

jamk

HYVÄ AIVOTYÖ

Kognitiivinen
ergonomia tukee
työhyvinvointia

Virtual Leaders



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Tekstit ja ulkoasu:

Jaana Sundvall ja Päivi Sormunen

Johdatus kognitiiviseen ergonomiaan



Nykypäivän ja tulevaisuuden työ on pitkälti kognitiivista työtä eli aivotyötä. Aivotyöllä tarkoitetaan työskentelyä tiedon ja ajatustyön parissa. Se pitää sisällään asioiden tarkkailua, huomaamista, kirjaamista ja muistamista, ongelmien ratkaisua, päätöksentekoa, lukemista ja uusien tietojen ja taitojen oppimista. Myös erilaisten viestintäkanavien ja järjestelmien käyttö on iso osa aivotyötä nykyään. Kaikki nämä tarkkaavaisuutta vaativat erilaiset työtehtävät kuormittavat aivoja riippumatta siitä millä alalla työskentelemme.

Ergonomia on työn suunnittelua ihmisen mittaiseksi. Hyvä kognitiivinen ergonomia tarkoittaa sujuvaa aivotyötä, jossa aivot eivät kuormitu liikaa. Kognitiivinen ergonomia tai aivoergonomia on siis työn, työvälineiden, työympäristöjen ja työtapojen yhteensovittamista ja vuorovaikutusta ihmisen tiedonkäsittelykykyjen ja -rajoitusten kanssa. Kognitiivisen toimintakyvyn rajallisuutta ja yksilöllisyyttä ei aina teknologian kehittymisessä ja työvälineitä uusittaessa oteta huomioon. Esimerkiksi tietotekniikan tulisi olla työn apuväline, ei kuormitusta aiheuttava ja työtä hidastava tekijä.

Aivotyö ei ole aina kuormittavaa. Luova ajattelu, ideointi, uusien ratkaisujen löytäminen ja uuden oppiminen voidaan usein mieltää innostavaksi aivotyöksi.

Aivotyötä sujuvoittamalla voidaan saavuttaa mm. seuraavia hyötyjä: oman työn hallinta on helpompaa ja työaika säästyy, työn kuormitus on enemmän hallinnassa ja näin työhyvinvointi paranee, työn jälki on laadukkaampaa, mikä parantaa asiakastyytyväisyyttä.

Katso seuraava video siitä, miksi aivojen kuormitus pitää huomioida töiden suunnittelussa

https://www.youtube.com/watch?v=rtqon_5r2Lc&t=87s

Testaa miten aivosi jaksavat

<https://www.muistiliitto.fi/fi/aivot-ja-muisti/aivoterveys/hyva-tyo-aivoille>

Kun kognitiivinen ergonomia on kunnossa



Tiedolla työskentelyn vaatimukset ovat ihmisen mittaisia

- Asiat on helppo huomata.
- Muistikuorma on kohtuullinen.
- Asiat pysyvät mielessä.
- Ymmärtäminen ja kommunikointi onnistuu.
- Oppiminen ja uuden tiedon sisäistäminen on vaivatonta.
- Päätöksenteko onnistuu.

Tiedolla työskentelyn olosuhteet helpottavat tuloksellista työskentelyä

- Työympäristön häiriöt ja keskeytykset ovat hallinnassa.
- Tieto- ja viestitulva on kurissa.
- Tietoon liittyvät epäselvyydet on tunnistettu ja korjattu.

Työyhteisö



Työn keskeytykset



Keskittyminen



Työpäivän tauot



Tietotulva ja tiedon hallinta



Aivotyön pelisäännöt

Työn keskeytykset 1/2



Nykypäivän työelämä on täynnä erilaisia keskeytyksiä: sovellukset piippaavat, ilmoitukset ponnahtavat näytölle ja ympäristö on hälyisä. Keskeytyksiä voivat aiheuttaa myös huolet liittyen työelämän paineisiin, jotka nousevat tietoisien huomion kohteeksi. Kaikki nämä haastavat työntekijän keskittymistä ja tarkkaavaisuutta käsillä olevasta työtehtävästä.

Jatkuvat keskeytykset heikentävät työn sujumista ja lisäävät aivokuormaa. Tutkimusten mukaan kestää jopa 20 minuuttia palata keskittyneeseen työskentelyyn keskeytyksen tai itse aiheutettujen häiriöiden jälkeen. Ennakoimaton tehtävästä toiseen siirtyminen lisää aikapainetta työssä ja altistaa virheille ja kuormittumiselle. Suuri osa keskeytyneistä työtehtävistä saattaa jäädä kokonaan hoitamatta kyseisen työpäivän aikana.

