinnat samasta tilanteesta eroavat. Myös sama henkilö voi kokea tietyssä elämäntilanteessa jonkun työhön liittyvät tekijän kuormittavaksi, mutta toisessa tilanteessa taas ei. (Honkonen 2010: 71.)

Pelkästään yksilötason toimenpiteillä ei pystytä hallitsemaan työstressiä riittävän tehokkaasti vaan tuleekin vaikuttaa myös itse työhön ja sen kuormitustekijöihin. Organisaation johdon, työsuojelun ja koko henkilöstön sitoutuminen yhteistyöhön on välttämätön edellytys työstressin hallinnassa. Työstressin hallintakeinoja organisaatiotasolla ovat mm. organisaation toimintatapojen ja henkilöstövalintojen kehittäminen, henkilöstön riittävän osallistumisen mahdollistaminen, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien edistäminen, sekä työnkuvien muokkaaminen. Organisaatiotason toimenpiteiden vaikuttavuudesta stressinhallintaan on saatu tutkimusnäyttöä enenevässä määrin. (Honkonen 2010: 82.)

Useimmiten työstressin aiheuttajaksi mainitaan suuri työmäärä, mikä johtaa epätasapainoon voimavarojen kanssa. Työkuormituksen sopiva mitoitus riippuu työn, työyhteisön ja yksilön ominaisuuksista ja määräytyy tilannekohtaisesti. (Honkonen 2010: 71.) Stressin kokemiseen vaikuttavat mm. yksilön persoonallisuus, selviytymiskeinot, palautumismahdollisuudet, terveydentila, muu elämäntilanne ja mahdollisuudet saada ympäristöltä tukea. Stressin hallinta voi tapahtua joko ulkoisia olosuhteita muuttamalla tai lisäämällä käytettävissä olevia sisäisiä tai ulkoisia voimavaroja. On myös muistettava, että stressi sinänsä ei ole kielteinen asia vaan sopiva määrä stressiä yleensä parantaa suorituskykyä. Työn taustalla on myönteisellä tavalla jännittäviä, vireyttä, keskittymistä ja ponnisteluja vaativia tilanteita, joita ilman moni työntekijä voisi pitkästyä työssään. (Honkonen 2010: 72.) Epäsuotuisa työssä kiinni oleminen on nykyisin tavallista. Kun

nykytöitä tehdään ”pään sisällä”, mieli työskentelee jatkuvasti ja ajatusten virtaa ei onnistu suuntaamaan muualle. (Kallio – Kivistö 2013: 62).

Työperäisen stressin on todettu jopa viisinkertaistavan riskiä sairastua masennukseen (Repo ym. 2015: 33). Mentaaliset ongelmat ovat yleistyneet työstä luopumisen perusteena. Masennus sinänsä ei liene yleistynyt, mutta yhä useammin se on työkyvyttömyyseläkkeen myöntöperusteena. Esimerkiksi yhteiskunnan nopeampi muutosten tempo asettaa mielen aikaisempaa kovempaan paineeseen. Masennuksen elämää haittaava vaikutus on kasvanut. Ihmisen henkisen tilan heikkoudet ovat heti nähtävissä ja hidastuvina työsuorituksina ne pahentavat kierrettä. Pitkittyessään sairaus pahenee, itsetunto heikkenee ja työhön palaaminen tulee yhä epätodennäköisemmäksi. Monissa tapauksissa työtehtävien uudelleen järjestämällä voidaan helpottaa työssä jatkamista ja työhön palaamista. Sairaudesta tai vammasta riippuen kuntoutus saa eri muotoja. Mielen terveystuntoutuksessa vertaistuki on tärkeä kuntoutuksen vauhdittaja. (Lehto 2008: 75–76.)

Stressiteoriat muodostavat yleisen viitekehityksen, kun tutkitaan sosiaalisen ja psykologisen työkuormituksen yhteyksiä terveyteen ja hyvinvointiin. Seuraavassa esitellään kolme keskeistä työstressimallia (ks. kuvio 5). **Työn vaatimukset ja työn hallinta** on Robert Karasekin vuonna 1979 kehittämä työstressimalli, joka on työterveyden alalla tutkittu. Malli koostuu kahdesta työympäristöön kuuluvasta psykososiaalisesta tekijästä, työn vaatimuksista ja työn hallinnasta. Tähän mallin on lisätty myöhemmin vielä työstä saatu sosiaalinen tuki. Työn psykologiset vaatimukset (*job demands*) voivat olla laadullisia, kuten ristiriitaiset tavoitteet, tai määrällisiä, kuten aikapaineet ja työmäärä. Työn hallinta (*job control*) on kattokäsite, jolla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksiin vaikuttaa työntekoon liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Työn hallinta riippuu pitkälti siitä, miten on organisoitu työn tekemisen kokonaisuus. Hallinnan käsitteeseen kuuluvia ulottuvuuksia ovat työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Työ, jossa yhdistyvät korkeat vaatimukset ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet, on riski työntekijän terveydelle. Runsaan sosiaalisen tuen on sitä vastoin arveltu edistävän hyvinvointia lieventämällä stressin ja kuormittavien elämäntapahtumien kielteisiä vaikutuksia. (Honkonen 2010: 72.)

**Ponnistelun ja palkitsevuuden tasapaino** on Johannes Siegristin vuonna 1996 julkaisema työstressimalli, jossa työssä ponnistelun ja palkitsevuuden epäsuhta selittää työn stressivaikutusta. Ponnistelu tarkoittaa vastaamista työn velvoitteisiin ja vaatimuk-

siin, kuten kilpailuun, tehostamiseen ja henkilöstösupistuksiin. Palkitsevuus tarkoittaa työstä saatavaa palkkaa, arvostusta, asemaa, työuran kehittymistä ja työsuhteen turvallisuutta. Haitallisen epätasapainon oletetaan syntyvän silloin, kun kova ponnistelu yhdistyy vähäiseen palkitsevuuteen. (Honkonen 2010: 73.)



Kuvio 5. Kolme keskeistä työstressimallia (mukaillen Honkonen 2010)

**Kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus** on Robert Moormanin vuonna 1991 kehittämä työstressimalli. Oikeudenmukaisiksi koettuja periaatteita työelämässä ovat mm. oikeus tulla kuulluksi omassa asiassa, johdonmukaiset säännöt, mahdollisimman selkeät päätöksenteon periaatteet, jotka on kerrottu päätöksien kohteena oleville, mahdollisimman oikeaan tietoon perustuvat päätökset, puolueeton päätöksenteko, sekä mahdollisuus korjata päätöksiä. Päätöksentekoperiaatteen lisäksi vuorovaikutuksen laatu määrittää oikeudenmukaista johtamista. Ihmisten kohtelu vaikuttaa heidän reaktioihinsa ja tunteisiinsa päätöksiä tehtäessä ja niistä tiedotettaessa. Kohdellaanko ihmisiä kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti ja voivatko ihmiset luottaa päätöksentekijöihin ovat keskeisiä kysymyksiä. Oikeudenmukaisuuteen liittyvien ongelmien ajatellaan voivan aiheuttaa haitallista työkuormitusta. (Honkonen 2010: 73.)

Työpaikalla on hyvät mahdollisuudet tukea suotuisaa kehitystä toimintakykyyn, motivaatioon, työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Hyvien valintojen tekemistä on järkevää helpottaa, jolloin opitaan kiinnittämään huomiota työn turvallisuutta, terveellisyyttä ja tuottavuutta edistäviin asioihin. Suurimmat työkyvyttömyyttä aiheuttavat sairaudet ovat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (33,1 % sairauspoissaoloista) ja mielenterveyden häiriöt (15,8 %). Ihmisen hyvän elämän, työpaikan menestymisen ja yhteiskunnan toimivuuden takia työkykyisyydestä kannattaa pitää huolta. (Repo ym. 2015: 31.)

### 2.3 Työstressin hallintakeinot työkyvyn vahvistamiseksi tulevaisuudessa

Useissa tutkimuksissa työstressin on todettu vaikuttavan työntekijöiden terveyden lisäksi psyykkiseen ja fyysiseenkin työhyvinvointiin. Työstressi ei ole ICD-10 - tautiluokituksen mukaan sairaus, mutta sen on todettu lisäävän sairauspoissaoloja. Työstressin on myös todettu vaikuttavan tuottavuuteen ja lisäävän kustannuksia. (Hassard – Cox 2015.) Työstressin on todettu olevan suurimpia työn riskitekijöitä, joten EU:ssa on tehty työstressiä koskeva puitesopimus vuonna 2004, jonka työmarkkinajärjestöt allekirjoittivat Suomessa vuonna 2007 (Kinnunen-Amoroso 2017: 913). Työpaikkojen työsuojeluriskejä on kartoitettu Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston toimesta ja niiden pohjalta heidän verkkosivuilleen on kerätty hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja. (European Agency for Safety and Health at Work 2017).

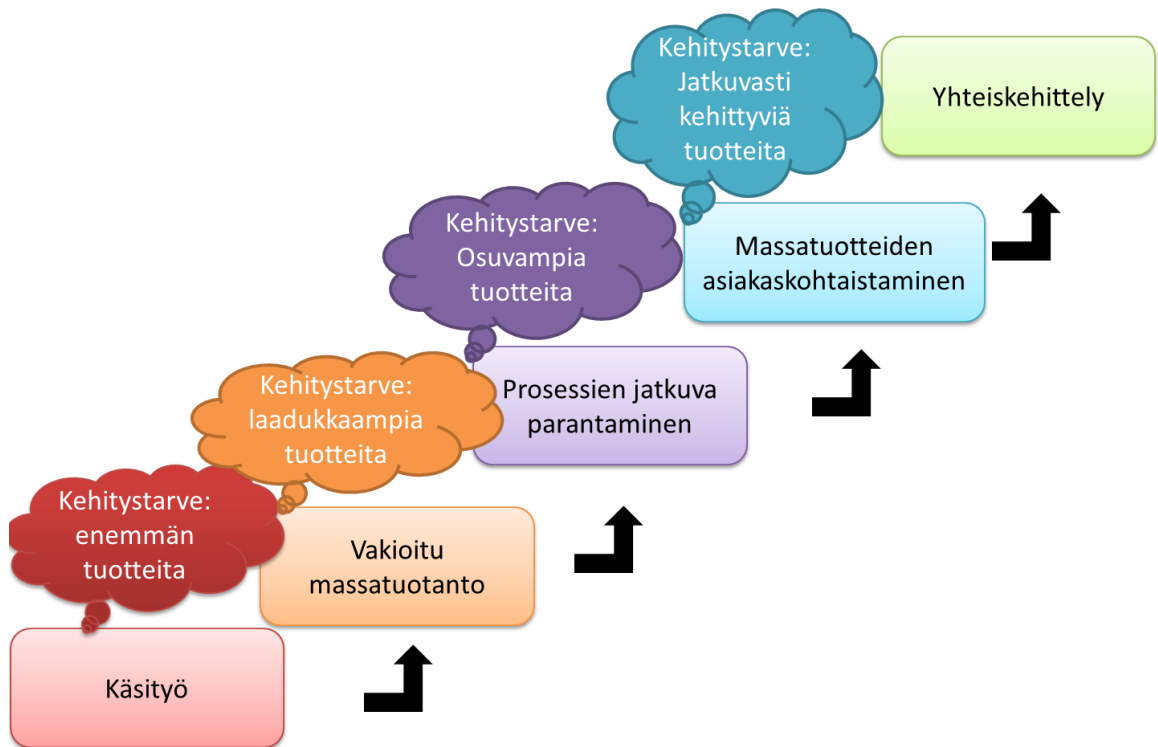
Työstressin hallintaa on tutkittu yksilö- ja organisaatiotasolla, mutta ei ole olemassa tietoa siitä, miten käytännössä stressin hallinta tapahtuu asiakasyrityksen ja työterveyshuollon yhteistyönä. Työterveyshuollolla tai asiakasyrityksillä ei ollut standardisoitua menetelmää kartoittaa tai hallita työstressiä. Stressin kartoitus tehtiin pääsääntöisesti yksilötasolla työterveyshuollon vastaanotolla avoimilla haastatteluilla. Stressinhallintakeinot olivat vaihtelevia yksilö- ja organisaatiotasolla. Toiminta kohdentui yksilötasolle pääosin. Johdon tuki työhön liittyvään stressiin puuttumisessa oli puutteellinen kaikkien vastaajien mielestä. Eniten asiakasyritykset olivat yhteydessä työterveyshuoltoon, kun se oli järjestetty yrityksen omana toimintana. (Kinnunen-Amoroso 2016: 10). Työstressin hallinnan ja arvioinnin menetelmistä ja toimintatavoista tulisi sopia yhteistyössä työterveyshuollon tiimin ja asiakasyritysten kesken, jotta yhteiset käytännöt otettaisiin käyttöön. Työterveyshuollon rooli asiakasyrityksen työstressin hallinnassa tulisi selkeyttää ja toimintatavoista tulisi sopia yhdessä. Yhteistyö täytyisi ulottaa asiakasorganisaation kaikille tasoille: työntekijöihin, esimiehiin ja johtoon. (Kinnunen-Amoroso 2016: 11.)

Koillis-Kanadan neljässä sairaalassa on tutkittu poikkileikkaustutkimuksella sairaanhoitajien työelämän laadun ja esimerkiksi työstressin yhteyttä työkykyyn. Suurin osa osallistujista oli naisia (yli 94%) 24 – 64 -vuotiaiden ikäryhmästä. Tulosten mukaan kotoa ja työstä saatu tuki (*home-work support*) oli vahvimmin yhteydessä sairaanhoitajien korkeampaan työkykyyn. Organisaatiolta saatu ymmärrys ja pyrkimys auttaa työntekijöitä työelämän ulkopuolisissa paineissa olivat osallistujien näkökulmasta keskeisiä. Näyttää siltä, että perheeseen ja työhön sitoutuminen johtaa korkeampiin työkykypisteisiin. Yksi mahdollinen selitys tälle on se, että työelämän tasapaino on yhteydessä työntekijöiden kokemukseen hallinnantunteesta; missä määrin he pystyvät kontrolloimaan sitä, milloin, missä ja miten he työskentelevät. (Nowrouzi ym. 2015: 115–119.) Korkean toimintatason taatakseen työpaikkojen tulisi maksimoida työntekijöiden todellisten ja mahdollisten taitojen käyttö (Nowrouzi ym. 2015: 115).

Saksalaisessa kemikaalialan yrityksessä on tutkittu kyselylomakkeen ja lääkärintarkastuksen avulla erilaisissa ammatillisissa asemissa olevien työntekijöiden stressin vaikutusta työkykyyn, sekä pyritty saamaan aikaan johtopäätöksiä vaikuttavista terveyden edistämistoimista. Yhden osaston työntekijöistä BASF Ludwigshafenissa 653 vapaaehtoista osallistujaa palauttivat kyselylomakkeet kaikilta osin täytettynä. Kysymykset käsittelivät aihealueita työpaikan turvallisuudesta, itsearvioidusta terveydentilasta, stressioireiden esiintymistiheydestä, epärealistisista työn vaatimuksista, aikapaineesta ja työelämän epätasapainosta. Kiinnostuksen kohteena oli itsearvioitu terveys mitattuna työkykyindeksillä. Tulosten perusteella ammatilliset stressitekijät ilmenivät eri tavoin eri ammattiasemaryhmissä. *Frontline* -operaattoreilla oli enemmän työoloihin liittyviä terveysongelmia, kun taas ammatti- ja johtohenkilöstö ilmoittivat enemmän jännitystä, aikapainetta ja työelämän tasapainon heikkenemistä. Työperäisen aseman, väestötietojen ja Elämäntapatekijät, havaitut stressit liittyivät työkykyindeksipisteiden vaatimattomaan ja voimakkaaseen laskuun. Tutkimuksen mukaan työperäiset stressitekijät vaikuttivat selvästi työkykyindeksiin, jonka on osoitettu ennakoivan varhaiseläkkeelle siirtymistä. (Yong ym. 2013: 347.)

Työn kehitysvaiheen tunnistaminen on merkittävää määriteltäessä työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Tuotantotapojen organisoinnin tyyppejä voidaan tarkastella Victorin ja Boyntonin (1998) teorian pohjalta. Työn historialliset tyypit on määritelty Victorin ja Boyntonin mukaan käsityömäiseksi työksi, vakioituksi massatuotannoksi, prosessien jatkuvaksi parantamiseksi, massatuotteiden kohdentamiseksi ja yhteiskehittelyksi (ks. kuvio 6). Näissä työtyypeissä tuotanto organisoidaan ja yritystä johdetaan eri periaat-

teiden mukaan. Siirtyminen kehitysaskellelta toiselle tapahtuu tässä nimenomaisessa järjestyksessä, koska tietyn periaatteen mukainen toiminta tuottaa uutta tietoa ja osaamista, joka on edellytyksenä siirtymiselle kehittyneempään työn organisoinnin muotoon. (Victor – Boynton 1998: 6–14.)



Kuvio 6. Työn historialliset tyypit (mukaillen Victor ja Boynton 1998)

Nykyinen työelämän muutos on mahdollisesti mullistavampi kuin teollinen vallankumous aikoinaan. Nykyisessä murroksessa siirrytään nopeasti toimintatapoihin, jotka perustuvat määrän ja laadun sijaan akuuttiin asiakastarpeisiin ja toimintaympäristön haasteisiin vastaamiseen. Muutoksen käyttövoimana ovat vauhdilla kaikkia töitä muuttava tieto- ja viestintäteknikka, sosiaalinen media ja robotisaatio. Työtä tehdään yhä enemmän muuttuvissa verkostoissa, joissa hyödynnetään mukana olevien osaamista ja opitaan uutta. Myös työhyvinvoinnin kehittämässä on syytä edetä tähän suuntaan. Vakiintuneen, siiloutuneen toimintakulttuurin sijaan työhyvinvoinnin ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan entistä kokonaisvaltaisempi lähestymistapa. (Hannonen 2014.)



Gerlander ja Launis (2007) hahmottavat useamman näkökulman käsittävää näkemystä työhyvinvoinnista ja kuvaavat samalla nykyisiä työhyvinvoinnin kehittämisen ongelmia. He ovat jäsentäneet kolme työhyvinvoinnin tarkasteluikkunaa (ks. kuvio 7), kokemus-, kuormitus- ja työn muutoksen ikkunan (Gerlander – Launis 2007: 202). Ikkunat ovat osittain päällekkäisiä, mutta ne avaavat mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseen ja valottavan työhyvinvoinnin ilmiötä eri tavalla. (Gerlander – Launis 2007: 205). Kokeumusikkuna kuvaa työntekijän kokemuksia ja tuntemuksia työnteosta ja työyhteisöstä. Työntekijän kokemukseen perustuva tulkinta ohjaa vahvimmin hänen toimintaansa ja suhtautumistaan. Kokemuksen näkökulma on tärkeä työhyvinvoinnin lähtökohta. Työn hallinta ja työssä oppiminen perustuvat työkokemukseen ja ammattiperinteen siirtämiseen eteenpäin käsityömaisessä työssä (Gerlander – Launis 2007: 206).

Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat	Kokemuksen ikkuna	Kuormituksen ikkuna	Työn muutoksen ikkuna
Mitä työhyvinvointi on?	Työntekijän oma kokemus työn merkityksestä ja työhyvinvoinnista	Työtehtävien vaatimusten ja työntekijän edellytysten tasapainoa	Onnistumista yhteisessä työtoiminnassa ja tämän seurauksena vahvistava työmotivaatiota
Millainen tieto on keskeistä työhyvinvoinnin edistämässä?	Henkilökohtainen tieto ongelmiksi koetuista asioista ja niiden herättämistä tunteista	Tutkimustieto työn kuormitustekijöistä ja työn piirteistä sekä havainnot työntekijän voimavaroista	Työyhteisökohtainen havaintoaineisto työn muutoksista ja muutosten aiheuttamista häiriöistä työyhteisön toiminnassa
Miten työhyvinvointia edistetään?	Asioiden kokemuksellisen työstämisen avulla, ottamalla huomioon henkilön näkemykset työstä	Kehittämällä hyviä käytäntöjä, joilla kuormitustekijöitä voidaan poistaa tai vähentää; yksilön voimavaroja lisäämällä	Analysoimalla yhdessä työn muutosta ja häiriöitä sekä kehittämällä työhön toimintatapoja, jotka ratkaisevat toiminnan häiriöitä ja edistävät työn sujuvuutta.

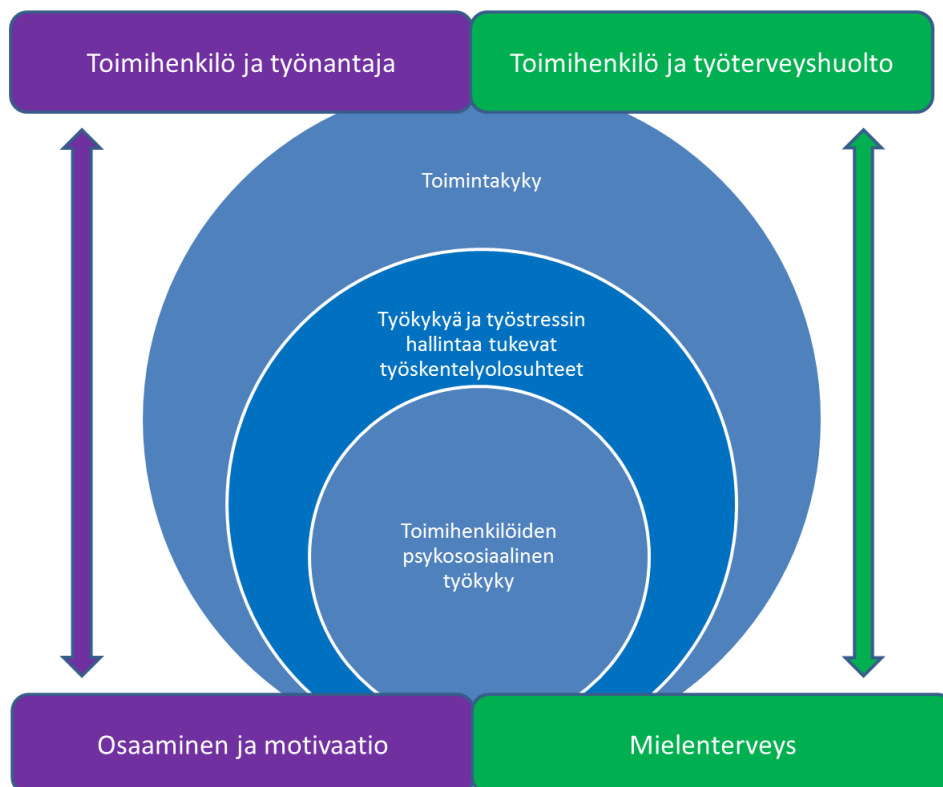
Kuvio 7. Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat (mukaiillen Gerlander – Launis 2007)

Kuormitusikkunassa työn hallinta pohjautuu työn vaatimusten ja yksilön suorituskyvyn tasapainoon. Kuormituslähtöinen näkökulma soveltuu teollisen massatuotannon terveysvaikutusten arviointiin. Epidemiologinen tutkimusote mahdollistaa yleistettävän tiedon tuottamisen työelämän terveysvaikutuksista, mutta se toimii rajoitetusti työhyvinvoinnin edistämisen välineenä (Gerlander – Launis 2007: 207.) Työn muutoksen ikkunasta näkyvät arkisen työn tekemisen tavat, muuttuvat toimintakäytännöt ja työprosessien uudistamiseen liittyvät asiat. Työhyvinvoinnin kannalta oleelliseksi asiaksi nousee jatkuva oppiminen ja uudistuminen, johon pitkään työelämässä mukana olleiden on ollut

ajoittain vaikea sopeutua. Työn muutoksen ikkunasta katsoen työhyvinvoinnin kehittäminen on eritoten toimintakäytäntöjen jatkuvaa uudistamista työtä kehittämällä. (Gerlander – Launis 2007: 207–210; Hannonen 2014.)

Työkyvyn edistämisen keinot ovat osin yleispäteviä, osin työstä riippuvaisia. Toimihenkilötyössä etenkin psyykinen terveys on keskeistä, sujuvan tiedonkäsittelyn ja ristiriitojen hallinnan ohella. Psykkistä terveyttä voidaan pitää toimihenkilöiden työkyvyn perustana. Toimihenkilöiden työ on luonteeltaan ajattelua vaativaa tietotyötä, minkä vuoksi tehtävistä on tärkeää suoriutua sujuvasti: ohjata huomio oikeisiin asioihin, havaita todellisuutta, pitää muistissa työn kannalta tarpeelliset asiat ja yhdistää niitä tilanteen vaatimalla tavalla olemassa oleviin muistijälkiin, sekä erottaa epäolennainen olennaisesta. (Aulankoski 2016.) Psykkisen työkyvyn osatekijöistä mielenterveys on toimihenkilön ja työterveyshuollon ammattilaisten tehtävä, kun taas osaamisesta ja motivaatiosta huolehtivat toimihenkilö ja työnantaja. Työkykyä tukevista työolosuhdetekijöistä vastaavat työnantaja yhdessä työsuojelun ja työterveyden kanssa. (Aulankoski 2016.) Työkyvyn tukemista toimihenkilöiden työssä voidaan tarkastella keskeisten käsitteiden kautta. Toimihenkilöiden työkykyyn vaikuttaa enenevässä määrin psykososiaalinen työkyky (ks. kuvio 8).

Asiantuntijatyössä immateriaalisuus ja verkostomaisuus altistavat näkemyseroille ja yhteentörmäyksille, missä auttavat tietoisuustaidot, taitava johtaminen ja toimiva organisaatorakenne. (Aulankoski 2016). Nykypäivän tulevaisuuteen suuntautuvat innovaatiot ja monimutkaisten ongelmien ratkomisen vaativat laaja-alaista, monen toimijan yhdessä luomaa näkökulmaa ja kokonaisuuksien rakentamista. Organisaatioiden kilpailu ja talouden kiristyminen pakottavat työelämän etsimään uusia tapoja toimia. Työelämän muutoshaasteet ovat niin monimuotoisia, että tarvitaan suuntautumista yhteiseen päämäärään, joka aktivoi tarkastelemaan toiminnan nykyvaihetta ja tulevaisuutta sekä etsimään aiempaa parempia ratkaisuja. Yhteiskehittelyssä muutos tehdään yhdessä. Yhteiskehittelyn tarkoituksena on aktiivinen kehittäminen siten, että yhdessä luodut ratkaisut ja uudet oivallukset ovat aiempaa parempia ja että niiden hyödyt näkyvät välittömästi käytännössä. Tutkivan asenteen ja yhteisen pohdinnan kautta asiat kiteytyvät. (Yhteiskehittelyllä hyvinvointia 2013: 5.)



Kuvio 8. Työkyvyn tukeminen työstressin näkökulmasta toimihenkilöiden työssä tulevaisuussuuntautuneesti (mukailen Aulankoski 2016)

Yksilötasolla työstressiä voidaan hallita kognitiivisilla ja kognitiivis-behavioraalisilla menetelmillä. Tehokas työstressin hoito edellyttää aktiivista otetta ja yhteistyötä, johon kytketään mukaan kaikki hoitavat tahot ja työpaikan edustus eli työntekijän esimies. (Räisänen – Karila 2007: 748.) Työstressin tehokkaassa hallinnassa yksilötason toimenpiteisiin yhdistetään organisaatiotason toimenpiteet ja moniammatillinen yhteistyö (Räisänen – Karila 2007: 743).

