



Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original article. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Vesenterä, J., Kalakoski, V. & Koivunen, K. 2021. Arvostamme aivojamme – yhteisellä ymmärryksellä kohti hyvää aivoergonomiaa. Oamk Journal 91/2021. <http://urn.fi/urn:nbn:urn:nbn:fi-fe2021121761324>

Arvostamme aivojamme – yhteisellä ymmärryksellä kohti hyvää aivoergonomiaa

17.12.2021 - Vesenterä Johanna, Kalakoski Virpi, Koivunen Kirsi

Työn sujuvuuden mahdollistamiseksi on tärkeää hallita kognitiivista kuormitusta. Työyhteisössä hyvään aivoergonomiaan voidaan vaikuttaa yhdessä toimimalla. Aivoergonomia mahdollistaa terveellisen työympäristön ja hyvän palautumisen. Organisaation toimintakulttuurilla ja johtamisella on iso merkitys hyvän aivotyön onnistumiseen.



Askeleet sujuvaan aivotyöhön -hankkeen kuva (kuva: OSAO:n viestintä)

Ammatillinen koulutus ja koko sen henkilöstö ovat olleet viimeisten vuosien aikana isoissa muutoksissa. Ammatillisen koulutuksen reformin myötä opettajat haastettiin uudenlaiseen tapaan työskennellä, rahoituksen perusteet muuttuivat ja opettajilla otettiin käyttöön vuosityöaika. Nämä useat yhtä aikaa tapahtuneet isot muutokset ovat aiheuttaneet kuormitusta koko toisen asteen henkilöstölle.

Koulutuskuntayhtymä OSAO:ssa tähän muutosten tuomaan haasteeseen haluttiin tarttua, jotta voitaisiin löytää keinoja vähentää henkilöstön kognitiivista kuormitusta sekä saada käyttöön uusia menetelmiä aivoergonomian parantamiseksi koko organisaatiossa.

Artikkelin taustalla on Koulutuskuntayhtymä OSAO:ssa tiiviissä yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa vuosina 2019–2020 toteutettu Työsuojelurahaston rahoittama kehittämishanke ja siinä kerätyt aineistot. Hankkeen alussa huhtikuussa 2020 toteutettiin aivotyökysely, joka tavoitti laajan joukon OSAO:n henkilökuntaa (n=400). Aktiiviseen kehittämistyöhön valittiin viisi eri osaamispalvelua, joista kehittämistyössä toteutetuissa kehittämistyöpajoissa oli yhteensä 373 osallistujaa. Hankkeen aikana koulutettiin OSAO:lle 20 aivotyöagenttia, jotka osallistuivat myös kehittämistyöhön. [1]

Kehittämishankkeen tavoitteena oli rakentaa OSAO:n strategiatyöhön kytkeytyvä kognitiivisen ergonomian toimintamalli. Tavoitteena oli kehittää työn sujuvuutta ja työhyvinvointia yhteisöllisellä kehittämisellä koko organisaatiossa. Hankkeessa kehitettiin myös esihenkilötyön ja työsuojelun käytäntöjä.

Kehittämishankkeessa pyrittiin mahdollistamaan uusien innovatiivisten menetelmien kokeilemista työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tarkoituksena oli kehittää työoloja työtä tukeviksi toimintatavoiksi, jotta henkilöstö saavuttaa kuormituksen ja työstä palautumisen paremman hallinnan.

Kehittämishankkeen jälkeen työyhteisöllä oli parempi tietoisuus aivotyön kuormittavista tekijöistä sekä ratkaisumalleista ja uusia kognitiivisen ergonomian käytäntöjä käytössä. Jo hankkeen alkumetreillä oli tavoitteena vaikuttaa koko organisaation toimintakulttuuriin niin, että hyväksi havaitut työmenetelmät ja toimenpiteet otetaan kiinteästi käyttöön osana OSAO:n aktiivisen tuen toimintamalleja. Tässä toimintamallissa kuvataan eri toimijoille erilaisia malleja ja välineitä hyvän aivotyön mallintamiseksi. Lopputuloksena on uusi Aivotyön askeleet -malli, jolla saadaan kognitiivinen ergonomia pysyväksi osaksi organisaation toimintaa ja rakenteita [1].