Työn keskeytykset 2/2



Pikaisten vastausten edellyttäminen työkavereilta aiheuttaa työpaikalla paljon paineita. Viestiminen monen kanavan kautta pikaisen vastauksen saamiseksi on liian yleistä nykypäivänä. Vimmainen viestintä pakottaa irrottautumaan työtehtävistä.

Yhteydenottaminen on nykyään hyvin vaivatonta, mutta sillä ei ole mitään tekemistä sen kanssa, kuinka nopeasti vastaanottajan pitäisi vastata. Vastauksen nopeuden määrittelee yhteydenoton sisältö. Vain hätätilanteissa nopeaan reagointiin on painava syy.

Vaikka toistuvat keskeytykset pääsääntöisesti heikentävät työhyvinvointia, kaikista keskeytyksistä ei kannata pyrkiä eroon. Keskeytykset ovat monesti elintärkeä osa sujuvaa tiimityötä ja hyvää asiakasprosessien toteuttamista – keskeytyksillä on siis myös työtä eteenpäin vievä voima. Kehittämistyössä onkin tärkeää erottaa hyödylliset ja haitalliset keskeytykset toisistaan. Koska työn keskeytyminen on ennen kaikkea sosiaalinen ilmiö, ratkaisuja kannattaa etsiä tiimi- ja yhteisötasolla.

Pohdittavaksi:



Tee lista niistä asioista, jotka ovat keskeyttäneet työntekosi viimeisen viikon aikana?

Ovatko listaamaasi keskeytykset sellaisia, joihin voit itse vaikuttaa?

Millä keinoilla pystyt itse vähentämään keskeytyksiä?

Voiko keskeytyksillä olla positiivisia vaikutuksia? Millaisia?

Minkälaiset keskeytykset koet kaikkein kuormittavimpina?

Työn keskeytykset: vinkit omaan työhön vietäväksi



Jos sinulla on kysyttävää kollegalta, laita asia muistiin ja kerää useampi asia ennen kuin otat yhteyttä.

Pyydä työkaveria varaamaan tai sovi aika, jolloin voitte käydä asian läpi.

Älä keskeytä työkaveria, jos hänen kalenterissaan on varaus keskittymistä vaativalle työlle.

Varaa kalenteristasi aikaa keskittymistä vaativiin tehtäviin.

Hyödynnä sovellusten "varattu/ei käytössä/älä häiritse"-tilaa.

Jos joudut keskeyttämään tarkkuutta vaativan työn, merkitse itselle sopivalla tavalla, mistä jatkat keskeytyksen jälkeen.

Pyydä työkaveria odottamaan pieni hetki, jotta saat meneillään olevan tehtävän sopivaan vaiheeseen ennen keskeyttämistä.

Etsi itsellesi työtila, jossa saat työskennellä rauhassa.

Hiljennä sähköpostin ja muiden viestintäsovellusten ilmoitukset

Keskittyminen

Jokaisella on varmasti kokemuksia siitä, kun keskittymiskyky tuntuu olemattomalta: on monta asiaa hoidettavana, puolihäätäinen hyppiminen asiasta toiseen eikä mistään saa kiinni saakka vietyä mitään asiaa loppuun saakka.

Huono keskittymiskyky johtuu useimmiten liiasta stressistä, liian kiireisestä ja täyteen ahdetusta aikataulusta tai liian vähistä unista. Joskus syy voi olla verensokerin heittelyt ennen ja jälkeen ruokailun.

Mitä enemmän asioita on hoidettavana, sitä todennäköisemmin yritämme myös tehdä useita asioita samanaikaisesti. Joka kerta kun vaihdamme tehtävästä toiseen, myös aivojen täytyy vaihtaa tehtävästä toiseen. Tällainen hyppely ei edesauta keskittymistä.

On tutkittua, että häiriötekijät ja keskeytykset häiritsevät keskittymistä. Aina nämä keskeytykset eivät tule ulkoa päin, vaan keskeytämme myös itse itseämme esim. silmäilemällä jatkuvasti sähköpostia ja somea. Jokainen mielen harhautuminen vahvistaa tahattomaan tarkkaavaisuuteen liittyviä aivoalueita – eli juuri niitä mitä emme halua vahvistaa!