### 3 Valio Oy

Valio on perustettu vuonna 1905 edistämään laatuvoimientä (Valio 2016). Valio Oy on suomalaisten maidontuottajien osuuskuntien omistama yritys, jonka tehtävänä on valiolaitosten maidontuottajien elinkeinon edistäminen. Valiolla on tuotantolaitoksia 12 paikkakunnalla Suomessa, kaksi Virossa ja yksi Venäjällä. Henkilöstömäärä Valio -

konsernissa on noin 4400 työntekijää, joista Suomessa noin 3500 työntekijää. Valion henkilöstö koostuu elintarvike-, varasto- ja kunnossapito-, toimisto-, asiantuntija- ja laboratoriotyöntekijöistä, sekä tutkijoista. Valion työterveyshuollon toiminta-ajatuksena on toteuttaa ja kehittää hyvää työterveyshuoltokäytäntöä ja valiolaista työkuultuuria, jossa vuorovaikutus on arvostavaa ja joka osaltaan edistää pitkäaikaisterveyttä. Valion työterveyshuollon tavoitteena on pitkäaikaisterveys edistämällä työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimivuutta, henkilöstön terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa ja ehkäisemällä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia yhteistyössä työnantajan ja Valion henkilöstön kanssa. (Valion työterveyshuollon toimintasuunnitelma vuodelle 2017.)

Valion toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia. Venäjän vientirajoituksista ja Suomessa vallitsevasta ostovoiman alentumisesta ja Valion kilpailutilanteesta johtuvat liiketoiminnan muutokset aiheuttavat haasteita myös Valion henkilöstölle. Henkilöstön toimintakykyisyyden tukemisessa on työterveydellä osaltaan tärkeä rooli. (Valion työterveyshuollon toimintasuunnitelma vuodelle 2016.)

Työturvallisuus on toteuttanut Valion pääkonttorin Pitäjänmäen toimitiloissa riskienarvioinnit vuonna 2015 ja siihen liittyen henkisen kuormituksen arvioimiseksi on toteutettu työstressikysymys pääkonttorin toimihenkilöille. Työterveyshuolto on ollut mukana toteutettavissa riskienarvioinneissa ja henkisen kuormituksen arvioinnissa käytettiin yhtenä keinona työstressikysymystä. Työstressikysymyksessä stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi vaikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Työntekijöiltä kysyttiin, tuntevatko he nykyisin tällaista stressiä työssään. Työterveyslaitoksen validoiman työstressikysymyksen mukaan Suomessa noin 22% työntekijöistä kokee merkittävää työstressiä. (Valion työstressikysymys 2015.) Valion toimihenkilöiden avoimia vastauksia ja työstressikysymyksen määrällisiä tutkimustuloksia on hyödynnetty tämän tutkimuksellisen kehittämistyön suunnitteluvaiheessa, mutta tuloksia ei raportoida tässä työssä.

#### **4 Tavoite ja tarkoitus**

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää työstressin hallintakeinoja toimihenkilöiden työssä Valion pääkonttorilla. Tavoitteena oli Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukeminen.

Kehittämistehtävät:

- 1) Selvittää, mitä olemassa olevia toimintatapoja Valion pääkonttorin toimihenkilöillä on käytössä työstressin hallitsemiseksi?
- 2) Selvittää, mitä uusia toimintatapoja tarvitaan tulevaisuudessa työstressin hallitsemiseksi Valion pääkonttorin toimihenkilöillä?
- 3) Määrittää kehittäjäryhmässä keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntautuneesti Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukemiseksi.

Kehittämistyön tuotoksena syntyi kuvaus tulevaisuuden keskeisimmistä työstressin hallintakeinoista Valion pääkonttorin toimihenkilöillä.

## **5 Menetelmälliset ratkaisut**

### **5.1 Toimintatutkimus tutkimuksellisena lähestymistapana**

Tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulma perustui moniasiantuntijuuteen. Asiantuntijoina sekä tiedon tuottajina toimivat Valion työntekijät ja ammattilaiset, jotka työskentelivät yhdessä työntekijöiden kanssa työterveyshuollosta saatavan hoidon ja työhyvinvoinnista saatavan tuen parissa. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavan valintaa ohjasivat kehittämistyön tavoite, joka oli kriittisemansipatorinen ja tarkoitus, joka oli muutokseen ja toiminnan kehittämiseen tähtäävä. Osallistavana toiminnan ja tutkimuksen yhdistävänä kehittämismenetelmänä toimintatutkimus soveltui lähestymistavaksi, koska sen avulla voidaan pureutua toiminnan ja käytännön työn kehittämiseen, sekä parantaa toimintaa muutoksen myötä. (Heikkinen 2006: 16–35; Heikkinen – Kontinen – Häkkinen 2006: 39–47; Kananen 2014: 11–17.)

Toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa on tarkoitus suunnitella ja kokeilla uusia toimintatapoja. Toimintatutkimus on oman työn kehittämistä pienimuotoisimmillaan. Työtehtävät edellyttävät yhteistyötä muiden kanssa lähes aina, joten työn kehittäminen vaatii ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan edistämistä. (Heikkinen 2007: 17.) Osallistavuus on aktiivista osallistumista tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin ja samalla tutkimushankkeen läpinäkyvyyttä ja avointa dialogia käytännön toimijoiden kanssa. Osallistavassa toimintatutkimuksessa edistetään eri osapuolten välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi. (Heikkinen 2007: 33.) Osallistavan kehittämismenetelmän käyttämisen koin luontevana tutkimuksellisen kehittämistyön aiheen vuoksi. Halusin työntekijät ja käytännön työtä tekevät ammattilaiset yhdessä pohtimaan sekä työstressin hallintakeinojen kehittämistä, että jatkuvasti muuttuvan työelämän suhdetta työstressin hallintakeinoihin. Yhdessä tuotettu ratkaisu vaikuttaa työilmapiiriin vahvistavasti ja motivoi omatoimiseen työn kehittämiseen ja tarkasteluun. Osallistava tutkimus myös parantaa tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyyttä, koska mukana on mahdollisimman laaja eri osapuolten edustus, joita kehittämistyö koskettaa. Osallistavana kehittämismenetelmänä toimintatutkimus parantaa uudistusten juurruttamista työyhteisöön. (Heikkinen – Kontinen – Häkkinen 2006: 50-51; Routio n.d.)

Sanaton tieto, ammattitaito ja kokemustieto saadaan esille yhteiskeskusteluissa. Tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulma laajenee samalla, jolloin tärkeitä näkökulmia ei pääse unohtumaan. (Routio n.d.) Toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä, käytökelpoista tietoa. Toimintatutkimus on prosessina syklimäinen. Suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintaa hiotaan peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusykliden avulla. Näin muodostuu etenevä spiraali, jossa yhden syklin vaiheet toistuvat peräkkäin kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena. Spiraalimallisissa kehittämistoiminnan tulokset asetetaan aina uudelleen ja uudelleen arvioitaviksi. (Heikkinen 2007: 19; Toikko – Rantanen 2009: 66; Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2006: 80–81.) Kehittämistoiminta onkin jatkuva prosessi (Toikko – Rantanen 2009: 66). Yhden syklin vaiheita ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi, joka sisältää toiminnan havainnoinnin ja reflektoinnin. (Heikkinen 2007: 19; 35.) Toimintatutkimuksellisen lähestymistapa mahdollistaa siihen kuuluvien toimijoiden osallistumisen toiminnan kehittämiseen niin, että saadaan kehittämisen kannalta käyttökelpoista tietoa. (Heikkinen 2007: 16–17,19–20.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä päästiin prosessin suunnitelmavaiheeseen toimintatutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotoksena syntyi kuvaus keskeisimmistä työstressin hallintakeinoista tulevaisuussuuntautuneesti Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukemiseksi. Toimintatutkimuksen syklissä seuraava vaihe on toiminta, joka tässä työssä tarkoittaa tuotoksessa kuvattujen ydintekijöiden ja niihin sisältyvien toimintatapojen viemistä käytäntöön, mikä edellyttää työyhteisössä käytävää keskustelua ja päätöksiä tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten ja tuotoksen hyödynnettävyydestä. Toimintaa eli valittujen toimintatapojen kokeilua seuraisi toiminnan havainnointi ja reflektointi suhteessa Valion pääkonttorin toimihenkilöiden kokemaan työstressiin. (Kananen 2014: 67–76; Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2006: 78–85.) Toimintatutkimuksen syklimäisen prosessin sisällä työstressipajatyöskentely eteni omina pieninä sykleinä, jotka koostuivat suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista muokaten aina seuraavaa työstressipajakertaa. Toiminnan ja reflektoinnin vuorovaikutuksessa tutkimussuunnitelma eli prosessin myötä, mikä on toimintatutkimukselle tyypillistä. Työstressipajojen tapaamisten kehittämistehtävät ja käytössä olleet yhteiskehittelyn menetelmät hioutuivat edellisillä kerroilla tuotetun aineiston ja saadun palautteen perusteella. (Heikkinen ym. 2006: 85–87.) Kehittämistehtävien rakentuminen toistensa päälle mahdollistui syklimäisen työskentelyn ansiosta. Työstressipajoihin osallistuvat loivat yhteistä näkemystä ensin olemassa olevista ja sen jälkeen uusista, tulevaisuudessa tarvittavista työstressin hallintakeinoista ja lopuksi he määrittivät keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntautuneesti.

Oma roolini tutkimuksellisessa kehittämistyössä vaihteli hieman eri työstressipajakertojen mukaan aktiivisesta ajatuksellisten lämmikkeiden tuojasta fasilitaattoriksi. Toisin kuin tutkijan hyveitä ovat perinteisesti olleet ulkopuolisuus ja objektiivisuus, niin toimintatutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, joka pyrkii valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. (Heikkinen 2007: 19–20.) Ensimmäisessä työstressipajassa esitin jatkokysymyksiä ja pyysin tarkentamaan puheenvuoroja enemmän kuin kahdessa jälkimmäisessä työstressipajassa. Pääsääntöisesti toimin työstressipajojen vetäjänä. Työstressipajoissa koordinoin yhteistoimintaa ja osallistujia varmistaen, että ryhmän jäsenet olivat aktiivisia toiminnassa. Ryhmän fasilitaattorina toimin kuunteelijana ja kannustajana jakaen vastuu kehittämisestä yhdessä osallistujien kanssa. Tehtävänäni oli tarjota työskentelyyn sopivia työkaluja, edistää ryhmän toimintaa ja auttaa ryhmää työskentelemään syklimäisen prosessin mukaan. (Heikkinen–Häkkinen–Kontinen 2006: 47; Kananen 2014: 28–29; 67–76.) Toimintatutkija käyttää omia havaintojaan tutkimusmateriaalina muun tutkimusaineiston lisäksi, jolloin ymmärrys kehkeytyy

hiljalleen. Vähittäisen ymmärryksen ja tulkinnan prosessia kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. (Heikkinen 2007: 20.) Emansipatorinen tieto pyrkii itsereflektion avulla suhtautumaan kriittisesti ymmärrykseen ja tosiasiatietoon, joka on tuotettu muuttuvasta maailmasta (Vilkka 2015: 65.)

## 5.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen

Tutkimuksellinen kehittämistyö käynnistyi suunnitelmavaiheen jälkeen helmikuussa 2017. Esittelin kehittämistyön aiheen Valion pääkonttorin työterveyshuollolle ja työhyvinvointitiimille. Tutkimuksellisen kehittämistyön työstressipajojen aikataulu määräytyi sähköpostin outlook -kalenterin vapaiden aikojen perusteella. Kutsut työntekijöille lähetettiin sähköpostitse esimiesten kautta, joissa kerrottiin mahdollisuudesta osallistua tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Kutsut esitettiin ammatilaisille yhteisissä kokouksissa ja osalle ammatilaisista henkilökohtaisesti. Tutkimushenkilötiedote (ks. liite 2) ja suostumusasiakirja (ks. liite 3) käytiin läpi henkilökohtaisesti jokaisen osallistujan kanssa erikseen. Yhteiskehittely ja ryhmäkeskustelut toteutuivat kolmessa tapaamisessa helmi–maaliskuussa 2017. Työstressipajaryhmä muodostui työntekijöistä ja ammatilaisista. Aikaa tapaamisten välillä oli vähintään kuusi päivää, jotta minulle jäi aikaa työstää tuotettua aineistoa ennen seuraavaa tapaamista. Koko aineisto oli kerätty maaliskuun alkupuolella 2017.

Ensimmäinen aineiston analyysi valmistui toiseen tapaamiseen kokonaisuudessaan. Toisessa tapaamisessa esittelin osallistujille tekemäni aineistolähtöisen sisällönanalyysin ala-, ylä- ja yhdistetyt luokat. Toisen tapaamisen jälkeen ensimmäisen tapaamisen analysoitu aineisto lähetettiin osallistujille sähköpostitse kommentoitavaksi. Sain sähköpostitse yhden vastauksen, jossa kannustettiin jatkamaan eteenpäin, muutosehdotuksia ei tullut. Toisen aineiston karkea yhteenveto toimi kolmannessa tapaamisessa ennakkomateriaalina rikastuttamassa kehittämistyöryhmän toimintaa. Toisen ja kolmannen aineiston analyysi valmistuivat toukokuussa 2017, jolloin ne lähetettiin osallistujille sähköpostitse kommentointikierrokselle. Toisen ja kolmannen aineiston analyysi ei herättänyt osallistujissa tarvetta kommentoida analysoituja aineistoja. Havaintojen yhdistämisen jälkeen siirrytään tulosten tulkintaan eli arvoituksen ratkaisemiseen (Vilkka 2006: 86). Havaintojen yhdistäminen eli pelkistäminen tuottaa raakahavaintoja (Vilkka 2006: 86). Tulkintaan liittyy läheisesti ymmärtäminen, mikä edellyttää johtoajatuksen löytämistä tutkimuskohteesta (Vilkka 2006: 86). Kehittämistyön etenemistä on kuvattu taulukossa 1 (ks. taulukko 1).



Taulukko 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen

Ajankohta	Kehittämistyön vaiheet
syksy 2015	Valion pääkonttorin henkisen kuormittumisen riskienarvioinnin toteuttaminen Keskustelut työyhteisössä Alustava aiheanalyysi
tammikuu 2016	Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnitelman valmistuminen Suunnitelman esittely työyhteisössä
helmikuu 2016	Tutkimuslupa Valiolta
kevät 2016	Yhteiskehittelymenetelmien valmistelu
kesäkuu 2016	Kutsut osallistujille
joulukuu 2016 - tammikuu 2017	Uusintakutsut osallistujille, kohderyhmän laajennus
helmikuu - maaliskuu 2017	Työstressipajat: 8.2., 28.2., 6.3. Aineiston läpikäyminen ja alustava ryhmittely
helmi - toukokuu 2017	Aineiston esittely työstressipajalaisille 28.2 ja 6.3. tapaamisissa sekä sähköpostitse Aineiston litterointi ja analysointi Tutkimuksellisen kehittämistyön raportin kirjoittaminen
toukokuu 2017	Tutkimuksellisen kehittämistyön raportin viimeistely Kypsyysnäyte Tutkimuksellisen kehittämistyön julkistaminen
kesäkuu 2017	Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotosten esittely työyhteisössä

Kehittämistyön aikatauluun vaikuttivat oman työyhteisöni henkilöstömuutokset ja haaste löytää työntekijöitä osallistumaan työstressipajoihin. Työstressipajoihin haettiin osallistujia sähköpostitse ensimmäisen kerran kesäkuussa 2016 ja toisen kerran vuodenvaihteessa 2016–2017, jolloin työntekijöiden kohderyhmää laajennettiin yhteen uuteen organisaatioon, jossa tiedettiin esiintyvän merkittävää työperäistä stressiä. Kehittämistyön raportti valmistui toukokuun lopulla 2017.

### 5.3 Osallistujien valinta ja kuvaus

Tavoitteena oli koota yhteen tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteen kannalta parhaan asiantuntemuksen omaava kehittäjäryhmä toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Lähtökohtana oli asiantuntijuuden jakaminen ja työntekijöiden äänen kuuleminen yhdessä kehittämällä. Osallistamalla työntekijät toiminnan kehittämiseen luodaan puitteet onnistuneelle palvelulle. Onnistunut palvelu perustuu vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Se syntyy tarpeiden huomioimisesta. (Virtanen – Suoheimo – Lamminmäki – Ahonen – Suokas 2011: 11–12.) Alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 2) on kuvattu työstressipajoihin osallistuneet työntekijät ja ammattilaiset.

Taulukko 2. Työstressipajaan osallistuneet työntekijät ja ammattilaiset

Organi- saatio	Yksikkö	Nimike	Osallistuminen työstressi- pajaan		
			8.2.	28.2.	6.3.
A		Työntekijä 1	X		X
A		Työntekijä 2	X	X	X
A		Työntekijä 3	X	X	X
B		Työntekijä 4	X	X	X
C		Työntekijä 5	X	X	X
D		Työntekijä 6	X	X	X
E	Työhyvinvointi	Ammattilainen 1	X	X	X
E	Työhyvinvointi	Ammattilainen 2	X	X	X
F	Työterveys	Ammattilainen 3	X		
F	Työterveys	Ammattilainen 4		X	X
F	Työterveys	Ammattilainen 5	X	X	
F	Työterveys	Ammattilainen 6	X	X	X

Työstressipajan kokoonpano vaihteli eri tapaamiskerroilla ja läsnä oli kerrasta riippuen 10–12 osallistujaa. Ensimmäiseen työstressipajaan osallistui yhteensä kuusi työntekijää ja viisi ammattilaista, jotka kaikki olivat töissä Valion pääkonttorilla. Työstressipajaan osallistuvista henkilöistä kaikki olivat naisia ja heidän työkokemuksensa Valiolla vaihtelivat 2,5 vuodesta 28 vuoteen. Toiseen työstressipajaan osallistui yhteensä viisi työntekijää ja viisi ammattilaista. Kolmanteen työstressipajaan osallistui kuusi työnteki-

jää ja neljä ammattilaista. Työntekijä, joka ei päässyt osallistumaan toiseen työstressipajaan, ilmoitti asiasta etukäteen jo ilmoittautumisvaiheessa.

Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tavoitteena oli koota yhteen kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteen kannalta parhaan asiantuntemuksen omaava työryhmä. Toimintatutkimukseen olennaisesti liittyvä yhteistyö mahdollistaa laajan näkökulman, jossa ratkaisu tutkittavaan ongelmaan kehitetään ongelman ja sen ratkaisun vaihtoehdot parhaiten tuntevien yhteisön jäsenten kanssa. (Kananen 2014: 11–17).

#### 5.4 Aineiston kerääminen

Aineisto tuotettiin yhteiskehittelyn menetelmin yhteisessä työryhmässä, joka koostui työntekijöistä ja ammattilaisista. Aineiston keruumenetelmänä yhteiskehittely mahdollistaa aktiivisen ja tasaveroisen osallistumisen ja sen tuotoksena tulisi syntyä kaikkia toimijoita hyödyttävä, uutta luova tulos. Yhteiskehittelyä käytetään esimerkiksi kehittämistoiminnassa työyhteisön toiminnan kehittämiseen. (Yhteiskehittelyllä hyvinvointia n.d.). Työryhmä kokoontui yhteensä kolme kertaa, joista viimeinen kerta oli tuotetun aineiston reflektointi ja yhteenveto.

Yhteiskehittelymenetelmät valitsin työryhmän koon ja osallistujien ryhmätyöskentelyvalmiuksien perusteella. Päädyin työntekijöiden ja ammattilaisten yhteiseen työryhmään, koska kaikki osallistujat ovat työssäkäyviä, eikä esimerkiksi kommunikaatioon liittyviä haasteita ollut. Kehittämissyöryhmässä työntekijöiden ääni tuli riittävästi esille, minä pyrin varmistamaan sisärinki-ulkorinkyöskentelyllä, joka perustuu refleктоivaan kuuntelemiseen. Reflektiivisen ryhmän tarkoituksena oli kehittää moniäänistä vuoropuhelua, niin että erotettiin puhuminen ja kuunteleminen toisistaan. Tämä toteutettiin muodostamalla kaksi rinkiä, sisä- ja ulkorinki, jotka olivat vuorotellen äänessä. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2012: 4.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön työpajatyöskentelyssä korostui syklimäisyys ja kehittämistyön täsmentyminen prosessi edetessä, mikä on tyypillistä toimintatutkimukselle (Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2006: 80–82). Syklimäisyys ja täsmentyminen ilmenivät suunniteltujen menetelmien ja kehittämistehtävien tarkentumisena aina työstressipajatapaamisen jälkeen. Työstressipajatyöskentely muodostui suunnitelmasta, osallistujien toiminnasta, reflektiivisestä keskustelusta ja toiminnan arvioinnista, minä jäl-

keen jäsenin aineistoa ja hioin seuraavan kerran suunnitelmaa ja kehittämistehtäviä tuotetun aineiston perusteella. Tuotetusta aineistosta tein tiivistetyn yhteenvedon seuraavan työstressipajan alustuksena käytettäväksi. Taulukossa 3 (ks. taulukko 3) on esitelty tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia työstressipajatapaamisten ja kehittämistehtävien mukaan.

Taulukko 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruuprosessi

Työstressipaja	Kehittämistehtävä	Aineiston keruu	Tuotos
Työstressipaja 1	Selvittää mitä olemassa olevia toimintatapoja Valion pääkonttorin toimihenkilöillä on käytössä työstressin hallitsemiseksi?	Yhteiskehittely: Sisärinki-ulkorinki	Nykyiset työstressin hallintakeinot Valion toimihenkilöillä työntekijöiden ja ammattilaisten näkökulmassa
Työstressipaja 2	Selvittää mitä uusia toimintatapoja tarvitaan tulevaisuudessa työstressin hallitsemiseksi Valion pääkonttorin toimihenkilöillä?	Yhteiskehittely: Sisärinki-ulkorinki	Uudet työstressin hallintakeinot Valion toimihenkilöillä työntekijöiden ja ammattilaisten näkökulmassa
Työstressipaja 3	Määrittää kehittäjäryhmässä keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntauneesti Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukemiseksi.	Yhteiskehittely: Learning Cafe	Kuvaus tulevaisuuden keskeisimmistä työstressin hallintakeinoista Valion pääkonttorin toimihenkilöillä

Kaikille kolmelle työstressipajatapaamiselle oli etukäteen valmisteltu sisältö ja aikataulu aineiston keräämiseksi yhteen kehittämistehtävään kerrallaan. Työstressipajojen rungot ovat liitteenä (ks. liite 3). Työstressipajatyöskentely eteni kaikilla kolmella tapaamisella lähes suunnitelman mukaan. Alustin osallistujat kulloiseenkin kehittämistehtävään lyhyesti ja kerroin miten työskentelemme. Työstressipajojen tapaamisista nauhoitin aineistonkeruun ja yhteenvedon kokonaisuudessaan ja kirjaamani post it -laput valokuvain aineiston analysointia varten. Kaikkien kolmen työstressipajan kesto oli 1,5 tuntia ja osallistujat saivat käyttää työstressipajoihin osallistumiseen työaika.

Työntekijät osallistuivat työstressipajatyöskentelyyn aktiivisesti. Oma roolini työstressipajoissa oli toimia työryhmän vetäjänä, keskustelun fasilitaattorina ja kirjurina. Työstettävä kehittämistehtävä oli jokaisella työstressipajakerralla heijastettuna tykin avulla power point -dialle. Sisärinki-ulkorinkityöskentelyiden aikana kirjasin keskustelun pääsanoja post it -lapuille ja luin ne tapaamisen lopuksi ääneen yhteenvedonomaaisesti. Osallistujat saivat myös vapaasti kommentoida kokemusta työskentelystä tapaamisen loppupuolella.

**Ensimmäiseen ja toiseen kehittämistehtävään** työstressipajalaiset tuottivat aineistoa sisärinki-ulkorinkimenetelmällä aktiivisesti. Osa osallistujista piti pidempi puheenvuoroja ja toiset taas toivat näkemyksensä tiiviimmin esille. Arvioni ja äänitetyn aineiston perusteella kaikki osallistujat saivat äänensä kuuluviin, eikä esimerkiksi viestikapulaa tarvittu kiertämään osallistujalta toiselle jokaisen näkemyksen kuulemiseksi. Tarvittaessa toimin keskustelun ohjaajana esittämällä lisäkysymyksiä tai uusia näkökulmia.

**Kolmanteen kehittämistehtävään** osallistujat tuottivat aineistoa käyttämällä Learning café -menetelmää, jossa osallistujat jaettiin kolmeen pöytäryhmään. Jokaisessa pöytäryhmässä oli puheenjohtaja, joka vei keskustelua eteenpäin ja kirjasi pääkohdat ylös. Yhden kysymyksen tai teeman käsittelyyn käytettiin aikaa 15 minuuttia, jonka jälkeen vaihdettiin pöytää. Puheenjohtaja jäi tekemään yhteenvedon uudelle pöytäryhmälle. Kierroksia jatkettiin kunnes oli palattu omaan pöytäryhmään, jossa oli 10 minuuttia aikaa yhteenvedolle. Lopuksi puheenjohtajat esittelivät työt. (Järvensivu – Nykänen – Rajala 2010: 68–69). Puheenjohtajien yhteenvetopuheenvuorot nauhoitettiin tuotoksista käydyn yhteiskeskustelun lisäksi. Learning caféssa oli kolme teemaa: määrittää keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntautuneesti Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukemiseksi 1) työntekijään liittyvien työstressin hallintakeinojen näkökulmasta 2) työntekijän työhön liittyvien työstressin hallintakeinojen näkökulmasta 3) työyhteisön työstressin hallintakeinojen näkökulmasta. Learning café -työskentelyn pohjana käytettiin osallistujien ensimmäiseen ja toiseen kehittämistehtävään tuottaman aineiston yhteenvetoa rikastuttamassa keskustelua.

## 5.5 Aineiston analysointi

Tässä kehittämistyössä käytetty aineiston tuottamistapa yhteiskehittely ja ryhmäkeskustelu tuottivat laadullista aineistoa kirjallisten tuotosten ja nauhoitetun keskustelun muodossa. Laadullista aineistoa tuotettiin kolmeen eri kehittämistehtävään. Työstressi-

pajoissa tuotettu aineisto tallennettiin nauhoittamalla ja valokuvaamalla. Aineiston analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Taulukossa 4 on kuvattu esimerkki kolmannen kehittämistehtävän aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä, jossa pelkistäminen ja luokittelu tulevat esiin (ks. taulukko 4). Lisäksi toisen kehittämistehtävän aineiston analyysistä on analyysinäyte liitteenä (ks. liite 4).