Asiantuntijatyön kuormitus



Kognitiivinen kuormitus rasittaa työntekijöiden aivoterveyttä (kuva: Kindel Media/Pexels.com)

Kognitiiviset kuormitustekijät ovat yleisimmin erilaiset häiriöt, keskeytykset ja tietotulva. Nämä ovat yleisiä useissa tämän päivän töissä ja vaikuttavat kognitiiviseen suoriutumiseen. Töiden pirstaleisuus ja useat päällekkäiset työtehtävät lisäävät myös kognitiivista kuormittumista. [2]

Stressin- ja paineensietokyky on erilaista eri ammateissa. Toisissa ammateissa pienikin virhe voi aiheuttaa kuoleman, toisille kiire ja ristiriitaiset suhteet työyhteisössä voivat aiheuttaa stressiä [3]. Stressin seurauksena voi tulla erilaisia oireita. Luonteeltaan stressi voi olla negatiivista tai positiivista. Yksilöillä on myös erilaisia keinoja stressin hallitsemiseksi. [4]

Kognitiivisilla kuormitustekijöillä on suoria ja epäsuoria yhteyksiä työstä suoriutumiseen [2]. Ammattiryhmistä iäkkäämpi ylin johto kärsii vähemmän stressiin liittyvistä häiriöistä ja siihen kuuluvilla esiintyy vähemmän poissaoloja sairauksien takia. Heille ominaista on rauhallisuus sekä se, että he tunnistavat oman rajallisuuden hallittavien asioiden suhteen. [3] Voidaan siis todeta, että yksilöillä on

erilainen taipumus stressiin sekä sen käsittelemiseen. Myös kyvyt ja keinot hallita kognitiivista kuormitusta ovat erilaisia [2].

Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisympäristö on usein kompleksinen. Tällainen organisaatio voi olla itseorganisoituvan yhteistyön pelikenttä, jossa on useita ristiriitaisia odotuksia ja tulkintoja. Tällaisen organisaation johtamisessa kannattaa panostaa laajasti tilannekuvan hahmottamiseen, yhteisen ymmärryksen rakentamiseen, jotta itseorganisoituminen mahdollistuu. [5]

Asiantuntijatyössä on tavoitteena luoda uutta. Kyky oppia ja muuttua on asiantuntijaorganisaatiossa tärkeää. Työyhteisön oppiminen vaikuttaa suoraan organisaation kulttuuriin. Jos johtaminen nähdään vastavuoroisena, tällöin myös oppiminen on yhteisöllistä. Oppiminen on yhteydessä organisaation mahdollisuuksiin haastaa nykyistä toimintaa ja muuttua sekä luoda uutta. Yksi asiantuntijaorganisaation onnistumisen mittareista on kyky ja mahdollisuus luoda ja jalostaa innovaatioita. Tätä parantavat joustavat yhteistyörakenteet, sujuva tiedonvälitys, selkeät vastuualueet, jatkuvuus ja raamit. [5]

Aivotyön askeleet -mallin kehittäminen

Työyhteisön kehittämisen tavoitteena on usein jonkinlainen muutos tavoissa tehdä työtä, joka näkyy toimivampina työkäytänteinä ja parempana työn organisointina. Muutokset työyhteisössä nähdään usein prosessina, joka käynnistyy, jossa luodaan ja kohdataan muutoksia sekä ratkaistaan ongelmia. Suunnitelmallisen muutoksen kehittämisen tavoitteena on saada vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Työyhteisöissä tyypillisesti kehitetään työntekemisen tapoja ja pyritään kehittämään yhteisiä tapoja toimia, toteuttamalla kokeiluja ja uudistuksia. Esihenkilöiden suhtautuminen kehittämistyöhön on yleensä myönteistä, ja he näkevät kehittämisen isona osana osaamisen kehittymistä ja työmotivaation ylläpitämistä. [6]

Hankkeessa rakennettiin seuranta- ja arviointimalli, jolla voidaan rakentaa sujuvaa, terveellistä ja tuloksellista tapaa tehdä ja tukea kognitiivista työtä organisaatiossa. Malli nimettiin Aivotyön askeleet -malliksi (kuvio 1).