Pohdittavaksi

Mieti tilannetta, jossa pystyit työskentelemään täydellisen keskittyneenä käsillä olevan työtehtävän parissa? Mitkä asiat edesauttoivat keskittymistäsi?

Mitkä asiat vaikuttavat omaan keskittymiseesi negatiivisesti?

Miten vireystasosi vaikuttaa keskittymiseesi?

Kuinka paljon älylaitteet häiritsevät keskittymistäsi työskennellessäsi?

Millä keinoin voit itse parantaa keskittymiskykyäsi?



Keskittyminen: vinkit omaan työhön



Poukkoilevan mielen rauhoittamiseksi on hyödyllistä ottaa päivän aikana muutaman kerran lyhyt parin minuutin aikalisä. Keskeytä puuhasi ja istu rauhassa keho rentona ja tutkaile muutaman hengityksen ajan omaa kehoasi. Tämä auttaa vahvistamaan aivojen tarkkaavaisuusjärjestelmää.

Vaativaa ajatustyötä tehdessä puhelin kannattaa laittaa kiinni ja nettiselaimen välilehdet sulkea.

Ympäristö kannattaa pyrkiä rauhoittamaan, jotta mielellä on vähemmän mahdollisuuksia harhautua.

Ota tavoitteeksi pysähtyä silloin, kun huomaat keskittymisen olevan erityisen hajaantunut. Mitä olitkaan tekemässä? Mikä olikaan toimintasi pääasiallinen tavoite sillä hetkellä? Kirjoita paperille lista, jossa asetat mielessä pyörivät asiat tärkeysjärjestykseen. Kun ulkoistat ajattelua kuormittavat asiat, luot heti mieleen enemmän tilaa ja keskittymisesi sen hetkiseen toimintaan parantuu.

Keskittyminen: Multitaskaus



Ilmiö on varmasti sinullekin tuttu: palaverissa istuessa voi pikaisesti käydä läpi sähköpostit, sekä samalla osallistua pariin taustalla tapahtuvaan pikaviestittelyyn. Multitaskaus eli useiden asioiden suorittaminen samaan aikaan on monelle arkea - tehdään samanaikaisesti useita kognitiivisia eli keskittymistä, muistia ja ajattelua vaativia tehtäviä.

Usein monen asian yhtäaikaista suorittajaa pidetään tehokkaana ja toimeliaana työntekijänä. Aivot eivät kuitenkaan kykene monen asian tekemiseen yhtä aikaa, vaan tarkkaavaisuus pystytään todella keskittämään vain yhteen asiaan kerrallaan. Tunne monen asian tekemisestä yhtä aikaa on harhaa. Todellisuudessa tarkkaavaisuus pomppii tehtävien välillä ja kun aivot pomppivat näin, ne kuormittuvat ja väsyvät helpommin, työtehtävien tekeminen hidastuu ja virheiden määrä kasvaa.

Mitä enemmän tehtävät muistuttavat toisiaan, sitä kuormittavampaa niitä on tehdä yhtäaikaisesti. Jos taas työskentely tapahtuu eri tiedonkäsittelyn toimintojen varassa tai toinen tehtävistä sujuu rutiininomaisesti, ei niiden samanaikainen suorittaminen välttämättä kuormita. Ihminen ei voi esimerkiksi keskittyä lukemaan ja keskustelemaan samanaikaisesti, mutta autolla ajo ja juttelu sujuu.

Aina kun jaksamme rauhoittaa mielemme ja kohdistamme huomiomme tietoisesti yhteen asiaan kerrallaan, aivojemme keskittymiskykyyn liittyvät hermoyhteydet vahvistuvat. Myös töiden hallintaa auttaa, että tehtävät tehdään yksi kerrallaan ja yhden valmistuessa siirrytään hallitusti seuraavaan. Tämä vaatii töiden suunnittelua.



Multitaskaus: vinkit omaan työhön

Myös äylaitteilla ja tietokoneella multitaskaaminen on haitallista keskittymiskyvylle ja lisää häiriöherkkyyttä. Työskentele siis vain yhdellä laitteella kerrallaan!

Aina kun muistat, pyri kiinnittämään huomio mielen poukkoiluun ja multitaskamiseen. Opi tunnistamaan, milloin mielesi käy ylikierroksilla. Jo se, että tunnistat mielen olevan ylikuormittunut, on askel oikeaan suuntaan. Onnittele itseäsi tästä huomiosta!