Taulukko 4. Esimerkki sisällönanalyysistä kolmannesta kehittämistehtävästä

Analyysikysymys: Mitä ovat keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntuneesti Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukemiseksi?			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistetty luokka
<i>juteltiin omasta vastuusta kokemassaan stressissä</i>	Oma vastuu kokemassaan stressissä	Työstressin nostaminen esiin	<b>Työstressin hallintakeinot näkyvästi esille</b>
<i>itsensä kuuntelu</i>			
<i>milloin se oma stressi on sellaisissa mittakaavoissa, että tulee enemmän sähköä kuin tulosta niin, ehkä silloin pitäisi viimeistään mennä juttelemaan</i>			
<i>ryhmänvastuusta, mutta se on aika vaikea asia, että tiimin tai ryhmän vastuu, että miten, jos huomaan jonkun, että on liian stressaantunut niin, mutta sekin voisi olla ihan hyvä tapa, mutta että siinä täytyy tietysti olla todella hienovarainen miten asia esitetään tai jutellaan</i>	Ryhmän vastuu stressaantuneen henkilön auttamiseksi		
<i>ei näistä asioista puhuta, mistään näistä asioista ei puhuta tuolla työyhteisössä, tekee mieli vielä lisätä, että ehkä joskus puhutaan ruokalassa sillä lailla vähän murinana</i>	Työstressin hallintakeinoista puhuminen		
<i>niistä on helpompaa puhua täl-</i>			

<i>laisessa sekavassa ryhmässä, että ei ole sitä samaa, missä on tietyt kaavat</i>			
<i>niitä (työstressin hallintakeinoja) voi olla myös kehittämässä</i>	Työstressin hallintakeinoja voi olla kehittämässä		
<i>informoimisesta ja strategiasta ylipäätään</i>			
<i>työstressin hallintakeinot olisivat ihan kunnolla siinä strategiassa, ihan omana juttunaan</i>	Työstressin hallintakeinoille oma strategia		
<i>siitä (työstressin hallintakeinoista) aina monesti vähän sivutaan tuossa ja pikkuisen tuolla, että se olisi ihan oma iso, tärkeä kapiittelinsa</i>			
<i>Jolla (työstressin hallintakeinoilla) olisi oma strategia, katsottaisiin ja tuotaisiin läpi, että koko siinä työyhteisössä</i>			
<i>(työn ja vapaa-ajan rytmittämiseen) liittyvät ihan nämä perusasiat, puhuttiin kivijalasta</i>			
<i>liikunta</i>	Työn ja vapaa-ajan rytmittäminen		
<i>ravinto</i>			
<i>lepo</i>			
<i>uni</i>			
<i>kun ne on kunnossa niin, sitten me pystytään toimimaan täällä muullakin alueella</i>			
<i>yksilön palautumistaidot</i>	Palautumistaidot	<b>Oman mielen ja ajattelun johtaminen rytmittämällä, palautumalla ja harjoitte-</b>	
<i>mikä se kullekin on sitä palauttavaa, voimaannuttavaa toimintaa tai asiaa</i>			
<i>on tärkeää, että siellä pään si-</i>			

<i>sässä tunnistaa ne, mitkä ne ovat sitten kullekin</i>		<b>lemalla</b>	
<i>ihan tässä työn tekemisen keskellä nämä tällaiset mikropalautumistaidot kautta tauot</i>			
<i>miten minä voin tässä ja nyt hetkessä rentouttaa itseäni henkisesti, fyysisesti ja niin edespäin</i>			
<i>nämä kyllä kietoutuvat hyvin, hyvin paljon toisiinsa</i>	Yksilön työhön liittyvät työstressin hallintakeinot kietoutuvat mielen sisäisiin stressinhallintakeinoihin ja työyhteisötason työstressin hallintakeinoihin		
<i>yksi asia ei voi itsessään toimia</i>			
<i>me mietimme näitä yksilön työstressin hallintakeinoja, jotka liittyvät siihen työhön, näitähän on vähän vaikea pitää erillään, että aika moni asia liittyy työyhteisöön tai liittyy yksilön omiinkin, pään sisäisiin asioihin</i>			
<i>pään sisäiset asiat, yksilön sisäiset työstressin hallintakeinot</i>	Yksilön sisäisten työstressin hallintakeinojen harjoittelu		
<i>sisäiset työstressin hallintakeinot niin, että näitäkin taitoja voi harjoitella</i>			
<i>oman mielen ja ajattelun johtaminen on oikeasti ihan tosi, tosi iso asia</i>	Oman mielen ja ajattelun johtaminen		
<i>Silloin (armollisuus itseä kohtaan) ollaan ehkä täällä oman mielen ja ajattelun johtamisen alueella</i>			
<i>armollisuus itseä kohtaan</i>			

Sisällönanalyysi aloitetaan kerätyn aineiston litteroinnilla, läpi käymisellä ja koodaamisella (Tuomi – Sarajärvi 2004: 94–95). Sisällönanalyysiä käytetään, kun halutaan ku-



vata tutkittavaa ilmiötä tiivistetyksi ja yleisesti. Tiivistämisessä ei kuitenkaan saa hukata aineiston informaatiota. (Tuomi – Sarajärvi 2004: 93–110). Tässä vaiheessa käsittelin aineistoa kehittämistehtävittäin. Puhdistin litteroidusta aineistosta osat, jotka eivät selkeästi liittyneet kehittämistehtäviin. Ensimmäisen kehittämistehtävän puhdistettu, litteroitu aineisto oli 16 sivua, toisen kehittämistehtävän osalta 15 sivua ja kolmannen kehittämistehtävän osalta 8 sivua eli yhteensä puhdistettua aineistoa kertyi 39 sivua (fontti Arial 11, riviväli 1,5). Perehdyin aineistoon lukemalla sen ennen koodausta. Koodauksen tarkoituksena on nostaa esille muun muassa se, mitä aineisto tutkijan mielestä käsittelee ja jäsentää aineistoa ennen varsinaista analyysiä. (Tuomi – Sarajärvi 2004: 94–95.) Koodasin aineiston alustavasti erivärisillä alleviivauskynillä paperiversioihin ja tämän jälkeen uudelleen word -tiedostoihin värejä käyttäen.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysi muodostuu kolmivaiheista prosessista, jossa aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet (Tuomi – Sarajärvi 2004: 93–115). Aineiston analyysiyksiköiksi valikoitui ajatuksellinen kokonaisuus. Alkuperäiset ilmaukset vein koodauksen jälkeen Word -tauluktoon. Pidin kaikki kolme aineistoa erillään, kunnes näiden kolmen aineiston analyysi oli valmis. Valintani perustui kehittämistehtävittäin tehtävään sisällönanalyysiin ja tutkimuksellisen kehittämistyön prosessiin aineiston tuottamisesta. Edellisellä tapauksella tuotettu aineisto oli aina seuraavan työskentelyn pohjana ja viimeiseen kehittämistehtävään tuotettu määrittely keskeisimmistä työstressin hallintakeinoista oli kahden ensimmäisen kehittämisryhmän tapaamisen pohjalta syntynyt.

Vietyäni alkuperäiset ilmaukset Word -tauluktoon pelkistin ne, pyrkien säilyttämään ilmausten alkuperäisen sisällön. Osa työryhmien tuottamasta aineistosta oli jo valmiiksi pelkistetyssä muodossa ja hyödynsin nämä ilmaukset, jotka saattoivat olla myös yksittäisiä sanoja suoraan pelkistettyinä ilmauksina. Aineiston pelkistämisen jälkeen ryhmitelin samankaltaiset ilmaukset ensin alaluokkiin ja sitten yläluokkiin ja nimesin luokat sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Aineisto oli moniääninen ja rikas, mikä vaikeutti luokitte-  
lua. Joidenkin luokkien kohdalla muodostui myös yhdistäviä luokkia. (Tuomi – Sarajärvi 2004: 110–115.)

## **6 Työstressin hallintakeinot Valion pääkonttorin toimihenkilöillä**

## 6.1 Nykyiset työstressin hallintakeinot

Työntekijöiden ja ammattilaisten näkökulmasta nykyiset työstressin hallintakeinot ovat (ks. kuvio 9) keskusteleva, kannustava ja arvostava työilmapiiri, kokeileminen ja toiveikkuuden ylläpito, vuorovaikutus, vastavuoroinen auttaminen, avoimuus, omien rajojen tunnistaminen, rajapintojen hyödyntäminen, yrityksen johto on esillä selkiyttämässä tavoitteita ja strategiaa, työn ja vapaa-ajan rytmittäminen, oppiminen, selkeät tavoitteet, haitallisen työstressin tunnistaminen, ytimekäs viestintä asiakkaille, me -henki, ratkaisukeskeisyys, mahdollisuuksien näkeminen, tiimpäivät ja epäviralliset kohtaamiset, epätäydellisyyden hyväksyminen ja sietäminen, työaikajärjestelyt, talon palvelut, sekä toimiva ja tarkoituksenmukainen tietotekniikka.



Kuvio 9. Nykyiset työstressin hallintakeinot Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työssä

**Keskustelevan, kannustavan ja arvostavan työilmapiirin** kuvattiin olevan yksi keskeisimmistä nykyisistä työstressinhallintakeinoista. Se piti sisällään tuen työyhteisöltä, sekä kannustamisen kehumalla ja kiittämällä. Tuki työyhteisöltä koostui työasioiden jakamisesta, työstressin purkamisesta, vertaistuesta, kollegiaalisuudesta ja siitä, että töissä on mukavaa. Kannustaminen kehumalla ja kiittämällä muodostui lahjakkuuksien ja voimavarojen löytämisestä, sparraamisesta, sekä työkaverin kehumisesta ja kiittämisestä. Kokeileminen ja toiveikkuuden ylläpito koostui kokeilun ja uskalluksen ilmapiiristä, sekä uteliaisuudesta ja toiveikkuudesta.

Tulevat ne lahjakkuudet jokaisesta ihmisestä esiin, nyt haetaan niitä lahjakkuuksia syvältä sisuksista, että ne löydetään sieltä, tulee vielä se yksi voimavara sieltä esiin ja siihen tarvitaan, että kaikki kannustaa toisiaan ja tsemppaa ja positiivisesti avoimuudella haetaan sitä jokaisen kykyä

Miettiä, minkälainen puhe auttaa minua eteenpäin, että onko minulla oikein synkkä mieli niin, niin kenen luo minun kannattaa mennä sparraamaan, että minä pääsen itse eteenpäin että minä en jää vellomaan siihen tilanteeseen

**Vuorovaikutus** nähtiin työstressin hallintaan vaikuttavana kokonaisuutena. Vuorovaikutus rakentui erilaisista keskustelumuodoista ja -foorumeista: työyhteisössä keskustelemisestä, kokouksissa keskustelemisestä, muutoksista keskustelemisestä, esimiehen kanssa keskusteleminen ja toimenkuvasta keskustelemisestä esimiehen kanssa.

Puhutaan että on muutoksia, mutta koko ajan se tahti ja vaatimustaso, se miten nopeasti asiat pitää tehdä, niin se kasvaa ja sen stressaavuutta tai siitä pois pääsemistä joutuu miettimään

Onko tämä toimenkuva nyt ajan tasalla ja odotukset, kuinka paljon pitäisi käyttää aikaa johonkin joka on annettu vastuulle ja kuinka paljon sitten taas johonkin toiseen, on monitahoisia tehtäväkokonaisuuksia ihmisillä

**Vastavuoroinen auttaminen** muodostui avun pyytämisestä ja antamisesta, sekä siitä lähtökohdasta, että auttaessa saa apua. Kehittämissyhmässä tuotiin painokkaasti esille, että pyydetään apua ja uskalletaan tunnustaa, kun ei osaa tai hallitse jotain asiaa. Suhautuminen työkaverin avunpyyntöön nähtiin oleellisena: voisi itsekkin miettiä sitä, mikä auttaisi toista eteenpäin, kun hän on pulassa tietyn asian kanssa.

Jos tuntuu, että on heikko hetki, autetaan kaveria mäessä. Siinä saa myös itse apua. Se on hyvä muistaa.

Kaikkalainen **avoimuus** nähtiin muun muassa eteenpäin vievänä voimana. Avoimuiden kuvailtiin olevan kaiken a ja o. Tuotiin esiin, että ”töissä saa ja oikeastaan pitää olla avoin”. Avoimuuden lisääminen nähtiin keskeisenä tekijänä myös siitä näkökulmasta,

että eiväthän ne asiakkaatkaan kaikkea tiedä ja hekin oppivat Valion työntekijöiltä yhtä lailla.

Avoimuutta että, uskoo siihen työkaveriin ja sen osaamiseen ja siihen, että sieltä löytyy jotain lahjakkuutta ja ties mitä, että kun sitten voi tulla sanomaan että tämä ei onnistu, minä en osaa, sitten voi ottaa että no sinä osasit senkin niin hyvin, että minä olen ihan varma, että katsotaan nyt, että kyllä sinä sen hoidat, että sellainen usko itseän ja työkaveriin ja tsemppaa

**Omien rajojen tunnistaminen** tarkoitti oman rajallisuuden ja rajan tunnistamista. Oman rajan tunnistamista kuvailtiin sen tunnistamisena, että milloin omat polut ovat niin kiinni, että pitäisi ymmärtää hakea apua, työkaverilta tai esimieheltä, että päästään eteenpäin.

**Rajapintojen hyödyntäminen** koostui talon ammattitaidon ja osaamisen hyödyntämisestä, rajapinnat ylittävästä ymmärryksestä ja siitä, että ollaan tekemisissä ja haetaan tietoa eri organisaatioista. Talon valtava ammattitaito ja sen hyödyntäminen keskusteluiden käymisen näkökulmasta tuotiin esiin, sekä tehtaiden kanssa tekemisissä oleminen, koska sieltä tulee vahingossa kaikenlaisia asioita ilmi. Rajapinnoilla tehtävä yhteistyö korostui, nähtäisiin enemmän Valio.

Ymmärrys olisi näiden rajapintojen yli, kun teiltä kysytään jotain, niin jossain päässä ymmärretään että tämä on tärkeä, että siellä on asiakas, joka tätä odottaa.

**Yrityksen johto on esillä selkiyttämässä tavoitteita ja strategiaa** muodostui toimitusjohtajan infosta, sekä johdosta selkiyttämässä tavoitteita ja odotuksia. Yksi kehittämisryhmän jäsen toi esiin kokeneensa ”ihan valtavan valaistuksen, kun oli toimitusjohtajan info, kun kaikki asiat olivat niin selkeitä ja kaikki tavoitteet niin ikään”. Toimitusjohtajan infot koettiin keskeisinä myös tavoitteiden ja odotusten selkeyttäjänä ja tuotiin esiin, että niitä pitäisi olla useammin.

**Työn ja vapaa-ajan rytmittäminen** muodostui työn tauottamisesta, paikan vaihtamisesta, nollaamisesta, ajanhallinnasta, priorisoinnista ja työn ja vapaa-ajan rytmittämisestä. Kuvailtiin, että paikkaa vaihtaessa rupeaa ajattelemaan ihan uudelta kannalta asioita: tulee asia mieleen, kun vaihtaa maisemaa. Tuotiin esiin, että töissä on myös hyvä keskustella ihan jostain iltapäivälehdän etusivun uutisista välillä. Oma ajanhallinnan taito nähtiin tavoiteltavana asiana, vaikka esimieheltäkin saa tukea ajanhallintaan.

Priorisointia kuvailtiin niin, että tuo keskusteluun, jos oman työn tekemisessä on sitä, onko tämä tärkeämpi kuin tämä. Työn ja vapaa-ajan rytmittämisestä keskusteltaessa korostui muu elämä ja sieltä tuleva voima, jotta jaksaa taas koko päivän töissä.

Kyseenalaistamista, että miten minä tätä työtäni teen ja mikä tässä on se tärkein asia ja mikä on se, mistä minun pitää ehkä luopua ja miten minun pitää ottaa juuri ehkä se erilainen asenne ja suhtautuminen virheisiin tai täydellisyyteen tai epävarmuuteen

**Oppiminen** oli yksi keskeisimmistä nykyisistä työstressin hallintakeinoista, joka koostui useammasta tekijästä. Oppiminen rakentui virheistä ja onnistumisista oppimisesta sekä uuden oppimisesta, peruskoulutuksesta ja lisäkoulutuksesta. Virheistä ja onnistumisista oppiminen piti sisällään läheltä piti -tilanteiden ja virheiden kertomiseen rohkaisemisen, helpotuksen, virheiden tunnistamisen ja niistä oppimisen, taaksepäin katsomisen reflektoinnin ja oppimisen näkökulmasta, onnistumisten läpikäynnin yhteisillä foorumeilla ja onnistumisten mallintamisen. Uuden oppiminen, peruskoulutus ja lisäkoulutus rakentuivat jatkuvasta valmiudesta oppimiseen, koulutuksesta, ajan tasalla pysymisestä ja uudelleen kouluttautumisesta. Oppimisen yhteydessä nostettiin esiin näkökulma siitä, että mahdollisimman paljon altistaa itseään muille näkökulmille jatkuvaan oppimiseen liittyen. Rohkaistiin myös sanomaan lähellä piti -tilanteita tai jos jotain meni väärin niin uskaltaa kertoa ja oppia siitä, jakaa mitä voisi tehdä toisin seuraavalla kerralla. Virheiden esiin tuominen ”helpottaa omassa stressin kokemisessa, että minä en ole ainoa jolle voi sattua noin”. Virheitä tehdään ja kun virhe tunnistetaan niin, ei enää toista kertaa hypätä samaan kuoppaan. Osallistujat sanoittivat olevansa kaikki samassa veneessä, ”vaikka se aina näyttää hienolta se toisen toiminta ja vaikka minä sitten kuulen, että jaahas sillä onkin tällaisia ajatuksia ja tuntemuksia”. Kuvailtiin myös yhteistä kehittämispäivää, missä käytiin läpi onnistuneita tapauksia, miksi ne olivat onnistuneet ja ”oli tosi kiva kuulla hyviä tarinoita siitä, miten on onnistuttu”. Reflektointi oppimisen näkökulmasta nähtiin keskeisenä; ”mitä minä voin oppia?” Jatkuva kouluttautuminen ja pysyminen ajan tasalla kehityksessä nähtiin asiana, jonka pitää kulkea mukana myös.

Jatkuva valmius oppimiseen, että joka päivä, vaikka ollaan ammattilaisia, niin ollaan itse asiassa oppimassa, että niistä virheistä opitaan ja aina pyritään parempaan seuraavassa tapauksessa tai seuraavana päivänä

Se on liikkeellepaneva voima, kun me ollaan stressaavassa tilanteessa projektinkin suhteen, sitten kun me päästään maaliin, niin se on yksi sellainen joka myös antaa sen palkinnon siitä, että tästä selvittiin ja mikä tässä oli se juttu mikä auttoi ja voidaanko me mallintaa tätä seuraavaankin vielä – – – jatkuva kehittyminen ja jos se vähän pelottaakin, niin mieltii, että palkinto on siinä, että minä en ole yksin tämän asian kanssa

**Selkeät tavoitteet** sisälsivät rajaamisen, suunnitelmallisuuden, itsensä kanssa keskustelemisen, tavoitekortin ja sen, että odotukset ovat tiedossa. Käytännössä tämä luokka tarkoitti sitä, että tietää mitä odotetaan, mikä liittyy omien rajojen tunnistamiseen ja hahmottamiseen ja oman rajallisuuden tietämiseen. Selkeitä tavoitteita kuvailtiin ole-malla ”koko ajan hajulla siitä, mitä minulta odotetaan”. Kun tulee tulipaloa, joka vie ajan, niin on henkisesti tila sille. ”On sen verran väljyyttä suunnitelmassa, että selkä-ranka ei katkea heti”. Stressinhallinnan nähtiin vaativan aika tavallista itsensä ja toisten kanssa keskustelemista.

Luotan, että tietyllä portaalla mietitään ne isot tavoitteet ja minulla on sitten tur-vallinen olo kun minä tiedän että tällä saralla me tavoitellaan tätä ja minun roolini siinä on tämä ja sitten minä pidän huolen siitä että pystyn tekemään sen palasen – – – se vaatii tietoista itsepuhelua, vaikka välillä on se tunne että mitä tässä on tai mitä tavoitellaan, onko tämä järkevää, no näin on päätetty ja tämä on se valit-tu linja, meidän vaan pitää edetä sen mukaan.

Haitallisen työstressin tunnistaminen sisälsi ymmärryksen **stressikokemuksen yksi-löllisyydestä**. Sanoitettiin, että ”ei tarvitse olla stressitön elämä vaan stressi tsemppaa sellaiseen pieneen, mutta se että sitä ei ole liikaa on se oleellinen juttu”.

Tunnistaa, koska jään sinne märehtimisen kehään kiinni, että en pääsekään enää eteenpäin, se jää jollakin tavalla tuonne minun krooppaan ja mieleen kiinni niin, että se on jopa esteenä sille seuraavalle haastelle – – – me ollaan yksilöitä eri tavalla, eri asiat stressaavat, niin erilainen suhtautuminen sitten, joku ottaa stressin vähän pienemmästä asiasta ja joku ei huomannutkaan koko asiaa, sillä tavalla se kokemus on kuitenkin jokaiselle oma.

**Ytimekäs viestintä asiakkaille** tarkoitti sitä, että se, mitä me näytetään ulos, niin sen pitäisi olla napakkaa, tiivistettyä ja nopeaa.

**Me -henki** nähtiin oleellisena tekijänä ja se piti sisällään yhteisöllisyyden. Me-henkeä kuvailtiin kaikkein tärkeimmäksi, että yhdessä mennään ja tehdään. Me-henkeen liittyi myös yhteistyö eri ryhmien kanssa ja yhteiset rajapinnat, miten tärkeää on ymmärtää koko toimintaketju, mitä siellä tehtaalla juustonpakkaaja tekee ja mitä täällä päässä tehdään, niin sieltähän se kiteytyy se me-henki. Tuotiin esiin, että aina kriisissä koros-tuu yhteisöllisyys ja me -henki.

**Ratkaisukeskeisyyden** nähtiin auttavan kriisitilanteissa. Nähtiin ihmisen olevan ratkai-sukeskeinen ja hakevan automaattisesti kriiseihin ratkaisuja, eihän mikään kriisi loput-tomasti kestä. Uskottiin ihmisen löytävän jostain ne väylät ulos, ulos kriisistä.

**Mahdollisuuksien näkeminen** koettiin tavaksi mennä eteenpäin. Kun tuli mutka matkaan, niin löytää suunnan mennä eteenpäin.

**Tiimipäivät ja epäviralliset kohtaamiset** muodostuivat tiimitapahtumista, patoutumien purkamisesta vapaassa ympäristössä ja lisäksi sidosryhmiin tutustumisen koettiin helpottavan yhteistyötä. Epävirallisissa kohtaamisissa oppi tuntemaan ihmisiä eri tavalla ja ymmärrys saattoi lisääntyä toisella tavalla, että ”okei, tuo toimii noin”. Tapahtumat, missä tehdään töitä päivä ja sen jälkeen on jotain vapaata, niin kokemus niistä on ollut hyvä.

Ihmisillä voi patoutua jotain vaikka esimiestä tai kollegaa kohtaan tai jotain ajatuksia, että ollaan eri mieltä asioista ja sitten kun sinä näet ne vapaassa ympäristössä, niin tilanne laukeaa ja seuraavana päivänä sujuukin paljon paremmin töissäkin

Siellä tehtiin ihan töitä myös yhdessä, mutta se on tosi kiva, kun ei tunne sidosryhmiä, niin siinä on helpompi mennä kysymään, kun tietää mitä he tekevät

**Epätäydellisyden hyväksyminen ja sietäminen** koostui armeliaisuudesta ja menestymättömyyden hallinnasta. Tuotiin esiin, että se on osa työtä, kun joku ei mennytkään niin, kuin oltiin ajateltu, vaan lopputulos on, että on kokeiltu. Epätäydellisyden hyväksyminen nähtiin keskeisenä asiana, ”mikä on ihan lääkärikoulutuksessakin tullut, että mikään ei ole ikinä sataprosenttista, että pitää hyväksyä jotain pientä epävarmuuttakin, muuten ei pysty oikein tätäkään työtä tekemään”. Yhden näkökulman mukaan koettiin, että helpottaa omaa stressiä, jos työyhteisö ylipäättään toimii niin, että hyväksyy sen, että kaiken ei tarvitse olla täydellistä.

Ei hyväksytä että, mitä enemmän yritetään, mitä korkeammat tavoitteet, sitä enemmän tulee olemaan sitä mikä ei tule olemaan täydellistä ja jos hyväksytään se että okei tämä ei mennyt sataprosenttisesti, mutta se oli paras mihin tässä hetkessä pystyttiin, niin minusta tuntuu että se ainakin helpottaa huomattavasti stressiä, jos hyväksyy sen, koska se lopputulos voi yhtä hyvin olla yhtä hyvä, että yrittää parasta

**Työaikajärjestelyt** muodostuivat lyhennetystä työajasta, saldovapaasta, palautumisesta, joustosta ja etäpäivistä. Lyhennetyn työajan nähtiin auttavan, kun on hieman vähemmän töitä ja vähän paremmat joustomahdollisuudet. Lyhennetyn työajan koettiin tasoittavan kokonaisuutta. Saldovapaasysteemin nähtiin auttavan siihen, että pääsee palautumaan ja nimenomaan siihen, että sen ajan saa itselleen.

Etäpäivä on ainakin minulla auttanut huomattavasti, että jos saa sen yleisen hälinän siitä, kun pitää etäpäivän niin saa olla aika rauhassa, keskittyy niihin hommiin mitä oli halunnut tehdä jo pidempään, pystyy keskittymään paremmin

**Talon palvelut** rakentuivat työterveyshuollosta, liikuntamahdollisuuksista, ruokalasta, kahviosta, josta saa aamupalaa ja välipalaa, sekä henkilökunnan myymälästä. Oman työterveysaseman nähtiin olevan sellainen, mitä ”monissakaan työpaikoissa ei ole niin, että voit hissillä mennä alakertaan tuttujen ihmisten luo”. Ihana ruokala nähtiin paikkana, missä saa pieniä taukoja. Ruokalan lisäksi kahviota ja henkilökunnan myymälää voi käyttää; ”kaikki tällaiset ehkä tuntuu siltä, että ne nyt vaan on ja niitä ei huomaakaan tajuta, että nekin auttaa”.

Työterveys, kyllähän se helpottaa tietää, että jos on joku terveyshuoli, vaikka hemoglobiinin mittausta, niin äkkiä voi piipahtaa siellä, eikä tarvitse jonottaa terveysasemalla puolta päivää ja sitten tulla hiki hatussa tekemään koko päivän työt

Meidän sijainnin ja mitä meillä on täällä sisällä, nämä liikuntamahdollisuudet, minä koen että on hienoa, että ne on siinä äärellä ja niitä voi käyttää – – – matala kynnyksen hetken ehkä nollata tai aamulla käydä hakemassa sen pienen hien ja lähtee sitten työn ääreen

Tähän työelämään liittyy kotielämä ja se, että sielläkin pitäisi olla ruokaa ja kukaamassa ihmisiä paikasta toiseen niin se, että minä hoidan ne maidot nyt täältä ja sitten minun ei tarvitse kauhean pitkää kauppareissua tehdä silloin kotimatalla tai kun sielläkin päässä on kiire, niin se on kyllä oikeasti tosi hyödyllinen, että sen voi tuossa hoitaa

**Toimivan ja tarkoituksen mukaisen tietotekniikan** osalta mainittiin Lync [Microsoftin pikaviestin- ja videokonferenssijärjestelmä] ja SharePointin työtilat [yksilöllinen verkkosivusto, joka sisältää yhteiskäyttötyökalut ja -palvelut]. Lync -palaverien nähtiin parantaneen työstressin hallintakeinoja aika paljon, koska saa tehtailta paljon paremmin kiinni työntekijöitä ja ”ne toimivatkin vielä, ne yhteydet”. Työtilojen koettiin helpottaneen työstressiäkin, kun sähköposti ei täyty työtilojen käytön ansioista.

Meillä otettiin työtilat käyttöön, niin minun mielestä se oli yksi hyvä apu työstressiin – – – projektille perustettu työtila johon kaikki koeajot, kaikki palaverit, kaikki kirjataan ja ketkä sinne on nimetty, niin niillä on mahdollisuus mennä sinne katsomaan niitä tietoja

Jos joku oli epäselvää, niin sieltä näkee ja se on ollut hirveän hyvä, joka on helpottanut työstressiäkin – – – linkki ja sitten kaikki pääsee, kyllä se on todella iso parannuskeino työstressiin

## 6.2 Uudet, tulevaisuudessa tarvittavat työstressin hallintakeinot





Kuvio 10. Uudet, tulevaisuudessa tarvittavat työstressin hallintakeinot Valion pääkonttorin toimihenkilöillä

**Uudistuminen** etenkin uuden oppimisen ja ilmiöoppimisen osalta koettiin tulevaisuudessa tarvittaviksi työstressin hallintakeinoksi. Omien tapojen muuttaminen ja työyhteisön pölyttäminen uudennlaisilla tavoilla tunnistettiin myös uusiksi työstressin hallinnan toimintatavoiksi uudistumisen alla.