Aivotyön askeleet -malli



KUVIO 1. Aivotyön askeleet malli [1] (kuvio avautuu isommaksi klikkaamalla)

Tutkimuksissa on todettu, että tämän kaltaisilla toimenpiteillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin [7]. Malli voi toimia myös organisaation johdolle työkaluna, jonka avulla kognitiivisen ergonomian toimia voidaan arvioida. Tähän malliin voidaan liittää myös eri toimijoille omat roolit ja näin arvioinnista tulee vieläkin syvempää. Tämänkaltaisten vaiheiden seuraamisella voidaan varmistaa toteutuksen onnistuminen [7].

Kehittämismatkan alussa asetettiin tavoitteet ja selvitettiin nykytilannetta

Ensimmäinen askel on kehittämistyössä tärkein vaihe, mutta kaikkien muidenkin kehittämisaskeleen kuvaaminen konkreettisin keinoin on tärkeää. Tässä hankkeessa valmistelutyötä tehtiin laajasti ja isolla kokoonpanolla. Vaikuttavassa kehittämistyössä johdon sitoutuminen hankkeen alusta alkaen on tärkeää. Hankkeelle asetettiin myös realistiset tavoitteet ja toimenpiteet onnistumisen mahdollistamiseksi.

Hankkeen alussa rekrytoitiin myös aivotyöagentit. He olivat vapaaehtoisia työntekijöitä, jotka olivat kiinnostuneita kognitiivisesta ergonomiasta. Jokaiseen

toimintayksikön valittiin aivotyöagentti ja he työskentelivät esihenkilön työparina aivotyön asioissa omissa yksiköissään. He verkostoituivat keskenään Aivotyöagenttiverkostoksi ja heidät koulutettiin tehtäviinsä. Verkoston tavoitteena oli kognitiivisen ergonomian osaamisen lisääminen ja työn kehittäminen kognitiivisen ergonomian näkökulmasta OSAOssa. Verkoston tehtävänä oli tukea hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden parantamiseen tähtäävien kehittämiskokeilujen toteuttamista ja juurruttamista. [1]

Toisessa vaiheessa selvitettiin kognitiivisen ergonomian tilannetta.

Koulutuskuntayhtymä OSAO teetti koko organisaation henkilöstölle aivotyökyselyn, jonka kautta saatiin tietoa alkutilanteesta ja kehittämistarpeista. Työterveyslaitos ja OSAO valitsivat yhdessä hankkeeseen osaamispalvelut-pilotit, joille kohdistettiin laajemmin kehittämistoimenpiteitä. Piloteiksi valittiin erilaisia osaamispalveluita eri yksiköistä, kuten sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalta, opiskelijapalveluista ja tekniikan yksiköstä.

Aktiivista kehittämistoimintaa toteutettiin aivotyöpajojen avulla

Vaiheissa kolme ja neljä tarkennettiin osaamispalvelukohtaiset sekä koko organisaatiota koskevat tavoitteet, joita tarkennettiin aivotyökyselyn pohjalta saaduista vastauksista. Vaiheet viidestä kahdeksaan olivat aktiivisia toiminnan vaiheita aivotyöpajojen avulla.

Aivotyöpajat järjestettiin syksyllä 2020 viidelle aktiivisessa kehittämisessä mukana olevalle osaamispalveluryhmälle. Aivotyöpajoissa oli mukana kaikki työntekijät, esihenkilöt ja yksikön johtajat. Osa työpajoista järjestettiin verkkovälitteisesti.

Työpajat alkoivat kognitiivisen ergonomian selvityksen tulosten yhteenvedolla. Jokaisessa työpajassa oli oma teemansa, jota alustettiin ensin tietoisella teeman merkityksestä työn sujuvuuden ja kuormittumisen näkökulmasta. Lisäksi kerrottiin esimerkkejä työn sujuvoittamisen keinoista.

Tämän jälkeen osallistujat ideoivat pienryhmissä uusia toimintamalleja ja yhteisiä pelisääntöjä teemaan liittyen. Kukin työpaja päättyi yhteiseen yhteenvetoon. Työpajojen teemoina olivat häiriöt (häly, melu), tietotulva ja tietoon liittyvät epäselvyydet, työaikainen palautuminen ja etätyö. Jokaisen työpajan jälkeen

aivotyöagentit kokoontuivat ja työstivät työpajojen tuotokset toimenpidesuunnitelmapohjaan.

Kaikki toimenpiteet aikataulutettiin, vastuutettiin ja niiden käyttöönottoa seurattiin. Osaamispalveluiden aivotyöpajoissa tehtiin monenlaisia rohkeita kokeiluja ja innostuttiin aidosti toteuttamaan toimenpiteitä.