Jokaisen päivän aluksi kannattaa järjestellä omat tekemiset ja kalenteri. Kun asiat on ylhäällä paperilla, eivät ne rasita muistia. Tee listalta asioita yksi kerrallaan hetken ajan ja pidä välissä tauko ennen uutta työtehtävää.

Keskittymisharjoitus: Pomodoro



Vaikka työympäristö olisi rauhallinen, voi pitkäjänteinen työskentely joskus tuntua tahmealta ja flow-tilaan pääseminen on hankalaa. Avuksi voit kokeilla Pomodoro-tekniikkaa:

1. Aseta herätyskello tauottamaan työsi 20-25 minuutin pätkiin. Työskentelypätkien aikana pyri keskittymään vain yhteen työtehtävään. Sulje muut avoinna olevat selaimet ja ohjelmat sekä pidä älylaitteet äänettömällä.
2. Aina kellon soidessa pidä muutaman minuutin tauko, jonka aikana voit venytellä tai käydä täyttämässä vesilasin. Nouse tuolista, pyörittele hartioita ja venyttele niskaa. Tarkoituksena on irrottaa ajatus pois käsillä olevasta tehtävästä ja antaa aivojen hetki levähtää.
3. Neljän työskentelypätjän jälkeen pidä pidempi tauko, 15-30 minuuttia. Lähde esimerkiksi ulos pienelle kävelyllä, jotta aivot saavat raitista ilmaa, syö välipala tai lue kirjaa.

Pomodoro-tekniikka perustuu siihen, että kynnyks aloittaa iso tehtävä on usein suuri. Kun tehtävän palastelee osiin, on työskentelyn aloittaminen helpompaa.

Työpäivän tauot

Työelämän muutokset ovat lisänneet erityisesti psyykkistä kuormitusta. Työolosuhteissa ja työn vaatimuksissa ei ole riittävästi huomioitu ihmisen tiedonkäsittelytoimintojen normaaleja rajoituksia ja kestäkykyä. Työntekijöiden odotetaan suoriutuvan samalla tavoin yhä kireämmästä työtahdista ja sietämään keskeytyksiä ja muutoksia.

Liiallinen psyykkinen kuormitus haittaa muistin toimintaa ja uuden tiedon omaksumista ja tiedon palauttamista mieleen.

Palauttavat hetket työpäivän aikana parantavat työvirettä ja keskittymistä. Palautuminen on tärkeää myös silloin, kun työ sujuu ja tuntuu hyvälle. Palautumista ei voi varastoida, vaan sitä täytyy tapahtua säännöllisesti.

Tietotyötä ei siis voi tehdä ilman säännöllisiä taukoja. Aivot toimivat sitä tehokkaammin, mitä virkeämmät ne ovat.

Työpäivän tauot: Mindfulness

Yksinkertaisilla mindfulness -harjoituksilla on mahdollista saavuttaa keskittynyt ja tietoinen mielentila, joka edesauttaa rentoa ja tuloksekasta toimintaa ja hyvinvoivia työyhteisöjä. Tutkimusten mukaan jo muutamien viikkojen harjoittaminen vaikuttaa myönteisesti muun muassa keskittymis- ja havaintokykyyn tavalla, joka auttaa keskittymään olennaiseen, vähentää virheitä ja lisää kykyä luovaan ongelmanratkaisuun.

Mielikuvaharjoitus, jossa keskitytään aisteihin ja mielikuvaan kesäisestä hiekkarannasta. Harjoituksen voi tehdä vaikka kesken työpäivän.

[Mindfulness harjoitus - kesäpäivä rannalla 4 min – YouTube](#)



Työn keskeytykset: vinkit omaan työhön vietäväksi



Jos työ on kiireistä, rauhoittava mikrotauko, kuten mindfulness-harjoitus, auttaa palautumaan keskellä työpäivää.

Liikunta virkistää aivoja ja muistia.

Sopikaa yhdessä tauko pitkän kokouksen lomaan.

Tunnista tilanteet, joissa tauot jäävät pitämättä. Tauot kannattaa suunnitella etukäteen, muuten ne jäävät helposti pitämättä.

Lounas- ja kahvitauot kannattaa pitää muualla kuin koneen ääressä.

Rauhoittumista ja keskittymistä voi parantaa kuuntelemalla esim. luonnon ääniä tai keskittymistä tukevaa taustamusiikkia.

Erilaisia taukojumppasovelluksia löytyy myös ilmaisena, niiden avulla on helppo rytmittää tauot osaksi työpäivää.