Arvot muuttuvat ja miten minun pitää muuttaa sitä omaa asennoitumista ja asennetta, ajattelutapaa tässä muuttuneessa ympäristössä, toimiiko se vanha tapa vai olisiko minun syytä, mikä se onkaan se minun asenne tässä kohtaa

Onko jotakin uudennlaisia tapoja, miten me voidaan yhdessä jakaa sitä, jollakin tavalla viedä sellaiseen prosessiin, kiertäviä päivystysysteemejä ja muita vastaavia, pölyttää sitä työyhteisöä, onko se sitten yksi keino sitten, että ei ole se tunne, että kaikkien pitää olla koko ajan vähän hälytystilassa

Ilmiöoppiminen ja muu on nyt kouluissa se päivän sana ja sehän on itse asiassa meillä työpaikoilla ollut jo jonkin aikaa päivän sana

**Hyväksyminen** koostui sukupolvien välisten erojen hyväksymisestä, T-tyyppien työelämästä ja epäonnistumisten hyväksymisestä. T-tyyppien työelämään viitattiin aineistossa, koska lämmittelymateriaalina käsiteltiin I- ja T-tyyppisten henkilöiden ominaisuuksia työelämässä (T-tyyppi on kädet avoimina valmis oppimaan uutta).

Näistä T-tyypeistä ja minkälaista se työn tekeminen on – – – tottakai tähän varmasti menee meillä parikymmentä vuotta ennen kuin he ovat työelämässä

**Yhteistyö** nähtiin tärkeänä tekijänä uusissa työstressin hallinnan toimintatavoissa. Tuki työyhteisöltä, eteenpäin auttaminen, verkostoituminen ja avun pyytämisen kynnyksen madaltuminen tukevat kokemusta omasta pärjäämisestä ja sitä kautta vahvistavat työstressin hallintaa.

Suomalaiseen luonteeseen kuuluu, että en minä nyt ehkä, mutta sen sijaan minä en ole samoin kuin kouluissa nykyisin panostetaan siihen, että ei se ole mikään, ei se ole enää sen asian oppiminen tai osaaminenkaan, puhumattakaan ulkoa oppimisesta, se on se, että sinä tiedät keneltä kysyä ja mistä etsiä sen tiedon

**Aktiivisen palautumisen** todettiin olevan tärkeää työstressin hallinnassa tulevaisuudessa.

Saa sohvalta olla ja katsoa lemppari tv-ohjelmaa, mutta kun me mietimme, mikälaista meidän kuormitus työelämässä paljon on, niin se on aika paljon henkistä kuormittuneisuutta, no se taas vaatii pikkuisen toisenlaista palautumista – – – se palautuminen olisi aktiivista ja siihen voisi tuoda mukaan liikuntaa tai luonnossa kävelyä

**Työn hallinnantunne** liitettiin osaamiseen, odotuksiin ja omiin voimavaroihin, sekä fokusointiin oman työn sisällöstä.

**Rentoutumisen ja jouten olon arvostaminen** koostui nollaamisesta, rentoutumisesta, sekä ajatusmaailman muuttamisesta, niin että tulevaisuudessa yleinen ilmapiiri sallii levon ja jouten olo tulee hyveeksi.

**Itsensä johtaminen ja kehittäminen** nähtiin isona asiana, johon auttaa tuuppauksen saaminen, sekä esimerkiksi oma vastuu siitä, miten kaottiseksi oma tilanne pääsee muodostumaan.

**Odotusten selkeyttäminen** muodostui odotuksista keskustelemisesta, yhteisestä näkemyksestä odotuksista, työn pirstaleisuuden selkiyttämisestä kristallisoimalla odotuksia, sekä tavoitteiden joustavuudesta ja ketteryydestä yrityksen tarpeiden suhteen.

**Vastuu ja vastuullisuus** pitivät sisällään vastuiden läpikäynnin, vastuun sitouttavan ja innostava vaikutuksen, sekä yrityksen vastuullisuuden.

**Rajojen huomioiminen** koostui rajoista eli omien rajojen tunnistamisesta ja asettamisesta, rajojen ja odotusten avoimesta ja selkeästä esilletuomisesta, sekä liiallisista säännöistä luopumisena. Toisaalta jaksaminen rajallisuuden huomioiminen suoritus- ja kuormituskyvyn näkökulmasta nähtiin suoritus- ja kuormituskyvyn huomioimisena ja voimavarojen ja suorituskyvyn rajallisuutena.

**Arvot ja tavoitteet johdolta** tuotiin esiin tuloksen tekemisen, sekä yrityksen arvojen ja tavoitteiden selkiyttämisen näkökulmasta.

**Sosiaalinen kyvykkyys** mainittiin muutamia kertoja aineistossa uutena työstressin hallintakeinona erityisesti työn pirstaloituessa.

Nyt kun pirstaloituu se oma työ, niin me käydään sitä keskustelua, eikä juuri olla siellä omassa poterossa yksin niiden asioiden kanssa, vaan avoimesti autetaan toinen toisiamme ja sillä tavalla haetaan se tuki siihen

**Pelisäännöt työstressin hallinnasta** poistavat henkilökohtaista syyllisyydentunnetta. Pelisääntöjen luominen tiimien tasolla työstressin hallinnasta nähtiin oleellisena asiana.

**Yksilöllisyys ja joustavuus** tukevat tulevaisuudessa tarvittavia työstressin hallinnan toimintatapoja. Yksilölliset ja luovat ratkaisut, joustavuus ja kannustus työ tekemisessä, erilaiset työaikakäytännöt, sekä kannustuksen ja jouston saaminen vahvistavat työstressin hallintaa.

Kuinka mukautuva työelämä on, mutta monestihan mieltii, että onnistuuko tällainen tai tällainen, mutta käytännössä mekin työterveydessä tiedetään, että monesti saadaan todella luovia ratkaisuja, mikä toimii kenellekin

**Irrottautuminen ja irtipäästäminen** nähtiin merkittävinä toimintatapoina työstressin hallitsemiseksi. Irrottautumisen taito koostui kyvystä irrottautua vapaa-ajalla, sekä taidosta irrottautua ja rentoutua vapaa-ajalla. Irtipäästäminen puolestaan rakentui työstä irtipäästämisestä ja vapaa-ajalla irtipäästämisestä.

**Kulttuurisidonnaisuuden huomioiminen** tuotiin esiin suomalaisuuden ja ruotsalaisuuden vertailuna. Yhden osallistujan näkökulman mukaan Suomessa painottuu omin päin pärjääminen, sisu ja latistaminen, kun taas Ruotsissa kannustaminen ja kehuminen korostuvat ihmisten käyttäytymisessä.

Kun vertaa miten Ruotsissa toimitaan, siinä on sävyero, Ruotsissa on paljon enemmän näitä, että tsemppiä ja voit tehdä näin tai näin ja kokeile uudestaan

**Globalisaatioon** tarvitaan **ohjausta** tulevaisuudessa. Globalisaation merkityksen nähtiin painottuvan tulevaisuudessa, mutta siihen suhtauduttiin luottavaisesti ja realistisesti.

Globalisaatio on noille muillekin asiakkaille, aika samoilla mittareilla voidaan mitata kyllä, että samat välineet niillä on kuin meilläkin, aika samalla lailla yhtä kii-

reisiä ovat sielläkin, että ei nyt niin välttämättä ole tullut väärinymmärryksiä, ehkä tulkinnoissa sitten joissakin asioissa, mutta ei välineiden kanssa ei – – – jotain ohjausta, minä luulen, että aika moni voi olla vähän sekaisin, että mihin suuntaan pitää mennä tosiaan mennä joka suuntaan ja olla joka paikassa läsnä ja näin

**Etätyön mahdollisuudet** tukevat uusissa työstressin hallintakeinoissa. Etätyö auttaa keskittymään ennalta sovittuun työhön, lisäksi se mahdollistaa keskittymisrauhan antamisen itselleen. Etätyössä tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen muuttuu.

Haasteita asioiden hoitamiseen, jos kaikki on hajallaan jotenkin, se on etätöissä, tuo on jossain muualla kone kiinni, jos ei saada hyviä yhteyksiä, sinun pitää tietää, että nyt minä soitan tuolle

**Avarakatseinen työyhteisö** nousi esiin esimerkiksi yhteistyön ja avoimen toiminnan näkökulmista.

Pitää olla työyhteisön avarakatseinen myös, se kyllä vaatii työyhteisöltä jotenkin sellaista, että ei mennä sitä samaa rataa, samaa junaa – – – se korostuu aina vain enemmän, että saadaan se yhteistyö toimimaan ja sellainen vaatii sitä avarakatseisuutta myös työyhteisössä

**Henkilökohtainen vastuu ja vapaus** koostuivat henkilökohtaisesta vastuusta jaksamisen suhteen, vapaudesta työskennellä, milloin haluaa, sekä asiantuntijan toimenkuvan selkeyttämisestä.

Yksilön oma vastuu, mitä kaikkea minun itse on tarpeen ymmärtää ja oivaltaa siitä omasta jaksamisesta ja omasta kehittymistarpeesta

Minun työtä nyt helpottaa se, että minä saan tehdä tähän ja tähän aikaan päivästä tai minä voin purkaa viikonloppuna jotain, koska minulla ajatus kukkii, minä en nyt puhu itsestäni, vaan yleisesti joku voi ajatella näin joku taas ajattelee, että minä en missään nimessä halua, että kukaan häiritsee ajatuksellakaan minun viikonloppua

**Asenteiden muuttaminen** muodostui sekä asennemuutoksesta, että työyhteisön muutoksesta, joihin vaikuttaa oman olemuksen ja ajattelutavan merkitys. Muutosvalmiuden nähtiin lähtevän itsestä. Myös aikaeroasiat koettiin tottumis- ja asennekysymyksenä.

Asenteiden muuttaminen työn kuormittumisen myöntämisen suhteen nähtiin merkittävänä tekijänä, mikä tarkoitti liiallisen työn kuormituksen myöntämistä ääneen, sekä yksilöllisiä vaihteluita työn kuormittavuudessa.

Työyhteisön, esimiesten, johdon pitää olla kanssa sellaisella asenteella, että muututtava se on tässä

Jokainen voi sillä omalla olemuksellaan, joko auttaa tai latistaa sitä toisen onnistumista

Ne soittavat minulle, kun minä olen jo kotona, sitten minä en vastaa, mutta ruotsalaiset ovat hyvin perheorientoituneita, sitten aamulla palataan, se on ihan asennekysymys, siis toimii kuitenkin

**Kokemus digitalisaation hallittavuudesta** nähtiin oleellisena työstressin hallintakeinona tulevaisuudessa. Työajan hämärtyminen digitalisaation myötä vaikuttaa sähköpostin seuraamiseen vapaa-ajalla. Haasteet sähköpostin seuraamisen rajaamisessa vapaa-ajalla kiinnostuksen ja uteliaisuuden vuoksi herättivät osallistujissa keskustelua ja samaistumisen tunnetta. Yhteydenpitokeinojen löytäminen voimavarojen tukemiseksi sisälsi puhelimeen vastaamisen ja sosiaalisen median. Hallinnantunteen vahvistaminen sähköpostitulvassa koettiin merkittävänä tekijänä, johon sisältyi sähköpostin käyttöön liittyvistä odotuksista sopiminen ja työpaikan sähköpostikulttuuri.

Minä ihan uteliaisuudesta, kun kerran johtaja laittoi lauantai-iltana, niin minä avaan sähköpostin ja sähköpostissa kun on paljon muutakin kuin töitä, niin minä katsoin, että ahaa, hän on laittanut minulle sähköpostin, totta kai minä luen, minä olen kiinnostunut, että mitä hän laittaa ja siellä oli sitten ohje, että maanantaina kello yhdeksän kokoa ryhmä, nämä, nämä ihmiset ja minä sitten luen sen tietysti kanssa sitten oikein sellaisella, siinä on aikaa ajatella, tuo on nyt ihan mahdoton, minä tulen ja maanantaina ne istuvat jo yhdeksältä palaverissa ja kyllä minä onnistun pilaamaan sillä, oma vika tietysti, viikonloppuni tai lauantain tai miettimisen

Se on selvästi sovittu, että mitä me odotamme silloin toisiltamme, pitääkö reagoida vai voinko minä olla hyvillä mielin lauantai-iltana, että okei, viesti tuli, joku ehkä helpotti omaa työstressiään ja taakkaansa sillä, että se purki jotain tekemättömiä töitään kello 21 lauantaina, mutta tarvitseeko minun reagoida siihen, että jotenkin tätä pitäisi avata, että mistä meidän kannattaa sopia ja mistä ehkä sitten ei

**Oivallusta** tarvitaan tulevaisuuden uutena toimintatapana työstressin hallinnassa.

Sinä oivallat miten sinä selviät helpommin ja pystyt käyttämään muita ammattilaisia

**Pienet ajatustyön tauot** rakentuivat tauko-mindfulnessista ja tauosta ulkona. Ajatus-työn taukojen nähtiin tuovan tehoja työskentelyyn. Esiin nostettiin myös näkökulma aivojen resetoinnin merkityksestä.

Meillä on jo taukojumppa ja tiedetään sen työergonomiaan liittyvät hyödyt, niin jos olisi tällaista tauko-mindfulnessia, eikä sen tarvitsisi olla pitkä, minuutti tai muu, että hetken olisi jossain muualla

**Suhde lähiesimieheen** tuotiin yksittäisenä mainintana esiin esimiehen kanssa keskustelun ja sparrauksen näkökulmasta.

Korostuu varmasti se suhde omaan lähiesimieheen, että miten minä hänen kanssaan asiaa keskustelen ja sparraan

**Elämäntilanteen huomioiminen kokonaisuutena** koostui ensinnäkin kokonaisuuden huomioimisesta aivotyössä, esiin tuotiin pienten lasten vanhempien aamujen hektisyys ja stressaavuus, sekä orientoitumien työpäivän alkamiseen. Toiseksi vapaa-ajan kuormittumisen oleminen tasapainossa nähtiin keskeisenä liiallinen vapaa-ajan suorittamisen, vapaa-ajan kuormittumisesta puhumisen, tasapainon ja vapaa-ajalla voimaantumisen näkökulmasta.

Kun mietitään juuri pienten lasten vanhempana, kun ensin aamulla on kiire ja pitkät matkat viety ja kolmevuotias ei millään pue ja tekee kaikkea muuta ja monilla on juuri tämä, tällainen aamu, siinä on hirmumäärä stressiä, sitten tullaan hiki hatussa töihin ja sitten pitäisi olla virkeänä ja avoimena, siinä kestää jonkun aikaa, että vaan niin kuin pysähtyy, rentoutuu ja katsoo, että nyt minä olen tullut tänne, nyt olen tässä tätä työtä tekemässä, nyt lapset ovat siellä ja ei tarvitse miettiä

### 6.3 Keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntautuneesti Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukemiseksi

Keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntautuneesti Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukemiseksi (ks. kuvio 11) ovat mietityttävien asioiden esiintuominen keskustelufoorumeissa, käytännönläheinen ja jatkuva priorisointi, sekä töiden uudelleenjärjestely tavoitteisiin peilaten, selkeä ja ajantasainen tehtäväkenttä työntekijän ja esimiehen näkökulmasta, yhteinen ymmärrys pelisäännöistä ja käytännöistä yhdessä työskentelyn tueksi, työstressin hallintakeinot näkyvästi esille, oman mielen ja ajattelun johtaminen rytmittämällä, palautumalla ja harjoittelemalla, avoin, luottava ja arvostava työyhteisö, jossa sosiaalisesti kyvykkäät työntekijät luovat yhdessä me – henkeä, digitalisaatio tukemaan ongelmanratkaisukykyä ja johdon luoma luottamuksellinen ja turvallinen maaperä.





Kuvio 11. Keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntautuneesti Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukemiseksi

### **Mietityttävien asioiden esiintuominen keskustelufoorumeissa**

Keskustelufoorumeita todettiin olevan monenlaisia ja niiden nähtiin olevan sellaisia, mitä pitääkin olla. Keskustelut esimiehen kanssa, kun on ali- tai ylikuormittunut sisälsi kuormittumisen esiintuominen.

### **Selkeä ja ajantasainen tehtäväkenttä työntekijän ja esimiehen näkökulmasta**

Selkeä ja ajantasainen toimenkuva muodostui toimenkuvan selkeydestä ja laajuudesta, sekä toimenkuvan päivittämisestä. Tehtäväkentän osalta on oleellista, että esimies hahmottaa työntekijöidensä koko tehtäväkentän, lahjakkuudet ja kokonaistyökuorman. Yksilön vaikutusvaltaa tuodaan tehtäväkenttään.

### **Käytännönläheinen ja jatkuva priorisointi, sekä töiden uudelleenjärjestely tavoitteisiin peilaten**

Töiden uudelleen järjestely tarkoitti töiden jakamista uudelleen ryhmässä. Aikataulut-taminen koostui aikataulujen läpikäynnistä ryhmässä ja oman työn aikatauluttamisesta. Jatkuva priorisointi rakentui priorisoinnin viemisestä käytännöntasolle. Priorisointi on jatkuvaa, sitä kuvailtiin asiana, jota pitää tehdä koko ajan, viikkotasolla, päivittäin, ehkä jopa tunti kerrallaan. Priorisoinnin oppii tapana vain tekemällä. Tuotiin esiin, että taitoon priorisoida käytännön tasolla liittyy sopivien työkalujen löytäminen. Apua priorisointiin voi myös saada. Käytännönläheiset tavoitteet tarkoittivat sitä, että tavoitteet luodaan yhdessä esimiehen kanssa niin, että tavoitteiden sisällä on yksilön vaikutusvaltaa. Realististen tavoitteiden sisäistäminen nähtiin merkittäväksi tekijäksi. Selkeät tavoitteet haluttiin saada käytännön teoiksi. Tavoitteet muodostetaan ylätasolta alatasolle niin, että tavoitteet pilkotaan palasiksi.

Voidaan myös mahdollisesti ihan ryhmänkin kesken jakaa töitä uudelleen, jos huomataan, että siellä on jotain sellaisia, että joku kokee tällä hetkellä vähän liiallisena jotkut tietyt tehtävät ja joku toinen taas saattaa palaa halusta saada uusia vastuita

### **Yhteinen ymmärrys pelisäännöistä ja käytännöistä yhdessä työskentelyn tueksi**

Yhdessä työskentelemistä kuvailtiin työpaikalla työskentelynä, yhteisen projektin tai suuremman kokonaisuuden eteen. Yhteisistä käytännöistä sopiminen rakentui kokous-, sähköposti- ja etätyökäytännöistä sopimisista. Yhteinen ymmärrys ja pelisäännöt etätyöstä, sekä aika- ja paikkariippumattomasta työstä koostui joustavasta työstä, yhteisestä ymmärryksestä, työskentelytilojen muokkaamisesta yhteistyön tekemistä tukeviksi ja uudistumismahdollisuudesta. Etätyön nähtiin helpottavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Aika- ja paikkariippumattoman työn pelisäännöt liittyivät myös tähän ryhmään.

### **Työstressin hallintakeinot näkyvästi esille**

Työstressin nostaminen esiin nähtiin oleellisena työstressin hallintakeinona ja osana työkyvyn tukemista. Oma vastuu kokemastaan stressistä, ryhmän vastuu stressaantuneen henkilön auttamiseksi, työstressin hallintakeinoista puhuminen ja se, että työstressin hallintakeinoja voi olla kehittämässä, tuotiin keskustelussa esille. Työstressin hallintakeinoille oma strategia oli ehdotus, jota suositeltiin. Nähtiin, että työstressin hallintakeinoista sivutaan siellä täällä, mutta työstressin hallintakeinot olisi hyvä koota omaksi, tärkeäksi luvuksensa. Työstressin hallintakeinojen strategiaa katsottaisiin ja tuotaisiin läpi koko työyhteisössä.

### **Oman mielen ja ajattelun johtaminen rytmittämällä, palautumalla ja harjoittelemalla**

Työn ja vapaa-ajan rytmittäminen tarkoitti liikunnan, ravinnon, levon ja unen muodostamaa kivijalkaa, jota pidettiin kaiken muun perustana. Palautumistaidot kuvasivat yksilön palauttavaa ja voimaannuttavaa toimintaa, mitkä nähtiin tärkeänä tunnistaa yksilötasolla. Mikropalautumistaidot ja -taut mainittiin osana itsensä rentouttamista työn tekemisen keskellä. Tuotiin painokkaasti esille, että eri tasojen työstressin hallintakeinot kietoutuvat toisiinsa, eikä yksi asia voi itsessään toimia työstressin hallintakeinona. Yksilön työhön liittyvät työstressin hallintakeinot ovat yhteydessä työyhteisön ja yksilön omiin stressinhallintakeinoihin. Samoin yksilön sisäisten työstressin hallintakeinojen harjoittelu on osa suurempaa kokonaisuutta. Oman mielen ja ajattelun johtaminen koettiin todella isona asiana. Siihen liittyi armollisuus itseä kohtaan.

### **Avoin, luottava ja arvostava työyhteisö, jossa sosiaalisesti kyvykkäät työntekijät luovat yhdessä me -henkeä**

Vuorovaikutustaitoja ja sosiaalista kyvykkyyttä kuvailtiin konkreettisena asiana. Jos ne saadaan toimimaan, niin silloin moni muukin asia toimii paremmin. Avoimuuden, luot-

tamuksen ja arvostuksen rakentaminen työyhteisössä koostui avoimuuden korostumisesta, ääneen puhumisesta, ajasta, luottamuksen rakentamisesta, arvostuksen rakentamisesta, erilaisuuden tunnistamisesta ja hyväksymisestä, sekä hyvästä kommunikoinnista, mikä tarkoittaa sitä, että tehdään sovitut asiat ja sanotaan suoraan ja arvostaen, mitä ajatellaan. Tuotiin esiin, että luottamuksellisessa ilmapiirissä uskaltaa tuoda heikkouksiaan ja kuormittumistaan esille. Luottamuksen laajentaminen läheisimmistä työkavereista jokaiseen ihmiseen nähtiin myös osana avoimuuden, luottamuksen ja arvostuksen rakentamista. Me-henkeen kuului myös epäkohdista, jaksamisesta ja negatiivisistakin asioista puhuminen. Nähtiin tärkeänä, että ei tarvitse pelätä mitä jaksamisesta keskustelemisesta seuraa. Suvaitsevaisuutta omien rajojen vetämisen suhteen peräänkuulutettiin. Painotettiin, että on paljon erilaisia mahdollisuuksia olla hyvä työntekijä. Tiimit haluttiin keskiöön ja tiimipalkitsemiset koettiin parempina kuin yksilöpalkitsemiset. Jääkiekkotiimin hyviä puolia toivottiin myös työyhteisön me-henkeen.

Jääkiekkotiimissä joskus joku joutuu vähän sivuun ja jos ei pysty juuri tekemään sitä - sitä voisi vaikka verrata sairauspoissaoloon - ja sitten muut paikkaa ja tekee tai sitten, että vaihtaa niitä tehtäviä, että voitko sinä tuurata tuota tai mennä tuonne tai vaihtaa työnkuvia jouhevasti, jääkiekossa se onnistuu saumattomasti, eikä siinä nyt pahemmin kukaan koe, että minut on nyt heitetty syrjään tai eikö minua nyt arvosteta, siinä on niin vahvasti se fokus siinä yhteisessä tekemisessä, siis siinä me-hengessä, oli se sitten TPS tai Tappara

### **Digitalisaatio tukemaan ongelmanratkaisukykyä**

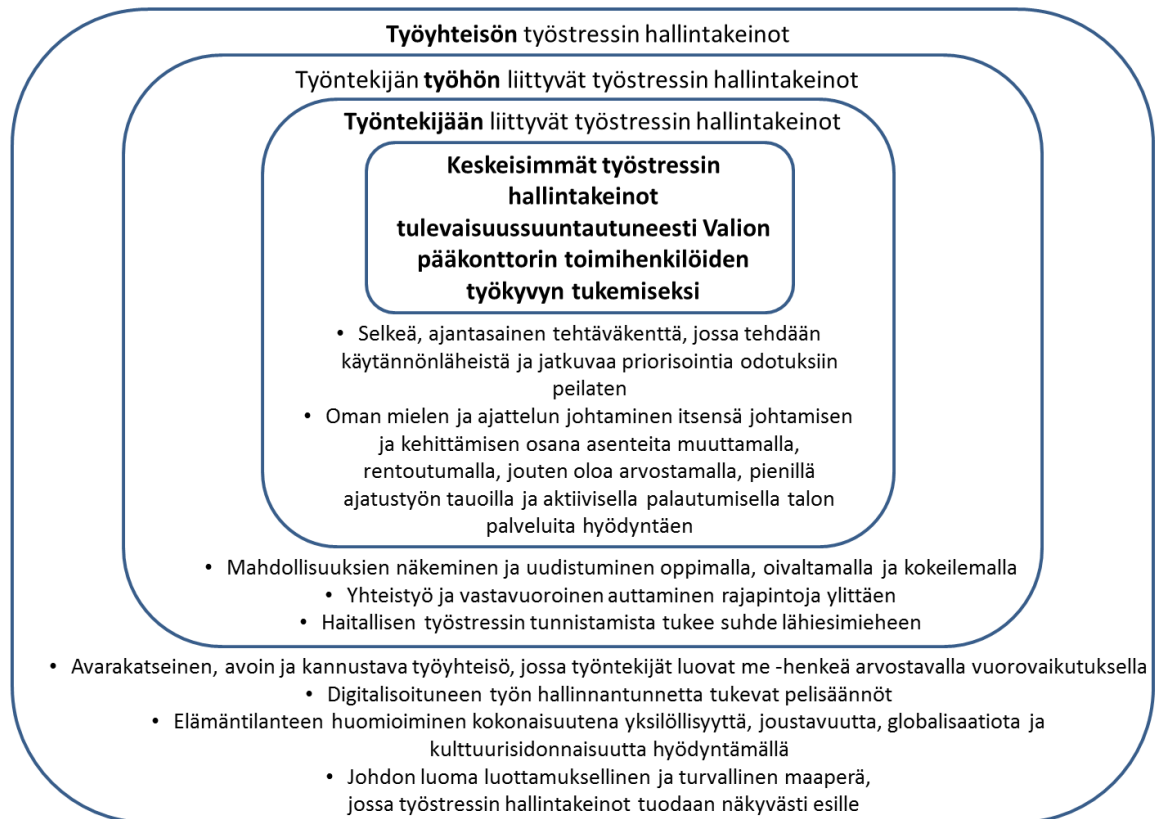
Digitalisaatio muodostui digimaailman, datulvan käsittelyn ja laitteiden välityksellä työkentelyn elementeistä. Ongelmanratkaisukykyyn kehittäminen hahmottui oman mielen ja ajattelun johtamisesta. Ratkaistaviin asioihin voi suhtautua oppimiskokemuksena, sekä kiinnostuneesti, positiivisina haasteina. Tarpeen mukaan pitää pystyä pyytämään apua.

### **Johdon luoma luottamuksellinen ja turvallinen maaperä**

Johdon luoma luottamuksellinen ja turvallinen maaperä koostui molemminpuolisesta luottamuksesta. Johto luo työyhteisön työstressin hallintakeinot mahdollistavan maaperän ja työntekijät kokevat johdon turvalliseksi. Johto antaa mahdollisuuden vaikuttaa tekemiseen.

## 7 Kuvaus keskeisimmistä työstressin hallintakeinoista toimihenkilöiden työssä Valion pääkonttorilla tulevaisuussuuntautuneesti

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten perusteella syntyi tuotos, joka kuvaa keskeisimpiä työstressin hallintakeinoja toimihenkilöiden työssä Valion pääkonttorilla tulevaisuussuuntautuneesti (ks. kuvio 12). Kuvauksessa on hyödynnetty keskeisimpiä kehittämisryhmän tuottamia tuloksia. Kuvaus kokoaa aineiston olemassa olevista toimintatavoista työstressin hallitsemiseksi, tulevaisuudessa tarvittavista toimintatavoista työstressin hallitsemiseksi ja keskeisimmistä työstressin hallintakeinoista Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työstressin hallintakeinojen ydintekijöiksi, jotka tukevat osaltaan työkykyä tulevaisuussuuntautuneesti.