Kehittämistyö tuotti monenlaisia tuloksia

Hankkeen lopussa toimintaa arvioitiin uusimalla aivotyökysely koko henkilöstölle. Lisäksi järjestettiin arviointityöpajat kaikille toimijoille: piloteille, aivotyöagenteille sekä johdolle. Arviointityöpajan tuloksena saatiin kerättyä yhteen kaikki rohkeat kokeilut sekä toimenpiteet, jotka olivat jo käytössä. Etenkin keskustelut arviointityöpajoissa olivat hyvien käytänteiden jakamista, jossa piloteiksi valitut esittelivät omia toteutuneita toimenpiteitä, kuten uusia työhuonejärjestelyjä ja yhdessä laadittuja huoneentauluja.

Kehittämishankkeen tuloksena OSAO:ssa tehtiin erilaisia toimenpiteitä. Niissä puututtiin kognitiivisen kuormituksen aiheuttajiin ja häiriöiden vähentämiseen muun muassa laatimalla työtilojen pelisääntöjä, hankkimalla lisää vastamelukuulokkeita, porrastamalla ruokailuaikoja sekä poistamalla erilaisia tarpeettomia hälytyksiä tai ponnahdusikkunoita. Keskeytymisten vähentämiseksi sovittiin erilaisia työrauhatunneista ja kiinnitettiin huomioita toisen työrauhaan. Lisäksi varattiin erikseen aikoja keskittymistä vaativille tehtäville ja päätettiin sopia opiskelijoiden kanssa yhdessä myöhästymisohjeista.

Tietotulvan hillitsemiseksi sovittiin eri viestintäkanavien käyttämisestä ja erilaisista kokouskäytännöistä sekä siitä, miten esitetään pyyntö selkeästi ja kohdennettuna oikeille henkilöille. Erittäin merkittävänä tuloksina voidaan myös pitää toimenpiteitä työympäristöissä sekä työnaikaisen palautumisen toimenpiteitä, kuten sopimusta taukoliikuntasovellusten käytöstä sekä sitä, että tauoilla vältetään työstä puhumista. Hankkeen myötä myös osaaminen kognitiivisesta ergonomiasta lisääntyi.

Hankkeista prosesseihin johdon tuella ja yhteiskehittämisellä



Organisaation toimintakulttuurilla sekä johtamisella on iso merkitys hyvän aivotyön onnistumiseen (kuva: Mark Sivewright/Unsplash.com)

Työyhteisöiltä vaaditaan riittävästi aikaa ja tilaa yhteiseen reflektointiin, jotta kehittäminen toteutuu. Kehittämisen ylläpitäminen ja jatkuvuus edellyttävät selkeitä kehittämisvastuita. Kehittämisen jatkuvuuden kannalta keskeinen kysymys on, miten työyhteisötasoinen kehittäminen voidaan kytkeä organisaatiotason muutokseen. Työyhteisöltä edellytetään vahvuutta, aktiivisuutta sekä osaamista, jotta muutosten toteuttaminen mahdollistuu. Kehittämistoimien saaminen osaksi organisaatiokulttuuria edellyttää kaksisuuntaista vuorovaikutusta työyhteisön ja organisaatiotason välillä. [6]

Kehittämisessä tärkeintä on johtamisen tuki, jota jokainen esihenkilö antaa työntekijöilleen päivittäin. Heidän tulee ylläpitää sitä kulttuuria, jota organisaatio haluaa noudattaa, sen normeja ja arvoja. Lisäksi esihenkilöiden johtamisen on tuettava työntekijöitä. Johtajuutta tulee osoittaa toiminnalla, eikä ainoastaan hallinnollista ”johtamista ja valvontaa”. Esihenkilöt johtavat organisaation ihmisiä ja

vaikuttavat samalla myös kulttuuriin. [8] Tämänkaltaisella kehittämisellä, jossa koko työyhteisö on mukana yhdessä, saavutetaan parhaimmat mahdolliset tulokset.

Hankkeen tulosten edistäminen ja levittäminen on onnistunut hyvin. Tärkeimpänä tekijänä tähän on ollut johdon sekä henkilöstön sitoutuminen hankkeeseen alusta alkaen. Tavoitteet on asetettu tukemaan koulutuskuntayhtymä OSAOn strategiaa ja tavoitteet ja toimenpiteet on kirjattuna yksikötasolla toiminta- ja taloussuunnitelmiin. Näin ollen hankkeen toimenpiteet jäävät pysyväksi isonkin organisaation rakenteisiin.