Aivojumppaharjoitus



Aivojumppa on helppo, yksinkertainen ja nopea menetelmä, jossa tiettyjen liikkeiden avulla saadaan aivot, mieli ja keho toimimaan tasapainoisesti. Aivojumppa rentouttaa ja rauhoittaa sekä poistaa toiminnan ja oppimisen esteitä.

Liike on aivojumpan avain, jolla aktivoidaan hermoston toimintaa. Samalla keskittymis- ja oppimiskyky paranevat, äly välähtelee kirkkaammin, erilaiset taidot ja tunteet vahvistuvat. Aivojumpan liikkeet aktivoivat aivojen eri osia kolmiulotteisesti (vasen-oikea, ylä- ja alaosa ja etu- ja takaosa).

Aivojumpan erilaisista liikkeistä on apua monenlaisiin tilanteisiin. Aivojumpalla voi mm. laukaista esiintymisjännitystä ja muita jännityksiä, purkaa työ- ja tunnestressiä ja helpottaa lukemisen, kirjoittamisen ja puhumisen oppimista. Aivojumpasta saa apua myös luovaan toimintaan ja käsillä tekemiseen.

Kokeile aivojumppaa!

<https://www.youtube.com/watch?v=VodViFH2lc4>

Tietotulva ja tiedon hallinta



Suuren viesti- ja tietomäärän aiheuttavat laaja kirjo tehtäväkokonaisuuksia, projekteja, hoidettavia asioita ja yhteistyötahoja. Tietoa ja muistamista edellyttävät myös lukuisat erilaiset tietotekniset työvälineet. Tietotulva näyttäytyy eri työtehtävissä ja eri työpaikoilla eri tavoin. Ongelmia syntyy silloin, kun tarpeellista ja hyödyllistä tietoa ja viestejä ei saada haravoitua tarpeettomien joukosta, muisti ylikuormittuu ja työtehtävien hoitaminen vaikeutuu.

Työn tekeminen on muuttunut yhä hajautetummaksi ja haasteet tiedon käsittelyn ja hallinnan osalta ovat kasvaneet. Tiedonhallinnan ja tiedon hyödyntämisen näkökulmasta on tärkeää, että tietoon pääsee käsiksi erilaisilla päätelaitteilla silloin, kun tietoa tarvitsee.

Tietotulva ja tiedonkulun puutteet aiheuttavat kuormittumista ja stressiä. Tietotulva näkyy huomaamisen ja muistamisen virheinä, ahdistuksena, turhautumisena ja stressinä. Ohjeiden epäselvyys, ristiriitaisuus ja muut tietojen epäselvyydet vaikeuttavat työskentelyä, kun asioita joutuu tarkistamaan ja korjaamaan. Puutteelliset tiedot vaikeuttavat ongelmien ratkaisemista ja vääristävät päätöksentekoa. Tällä voi olla suuriakin vaikutuksia organisaation toiminnalle.

Tietoa ei myöskään tulisi hamstrata. Hiljaisen tiedon jakaminen ja levittäminen on osa sujuvaa työkuulttuuria ja tiedon hallintaa.

Pohdittavaksi:

- Kartoita, missä kanavissa työyhteisössäsi tietoa jaetaan? Pohdi/pohtikaa, onko jokainen viestintäkanava tarpeellinen?
- Onko työyhteisössä sovittu, missä yhteinen tieto säilytetään? Onko sovitut asiat kaikkien tiedossa?
- Onko tietoa helppo löytää ja hyödyntää?
- Mikä tukisi omassa työssäsi tiedon hallintaa?
- Mitä keinoja voisit itse hyödyntää tietotulvan rajaamisessa?
- Osaatko käyttää sähköpostia ja muita viestintäkanavia tehokkaasti?



Tiedon hallinta: vinkit omaan työhön vietäväksi



Tieto tulisi olla sähköisenä, jotta kaikkilla käytössä olevilla päätelaitteilla olisi mahdollista päästä käsiksi ajantasaiseen tietoon.

Päätetään yhdessä, kuka/ketkä keräävät yhteisen tiedon ja pitävät sitä ajan tasalla.

Yhtenäiset lomake- ja esityspohjat helpottavat työskentelyä.

Tiedon jakaminen on tärkeää!

Jokaisen tulee tietää, mihin yhteinen tieto, ohjeet ja käsikirjat on tallennettu.

Tiedonhaku eri järjestelmistä tehdään mahdollisimman helpoksi, hyviin hakuominaisuuksiin kannattaa kiinnittää huomiota, esim. tiedoston nimeäminen ja yhtenäiset tiedostorakenteet.