Kuvio 12. Keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntautuneesti toimihenkilöiden työssä Valion pääkonttorilla työkyvyn tukemiseksi

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten perusteella Valion pääkonttorin toimihenkilöillä työstressin hallintakeinoja tukevat toimintatavat tulevaisuussuuntautuneesti perustuvat luokitukseen, jossa työstressin hallintakeinot on jaoteltu työyhteisöön, työntekijän työ-

hön ja työntekijään liittyviksi. Työyhteisön stressinhallintakeinojen perustana on johdon luoma luottamuksellinen ja turvallinen maaperä, jossa työstressin hallintakeinot tuodaan näkyvästi esille. Työntekijän työhön liittyviä työstressin hallintakeinoja ovat esimerkiksi yhteistyö ja vastavuoroinen auttaminen rajapintoja ylittäen. Työntekijään liittyviä työstressin hallintakeinoja ovat oman mielen ja ajattelun johtaminen, sekä selkeä ja ajantasainen tehtäväkenttä, jossa priorisoidaan käytännönläheisesti ja jatkuvasti odo-  
tuksiin peilaten.

## 8 Pohdinta

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkasteltiin työstressin hallintakeinoja tulevaisuussuuntautuneesti. Tavoitteena oli Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn tukeminen. Työstressin hallintakeinojen kuvaaminen oli jatkumoa Valion pääkonttorin toimihenkilöille toteutetulle työstressikysymykselle, joka tehtiin vuoden 2015 lopulla osana työpaikan psykososiaalisten kuormitustekijöiden riskienarviointia. Työstressikysymysten tulosten perusteella näin tarpeelliseksi kuvata työstressin hallintakeinoja Valion pääkonttorilla yksityiskohtaisemmin. Tämä työ toimii kartoituksena toimihenkilöiden psykososiaalisen työkyvyn jatkokehittämiselle.

Kehittämistyössä selvitettiin nykyisiä toimintatapoja työstressin hallitsemiseksi ja uusia, tulevaisuudessa tarvittavia toimintatapoja työstressin hallitsemiseksi, sekä määritettiin keskeisimmät työstressin hallintakeinot tulevaisuussuuntautuneesti toimintatutkimuksellista lähestymistapaa apuna käyttäen. Kehittämistyön aineisto kerättiin 12 Valion työntekijältä yhteiskehittelyn menetelmin. Tutkimuksellisen kehittämistyön antoisin vaihe oli yhteiskehittelyyn eli tässä työssä sisärinki-ulkorinki- ja learning café -menetelmiin perustuvat työstressipajat. Näkökulmaksi valitsin työntekijät ja pääsääntöisesti klinistä työtä tekevät ammattilaiset, koska he toimivat parhaina mahdollisina tiedontuottajina kehittämistehtäviin. Työntekijöitä kuullaan työterveyshuollossa heitä koskevissa asioissa, mutta heidän mukaan ottaminen toiminnan kehittämiseen on edelleen vähäistä. Kuormitustekijät vaihtelevat erilaisissa töissä, ja siksi työnantajan on tunnistettava juuri kyseisen työpaikan ja eri tehtävien psykososiaaliset kuormitustekijät riittävän kattavasti (Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla 2015). Tämä tuli painokkaasti esille keskeisimpien työstressin hallintakeinojen yhteenvedon yhteydessä, kun pohdittiin työyhteisöön liittyviä työstressin hallinnan toimintatapoja.

Jatkuva muutos on työelämässä näkyvä ilmiö, jota on mahdotonta välttää. Ihminen ei lähde toteuttamaan muutosta ennen kuin hän ymmärtää, miksi niin tehdään. Hyvin johdetussa muutoksessa huomiota kiinnitetäänkin henkilöstön sitoutumista edistäviin tekijöihin: motivoituneisuuteen, samastumiseen, ammatilliseen osaamiseen, vastuullisuuteen ja hyvään työnjakoon. Yhdessä toimimisen voimaa lisätään johdon ja työntekijöiden välisellä luottamuksella ja molemminpuolisella kunnioituksella. (Repo ym. 2015: 4). Tässä ajassa parhaiten menestyvät yritykset ovat parhaiten johdettuja. Aineettoman pääoman, kuten henkilöstön, sen osaamisen, me-hengen ja asiakassuhteisiin liittyvien voimavarojen tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan jopa 50–90 prosentin vaikutus tulokseen. (Repo ym. 2015: 2). Inhimillinen tietopääoman lisäksi yrityksellä on oltava rakenteellista pääomaa: arvoja, päätöksentekomalleja, erilaisia prosesseja (Rauhala – Leppänen – Heikkilä 2013: 53).

Työterveystoiminnan menetelmät ovat vaikuttavia silloin, kun ne edistävät terveyttä ja työkykyä sekä ehkäisevät sairastuvuutta ja työkyvyttömyyttä. Työterveystoiminnan tulokset voivat olla nopeasti havaittavia välittömiä vaikutuksia työpaikan tasolla, mutta ne voivat olla myös vuosien viiveellä ilmeneviä yhteiskunnallisia seurauksia, kuten keskimääräinen työuran piteneminen. (Kurppa ym. 2014.)

#### Tulosten tarkastelu

Siparin ja Mäkisen (2012) artikkeli *yhdessä rakentuva kuntoutusosaaminen* pohjautuu 18 kuntoutuksen ammattihenkilön ajatuksiin ja tekoihin heidän ollessaan opiskelemissa kuntoutuksen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Heidän näkemyksiään kuntoutustoiminnan muutoksesta ja tulevaisuudesta olivat esimerkiksi kuntoutusosaamisen yhdessä rakentuminen ja uusien, toimivien kuntoutuskäytäntöjen tuottaminen. Kuntoutustoiminnan tulisi perustua kuntoutujan tarpeisiin ja kuntoutujalle mielekkääseen toimintaa kuntoutujan omassa toimintaympäristössä. Toiminnan tulisi myös olla verkostomaista, eri ammatti- ja hallinnolliset rajat ylittävää toimintaa. (Sipari – Mäkinen 2012: 11).

Kuntoutuksen YAMK -opiskelijoiden näkemykset ovat samankaltaisia kuin osallistujien näkemykset tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Työn kohteena tulisi olla työntekijöiden hyvinvoinnin vahvistaminen heidän omassa elinympäristössään. Valion pääkonttori

tarjoaa työntekijöilleen nykyaikaiset työskentelyvälineet ja teknisiin ratkaisuihin on panostettu esimerkiksi Lyncin ja työtilojen muodossa, mikä tuli esille nykyisten työstressin hallintakeinojen kohdalla. Mutta rakentuuko Valion kuntoutus- ja työhyvinvointitoiminta sittenkin vanhalle näkemykselle kuntoutuksesta? Olisiko kuntoutustoiminnan suunnittelun lähtökohdaksi pitänyt ottaa ensin toiminnan suunnittelu työskentelyvälineiden modernisoimisen sijaan? Kuntoutuksen ja työhyvinvoinnin vieminen osaksi työntekijöiden työn arkea ja elämää on keskeistä, koska ne ovat toimintaympäristöjä, joissa haluamme itsekkin toimia. Kuntoutuksen toimenpiteet on nivellettävä työntekijän konkreettisiin työ- ja toimintakyvyn sekä elämänympäristössä toimimisen tavoitteisiin, joten tiivis ja yhdenvertainen yhteistyö on välttämätöntä.

Sosiaali- ja terveystalitiikan strategiassa ja hallitusohjelmassa painotetaan, että työterveyshuollon kattavuutta, laatua ja vaikuttavuutta lisätään. Työterveyshuollon ennaltaehkäisevässä toiminnassa on keskityttävä työkyvyn ylläpitoon, työn terveysvaarojen arviointiin ja työkyvyn alenemisen tunnistamiseen. Työkyvyttömyyden ehkäiseminen ja osatyökykyisten työmahdollisuuksien parantaminen edellyttävät työterveyshuollon kehittämistä. Varhainen hoito ja kuntoutus edellyttävät työterveyshuollon, muun terveydenhuollon ja työpaikan saumatonta yhteistyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.) Työterveyshuollon yleiset tehtävät työntekijöiden työkyvyn tukemisessa ovat hyvin yhdensuuntaisia kuntoutuksen tavoitteiden kanssa. Työlähtöisessä kuntoutuksessa työterveyshuollon kiinteä mukanaolo kaikissa kuntoutuksen vaiheissa on itsestään selvää (Vilkkumaa 2011).

Työelämän muutos on yhteydessä työstressin kokemiseen. Esimieskeskeisyydestä ollaan siirtymässä työntekijäkeskeisyyteen asiantuntija- ja toimihenkilöpainotteisessa työssä. Suoran ohjaamisen ja neuvonnan sijaan tullaan siirtymään vuorovaikutukseen, jossa yhdessä kyseenalaistetaan työn alla olevia ja työn kehittämiseen liittyviä asioita. Tietojen sijaan taidot sekä osaaminen korostuvat. Faktojen ja periaatteiden sijaan käytännön tekeminen tulee olemaan entistä merkittävämpää. Perinteisistä toimenkuvan ja työnkuvan laatimisesta, toteuttamisesta ja päivittämisestä ollaan siirtymässä projektiluonteiseen työhön. Tasapäästävä työskentelykulttuuri tulee olemaan entistä enemmän myös yksilöt huomioon ottava. Kilpailullisesta asetelmasta mennään kohti yhteisöllisyyttä. Oman työhuoneen sijaan työympäristönä on koko globaali verkosto. Kokonaisarvioinneista, kuten vuosittaisista kehityskeskusteluista tullaan todennäköisesti siirtymään kohti jatkuvaa palautteen saamista ja antamista. Koulussa oppiminen jatkuu työelämässä ja työelämän päätyttyä elinikäisenä oppimisena Alla olevassa kuviossa on

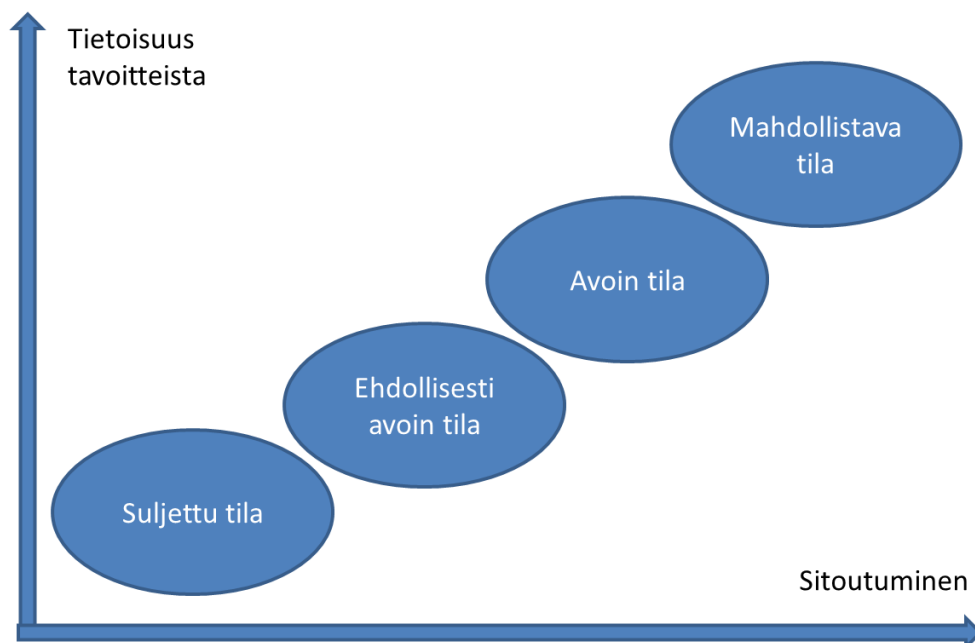
kuvattu työelämän muutoksen ja työstressin yhteyttä, jossa psykososiaalisen työkyvyn merkitys tulee korostumaan (ks. kuvio 13).



Kuvio 13. Työelämän muutoksen ja työstressin yhteys psykososiaalisen työkyvyn näkökulmasta jäsennehtynä

Mäkinen (2014) on artikkelissa *kuntoutujan uusi asema* mukailnut asiakasymmärryksen rakentumista Norlundin mukaan. Neliportaisessa mallissa Valion pääkonttorin työterveyshuollossa toimitaan tällä hetkellä asiakasymmärryksen näkökulmasta ehdollisesti avoimessa tilassa, mikä tarkoittaa, että työskentelemme rinnakkain kuntoutujan kanssa, mutta meidän ehdoillamme. Kuviossa 14 on kuvattu asiakasymmärryksen rakentumista eri tilojen kautta jäsennehtynä (ks. kuvio 14). Kun kuntoutujasta tulee kuntoutustoiminnan kehittäjä, muuttaa se väistämättä kuntoutustyön tekemistä. Muutos tulee olemaan niin radikaali, että voimme puhua kuntoutuksen koko konseptin muuttumisesta. Toiminnasta tulee yhdessä rakentuvaa. (Mäkinen 2014: 63.)





Kuvio 14. Asiakslähtöisyys asiakasyymmärryksen kautta jäseneltynä (mukaillen Nordlund 2009; Mäkinen 2014)

Suljetussa tilassa kehittäjät yrittävät asettua asiakkaiden housuihin ja nähdä maailman heidän silmin, sekä ajatella heidän tavallaan (Nordlund 2009: 133). Ehdollisesti avoin tila on avoimemmassa suhteessa asiakkaisiin kuin suljettu tila, mutta se on avoin vain osittain ja tietyiltä olosuhteiltaan. Ehdollisesti avoimessa tilassa päävastuu ja kontrolli säilyvät kehittäjillä (Nordlund 2009: 140). Avoin tila puolestaan on täysin avoin asiakkaille niin, että asiakkaista tulee kokonaisvaltaisia suunnitteluryhmän jäseniä. Avoimessa tilassa kehittäjä ja asiakas jakavat yhteisen tavoitteen, jolloin asiakas sitoutuu toimintaan alusta alkaen. (Nordlund 2009: 149.)

Muutoksella on todettu olevan ennen kaikkea vaikutusta ihmisten arkielämään ja toiminnan mahdollisuuksiin. Yksilöllistyminen -käsite kuvaa muutoksen keskeistä sisältöä, jossa yksilön toimintaa ja jälkimodernia sosiaalista elämää leimaa yhtä aikaa sekä valinnan pakko että valinnan mahdollisuus. (Lindh 2013: 42.) Useissa työpaikoissa erilaisiin työn keskeytyksiin kuluu jopa neljännes työajasta. Avokonttorin häiriöt, jatkuva sähköposti- ja pikaviestitulva sekä liian usein toistuvat palaverit lisäävät työntekijöiden kuormitusta. (Repo ym. 2015: 8.) Verkostoitumisen avulla yrityksille tarjoutuu keino yhdistää omaa ydinosaamista yhteistyökumppaneiden osaamiseen, näin voidaan yhdessä tarjota laajempi kokonaispalvelu asiakkaalle (Helander ym. 2013: 77). Verkostoi-

tuminen mainittiin aineistossa muutamia kertoa, mutta sen merkitys ei noussut niin keskeiseen rooliin aineistossa kuin olin etukäteen arvioinut.

Avoimuuden ja keskusteluyhteyden merkitys painottui tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa. 2010-luvulla innovaatiotoiminta on laajentunut teknologisista tuoteinnovaatioista palveluinnovaatioihin ja toiminnassa painotetaan avoimuutta, monitoimijuutta ja käyttäjälähtöisyyttä (Vehkaperä – Pirilä – Roivas 2013: 99). Työyhteisössä on tarve saada keskustella monimuotoisuudesta, miettiä, mitä tehtävien uudelleen järjestely tarkoittaa, ja oivaltaa, miten oma työ asettuu muuttuviin käytäntöihin. Jos työyhteisössä voidaan yhdessä miettiä, miten uudenlaiset, räätälöidyt työnkuvat täydentävät olemassa olevaa kokonaisuutta ja tuovat lisäarvoa organisaation toimintaan, tehtävät myös koetaan onnistuneina. (Hietala – Sippola – Riipinen – Lampinen – Nevalainen 2015: 44.)

Mielenterveyden häiriöiden vaikutus ilmenee työssäkäyvien työn tuottavuuden vähenemisenä. Mielenterveyden häiriöt ovat myös merkittävä sairauspoissaolojen ja enenaikaiselle eläkkeelle siirtymisen peruste niin Suomessa, kuin kansainvälisestikin. (Honkonen 2010: 76.) Masennustilojen määrä ei ole lisääntynyt parin viime vuosikymmenen aikana, mutta oireiden merkitys on korostunut nykypäivänä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, jossa työtehtävät ovat muuttuneet psyykkisesti ja kognitiivisesti aikaisempaa haastavammiksi. Yhä useamman työ sisältää jatkuvaa informaatiotulvaa, uuden tiedon prosessointivaatimuksia ja vuorovaikutus- ja ryhmätyötilanteita. (Honkonen 2010: 77.) Vaatimukset henkisen suorituskyvyn suhteen ovat monilla toimialoilla kasvaneet. Työssäkäyvien lisääntyvä univaje saattaa myös osaltaan vaikeuttaa kognitiivista suoriutumista, joka tyypillisesti heikentyy masennuksen yhteydessä. (Honkonen 2010: 78.) Työelämää kehittämällä voidaan myös edistää väestön mielenterveyttä. Työntekijöiden työkykyä ja psyykkistä vointia tukee työ, jonka vaatimukset ovat osamiseen ja muihin voimavaratekijöihin nähden kohtuulliset ja johon työntekijä pääsee itse vaikuttamaan. Työn sisällön lisäksi hyvä ilmapiiri, työpaikan toimivat ihmissuhteet sekä lähiesimieheltä ja työkavereilta saatu tuki kannattelevat työntekijää silloinkin, kun hänellä on terveysongelmia. Työelämän kehittämisessä huomiota kannattaa suunnata erityisesti työn voimavaroihin, siihen, mikä työntekijöitä motivoi ja kannattelee työssään (Honkonen 2010: 79.)

Työikäisten tulisi muuttaa arkeaan vähemmän istumista suosivaksi esimerkiksi kävelemällä tai pyöräilemällä lyhyet välimatkat harrastuksiin, töihin ja kauppoihin, käyttää portaita hissin sijasta ja suosia vaihtelevia asentoja runsaan istumisen välttämiseksi.

Työyhteisöissä voidaan suosia aktiivisia työpisteitä ja -tapoja ja pitää aktiivisia taukoja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015: 7.) Työterveyshuollon pitäisi sisällyttää fyysisen aktiivisuuden edistäminen ja istumisen vähentäminen osaksi terveystarkastuksia ja kohtaamisia työpaikoilla ja vastaanotoilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015: 7). Aikuiset istuvat, seisovat tai makaavat paikoillaan yli kolme neljäsosaa valveaoloajastaan Suomessa. Päivittäinen runsas istuminen ja useita tunteja kestävät yhtäjaksoiset istumisjaksot aiheuttavat merkittäviä terveyshaittoja. Yli 7 tuntia päivässä istuvilla jokainen lisätunti istumista kohottaa kuoleman riskiä 5 %. Yli 9 tuntia päivässä istuvilla suomalaisilla istuminen on yhteydessä ylipainoon, unen riittämättömyyteen ja runsaampaan lääkäri- ja sairaalahoitojen lukumäärään. Työssä ja vapaa-ajalla istumisella voi olla erilainen yhteys terveyteen. Joissakin tutkimuksissa runsas vapaa-ajalla istuminen on vahvemmin yhteydessä terveysongelmiin kuin työssä istuminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015: 26.) Paikallaan olon vähentämiseen kannustettiin myös työstressipajojen aikana esimerkiksi lisäämällä palauttavia taukoja, kuten mindfulness -taukoja, sekä fyysistä aktiivisuutta vapaa-ajalla ajattelutyön staattisuuden vastapainoksi. Aktiivisuuden merkitys korostuu yhteiskunnallisen tason lisäksi myös tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineistossa.

Työterveyshuollon koordinaatoroolia vahvistamalla ja sen toimintaa tehostamalla voidaan vähentää mielenterveys- ja päihdehäiriöistä aiheutuvia sairauspoissaoloja, niiden tarpeetonta pitkittymistä ja näiden häiriöiden perusteella myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden määrää. Työterveyshuolto pyrkii arvioimaan mahdollisimman oikea-aikaisesti työntekijän työ- ja toimintakykyä sekä kuntoutustarvetta sairauspoissaolojen seurannassa. Työssä jatkamisen ja työhön paluun hyvien edellytysten varmistaminen on työterveyshuollon toiminnan tavoite. (Honkonen 2010: 85.) Psykososiaalisten tekijöiden merkitys työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille on korostunut aiempiin vuosikymmeniin verrattuna. Ammatit ovat toimihenkilöistyneet, palvelutyö on lisääntynyt, sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan enemmän. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa eri aloilla, ja siihen liittyy monenlaista epävarmuutta. Työ on muuttunut monilla työpaikoilla aiempaa kiivastaisemmaksi. Tämä kaikki edellyttää työntekijöiltä kykyä sopeutua ja kehittyä jatkuvasti muuttuvien vaatimusten mukaan. (Honkonen 2010: 71.)

Mitä niukemmat ovat esimiehen mahdollisuuden lisäresurssien hankkimiseen, sitä tärkeämpää ovat selkeät ja oikein asetetut tavoitteet (Repo ym. 2015: 7), mikä ilmeni myös Valion työstressin hallintakeinoja kuvatessa. Odotuksiin ja tavoitteisiin peilaaminen nähtiin keskeisenä työstressin hallintakeinona.

Hallituskauden tavoitteena on että, johtamista ja toimeenpanoa on rohkeasti uudistettu vahvistamalla tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja avoimuutta sekä hyödyntämällä kokeiluja ja kansalaisten osallisuutta tukevia toimintatapoja (Valtioneuvoston kanslia 2015: 26). Avoimuus, kokeilukulttuuri ja osallisuus tulivat vahvasti esille myös työstressipajojen puheenvuoroissa. Avoimuuden kulttuurin luominen on oleellista: jokaisella työpaikalla tulisi olla mahdollisuus sanoa, jos ei kykene suoriutumaan työtehtävistään tai kuorma tuntuu kasvavan liian suureksi (Muistiliitto 2017).

Työlähtöisillä menetelmillä kuntoutus ja työterveyshuolto kykenevät tukemaan esimiesten, työyhteisöjen ja yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointia muuttuvassa työssä (Mäkitalo 2011: 11).

Viimeiset parikymmentä vuotta digitalisaatio on ollut ja tulee jatkossakin olemaan Suomen ja muiden kehittyneiden maiden talouskasvun tärkein moottori (Kotiranta ym. 2017: 8). Käytännön toteutuksessa monet digitalisaation ilmentymät on toistaiseksi huomioitu puutteellisesti. Digitalisaation ympärivuorokautisuus ja kokonaisvaltaisuus ovat talouskasvun mahdollistamisen lisäksi myös haaste työn psykososiaalisen kuormittumisen näkökulmasta. Kokemus digitalisaation hallittavuudesta herätti aineistonkeruun aikana runsaasti keskustelua uusien työstressin hallintakeinojen pohdinnan yhteydessä erityisesti sähköpostin seuraamisen rajaamisen, työpaikan sähköpostikulttuurin ja sähköpostin käyttöön liittyvistä odotuksista sopimisen näkökulmista. Tekoälyn, pilvipalvelujen ja muiden digitalisaation uusien ilmentymien myötä ollaan astumassa digitalisaation toiselle aikakaudelle, mikä haastaa osaltaan myös talouspolitiikan perinteiset tavoitteet ja niiden seurannan (Kotiranta ym. 2016: 3). Karkean arvion mukaan digitalisaation johdosta Suomen ja koko Euroopan bruttokansantuotteen vuosimuutos on viimeisen kymmenen vuoden aikana tullut aliarvioituksi noin 0,5 prosenttiyksiköllä (Kotiranta ym. 2017: 15).

Vuoden 2016 työolobarometrin ennakkotietojen mukaan sähköisten työtilojen, pikaviestimien ja sosiaalisen median sekä käyttö työssä on lisääntynyt selvästi aiemmista vuosista. Uudet sähköiset työvälineet ovat kuitenkin edelleen tyypillisesti osa nimenomaan toimihenkilöiden työtä, ei niinkään työntekijäasemassa olevien. (Mähönen 2017: 20.) Kuudes Euroopan työolotutkimus (EWCS) (Eurofound 2016) on selvittänyt laajalla kyselyaineistolla työoloja lukuisissa Euroopan maissa. Suomalainen työelämä on

tutkimuksen mukaan verrattain hyvää. Suomi on Euroopan huippumaa työssä oppimisessa ja työntekijän vaikutusvallassa omaan työhönsä. (Eurofound 2016: 81–82.) Lisäksi suomalaisten uramahdollisuudet ovat keskimäärin hyvät (Eurofound 2016: 86).

#### Kehittämisen prosessin ja menetelmällisten ratkaisujen arviointi

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä toteutui myös toimintatutkimuksen logiikkaan kuuluva osallistava ja reflektiivinen työskentely. (Heikkinen 2006: 27). Työryhmäläiset tuottivat ja analysoivat tietoa yhdessä, sekä reflektoivat tuottamaansa tietoa suhteessa nykyiseen toimintaan. 11 osallistujasta kymmenen (n=10) arvioi ensimmäisen sisärinki-ulkorinkityöstressipajan keskiarvolla 4,74 (arvio 1–5). Pyysin osallistujia kirjoittamaan, mitä hyvää ja mitä kehitettävää työstressipajatyöskentelyssä oli. Osallistajat sanallistivat kokemustaan palautteen yhteydessä myönteisin ilmauksin posti it -lapuille esimerkiksi kuvailemalle työskentelytapaa antoisaksi, sekä menetelmää ja ilmapiiriä hyväksi. Ensimmäisen sisärinki-ulkorinkityöstressipajan koettiin tuovan hyviä asioita omaan arkeen ja nähtiin, että 1,5 tunnissa käytiin monipuolisesti asioita läpi, minkä onnistumisessa vetäjän valmistelu auttoi.

Toisen sisärinki-ulkorinkityöstressipajan jälkeen pyysin osallistujilta jälleen palautetta, mitä hyvää ja mitä kehitettävää ryhmätyöskentelyssä oli. Tämän lisäksi pyysin osallistujia kirjaamaan jatkotyöstämiseen eli viimeiseen aineistonkeruuseen soveltuvia aiheita. 11 osallistujasta kolme (n=3) arvioi toisen työstressipajan keskiarvolla 4,33 (arvio 1–5). Kirjallisen palautteenannon ohjeistus oli kolmivaiheinen ja takana oli tiivis 1,5 tunnin työskentely. Tämän vuoksi epäilen, että valtaosalta osallistujista unohtui antaa numeraalinen arvio. Toisen aineistonkeruun jälkeen palautetta annettiin post it -lapuille pääsääntöisesti positiivisessa ja kannustavassa hengessä. Kokonaisuus nähtiin onnistuneena ja työskentelyilmapiiri hyvänä. Sisärinki-ulkorinkimenetelmä koettiin edelleen toimivana työskentelytapana, ”oli pakko kuunnella, eikä voinut kommentoida heti väliin”. Ulkoringin keskustelua kuvailtiin hyväksi ja syvälliseksi.

Toisaalta toisen työstressipajan jälkeen tuotiin esiin se, että sisäringissä oli vaikea keksiä puhuttavaa, koska aihe tuntui samalta kuin ensimmäisellä tapaamiskerralla. Muutamia kehittämissideoita tuotiin myös esiin jatkosuunnitelmaa ja -toimintaa ohjaamaan. Aineistonkeruun loppuyhteenvedosta toivottiin tiiviimpää ja jatkossa toivottiin huomiotavan ryhmien sekoittamisen niin, että aineistonkeruussa voisi olla erilaiset ryhmien kokoonpanot kuin ensimmäisellä tapaamiskerralla. Sisärinki-ulkorinkityöskentelyn näh-

tiin olevan rakentava, avoin, mielenkiintoinen ja erittäin hedelmällinen tapa työstää aihetta. Työskentelytapa herätti ”paljon hyviä ja uusia ajatuksia ja ideoita”. Myös alustus työstettävään aiheeseen koettiin ajatuksia herättelevänä. Sisärinki-ulkorinki voisi erään osallistujan mukaan toimia esimerkiksi ryhmän kehittämisessä tai yhteisen sävelen löytämisessä keskustelun kautta. Yksi osallistuja kuvaili aineistonkeruuta seuraavasti: ”tulee kuva, että meidän mielipiteistä tai näkemyksistä ollaan kiinnostuneita”.