Voidaankin todeta, että kehittäminen on mahdollista myös poikkeusaikana. Toimintatapoja täytyy muokata vallitseviin olosuhteisiin, mutta hyvällä suunnittelulla ja sitoutumisella kehittämiseen onnistutaan.

Kognitiivisen ergonomian toimintatapoja on edistetty useilla eri tasoilla ja näitä on saatu viety myös organisaation rakenteisiin. Useimmat yksiköt kirjasivat kognitiivisen ergonomian edelleen kehittämisen ja toimintatapojen käyttöönoton osaksi omia käyttösunnitelmiaan. Aivotyöagentit jatkavat yhteisiä tapaamisiaan, ja näin hyvät käytänteet saadaan jaettua laajemmin koko OSAO:oon. Myös uuden henkilöstön perehdytyksessä huomioidaan jatkossa kognitiivinen ergonomia.

Työterveyslaitoksen loppuraportissa [1] todetaan, että kyselytulokset viittaavat siihen, että osassa yksiköissä parani kokemus siitä, että organisaatio mahdollistaa kehittymisen ja oppimisen. Lisäksi raportissa todetaan, että työtä voi ja kannattaa kehittää opetuslalla, jopa poikkeuksellisina ja vaativina aikoina.

Kognitiivisen ergonomian hyvien käytänteiden hallitseminen on tulevaisuudessa arvokas työelämätaito. Koulutuskuntayhtymä OSAO:ssa tämä on havaittu ja sitä pyritään kehittämään edelleen, koska jokainen opiskelija ansaitsee hyvinvoivan opettajan ja ME arvostamme aivojamme.

Vesenterä Johanna, koulutuspäällikkö

Koulutuskuntayhtymä OSAO, Kontinkankaan yksikkö

Kalakoski Virpi, tutkimuspäällikkö

Työterveyslaitos

Koivunen Kirsi, yliopettaja

Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Lähteet

- [1] Kalakoski, V., Käpykangas, S., Heusala, T., Luukkala, K., Pöntinen, J. & Kauppi, M. 2021. Askeleet sujuvaan aivotyöhön ja hyvinvointiin OSAOssa. Työterveyslaitos. Hakupäivä 27.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619716>
- [2] Kalakoski, V., Selinheimo, S., Paajanen, T., Ylisassi, H., Käpykangas, S., Valtonen, T., Turunen, J., Ojajärvi, A., Toivio, P., Lahti, H., Järnefelt, H. & Hannonen, H. 2020. SujuKE – Sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla. Interventiotutkimuksen loppuraportti. Työterveyslaitos. Hakupäivä 27.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522618955>
- [3] Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2017. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- [4] McEwen, BS. 2017. Neurobiological and systemic effects of chronic stress. Chronic Stress (Thousand Oaks) 1: 2470547017692328. Hakupäivä 27.10.2021. <https://doi.org/10.1177/2470547017692328>
- [5] Mäki, A. 2020. Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntija yhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.
- [6] Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Hakupäivä 27.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-699-1>
- [7] Herrera-Sánchez, I. M., León-Pérez, J. M. & León-Rubio, J. M. 2017. Steps to ensure a successful implementation of occupational health and safety interventions at an organizational level. Frontiers in Psychology, 8, 2135. Hakupäivä 27.10.2021. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02135>

[8] Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Alma Talent Oy.

METATIEDOT

Tyyppi: Artikkel

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu

Julkaisunumero: 91/2021

Julkaisuvuosi: 2021

Tekijätiedot: Vesenterä Johanna, Kalakoski Virpi, Koivunen Kirsi

Oikeudet: CC BY-SA 4.0

Kieli: suomi

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:urn:nbn:fi-fe2021121761324>

Tiivistelmä: Työn sujuvuuden mahdollistamiseksi on tärkeää hallita kognitiivista kuormitusta. Työyhteisössä yhdessä toimimalla, voidaan vaikuttaa hyvään aivoergonomiaan. Aivoergonomia mahdollistaa terveellisen työympäristön ja hyvän palautumisen. Organisaation toimintakulttuurilla sekä johtamisella on iso merkitys hyvän aivotyön onnistumiseen.