Jatkotyöstämiseen osallistujat nostivat esiin moninaisia teemoja post it -lapuille toisen aineistonkeruun jälkeen. Toivottuja aiheita olivat esimerkiksi konkreettiset toimenpideehdotukset yritykselle, siitä, miten kehitetään työyhteisön muutoskyvykkyyttä, sähköpostiin reagoimisen rajoja, rentoutusharjoitteita, suvaitsevaisuutta, oivalluksen oppimista, työstressinhallintaa työyhteisön näkökulmasta, itsensä johtamista. Itsensä johtamista kuvailtiin oman ajattelun ja mielen hallinnan näkökulmasta, miten töitä priorisoidaan tavoitteen mukaisesti. Ohjausta, rajojen vetoa, työelämän joustoja, ajankäyttöhallintaa ja aivojen mindfulnessstaukoja nähtiin olevan oleellista kehittää. Jatkotyöstämisen ehdotettuja teemoja olivat myös konkreettiset toimenpideehdotukset Valiolle tai Valiolta työntekijälle esimerkiksi siitä, mitä yksilöltä odotetaan. Konkreettista työkalua tai menetelmää toivottiin myös työyhteisön muutoskyvykkyyden kehittämisen ja työstämisen näkökulmasta. Mielenkiinnon kohteena oli myös näkökulma siitä, miten työyhteisö on vuorovaikutuksessa keskusteleva, kannustava ja arvostava. Tuotiin esiin myös stressistä selviäminen tulevaisuuden töissä.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusongelmat muuttuvat ja muovaantuvat prosessin edetessä eikä täsmällistä tutkimussuunnitelmaa voida kirjoittaa (Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2006: 78–87). Tässäkin tutkimuksellisessa kehittämistyössä työn tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät muovaantuivat prosessin edetessä, erityisesti prosessin loppuvaiheessa. Kävin ohjaavan opettajani luona viimeisen aineistonkeruun aamuna, jolloin viimeistelimme yhdessä viimeisen aineistonkeruun kehittämistehtävän ja tehtävänannot.

Viimeisen työstressipajan lopussa 11 osallistujasta 9 (n=9) antoi arvion asteikolla 1–5, keskiarvoarvio kolmannelta aineistokeruusta oli 3,55. Arvosanaan saattoi vaikuttaa tiivis aikataulu ja se, että mitään toisen kehittämistehtävän lopussa ehdotetuista teemoista ei valittu sellaisenaan kolmanteen aineistonkeruuseen vaan teemojen valintaa muovasi kolmas kehittämistehtävä. Osallistujilta tulleet teemat työstettävistä aiheista toimivat kuitenkin suuntaa antavina tienviittoina toimintatutkimuksen prosessin aikana.

Learning Café -työstressipajan jälkeen sanallinen palaute osallistujilta post it -lapuille oli pääosin myönteistä, muun muassa työskentelyilmapiiri kuvailtiin luottamukselliseksi, kokonaisuutta hyvin valmistelluksi ja ajankäyttöä tehokkaaksi. Learning Cafén nähtiin antavan monipuolisen näkökulman työstettävistä asioista. Osittain käsiteltyjen teemojen toistoa ja aikataulun tiukkuutta kritisoitiin. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön haasteena olikin varsin rajallinen aineistonkeruu-aika. Yhdelle aineistonkeruukerralle puolitoista tuntia osoittautui erittäin napakaksi kokonaisuudeksi. Työskentely oli erityisesti viimeisen aineistonkeruun yhteydessä intensiivistä ja työskentely tapahtui iltapäivällä. Learning Cafe -menetelmällä koettiin olevan helppo jäsenellä asioita ja menetelmän nähtiin ruokkivan keskustelua. Aineistonkeruiden lopussa olisikin ollut antoisaa päästä jatkamaan yhteiskeskustelua pidempään. Toisaalta yhteensä 4,5 tunnin aineistonkeruulla aineiston määrä muodostui riittävän runsaaksi. Aineisto rakentui moniääniseksi ja kiinnostavaksi kokonaisuudeksi. Alla on suorina lainauksina viimeisen aineistonkeruun jälkeen:

Hyvää: rouheasti tuli ajatuksia esille, kunnon brain stormingia; yllättävän vaikea vetää yhteen, mutta tuloksellista

Kehitettävää: lisää aiheita, 2. ja 3. kerta tuntuivat hieman toistolta, saman asian ympärillä pyörimiseltä. Hyvää: hyvä ilmapiiri, uskalltaa sanoa. Missään muualla ei keskustella näistä asioista.

Learning Cafe oli vaativampi ryhmätyön muoto kuin esim. sisärinki, ulkorinki. Mutta onnistui, kun ryhmä oli tullut tutummaksi ja uskallus/ luottamus oli kehittynyt aiemmissa kokoontumisissa.

Learning café -työskentelyn yhtenä etuna on se, että kehittäjäryhmän jäsenet, kirjureina toimineita ammattilaisia lukuun ottamatta, saivat osallistua keskusteluun kaikista teemoista. Kirjurit työstivät flap -papereille keskeisimpiä asioita käsitelystä teemasta ja lopussa he pääsivät puheenjohtajan roolissa esittelemään pöydässä käydyn keskustelun yhteenvedon, jota muu ryhmä sai täydentää.

Päädyn käyttämään työntekijöistä ja ammattilaisista koostuvaa yhteistä ryhmää aineistonkeruussa, koska halusin synnyttää hedelmällistä keskustelua erilaisten työntekijäryhmien välille, joilla oli erilainen työkokemus ja koulutus. Heterogeeninen kehittäjäryhmä oli toimiva ja kiiteltävä ratkaisu myös osallistujien näkökulmasta.

Toimintatutkimus voidaan nähdä oppimisprosessina, joka mahdollistaa osallistujien oppimis- ja kasvuprosessin. Jotta muutos mahdollistuisi, vaatii muutokseen tähtäävä toimintatutkimus tutkijalta enemmän tietoa ja perehtymistä ilmiöön, kuin perinteinen tutkimus. (Kananen 2014: 11–17.) Oma roolini aineistonkeruussa oli ohjeistaa kehittäjäryhmää, havainnoida työskentelyä ja vastata kysymyksiin. Etukäteen luodut rungot työstressipajoihin auttoivat etenemään systemaattisesti, mutta aineistonkeruun aikana en juurikaan puuttunut kehittäjäryhmän toimintaan. Keskityin kuuntelemaan ja pitämään huolta aikataulusta seuraaviin työskentelyvaiheisiin siirtymisten osalta.

### Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyrin hyvän tieteellisen käytännön ja periaatteiden noudattamiseen työn laadullisuutta ja eettisyyttä koskevien periaatteiden mukaan (Tuomi – Sarajärvi 2002: 129–138). Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetyt menetelmät ja työn eteneminen olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Aineistonkeruu ja käytetyt yhteiskehittelyn menetelmät on kuvattu ja esitelty tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmällisissä ratkaisuissa. Aineistonkeruun luotettavuuden varmistamiseksi olen kuvannut työstressipajojen työskentelyrungot (ks. liite 3) ja esittänyt näytteen aineiston analyysistä liitteinä (ks. liite 4). Aineistonkeruu toteutui kehittämis-henkisessä ja myönteisessä työskentelyilmapiirissä työstressipajoissa. Vuorovaikutus oli luontevaa ja mutkatonta työntekijöiden ja ammattilaisten välillä. Ammattitaidosta huolehtiminen ja ammattitaidon kehittäminen kuuluvat kaikkien ammattilaisten vastuulle myös eettisestä näkökulmasta. Hyvä ammattitaito ja kehittäminen varmistavat hyvän hoidon. (Etene 2001.) Tutkimuksellisen kehittämistyöprosessin aikana olen pyrkinyt muistamaan ohjeen työn sisäisestä logiikasta ja läpinäkyvyydestä. Missä tahansa vaiheessa työtä olen voinut jakaa ja esitellä sitä osallisille ja olen pyrkinyt aukottomaan ja yksityiskohtaiseen raportoimiseen selkeän kokonaiskäsityksen saamiseksi.

Asiakkaan osallistumista, kumppanuutta ja asiakaslähtöisyyttä pidetään Suomessa niin tärkeinä asioina, että niiden turvaamiseksi on säädetty ja uudistettu lakeja, kuten esimerkiksi laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä (Laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä 2003/497), laki potilaan asemasta ja oikeuksista (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992) ja terveydenhuoltolaki (Terveydenhuoltolaki 1325/2010). Asiantuntijakeskeisten käytäntöjen muuttamisen tueksi on ollut käynnissä myös kehittämisohjelmia, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma Kaste 2012–2015,



jossa korostuu asiakaslähtöisyys (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: 18). Kaste-ohjelman avulla on pyritty muun muassa asiakkaan päätäntävällän ja autonomian kasvattamiseen vahvistamalla asiakkaan osallistumismahdollisuuksia itseään koskevaan päätöksentekoon. (Harra 2014: 241.) Tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistui työntekijöitä eri organisaatioista ammattilaisten lisäksi, mikä toi oman erityisen näkökulmansa ja lisänsä prosessiin. Eettisenä ongelmana voidaan ajatella se, onko moraalisesti hyväksyttävää pyytää vaikeassa elämäntilanteessa olevia työntekijöitä mukaan tutkimukseen. (Mäkinen 2006: 121–123). Toisaalta osallistujilla ei tarvinnut olla merkittävää työperäistä stressiä osallistuakseen tutkimukseen. Työntekijöitä pyydettiin ilmoittautumaan mukaan tutkimukseen kuitenkin niistä organisaatioista, joissa esiintyi Valion pääkonttorilla vuonna 2015 toteutetun työstressikysymyksen mukaan eniten merkittävää työperäistä stressiä. Myös ILO, UNESCO ja WHO korostavat palvelunkäyttäjän roolin subjektiivutta ja sitä, että kuntoutuspalveluita ei tule toteuttaa ilman palvelunkäyttäjän osallistumista. (Kuipers – Doig 2010; WHO – UNESCO – ILO – IDDC 2010: 47).

Suomalainen yhteiskunta ja toimintaympäristö ovat muuttuneet ja muuttuvat koko ajan. Esimerkkejä muutoksista ovat eliniän piteneminen, syntyvyyden lasku ja näiden myötä väestön ikärakenteen muutos, tutkimustiedon ja teknologian edistysaskeleet ja sovellukset sekä globalisaatio. Huomattava osa terveydenhuollon eettisestä arvopohjasta on kuitenkin säilynyt perinteisenä parituhatta vuotta. Elämän kunnioittaminen, hyvän tekeminen, vahingoittamisen välttäminen ja oikeudenmukaisuus ovat edelleen keskeisiä periaatteita, joihin nykyisin kuuluvat myös hoidon kohteena olevan itsemääräämisoikeuden ja elämän arvokkuuden korostaminen. (Etene 2001.)

Vuoden 2002 kuntoutusselonteossa kuntoutuksen todetaan olevan “suunnitelmallista ja monialaista, yleensä pitkäjänteistä toimintaa, jonka tavoitteena on auttaa kuntoutujaa hallitsemaan elämäntilanteensa”. (Järvikoski 2013: 21). Kokoisvaltainen elämäntilanteen tai työstressin hallinta tuskin kuitenkaan on mahdollista. Elämään liittyy olennaisena osana sen ennakoimattomuus ja osittain myös hallitsemattomuus. Ennakoimattomana asiana työelämä tulee kohtaamaan jatkossakin mustia joutsenia, kuten Valion tapauksessa Venäjän rajojen sulkeutuminen vuonna 2014.

Kuntoutuksen tulisi olla luonteeltaan aina voimavarasuuntautunutta, oma-aloitteisuutta tukevaa ja yksilön vahvuuksia etsivää. (Järvikoski 2013: 73). Osallisuuden vahvistaminen ja osallistumismahdollisuuksien parantaminen kuntoutuksen keinoin edellyttää

palvelujärjestelmältä asiakaslähtöistä kehittämistä ja molemminpuolisen ymmärryksen lisäämistä (Virtanen ym. 2011: 22). Tästä näkökulmasta työntekijöiden osallistuminen tutkimukselliseen kehittämistyöhön oli edellytys koko työlle.

Työntekijöiden ja ammattilaisten osallistuminen tutkimukselliseen kehittämistyöhön perustui vapaaehtoisuuteen ja heillä oli mahdollisuus jättäytyä pois tutkimuksellisesta kehittämistyöstä kaikissa työryhmätyöskentelyn vaiheissa. Kukaan osallistujista ei tuonut esiin haluaan lopettaa työstressipajoihin osallistumistaan. Yksi ammattilaisista ei ensimmäisen työstressipajan jälkeen päässyt osallistumaan kehittämiseen työpaikan vaihdon vuoksi. Tämä oli etukäteen tiedossa. Hänen työtään jatkava ammattilainen taas aloitti työsuhteensa niin, että pääsi osallistumaan kahteen jälkimmäiseen työstressipajaan. Kehittämistyöstä pois jääminen ensimmäisen työstressipajan jälkeen ja mukaan tuleminen toisesta työstressipajasta eteenpäin tapahtui hyvässä hengessä, eikä se vaikuttanut ryhmän ilmapiiriin tai luottamuksellisen suhteen muodostumiseen. Yhden ammattilaisen poisjäämistä ei kuitenkaan informoitu osallistujille etukäteen.

Olin myös varautunut antamaan työntekijöille tietoa, neuvontaa ja ohjausta koskien heidän työstressioireitaan, mutta tälle ei ollut tarvetta.

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneiden työntekijöiden ja ammattilaisten valinta on kuvattu luvussa 5.3. Työstressipajaan osallistuneiden työntekijöiden ja ammattilaisten henkilötietoja ei kerätty ja aineisto analysoitiin sekä kirjallinen raportti toteutettiin siten, että yksittäisiä kehittämistyöhön osallistuneita henkilöitä tai heidän tuottamaansa aineistoa ei voida tunnistaa työstä. Taustatietoja ei kerätty, mutta käytännössä riittävät osallistujiin liittyvät taustatiedot, kuten organisaatio ja yhteystiedot, oli selvitetty työpaikan intranetistä ja organisaatiokohtaiset taustatiedot työstressin esiintyvyydestä työstressikysymyksen yhteenvedosta. Tämän lisäksi ensimmäisen työstressipajan alussa esittäytymiskierroksen yhteydessä osallistujat toivat spontaanisti esiin työskentelyvuotensa yrityksen palveluksessa, mitkä kirjasin ylös ja hyödynsin työssäni. Työskentelyvuodet yrityksen palveluksessa auttoivat hahmottamaan osallistujien asiantuntijuuden yritykseen liittyvissä työstressinhallintakeinojen toimintatavoissa. Taustatiedot, yhteiskehittelynä tuotettu aineisto, nauhoitukset ja siitä tehdyt dokumentit säilytettiin tutkimuksellisen kehittämistyön ajan siten, että kukaan ulkopuolinen ei päässyt käsittelemään aineistoa. Tutkimuksellisen kehittämistyön jälkeen aineisto hävitettiin vaaditulla tavalla. Dokumentoituun aineistoon ei sisällytetty henkilötietoja tai työntekijöiden organisaatitietoja tunnistettavassa muodossa. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö ei

myöskään vaikuta työterveyshuollosta saatavaan hoitoon, eikä potilastietojärjestelmän kirjauksiin kajottu tähän työhön liittyen.

#### Kehittämistyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheita

Valion pääkonttorin toimihenkilöiden ja ammattilaisten kehittämisehdotukset ovat siirrettävissä muihin organisaatioihin arvioitaessa työstressin hallintakeinoja nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia ja tuotosta voidaan tarkastella siten yleisesti suunniteltaessa minkä tahansa toimihenkilötyöntekijäryhmän työstressin hallintakeinoja Valion eri toimipaikoilla tai toimihenkilövaltaisilla työpaikoilla.

Työstressi oli käsitteenä tuttu työterveyshuollon ja työhyvinvoinnin ammattilaisille, mutta työntekijät toivat vahvasti esiin sen, että työstressiin liittyvistä asioista ei keskustella työyhteisössä ja työn tekemisen arjessa. Työntekijöiden työstressin hallintakeinojen vahvistamiseksi tarvitaan konkreettisia toimintatapoja, joita työterveyshuolto ja työhyvinvointi voivat osaltaan tuoda esiin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset ja tuotos toimivat runkona toiminnan jatkokehittämiseksi ja tarkastelulle. Tuloksia ja tuotosta voidaan käyttää apua arvioitaessa toimihenkilöiden työstressiä ehkäiseviä tekijöitä ja suunniteltaessa konkreettisia työstressin hallinnan toimintatapoja tulevaisuudessa. Tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan hyödyntää toimintakulttuurin muutoksen tukena muun muassa keskustelun avaajana ja herättäjänä. Aineistosta nousseiden toimintatapojen joukossa on konkreettisia kehittämisideoita esimerkiksi liittyen työstressin mukaan ottamisesta strategiatyöhön ja aivojen mindfulness -tauoista. Näitä ideoita voitaisiin arvioida moniammatillisesti esimerkiksi työsuojelutoimikunnan kokouksessa, jossa on työsuojelu ja johdon edustaja mukana. Ideoita voidaan jatkossa työstää konkreettiseksi toiminnaksi arjen työssä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä näkyväksi noussut tarve toimintakulttuurin muutokseen toimihenkilöiden työstressin hallitsemiseksi edellyttää muutokseen tähtäävien toimintatapojen liittämistä osaksi arjen työtä. Muutos tapahtuu ainoastaan, jos sen vaikutukset ja mahdollisuudet näkyvät käytännössä. (Engeström – Kerosuo – Kajamaa 2008: 23.) Ilman mahdollisuutta olla mukana kehittämässä työstressin hallintakeinoja ei työntekijöiltä voida vaatia myöskään sitoutumista sovituihin työstressin hallinnan toimintatapoihin.

Työntekijät, sekä terveydenhuollon ammattilaisista työhyvinvointi ja työterveyshuolto osallistuvat kehittämiseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana oli työpaikan tarpeet ja työstressipajojen soveltuvuus ja hyöty työntekijöille ja ammattilaisille. Jatko-

tutkimusaiheet muodostuvat osittain osallistujien näkemyksistä, joita he toivat esiin anonyymisti toisen aineistonkeruun lopussa. Harkintani pohjalta jatkopohdittavaksi soveltuu esimerkiksi se, miten yhdessä rakennetaan mielekkäitä toimintakokonaisuuksia yksilöllisen työhyvinvoinnin vahvistamiseksi työnteon arjessa ja miten yhteisen arvoperustan ja päämäärän rakentuminen mahdollistuu tulevaa ennakoiden. Lisäksi kilpailu työpaikoista ja pelko työpaikan menettämisestä nousi toisessa aineistonkeruussa esille.

Onko se sitten kilpailu työpaikoista, joka kiristää tai saa ihmiset toimimaan tällä lailla se kilpailu ja koventunut työelämä, että jos en minä vastaa siihen (sähköpostiin) kello kymmenen illalla, viikonloppuna, niin onko minulla kohta työpaikka?

Tämä voidaan nähdä heikkona signaalina, uutena, nousevana asiana, joka voi osaltaan ohjata tulevaisuuden kehityssuuntia. Työssäni työterveyshoitajana olen myös ollut osaltani havainnoimassa muita heikkoja signaaleja yhdessä työntekijöiden kanssa. Nousevia ilmiöitä Valiolla ovat myös päällekkäisten kokousvarausten tekeminen ja kokousten välityksellä asioiden hoitaminen toimihenkilöiden työssä. Tällöin ei kunnioiteta työntekijöiden aikaisempia kalenterivarauksia, eikä muiden kokoukseen osallistujien aikaa, kun tietyistä asioista voitaisiin sopia kahden kesken.

Raportissa olen pyrkinyt jäsentämään työstressipajoissa käytyjen keskustelun sisältöjä analysoinnin kautta, sekä kuvaamaan Valiota toimihenkilöiden työympäristön näkökulmasta. Jatkotutkimusaiheena työntekijän tai kuntoutujan aseman ja roolin tarkastelu työhyvinvoinnin ja työterveyshuollon kehityshankkeissa vahvistaisi todennäköisesti työntekijän asemaa päätöksenteossa. Arvoperustan määrittely työstressille ja työstressin ympärille rakentuvan verkoston konkretisointi vastaisi toimintakokonaisuuksien rakentamisesta kuntoutumista tukevalla tavalla. Miten työstressin hallintaa tukevan verkoston rakentaminen auttaisi kuntoutustoiminnan päämäärää ja miten verkosto uusiutuu tulevaisuudessa entistä enemmän rajapintoja ylittäväksi?–Stressin, epätyytyttävän työn sisällön, työjärjestelyn tai työyhteisön sosiaalisen toimimattomuuden arvellaan aiheuttavan noin puolet kaikista menetetyistä työpäivistä (Repo ym. 2015: 33), joten toimivien ratkaisujen kehittäminen yhdessä työntekijöiden ja ammattilaisten kanssa on myös taloudellisesti järkevää.

Sanna Hyvärisen (2016) väitöstutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten naisjohtajien elämäntapa yhdistyy heidän urakehitykseensä sekä heidän oman johtajuutensa ymmärtämiseen. (Hyvärinen 2016: 5). Johtajan työhön sitoutumista edistäviksi tekijöiksi osoittautuivat oman alan kiinnostavuus sekä halu edetä uralla ja itsensä kehittämisessä. Työelämässä on lähdetty liikkeelle ”ruohonjuuritasolta” ja edetty tehtävien mukaan. Naisjohtajat kertoivat myönteisestä suhteestaan työhön, laaja-alaisesta opiskelusta, taidosta toimia pitkäjänteisesti ja organisoidusti sekä halustaan kehittää alaa ja itseään ja pyrkimyksestään mennä eteenpäin. (Hyvärinen 2016: 62.) Suurin osa haastateltavista korosti johtajuudessa olevan tärkeää kyky luoda myönteinen ilmapiiri sekä kyky antaa myönteistä palautetta. He kertoivat, kuinka myönteinen ilmapiiri näkyy hyvänä yhteishenkenä, työtyytyväisyytenä ja työn ilona. Naisjohtajat totesivat pyrkineensä toimimaan esimerkkinä ahkerasta työskentelystä ja positiivisesta otteesta. (Hyvärinen 2016: 68.) Lähijohtajan viestintä ja toiminta vaikuttavat paljon siihen, miten hyvin henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työhönsä. Lähijohtajan on osattava tukea ihmisten aktiivisuutta, osaamista ja itsensä kehittämisen halua työyhteisöissä. (Reikko – Salonen – Uusitalo 2010: 69.)

Valioneuvoston periaatepäätöksen tavoitteena on työikäisten terveyden ja työkyvyn vahvistaminen yhteistyössä, jolloin työterveyshuolto, terveydenhuolto- ja kuntoutusjärjestelmä tekevät oikea-aikaisesti yhteistyötä työikäisten työkyvyttömyyden ehkäisyssä ja työkyvyn palauttamisessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017: 23.) Puntton (2017) mukaan toimivan ja työhyvinvointia tukevan työyhteisön rakentamisessa ja kehittämisessä työterveyshuollon rooli on kiistaton. Tuloksia saavutetaan yhteisillä ennakoivilla toimenpiteillä ja yhteistyöllä organisaation ja sen esimiesten kanssa. (Punto 2017.)

Nykyaikaiset eurooppalaiset elämäntavat ovat kestäättömiä esimerkiksi ylituotannon ja liiallisen kulutuksen vuoksi, mikä vaikuttaa luonnonvarojen ja ympäristön lisäksi esimerkiksi terveyteemme. Elämäntapoihin liittyvä kulutus ja kotitalouksien kulutus muodostavat merkittävän osan yhteiskunnan ympäristökuormituksesta, mikä on nostanut kestävien elämäntapavalintojen suosiota. Paikallisten sosiaalisten innovaatioiden nousu ja ekologisten tuotteiden tarjonnan paraneminen ovat lisänneet myös julkista keskustelua kestävästä kehityksestä. (Scenarios for Sustainable Lifestyles 2050. From Global Champions to Local Loops 2012: 4.) Kestävän kehityksen, taloudellisuuden ja säästetyt ajan vuoksi myös toimihenkilöt Valiolla matkustavat entistä vähemmän kotimaassa toimipaikkojen välillä, koska suuri osa palavereista voidaan hoitaa esimerkiksi Lyncin välityksellä. Toimiva ja tarkoituksenmukainen tietotekniikka auttaa työntekijöitä

selviytymään jo muutenkin työmäärältään haastavasta työviikosta, kuten tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista ilmenee.

Työhyvinvoinnin yhteydessä keskustellaan työnilosta ja työuupumuksesta. Näiden käsitteiden tuleminen perinteisten ilmapiiri-, stressi- ja tyytyväisyys -käsitteiden rinnalle viittaavat siihen, että töiden sisällöt ovat muuttuneet luonteeltaan sosiaalisiksi ja henkiksi. Työhyvinvointi on vähitellen noussut marginaalisesta asemasta organisaation strategiseksi tekijäksi. (Juuti 2010: 47.) Hyvät työyhteisötaidot tarkoittavat vastuullisuutta ja rakentavuutta suhteessa esimieheen, työkavereihin, itseen ja työhön. Työyhteisötaitoisella on aktiivinen ote työn tekemiseen ja kehittämiseen, hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot, hän osaa ottaa toiset huomioon ja ymmärtää työn tai yksikön kokonaisuuden. (Vesterinen 2010: 116.) Hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa vuorovaikutteisesta esimiestyöstä ja puheeksi ottamisen rohkeudesta, ”ihmisiksi olemisesta” ja työhyvinvoinnin kehittämisestä suunnitelmallisesti. (Vesterinen 2010: 117.)

Suomeen rakennetaan nyt Euroopan parasta työelämää vuoteen 2020 mennessä (Työelämä 2020 -hanke). Vision saavuttamiseksi tarvitaan laajaa näkemysellisyyttä rajapintoja ylittäen, sekä rohkeaa ja innostunutta yhteistyötä ja uskallusta tehdä asioita toisin kuin aikaisemmin. Tarvitaan nykyistä enemmän henkilöstölähtöistä ja verkostoimaista työelämän kehittämistä, mihin tämä kuntoutuksen ylempi AMK -tutkinto on antanut runsaasti käytännönläheisiä eväitä, hyvänä esimerkkinä yhteiskehittelymenetelmät. Työhyvinvointi liittyy erilaisten roolien väliseen tasapainoon, työn ja perheen tasapainoon sekä työn ja muun elämän koettuun tasapainoon. (Kauko-Valli – Koiranen 2010: 109–110). Onnellisuudella on todettu olevan monenlaisia myönteisiä yhteyksiä työhön ja yleiseen toimintakykyyn. Onnelliset työntekijät ovat nopeampia, luovempia ja tehokkaampia. He sietävät paremmin stressiä, palautuvat nopeammin ja paremmin arjen pettymyksistä sekä sairastavat huomattavasti muita vähemmän. Onnellisuus on liitetty vähäiseen tapaturma-alttiuteen ja poissaoloihin. Tätä taustaa vasten onnellisuus voi olla käytännössä merkittävä tekijä yrityksen tehokkuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta. (Kauko-Valli – Koiranen 2010: 108.) Maksim Gorkin sanoin: ”Kun työ on nautinto, elämä on iloa. Kun työ on pakko, elämä on orjuutta.” Omasta työstään ilon kokemuksen saaminen tulisi kuulua jokaisen ihmisen perusoikeuksiin. (Kauko-Valli – Koiranen 2010: 100.) Työstressi säilyy kuitenkin jatkossakin työterveyshuollon keskeisenä haasteena, mutta kykymme ymmärtää ja hallita työperäistä stressiä on vahvistumassa. Tulevaisuus näyttää tästä näkökulmasta tarkasteltuna valoisalta. (Cox – Griffiths – Rial-González 2000: 130.)

## Lähteet

Aulankoski, Sanna 2016. Törmäyksistä työniloon – Työterveyshuolto tukena työn risti-riidoissa. Työterveys, työhyvinvointi ja työkyky. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Autti-Rämö, Ilona – Salminen, Anna-Liisa 2016. Kuntoutumisen hyvät käytännöt. Teoksessa Autti-Rämö, Ilona – Salminen, Anna-Liisa – Rajavaara, Marketta – Ylinen, Aarne (toim.). Kuntoutuminen. Helsinki: Duodecim. 14–17.

Bärlund, Aija – Perko, Susanna 2013. Kestävä johtajuus –bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum.

Cox, Tom – Griffiths, Amanda – Rial-González, Eusebio 2000. Research on work-related stress. Luxemburg: European Agency for Safety and Health at Work. Verkkodokumentti. <<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/203>>. Luettu 18.5.2017.

Engeström, Yrjö – Kerosuo, Hannele – Kajamaa, Anu 2008. Vaikuttavuuden arvioinnista seuraamusten tutkimukseen. Teoksessa Mäkitalo, Jorma – Turunen, Jari – Vilkkumaa, Ilpo (toim.). Vaikuttavuus muutoksessa. Oulu: Verve. 19-48.

Etene 2001. Terveysthuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. ETENE –julkaisuja 1. Verkkodokumentti. <[http://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENE\\_julkaisuja+1+Terveysthuollon+yhteinen+arvopohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002-9e98-79a4941b4468](http://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENE_julkaisuja+1+Terveysthuollon+yhteinen+arvopohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002-9e98-79a4941b4468)>. Luettu 29.04.2017.

Eurofound 2016. Sixth European Working Conditions Survey – Overview report. Publications Office of the European Union. Luxembourg. Verkkodokumentti. <[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)>. Luettu 28.4.2017.

Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto 2017. Vuosien 2016 – 2017 kampanja: Terveellinen työ – Elämän eri vaiheissa. Verkkodokumentti. <<https://osha.europa.eu/fi/healthy-workplaces-campaigns/2016-17-campaign-healthy-workplaces-all-ages>>. Luettu 3.5.2017.

European Agency for Safety and Health at Work 2017. European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER). Verkkodokumentti. <<https://osha.europa.eu/en/surveys-and-statistics-osh/esener>>. Luettu 18.5.2017.

Finto n.d. Suomalainen asiasanasto- ja onkologiapalvelu. Verkkodokumentti. <<http://finto.fi/koko/fi/page/p374>>. Luettu 20.5.2017.

Gerlander, Eija-Maria – Launis, Kirsti 2007. Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus – arbetslivsforskning 5 (3). 202–212. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <[http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT073\\_verkkoversio.pdf](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT073_verkkoversio.pdf)>. Luettu 21.11.2016.

Hannonen, Kari 2014. Työ muuttuu – muuttuuko työhyvinvointi? Verven blogi. <<http://www.verve.fi/ajankohtaista/blogi/tyo-muuttuu-muuttuuko-tyohyvinvointi.html>>. Luettu 20.5.2017.

Harra, Toini 2014. Terapeuttinen yhteistoiminta. Asiakkaan osallistumisen mahdollistaminen toimintaterapiassa. Acta Universitatis Lapponiensis 288. Lapin yliopisto: Rovaniemi. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61769/Harra\\_Toini\\_ActaE\\_156pdfA.pdf?sequence=2](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61769/Harra_Toini_ActaE_156pdfA.pdf?sequence=2)>. Luettu 13.5.2017.

Hassard, Juliet – Cox, Tom 2015. Work-related stress: Nature and management. OSH Wiki 2015. Verkkodokumentti. <[https://oshwiki.eu/wiki/Work-related\\_stress:\\_Nature\\_and\\_management](https://oshwiki.eu/wiki/Work-related_stress:_Nature_and_management)>. Luettu 18.5.2017.

Heikkinen, Hannu L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 15–38.

Heikkinen, Hannu L. T. 2006. Tutkiva ote toimintaan. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 15–37.

Heikkinen, Hannu L. T. – Kontinen, Tiina – Häkkinen, Päivi 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 39–76.

Heikkinen, Hannu L. T. – Rovio, Esa – Kiilakoski, Tomi 2006. Toimintatutkimuksen käytäntö. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 77–93.

Heilä, Hannele 2016. Psyykkisen työkyvyn arviointi. Lääkärin käsikirja. Verkkodokumentti. <[http://www.terveysportti.fi/dtk/ltk/koti?p\\_artikkeli=ykt01784&p\\_haku=työkyky](http://www.terveysportti.fi/dtk/ltk/koti?p_artikkeli=ykt01784&p_haku=työkyky)>. Luettu 22.11.2016.

Helander, Nina – Kujala, Johanna – Lainema, Kirsi – Pennanen, Miia 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen – uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Suomen yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Hietala, Outi – Sippola, Aulikki – Riipinen, Markku – Lampinen, Pauliina – Nevalainen, Marja 2015. Uusi työyhteisölähtöinen toimintamalli. Katsaus. Kuntoutus 38 (4). 40–45. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<https://kuntoutussaatio.fi/palvelumme/viestinta-ja-tiedolla-vaikuttaminen/kuntoutuslehti/arkisto/kuntoutus-42015/>>. Luettu 10.5.2017.

Honkonen, Teija 2010. Työ ja mielenterveys. 70-86. Teoksessa: Martimo, Kari-Pekka – Antti-Poika, Mari – Uitti, Jukka (toim.). Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.  
Hyvärinen, Sanna 2016. Monta polkua johtajuuteen – naisjohtajien urakertomuksia. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Verkkodokumentti. <[http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62353/Hyv%C3%A4rinen\\_Sanna\\_ActaE\\_189\\_pdfA.pdf?sequence=2](http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62353/Hyv%C3%A4rinen_Sanna_ActaE_189_pdfA.pdf?sequence=2)>. Luettu 21.5.2016



Härmä, Mikko – Hublin, Christer – Sallinen, Mikael 2013: Työn stressitekijöistä johtuva unettomuus. Työperäiset sairaudet. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/koti>>. Luettu 27.2.2017.

Juuti, Pauli 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, Marjaana – Vesterinen Pirkko-Liisa (toim.): Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava. 45–55.

Järvensivu, Timo – Nykänen, Katri – Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen – hankkeen julkaisu. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<https://mentorvermeet.files.wordpress.com/2014/02/verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>>. Luettu 16.5.2017.

Järvikoski, Aila 2008. Kuntoutuskäsityksen muutos ja kuntoutuksen vaikuttavuuden tutkimus. Teoksessa Mäkitalo, Jorma – Turunen, Jari – Vilkkumaa, Ilpo (toim.): Vaikutavuus muutoksessa. Oulu: Verve.

Järvikoski, Aila 2013. Monimuotoinen kuntoutus ja sen käsitteet. Sosiaali- ja terveystieteiden raportteja ja muistioita. 43. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Verkkodokumentti. <[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70263/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3457-3.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70263/URN_ISBN_978-952-00-3457-3.pdf?sequence=1)>. Luettu 30.3.2017.

Järvikoski, Aila – Härkäpää, Kristiina – Mannila, Simo 2001. Moniulotteinen työkykykäsitys ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Kuntoutus 24 (3).

Kallio, Eila – Kivistö, Sirkku 2013. Mieli työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Jamk.fi.

Karjalainen, Vappu 2004. Yksilöllistymiskehitys muuttaa kuntoutusta – mutta miten? 11–26. Teoksessa: Karjalainen, Vappu – Vilkkumaa, Ilpo (toim.). Kuntoutus kanssamme. Ihmisen toimijuuden tukeminen. STAKES. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102986/URN\\_ISBN\\_978-952-245-782-0.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102986/URN_ISBN_978-952-245-782-0.pdf?sequence=1)>. Luettu 9.5.2017.

Karjalainen, Vappu – Vilkkumaa, Ilpo 2004. Saatteeksi. 3–4. Teoksessa: Karjalainen, Vappu – Vilkkumaa, Ilpo (toim.). Kuntoutus kanssamme. Ihmisen toimijuuden tukeminen. STAKES. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102986/URN\\_ISBN\\_978-952-245-782-0.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102986/URN_ISBN_978-952-245-782-0.pdf?sequence=1)>. Luettu 18.5.2017.

Kauko-Valli, Sofia – Koironen, Matti 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, Marjaana – Vesterinen Pirkko-Liisa (toim.): Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava. 100-110.

Kiiski Kataja, Elina 2017. Työn ja toimeentulon arvoitus. Verkkodokumentti. <<https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/>>. Luettu 16.5.2017.

Kinnunen-Amoroso, Maritta 2017. Työstressin hallinnan yhteiset käytännöt puuttuvat. Pääkirjoitus. Duodecim 133 (10). 913-914.

Kinnunen-Amoroso, Maritta 2016. WORK-RELATED STRESS: Management methods and collaboration between occupational health service and workplaces in Finland. Department of Public Health. Faculty of Medicine. University of Helsinki. Väitöskirja. Verkkodokumentti. <  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/166329/WORKRELA.pdf?sequence=1>>  
 . Luettu 9.5.2017.

Koponen, Johannes – Korhonen, Satu – Lahtinen, Veikka – Leppänen, Juha - Neuvonen, Aleksis – Parkkinen, Maari – Parkkinen, Marjukka – Sandelin, Iris 2015. Terveys 2050. Neljä skenaariota ihmislähtöisestä terveydestä ja valinnanvapaudesta. Demos Helsinki. Verkkodokumentti. < <http://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2015/06/Terveys2050.pdf>>. Luettu 20.5.2017.

Kotiranta, Annu – Koski, Heli – Pajarinen, Mika – Rouvinen, Petri – Ylhäinen, Ilkka 2017. Digitalisaatio muuttaa maailmaa – tarvitaanko politiikan tueksi uusia mittareita? Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 2/2017. Verkkodokumentti. <  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79838/Digi-BKT-nettiin%202017-04-28.pdf?sequence=1>>. Luettu 1.5.2017.

Kuipers, Pim – Doig, Emmah 2010. Community-based rehabilitation. International Encyclopedia of Rehabilitation. Verkkodokumentti.  
 <<http://cirrie.buffalo.edu/encyclopedia/en/article/362/>>. Luettu 29.4.2017.

Kurppa, Kari – Uitti, Jukka – Viljamaa, Mervi – Michelsen, Torsten – Juvonen-Posti, Pirjo – Arsallo, Ali 2014. Vaikuttavuus. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Verkkodokumentti. <<http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/koti>>. Luettu 29.12.2015.

Laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä 497/2003. Annettu 13.6.2003.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992. Annettu 17.8.1992.

Lehto, Markku 2008. Aktiivinen ja kannustava sosiaalipolitiikka. Teoksessa Mäkitalo, Jorma – Turunen, Jari – Vilkkumaa Ilpo (toim.): Vaikuttavuus muutoksessa. Oulu: Verve. 63–81.

Leka, Stavroula – Griffiths, Amanda – Cox, Tom 2003. Work organisation and stress. Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives. Protecting workers' health series no. 3. Geneve: WHO. Verkkodokumentti. <  
[http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3rev.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3rev.pdf)>. Luettu 18.5.2017.

Leppänen, Makke – Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä -psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Liira, Juha – Kinnunen-Amoroso, Maritta – Pasternack, Iris – Redemann, Beatrix – Räisänen, Kirsi – Jalonen, Päivi – Ahola, Kirsi – Ruotsalainen, Jani – Sauni, Riitta 2010. Työhön liittyvä stressi. Työterveyshuollon hyvät käytännöt. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa:  
 <[http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/avaa?p\\_artikkeli=ttk00106&p\\_haku=stressi#R30](http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/avaa?p_artikkeli=ttk00106&p_haku=stressi#R30)>. Luettu 22.11.2016.

Lindh, Jari 2013. Kuntoutus työn muutoksessa. Yksilön vajavuuden arvioinnista toimintaverkostojen rakentaistumiseen. Väitöskirja. Acta Univeristatis Lapponiensis 259. Lapin yliopisto. Verkkodokumentti. <<http://docplayer.fi/storage/33/16468926/1493654568/5b1fHcuuZLJiEvpeXnfvMA/16468926.pdf>>. Luettu 1.5.2017.

Malinen, Hilikka – Kuosa, Marjo 2016. Henkinen työsuojelu –askel pidempiin työuriin? Työterveyslääkäri 34 (1). 30–32. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/koti>>. Luettu 22.11.2016.

Muistiliitto 2017. Hyvä työ aivoille. Kognitiivinen ergonomia työhyvinvoinnin tukena. Verkkodokumentti. <[http://www.muistiliitto.fi/files/9613/7586/9975/KognErgHuoneentaulu\\_esite\\_WEB.pdf](http://www.muistiliitto.fi/files/9613/7586/9975/KognErgHuoneentaulu_esite_WEB.pdf)>. Luettu 10.5.2017.

Mähönen, Erno 2017. Työolobarometri. Ennakkotiedot 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 10/2017. Verkkodokumentti. <[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap\\_10\\_2017\\_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap_10_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1)>. Luettu 28.4.2017.

Mäkinen, Elisa 2014: Kokonaiskuva kuntoutujasta vahvistuu. Teoksessa Sipari, Salla – Mäkinen, Elisa – Paalasmaa, Pekka (toim.): Kuntoutettavasta kehittäjäkumppaniksi. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Aatos artikkelit 13: 2014. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <[http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/AATOS/PDF/AATOS\\_13\\_Kuntoutettavasta\\_kehittajakumppaniksi.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/AATOS/PDF/AATOS_13_Kuntoutettavasta_kehittajakumppaniksi.pdf)>. Luettu 21.5.2016

Mäkinen Elisa 2014. Kuntoutujan uusi asema. Teoksessa Sipari, Salla – Mäkinen, Elisa – Paalasmaa, Pekka (toim.): Kuntoutettavasta kehittäjäkumppaniksi. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Aatos artikkelit 13: 2014. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<http://docplayer.fi/7075097-Salla-sipari-elisa-makinen-pekka-paalasmaa-toim-kuntoutettavasta-kehittajakumppaniksi-metropolia-ammattikorkeakoulun-julkaisusarja.html>>. Luettu 1.5.2017.

Mäkinen, Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Mäkitalo, Jorma 2011. Muutokset työssä eivät mene niin kuin kuvitellaan. Teoksessa: Mäkitalo, Jorma – Paso, Eija (toim.). Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. Verve, Työterveyslaitos, TYÖLÄS ja iTYÖLÄS –hankkeiden rahoittajat: Euroopan sosiaalirahasto, Sosiaali- ja terveysministeriö. Kalavaprint Oy.

Nordlund, Hanna 2009. Constructing customer understanding in front end of innovation. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66566/978-951-44-7917-5.pdf?sequence=1>>. Luettu 4.5.2017.

Nowrouzi, Behdin – Lightfoot, Nancy – Carter, Lorraine – Larivière, Michel – Rukholm, Ellen – Schinke, Robert – Belanger-Gardner, Diane 2015. Work ability and work-related stress: A cross-sectional study of obstetrical nurses in urban northeastern Ontario. Work 52 (1). 115 –122. Amsterdam: IOS Press. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e882d1ff-4644-4296-83af-b7137b3f8517%40sessionmgr4006&hid=4209>>. Luettu 6.5.2017.

Polvinen, Anu 2016. Sosioekonominen asema ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen. Kuntoutus 39 (4). 46 – 49.

PRIMA-EF 2008. Hyvät käytännöt työperäisen stressin hallinnassa. Verkkodokumentti. <[http://www.who.int/occupational\\_health/publications/Factsheet%209%20FIN.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/Factsheet%209%20FIN.pdf)>. Luettu 3.5.2017.

Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla 2015. Työsuojeluhallinto. Verkkodokumentti. <[http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2015/12/Psykososiaalinen\\_kuormitus\\_tyopaikalla\\_nettti.pdf](http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2015/12/Psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla_nettti.pdf)>. Luettu 10.1.2016.

Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla 2017. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 2/2017. Työsuojeluhallinto. Verkkodokumentti. <[https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen\\_kuormitus\\_tyopaikalla/#/article/1/page/1](https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla/#/article/1/page/1)>. Luettu 20.5.2017.

Punto, Maaret 2017. Työyhteisöasiat ja työpaikkakiusaaminen: esimiestyötä vai työterveyshuollon vastuulla? Työterveyslääkäri 35(1). 13–15.

Rauhala, Ilona – Leppänen, Makke – Heikkilä, Annamari 2013. Pääasia – Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Reikko, Kari – Salonen, Kari – Uusitalo, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä – Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Verkkodokumentti. <<http://julkaisut.turkuamk.fi/ISBN9789522161284.pdf>>. Luettu 22.5.2016.

Repo, Siina – Ravantti, Elina – Pääkkönen, Rauno 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<http://docplayer.fi/3118449-Tietoa-tyosta-johda-tuottavasti-opas-tyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-lisaamiseksi-esimiestyon-keinoin-siina-repo-elina-ravantti-rauno-paakkonen.html>>. Luettu 29.4.2017.

Routio, Pentti. Toiminnan kehittäminen. Virtuaaliyliopisto. Taideteollinen korkeakoulu. Verkkodokumentti. <[http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/153\\_ohjaava.html#toimutk](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/153_ohjaava.html#toimutk)>. Luettu 8.4.2017.

Rubin, Anita 2009. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu. Turun yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/>>. Luettu 20.5.2017.

Rubin, Anita n.d. Käsitteitä S–Ö. Topi – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu. Turun yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-s-o/>>. Luettu 20.5.2017.

Räisänen, Kirsi – Karila, Irma 2007. Miten työstressiä voi hallita? Duodecim 123. 743–750. Verkkodokumentti. <<http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo96358.pdf>>. Luettu 5.2.2017.

Sauni, Riitta 2015a. Stressi hallinnassa! EU-kampanja kampittaa työteräistä stressiä. Työterveyslääkäri 33 (1). 55–56.

Sauni, Riitta 2015b. Voisiko stressi olla ammattitauti? Työterveyslääkäri 33 (4). 125–126. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: < <http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/koti>>. Luettu 22.11.2016.

Scenarios for Sustainable Lifestyles 2050: From Global Champions to Local Loops 2012. European Commission. European Research Area. Seventh Framework Programme. Verkkodokumentti. < [http://www.sustainable-lifestyles.eu/fileadmin/images/content/D4.1\\_FourFutureScenarios.pdf](http://www.sustainable-lifestyles.eu/fileadmin/images/content/D4.1_FourFutureScenarios.pdf)>. Luettu 14.5.2017.

Schugk, Jan 2017. Tulevaisuuden työperäiset sairausuhat. TELMA. Työelämän kehittämisen erikoislehti 1. 40–41.

Siltala, Heli – Mäkikangas, Anne – Hätinen, Marja - Kinnunen, Ulla – Pekkonen, Mika 2016. Työuupumuksesta toipumisen yksilölliset polut. Monimenetelmällinen tapaustutkimus kuntoutusintervention pitkäaikaisvaikutuksista. Kuntoutus 39 (4). 4 – 16.

Sipari, Salla – Mäkinen, Elisa 2012. Yhdessä rakentuva kuntoutusosaaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Verkkodokumentti. <[http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/AATOS/PDF/Metropolia\\_AATOS\\_6-12.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/AATOS/PDF/Metropolia_AATOS_6-12.pdf)>. Luettu 1.5.2017.

Sipponen, Jukka – Salmelainen, Ulla – Syrjäso, Susanna 2011. Työkyvyn alenemisen varhainen tunnistaminen työterveyshuollossa. Toimia. Verkkodokumentti < [http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2011/01/26/tth\\_suositus\\_11\\_01\\_26.pdf](http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2011/01/26/tth_suositus_11_01_26.pdf)>. Luettu 11.4.2017.

Sitra 2017. Megatrendit. Verkkodokumentti. <<https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2017>>. Luettu 16.5.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Valtioneuvoston periaatepäätös. Työterveys 2025 – Yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä. Julkaisuja 2017: 1. Verkkodokumentti. <[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79471/01\\_2017\\_VN\\_periaatepaatos\\_TT2025\\_suomi.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79471/01_2017_VN_periaatepaatos_TT2025_suomi.pdf)>. Luettu 3.4.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Istu vähemmän – voi paremmin! Kansalliset suositukset istumisen vähentämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä. Verkkodokumentti. <[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126296/STM\\_esite\\_210x210\\_Kansalliset%20suositukset%20istumisen%20v%C3%A4hent%C3%A4miseksi\\_sisus\\_net\\_jpg..pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126296/STM_esite_210x210_Kansalliset%20suositukset%20istumisen%20v%C3%A4hent%C3%A4miseksi_sisus_net_jpg..pdf?sequence=1)>. Luettu 25.3.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012: 1. Helsinki. Verkkodokumentti. < [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM\\_2012\\_%20KASTE\\_FI\\_uusi.pdf?sequence=3](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=3) >. Luettu 13.5.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1997–2008. Selvityksiä 2009: 45. Helsinki. Verkkodokumentti. < [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112082/selv0945\\_psykososiaalisten\\_tyoolojen\\_verkko.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112082/selv0945_psykososiaalisten_tyoolojen_verkko.pdf?sequence=1)>. Luettu 25.3.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Stressi hallinnassa! EU-kampanja kampittaa työperäsäitä stressiä. Tiedote. Verkkodokumentti. <[http://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/stressi-hallinnassa-eu-kampanja-kampittaa-tyoperaista-stressia](http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/stressi-hallinnassa-eu-kampanja-kampittaa-tyoperaista-stressia)> Luettu 3.5.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2002. Sosiaali- ja terveystiedotus 2002. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002: 11. Helsinki. Verkkodokumentti. <<http://stm.fi/documents/1271139/1343723/Sosiaali-%20ja%20terveystiedotus%202002.pdf/428cd5f0-b7bc-4ebd-b1df-58fd1839bf7d>>. Luettu 25.3.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö n.d. Työterveyshuolto. Verkkodokumentti. <<http://stm.fi/tyoterveyshuolto>>. Luettu 15.5.2016.

Särkelä, Kati 2017. Oma työ hallintaan. TELMA. Työelämän kehittämisen erikoislehti 1. 28-31.

Terveydenhuoltolaki 1325/2010. Annettu 30.12.2010.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2012. Kehittämistyön menetelmiä. Verkkodokumentti. <[https://www.thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan\\_menetelmia.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129](https://www.thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan_menetelmia.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129)>. Luettu 8.5.2017.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016. Mitä toimintakyky on? Verkkodokumentti. <<https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>>. Luettu 20.5.2017.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015. Toimintakyvyn ulottuvuudet. Verkkodokumentti. <<https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on/toimintakyvyn-ulottuvuudet>>. Luettu 20.5.2017.

The Operating Theatre Journal 2017. HSE`s annual statistics – Work related stress. Verkkodokumentti. <<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=6ef4bf89-70dc-4abc-9350-9b55f6307934%40sessionmgr4010&hid=4101>>. Luettu 8.4.2017.

Tilastokeskus 2012. Väestöennuste 2012–2060. <[http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2012/vaenn\\_2012\\_2012-09-28\\_fi.pdf](http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2012/vaenn_2012_2012-09-28_fi.pdf)>. Luettu 9.5.2017.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuori, Timo – Kiikkala, Irma 2008. Tulevaisuuden mielenterveyspotilas. 29 – 33. Teoksessa Vuorenkoski, Lauri – Konttinen, Mauno – Sinkkonen, Merja (toim.): Signaaleja. Stakesin tulevaisuusraportti. Stakesin työpapereita 12/2008. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Verkkodokumentti. <<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76185/T12-2008-VERKKO.pdf?sequence=1>>. Luettu 20.5.2017.

Turja, Johanna – Kaleva, Simo – Kivistö, Marketta – Seitsamo, Jorma 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. <

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131561/Tyokyvyn-varhainen-tuki.pdf?sequence=1>>. Luettu 20.5.2017.

Työelämä 2020 -hanke. Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritys–Suomi. Verkkodokumentti. <[http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama\\_2020\\_-hanke/tyoelamastrategia](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke/tyoelamastrategia)> Luettu 22.5.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Työolobarometri: Palkansaajien työkyky edelleen hyvällä tasolla. Tiedote. Verkkodokumentti. <[https://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tyoolobarometri-palkansaajien-tyokyky-edelleen-hyvalla-tasolla](https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoolobarometri-palkansaajien-tyokyky-edelleen-hyvalla-tasolla)>. Luettu 20.5.2017.

Valion työterveyshuollon toimintasuunnitelma vuodelle 2017. Valion intranetin työtila. Ei saatavilla ulkopuolisille. Luettu 15.05.2017.

Valion työterveyshuollon toimintasuunnitelma vuodelle 2016. Valion intranetin työtila. Ei saatavilla ulkopuolisille. Luettu 27.11.2015

Valion työstressikysymys 2015. Power Point –esitys Valion työsuojelutoimikunnalle 27.11.2015. Ei saatavilla ulkopuolisille. Luettu 9.1.2016.

Valion strategia 2017–2020. Verkkodokumentti. Valion intranet. Ei saatavilla ulkopuolisille. Luettu 11.4.2017.

Valtioneuvoston kanslia 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Verkkodokumentti. <[http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDI-STETTY\\_net.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDI-STETTY_net.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82)>. Luettu 1.5.2017.

Vehkaperä, Ulla – Pirilä, Kaarina – Roivas, Marianne 2013. Innostu ja innovoi -käsikirja innovaatioprojektipintoihin. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja OIVA-OPPIMATERIAALIT 1/ 2013. Verkkodokumentti. <[http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/OIVA/Innostu\\_ja\\_innovoi.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/OIVA/Innostu_ja_innovoi.pdf)>. Luettu 4.9.2016.

Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, Marjaana – Vesterinen Pirkko-Liisa (toim.): Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava. 111–117.

Victor, Bart – Boynton, Andrew C. 1998. Invented here – Maximizing your organizations internal growth and profitability. Boston: Harvard Business School Press.

Vilkkä, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkumaa, Ilpo 2011. Kuntoutussäätiö. Tätäkin voisi tutkia -blogi. Miten työterveyshuolto ottaa vastatakseen kuntoutuksesta? Verkkodokumentti. <[http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/ajankohtaista/tatakin\\_voisi\\_tutkia/?bid=605](http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/ajankohtaista/tatakin_voisi_tutkia/?bid=605)> Luettu 10.5.2016.

Virtanen, Petri – Suoheimo, Maria – Lamminmäki, Sara – Ahonen, Päivi – Suokas,

Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittämiseen. Tekefin katsaus 28/2011. Helsinki: Tekes. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa:

< <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>>. Luettu 9.5.2017.

Vuorenkoski, Lauri – Konttinen, Mauno 2008. Tulevaisuuden asiakkaat ja palvelut – Stakesin tulevaisuusverstaan anti. 40–45. Teoksessa Vuorenkoski, Lauri – Konttinen, Mauno – Sinkkonen, Merja (toim.): Signaaleja. Stakesin tulevaisuusraportti. Stakesin työpapereita 12/2008. Sosiaali- ja terveystalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Verkkodokumentti. <<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76185/T12-2008-VERKKO.pdf?sequence=1>>. Luettu 20.5.2017.

Vuori, Jukka 2011. Valinnat ja voimavarat – kuinka selvitä työuran muutoksessa. Teoksessa Pietikäinen, Petteri (toim.): Työstä, jouta ja jaksaa – työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus Helsinki: University Press. 121–132.

WHO, UNESCO, ILO, IDDC 2010. Health component. Community-Based Rehabilitation. CBR Guidelines. Verkkodokumentti.

<[http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44405/7/9789241548052\\_health\\_eng.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44405/7/9789241548052_health_eng.pdf)>. Luettu 29.4.2017.

Yhteiskehittelyllä hyvinvointia 2013. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Verkkodokumentti. < [http://www.e-julkaisu.fi/metropolia/yhteiskehittelylla\\_hyvinvointia/pdf/yhteiskehittely\\_esite-digipaper2.pdf](http://www.e-julkaisu.fi/metropolia/yhteiskehittelylla_hyvinvointia/pdf/yhteiskehittely_esite-digipaper2.pdf)>. Luettu 20.5.2017.

Yong, Mei – Nasterlack, Michael – Pluto, Rolf-Peter – Lang, Stefan – Oberlinner, Christoph 2013. Occupational stress perception and its potential impact on work ability. Work 46 (3). Amsterdam: IOS Press. 347–354. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=aa678681-cde1-41c1-ace2-a0d2332836fd%40sessionmgr4006&hid=4209>>. Luettu 6.5.2017.



**TUTKIMUSHENKILÖTIEDOTE**

26.01.2017

**Tervetuloa kehittämään työstressin hallintakeinoja Valiolla**

Tervetuloa mukaan kehittämään Valion Pitäjänmäen toimipisteen työstressin hallintakeinoja. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kehittää Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työstressin hallintakeinoja. Työn tavoitteena on Valion pääkonttorin toimihenkilöiden työkyvyn edistäminen.

Tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamiseksi kootaan yksi työpajaryhmä, joka muodostetaan Valion toimihenkilöistä, sekä työhyvinvoinnin ja työterveyshuollon työntekijöistä. Työpajaryhmä kokoontuu kolme kertaa. Tapaamiskerrat kestävät 1,5 tuntia. Tapaamiskerroilla tuotetaan aineistoa yhteiskehittelyn menetelmin ja ryhmäkeskusteluin.

Kehittämistyö on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun Kuntoutuksen ylemmän amk – tutkinnon opintoja. Kehittämistyön tutkimussuunnitelman ovat hyväksyneet työtä ohjaavat yliopettajat Elisa Mäkinen sekä Toini Harra, sekä Valiolta Lasse Lintilä ja Matti Niemi. Valio on myöntänyt kehittämistyölle tutkimusluvan (25.02.2016).

Kehittämistyöhön osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja jokaisella osallistujalla on oikeus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Työpajaryhmän tapaamiset taltioidaan äänittämällä. Kaikki kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti eikä ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa lopullisesta raportista. Tutkimusaineiston analysointiin ei osallistu ulkopuolisia henkilöitä ja kaikki taltioitu materiaali hävitetään kehittämistyön valmistuttua. Valmis työ on saatavana sähköisenä versiona Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston Theseus –tietokannasta.

Annan mielelläni lisätietoja kehittämistyöstäni. Ilmoittautuminen työpajaryhmään 1.2.2017 mennessä. Yhteystietoni ovat tämän tiedotteen ala-laidassa.

Inka Kokkonen  
Työterveyshoitaja  
Terveystenhoitaja (AMK)  
Valio Oy  
Puh. XX  
sähköpostiosoite

## SUOSTUMUSASIAKIRJA

### Suostumus tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistumisesta

Olen saanut, lukenut ja ymmärtänyt Inka Kokkosen tutkimuksellista kehittämistyötä koskevan tutkimushenkilötiedotteen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen kehittämistyön tarkoituksesta, tietojen keräämisestä ja säilytyksestä, ja minulla on ollut mahdollisuus saada lisätietoja suullisesti.

Ymmärrän, että osallistumiseni tutkimukselliseen kehittämistyöhön on vapaaehtoista ja voin perustelematta keskeyttää osallistumiseni työpajaryhmään milloin tahansa. Keskeytyksestä ilmoitan tutkimuksellisen kehittämistyön tekijälle Inka Kokkoselle joko suullisesti tai kirjallisesti.

Suostun osallistumaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön vapaaehtoisesti.

---

Paikka ja aika

---

Suostumuksen antajan allekirjoitus

---

Nimenselvennys

---

Paikka ja aika

---

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

---

Nimenselvennys

#### Yhteystiedot

Inka Kokkonen  
Työterveyshoitaja  
Terveystieteiden (AMK)  
Valio Oy  
Puh. XX  
sähköpostiosoite

Suostumus allekirjoitetaan kahtena kappaleena, yksi suostumuksen antajalle ja yksi suostumuksen vastaanottajalle.

#### Työstressipajojen runko

Taulukko 5. Ensimmäinen työstressipaja 8.2.2017

Tehtävät	Menetelmä tai esitystapa	Työvälineet	Aika 1,5h	Tutkimuksellisen kehittämistyöntekijän rooli
Työstressipajatyöskentelyn käynnistäminen	Esittäytyminen. Suullinen alustus kehittämistyön tavoitteesta, tarkoituksesta, aikataulusta ja etenemisestä. Työstressipajan 1- kehittämistehtävän esittely	Power Point -esitys	10min	Työstressipajan vetäjä
Ryhmäytyminen	Esittäytymiskierros ja jakautuminen kahteen ryhmään		5min	Työstressipajan vetäjä
Aineiston tuottaminen 1. kehittämistehtävään	Sisärinki-ulkorinki	Posti it –laput ja tussit avainsanojen kirjaamiseen. Videokamera keskustelun äänittämiseen. Power Point –dialla näkyvä kehittämistehtävä.	60min	Työstressipajan vetäjä, fasilitaattori: aihe keskustelulle, puheenvuorojen jakaminen, lisäkysymykset, yhteenveto keskustelusta, kirjurina toimiminen, aikataulusta huolehtiminen
Yhteenveto työskentelystä. Palautteen kerääminen: hyvää/ kehitettävää: Arvosana 1-5. Ohjeistus seuraavaan tapaamiseen.	Keskustelun yhteenveto sisärinki-ulkorinkimenetelmässä nousseiden avainsanojen läpikäymisellä. Työstressipajoihin osallistuvat saivat seuraavan kerran aiheen pohdittavaksi etukäteen.	Post it –lappuja ja kyniä, muistiinpanolehtiöitä	15min	Työryhmän vetäjä

Taulukko 6. Toinen työstressipaja 28.2.2017

Tehtävät	Menetelmä tai esitystapa	Työvälineet	Aika 1,5h	Tutkimuksellisen kehittämistyöntekijän rooli
Työstressipajatyöskentelyn käynnistäminen	Alustus: Työstressipajan tehtävät 28.2. Työstressipajan 1. kehittämistehtävän analyysin esittely lämmikkeeksi	Power Point –esitys ja EK :n video oppimiseen ja koulutukseen liittyen esitetty tykiltä	10min	Työstressipajan vetäjä
Ryhmäytyminen	Esittäytymiskierros ja jakautuminen kahteen ryhmään		5min	Työstressipajan vetäjä
Aineiston tuottaminen 2. kehittämistehtävään	Sisärinki-ulkorinki	Posti it –laput ja tussit avainsanojen kirjaamiseen. Videokamera keskustelun äänittämiseen. Power Point –dialla näkyvä aineistolähtöisen sisällönanalyysin yhteenveto + tussitaululla näkyvä kehittämistehtävä.	60min	Työstressipajan vetäjä, fasilitaattori: aihe keskustelulle, puheenvuorojen jakaminen, lisäkysymykset, yhteenveto keskustelusta, kirjurina toimiminen, aikataulusta huolehtiminen
Yhteenveto työskentelystä. Palautteen kerääminen. Toive Learning Cafessa käsiteltävästä aiheesta. Arvosana 1-5. Ohjeistus seuraavaan tapaamiseen.		Posti it –lappuja ja kyniä, muistiinpanolehtiöitä	15min	

Taulukko 8. Kolmas työstressipaja 6.3.2017

Tehtävät	Menetelmä tai esitystapa	Työvälineet	Aika 1,5h	Tutkimuksellisen kehittämistyöntekijän rooli
Työstressipajatyöskentelyn käynnistäminen	Alustus: Työstressipajan tehtävät 6.3. Työstressipajan 2. kehittämistehtävän aineiston ja analyysin esittely lämmikkeeksi	Power Point -esitys	5min	Työstressipajan vetäjä
Ryhmäytyminen	Jakautuminen kolmeen ryhmään		5min	Työstressipajan vetäjä
Aineiston tuottaminen 3. kehittämistehtävään	Learning Cafe (15min /teema)	Posti it –laput ja tussit avainsanojen kirjaamiseen. Power Point –dialla näkyvät kehittämistehtävät (jatkotyötettävät teemat).	45min	Työstressipajan vetäjä, fasilitaattori: aihe keskustelulle, puheenvuorojen jakaminen, lisäkysymykset, yhteenveto keskustelusta, kirjurina toimiminen, aikataulusta huolehtiminen
Yhteenveto työskentelystä. Palautteen kerääminen: hyvää/ kehitettävää: Arvosana 1-5. Kehittämistyön aikataulu.	Yhteenvetokeskustelu (5min / teema)	Post it –lappuja ja kyniä, muistiinpanolehtiöitä, suuret posteripaperit ja tussit. Videokamera yhteenvetokeskustelun äänittämiseen.	25min	Työryhmän vetäjä

## ANALYYSINÄYTE

Analyytikysymys: Mitä ovat uudet, tulevaisuudessa tarvittavat toimintatavat työstressin hallitsemiseksi Valion pääkonttorin toimihenkilöillä?

1 (9)

<i>työkentän hallinnoinnista</i>	<b>Työn hallinnantunne</b>		
<i>onhan se yksi sellainen mikä saattaa jonkun verran luoda sellaista stressiä, kun kaikki pitäisi osata ja hallita</i>			
<i>minun täytyy keskittyä näihin ja näihin ja näihin asioihin</i>			
<i>mikä on se minun työ</i>			
<i>helpotus tulee siitä, että tulee se hallinnantunne</i>			
<i>omat voimavarat ja löytää ne omat keinot selvitä</i>			
<i>helpompi toimia</i>			
<i>siitä tulee sellainen hallinnantunne, että sinä tiedät, mitä sinulta odotetaan ja mitä pitää nyt tehdä</i>			
<i>hyvä latautumiskeino, että jaksaa</i>	Nollaaminen	<b>Rentoutumisen ja jou- ten olon arvostami- nen</b>	
<i>tarvitsee olla nollaamista</i>			
<i>täytyy olla hyvä sen nollaamisen</i>			
<i>saa nollattua ihan täysin</i>	Rentoutuminen		
<i>katson laiturinkuvaa seinällä</i>			
<i>mikä on minulle hyvä, se voi olla tuo laiturijuurikin</i>			
<i>saa rentouduttua välillä</i>			
<i>täysi irrottautuminen</i>			
<i>kuka osaa nukkua parhaiten</i>			

## ANALYYSINÄYTE

Analyysikysymys: Mitä ovat uudet, tulevaisuudessa tarvittavat toimintatavat työstressin hallitsemiseksi Valion pääkonttorin toimihenkilöillä?

2 (9)

<i>osaa rentoutua ja sitten pärjää</i>			
<i>miten me osaisimme oppia enemmän sitä jouten olokin, että se voisi olla joku hyve joskus, ettei tarvitse koko ajan tehdä asioita ja olla tehokas</i>	Jouten olo hyveeksi		
<i>(Sähköpostien tullessa viikonloppuillaisin) harmittaa vähän sen työkaverin puolestakin, kyllä sitä lepoa tarvitaan ihan oikeasti</i>			
<i>yleinen ilmapiiri menee siihen juuri, että se on taito ja se on hyve rentoutua ja olla tekemättä mitään</i>	Yleinen ilmapiirin sallii levon		
<i>saattaa olla tulevaisuuden 2017 hyve se, että osaa nukkua hyvin</i>			
<i>kun nämä tulisivat enemmän hyväksytyiksi, niin sitten varmaan tulevat enemmän arkipäiväänkin, jos se nyt vaan nähdään enemmän jonain laiskuutena, niin eihän se ajatusmaailmaa tietenkään kannusta sinne suuntaan</i>			
<i>itsensä johtaminen on iso asia, se auttaa, että siihen saa tuoppausta jostakin suunnasta</i>			
<i>itsensä kehittäminen</i>			
<i>sisäinen kehittäminen</i>			
<i>pitäisi työelämässä olla tilaa sille yksilölle, että antaa tilaa sille omalle kehitymiselle, mitkä on itse kokenut itselle hyväksi keinoksi selviytyä</i>	<b>Itsensä johtaminen ja kehittäminen</b>		
<i>itsestäänkin lähtöisin, että miten kaoottiseksi se sinun tilanne muotoutuu</i>			
<i>keskustellaan enemmän siitä, mitä meiltä odotetaan, eikä juuri näitä sääntöjä</i>	Keskustelu odotuksista		
<i>mitä minulta odotetaan</i>		<b>Odotusten selkeyttäminen</b>	
<i>täytyy minun pysähtyä, että mitä minulta odotetaan</i>			

## ANALYYSINÄYTE

Analyysikysymys: Mitä ovat uudet, tulevaisuudessa tarvittavat toimintatavat työstressin hallitsemiseksi Valion pääkonttorin toimihenkilöillä?

3 (9)

<i>tavoitteisiin peilaaminen</i>			
<i>tuo on se, mitä minulta odotetaan</i>			
<i>tiedetään, mitä minulta odotetaan</i>			
<i>puhetta, tosi paljon puhua siitä, että mitä odotetaan</i>			
<i>enemmän ja enemmän keskustelua vaan</i>			
<i>enemmän, enemmän se keskustelu juuri siitä, että mitä me odotamme toisiltamme ja toiminnaltamme</i>			
<i>minkälaista se on se hyvä yhteinen tekeminen, mitä siihen kuuluu, mitä siihen ei kuulu</i>			
<i>mitä odotetaan kenenkin tekevän</i>			
<i>yhteisen näkemyksen löytäminen</i>			
<i>mitä meiltä odotetaan, mitä me odotamme toisiltamme näissä yhteisissä tavoissa tehdä asioita</i>	Yhteinen näkemys odotuksista		
<i>pirstaleisuudesta, jos me mietimme esimerkiksi työterveyslaitoksen tekemiä tutkimuksia työn kuormittuneisuudesta niin kyllähän niissä selkeänä, yhtenä riskitekijänä on se, että ihmiselle ei ole ihan selkeä, mikä hänen työnkuva on tai mitä häneltä odotetaan</i>			
<i>tunne siitä, niin lisää aina sitä työn kuormituksen riskiä</i>			
<i>senkin vielä kristallisoiminen tekee ne rajat selkeämmiksi</i>			
<i>sitä voi tehdä niissä omissa raameissa, niin se ehkä olisi kanssa tärkeää, ettei se levähdä se pakka siihen, kun se on muutenkin kohtuupirstaleista</i>	Työn pirstaleisuuden selkiyttäminen kristallisoimalla odotuksia		



## ANALYYSINÄYTE

Analyysikysymys: Mitä ovat uudet, tulevaisuudessa tarvittavat toimintatavat työstressin hallitsemiseksi Valion pääkonttorin toimihenkilöillä?

4 (9)

<i>mihin suuntaan pitäisi mennä ensimmäisenä, mihinkä keskittyä, kun kaikille pitäisi mennä</i>	Tavoitteet joustavia ja ketteriä yrityksen tarpeiden suhteen		
<i>vaatii yksilöltä itseltään entistä enemmän jämäkämpää ajatusta siitä, että mitä minulta odotetaan</i>			
<i>sen pitäisi toisaalta olla hyvin joustava ja ketterä sen yrityksen tarpeiden suhteen</i>			
<i>lutviutuu työhön, työyhteisön toimintaan ja yrityksen tarpeisiin</i>			
<i>kuka vastaa ja mistä</i>	Vastuiden läpikäynti	<b>Vastuu ja vastuullisuus</b>	
<i>tärkeä tehdä siinä muuttuneessa tilanteessa, kun työ muuttuu, se digitalisoi-tuu tai tulee globaalisemmaksi</i>			
<i>se tunne, kun minä saan vastuuta, niin silloin minä sitoudun paremmin siihen</i>	Vastuu sitouttaa ja innostaa		
<i>yksilöllinen vastuu tuo myös sitä erilaista intoa tehdä siinä töissä</i>	Yrityksen vastuullisuus		
<i>vastuullisuutta penätään</i>			
<i>miten vastuullisesti yritys kohtelee työntekijöitään</i>			
<i>omien rajojen tunnistamiseen ja asettamiseen</i>	Omien rajojen tunnistaminen ja asettaminen	Rajat	<b>Rajojen huomioiminen</b>
<i>joku raja pitää vetää</i>			
<i>oman vapaa-ajan rajaamista</i>	Rajat ja odotukset avoimesti ja selkeästi esille		
<i>rajat voivat tulla ahdistaviksi jonkun toisen näkökulmasta, jollekin ne ovat helpotus, toista ne rupeavatkin ahdistamaan</i>			
<i>tuotaisiin avoimesti esiin, selkeästi rajat, mitä odotetaan</i>			

## ANALYYSINÄYTE

Analyysikysymys: Mitä ovat uudet, tulevaisuudessa tarvittavat toimintatavat työstressin hallitsemiseksi Valion pääkonttorin toimihenkilöillä?

5 (9)

<i>yritykseltä pitäisi tulla kiteytys, vähän niitä rajoja, apukeinoksi työntekijälle nykypäivänä</i>			
<i>jaksamisasiaan ja suorituskyykyyn ja kuormituskykyyn, että se, että niitä näennäisesti sitten viikonloppuna tai muuten vastataan, niin kuitenkin voisi vaikka maanantaina hoitaa siinä ensimmäisen 15 minuutin aikana, niin kumpi on parempi?</i>	Suoritus- ja kuormituskyvyn huomioiminen	Jaksamisen rajallisuuden huomioiminen	
<i>monestihan meillä on sellainen harha, että me teemme ihan hirveästi töitä ja kauhean paljon vähän vielä ylitöitä ja sitten vielä illallakin, mutta totuus on, että kuitenkin ihmisen voimavarat ja suorituskyykykin on rajallinen, että kyllä se voi näennäisesti saada, että koko ajan tekee jotain</i>	Voimavarojen ja suorituskyyvyn rajallisuus	suoritus- ja kuormituskyvyn näkökulmasta	
<i>jos luodaan hirveästi sääntöjä, byrokratiaa siitä, miten kuuluu toimia, minä kellonaikana saa lähettää viestin, niin se tuo lisää stressiä taas ja silti jää se sama odotus, että mitä minulta odotetaan, että miten minun pitäisi pärjätä, että sitten tavallaan pyöritään siellä samassa pallossa</i>	Liiallisista säännöistä luopuminen		
<i>Niin ja silloin ei mikään sääntö tai yhteiset toimintatavat riittäisi muuttamaan sitä itse tilannetta, jos on siinä perusteena eri näkemys, että mikä on hyvää ja mikä ei</i>			
<i>selkeyttää niitä yrityksen arvoja ja tuoda esiin sitä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet näissä asioissa tai ajatus</i>	Yrityksen arvot ja tavoitteet johdolta	<b>Arvot ja tavoitteet johdolta</b>	
<i>yrityksen johto on esillä selkiyttämässä tavoitteita ja strategiaa, että sieltä tämä lähtee kaikki, oletettavasti</i>			
<i>yritystä vartenhan me täällä kuitenkin olemme tekemässä tulosta</i>	Tuloksen tekeminen		

## ANALYYSINÄYTE

Analyysikysymys: Mitä ovat uudet, tulevaisuudessa tarvittavat toimintatavat työstressin hallitsemiseksi Valion pääkonttorin toimihenkilöillä?

6 (9)

<i>se vaatii meiltä hyvää sosiaalisuutta, sosiaalista kyvykkyyttä olla toinen toistemme kanssa yhteyksissä</i>	<b>Sosiaalinen kyvykkyys</b>		
<i>nyt kun pirstaloituu se oma työ, niin me käydään sitä keskustelua, eikä juuri olla siellä omassa poterossa yksin niiden asioiden kanssa, vaan avoimesti autetaan toinen toisiamme ja sillä tavalla haetaan se tuki siihen</i>			
<i>työpaikan pelisäännöt</i>	<b>Pelisäännöt työstressin hallinnasta</b>	Pelisäännöt poistavat henkilökohtaista syyllisyydentunnetta	
<i>kun ne on yhteiset ne pelisäännöt, niin se poistaa sitä henkilökohtaisen syyllisyydentunnetta siitä, että pitääkö tehdä vai ei</i>			
<i>kyllähän työpaikoilla on prosesseja ja protokollia vaikka mistä pienemmistäkin asioista, niin tämän on tällainen, mistä ei ole ollenkaan luotuja</i>			
<i>onko se johto sitten niin arkana, että he eivät uskalla lähteä tähän, että varmasti sitten työtehot tippuvat ja ihmiset ei enää, kun ne alkavat ihan nousemaan kapinaan, eikä vastaa, eihän se myöskään niin mene</i>			
<i>kaksi näkökulmaa, että se yksilö ja ne omat keinot ja sitten ne yhteiset asiat, mistä on hyvä sopia pelisäännöt</i>	Pelisääntöjen luominen työstressin hallinnasta tiimien tasolla		
<i>vaatisi avaamisen, ei liian korkealla tasolla, me ei voida ajatella, että Valion johto laatii meille tähän jonkun linjauksen</i>			
<i>pitää mennä sen työn tekemisen tasolla, tiimiin, missä me työskennellään, niin siellä avattaisiin tätä ajattelua</i>			
<i>ennen kaikkea yksilöllisiä ratkaisuja</i>	<b>Yksilöllisyys</b>		
<i>muistaa se yksilöllisyys todella</i>			

## ANALYYSINÄYTE

Analyysikysymys: Mitä ovat uudet, tulevaisuudessa tarvittavat toimintatavat työstressin hallitsemiseksi Valion pääkonttorin toimihenkilöillä?

7 (9)

<i>pitäisi juuri antaa yksilölle tilaa olla sentyyppinen, mitä hän on tai mikä sopii kenellekin ja se monesti sopii ihan hyvin</i>		Yksilölliset ja luovat ratkaisut	<b>Yksilöllisyys ja joustavuus</b>
<i>huomioidaan se yksilöllisyys</i>			
<i>kuinka mukautuva työelämä on, mutta monestihan miettii, että onnistuuko tällainen tai tällainen, mutta käytännössä mekin työterveydessä tiedetään, että monesti saadaan todella luovia ratkaisuja, mikä toimii kenellekin</i>	Luovat ratkaisut		
<i>jos sanotaan, että pitää tehdä näin, niin äkkiä siinä tulee se sisäinen kapina enemmän joustavat työajat</i>			
<i>ihmiset löytävät itselleen sopivia tapoja</i>			
<i>joku jaksottaa työt aina eri tavalla ja se on niissä isoissa pelisäännöissä sovittu, että meillä on tällainen joustava työ</i>	Joustavammat työajat		
<i>joustavaan työhön, mihin tämä maailma menee</i>			
<i>työ muuttuu joustavammaksi, niin se sallii sen, että joku voi olla virkeimmillään aamulla kuuden aikaan tekemään niitä juttuja ja toinen herää vasta kymmenen aikaan illalla ja sitten rupeaa tulemaan sitä tulosta</i>		Joustavuus ja kannustus työn tekemisessä	
<i>jousto sisältyy siihen, työn luonne huomioiden</i>			
<i>teen minä sen sitten tällöin tai tällöin niin joitakin raameja siinä on</i>	Ajasta riippumattoman työn raamit		
<i>mikä on sitä, minkä jokainen saa itse vapaasti päättää</i>			
<i>silloinhan pitää mahdollistaa, että joku tekee työtä epätyypilliseen aikaan jonkun toisen näkökulmasta</i>	Erilaiset työaikakäytännöt		
<i>se ei saa häiritä sitten sitä toista ihmistä</i>			

## ANALYYSINÄYTE

Analyysikysymys: Mitä ovat uudet, tulevaisuudessa tarvittavat toimintatavat työstressin hallitsemiseksi Valion pääkonttorin toimihenkilöillä?

8 (9)

<i>meille tulee hyvin erilaisia työaikakäytäntöjä</i>			
<i>perusajatuksista nämä pitäisi lähteä, mistä pitäisi lähteä, koska silloin myös, jos tavallaan ajattelee, että itse saa sitä kannustusta niin on helpompi myös kannustaa toista</i>	Kannustuksen ja jouston saaminen		
<i>ja jos itse saa sitä yksilöllistä joustoa niihin työaikoihin tai mihin hyvänsä, niin sitten on ehkä helpompi, ilman tarkkoja sääntöjä, ymmärtää, että tämä toinen kaveri tarvitsee nyt tätä joustoa ja se on hänelle hyväksi</i>			
<i>käyttää peukkuja, hyvä, mennään yhdessä</i>			
<i>yksi tärkein stressinhallintakeino on kyky irrottautua ja nimenomaan silloin vapaa-ajalla</i>	Kyky irrottautua vapaa-ajalla		
<i>sinulla on se taito pois sulkea tietyt asiat ja olla reagoimatta tai keskittyä johonkin muuhun, joka vie ajatukset mukaviin asioihin tai ihan pois kaikesta</i>			
<i>se (kyky irrottautua) on kanssa sellainen taito, mitä on kauhean vaikeaa kenellekään antaa, irrottautumisen taito</i>	Taito irrottautua ja rentoutua vapaa-ajalla	Irrottautumisen taito	<b>Irrottautuminen ja irtipäästäminen</b>
<i>todella se on taito, sitä voi kyllä kehittää</i>			
<i>nimenomaan se irrottautumisen taito tai rentoutumisen taito on yksilöllisesti, lähtökohtaisesti hyvin erityyppinen, ihan jos mietitään kotona ollessa tai ihan vastaanotolla, jos sanotaan, rentouta lihas, jollekin on ihan helppo olla löysänä, minä tutkin refleksit, joku pystyy paljon hankalammin eli se on todella yksilöllistä</i>			
<i>tulisi päästää irti</i>	Työssä irtipäästäminen		
<i>päästää irti, joko irrottautua kokoaan viikonloppuna, ettei kuorma kasvaa</i>			

## ANALYYSINÄYTE

Analyysikysymys: Mitä ovat uudet, tulevaisuudessa tarvittavat toimintatavat työstressin hallitsemiseksi Valion pääkonttorin toimihenkilöillä?

9 (9)

<i>liian suureksi</i>		Irtipäästäminen	
<i>niin mikä on sellaista, mistä minun pitää päästää irti</i>			
<i>pitäisi itse asiassa jo kokonaan päästää irti</i>			
<i>kokonaankin siirtyä tekemään toista tai toisella tavalla, että se äkkiä kuormittaa sitä</i>			
<i>päästää irti hetkittäin joistain asioista</i>			
<i>mistä minun tulisi hellittää</i>			
<i>mistä minun tulisi päästää irti, jos minä sitten haluan kesällä viitenä iltana viikossa tehdä sen golf -kierroksen, niin se on aika paljon, ehkä jos minulla on pienet lapset ja kaikki muu</i>	Vapaa-ajalla irtipäästäminen		

# Kiitokset

Lopuksi haluan kiittää kaikkia työstressipajoihin osallistuneita työntekijöitä ja ammattilaisia antoisasta yhteiskehittelystä! Valion työntekijät ovat ehdottomasti opettaneet minulle eniten työstressistä näiden reilun kuuden vuoden aikana. Kiitos kuuluu myös työkavereilleni Minnalle, Tuulalle, Danielalle ja Tytille mukana elämisestä ja tuesta, sekä esimiehilleni Hannalle, Lasselle, Katjalle ja Teijalle tuesta prosessin eri vaiheissa!

Suuri kiitos kannustamisesta ja avusta kuuluu opiskelukaverilleni Minnalle, jonka seurassa olen viettänyt lukemattomia tunteja, jotka ovat koostuneet 20 minuutin sessioista Käpylän ja Oulunkylän kirjastoissa, sekä meidän molempien kotona. Olemme analysoineet omia aineistojamme ja tsempanneet toisiamme eteenpäin yhteisen pöydän ääressä ikimuistoisia ilon ja epätoivonkin hetkiä viettäen. Kiitos kotiin Mikaelille ja Samuelille, jotka olette suostuneet lähtemään kotoa, kun meillä on ollut opintopiiri. Ja toki kiitoksen ansaitsevat myös äiti, isä ja siskoni Sara, Nelli ja Jonna, sekä puolivuotias Patrik. Te olette saaneet ajatukseni välillä muihin asioihin!