Tiedon tulee olla mahdollisimman ajantasaista, jolloin varmistetaan työn laatu ja tehokkuus, vanhentuneet tiedot tulee poistaa.

Aivotyön pelisäännöt



Omia työskentelytapoja voi ja kannattaa jokaisen pohtia, mutta työyhteisön yhteinen pohdinta, keskustelu ja sopiminen aivotyön toimintatavoista on vaikuttavampaa kuormituksen hallinnan kannalta.

Työpaikan yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt auttavat hallitsemaan yleisimpiä aivotyön kuormitustekijöitä: puhehälyä ja muita häiriöitä, työn keskeytymistä sekä tietotulvaa ja tietoon liittyviä epäselvyyksiä. Kukaan ei saa näitä asioita kuriin yksin, vaan ne koskevat laajasti koko työyhteisöä. Yhteisellä keskustelulla voidaan tunnistaa, mitä ovat ne tilanteet, joissa hälyä, keskeytyksiä ja tietotulvaa pitäisi saada kuriin.

Hyvät toimintatavat pitää sovittaa juuri meidän työpaikan ja työtehtävien arkeen, jotta niitä voidaan oikeasti toteuttaa. Koska jokainen työpaikka on erilainen, kannattaa keskiöön nostaa juuri omat haasteet ja ratkaisut. Kun pelisäännöistä sovitaan yhdessä, on niihin helpompi sitoutua.

Harjoitus: Aivotyön pelisäännöt



Yhteisen keskustelun pohjaksi aivotyön pelisääntöjen luomisessa:

Puheenporina-harjoitus

Jaetaan ryhmä niin neljään ryhmään aivotyön haasteiden teemojen mukaisesti. Haasteet kirjataan isoille papereille, jotka levitetään mahdollisemman laajalti eri puolille käytössä olevaa tilaa.

Kukin ryhmä keskustelee ensin yhdestä käsiteltävästä teemasta 10-15 minuuttia ryhmittyn paperinsa ympärille. Ryhmä kirjaa paperille ylös keskeisimmät ajatuksensa ja ratkaisuehdotuksensa teemaan liittyen.




Ajan päätyttyä yksi ryhmästä jää paperin luokse toimimaan esittelijänä ja muut liikkuvat seuraavan teeman luokse. Esittelijä raportoi lyhyesti edellisen ryhmän keskustelusta. Ryhmä jatkaa keskustelua kirjatun jälkeen tärkeimmät ajatukset paperille.

Kierrosta jatketaan kunnes ryhmä palaa ensimmäiseksi käsittelemänsä teeman luo. Esittelijä raportoi heille tiiviisti siitä, millaisia ajatuksia teema herätti muissa ryhmissä. Lopuksi kukin ryhmä esittää johtopäätöksensä omasta teemasta koko ryhmälle.

Tämän harjoituksen jälkeen ideoiden pohjalta laaditaan yhdessä sovitut aivotyön pelisäännöt.

Malli pelisäännöistä keskustelun pohjaksi:

Meidän työpaikan AIVOTYÖN SÄÄNNÖT	
<h3>KESKITTYMINEN</h3>  <ul style="list-style-type: none">Miten voisimme tukea keskittymistä tilaratkaisuin?Miten voisimme tukea keskittymistä vaativaa työtä eri työvälineitä hyödyntämällä esim. vastamelukuolokkeita?Mitkä työtehtävät vaativat keskittymistä meidän työssämme?	<h3>TYÖPÄIVÄN TAUOT</h3>  <ul style="list-style-type: none">Miten voimme varmistaa, että työpäivissä on riittävästi taukoja?Miten huomioimme tauot palaverien väleissä?Miten voimme tuoda lisää liikettä päivään?
<h3>TAPAAMISET</h3>  <ul style="list-style-type: none">Milloin tapaamme läsnä/etänä/hybridisti?Minkälaiset asiat käsittelemme läsnä/etänä/hybridisti?Voimmeko sopia säännölliset yhteiset tapaamiset, jolloin voimme hoitaa monta asiaa samalla kertaa, ja vähennämme kirjallisten viestien määrää?	<h3>TAVOITETTAVUUS</h3>  <ul style="list-style-type: none">Tarvitseeko sähköpostiin tai puhelimeen vastata välittömästi työpäivän ajan vai voiko asiaan palata tarvittaessa myöhemmin?Voimmeko yhdessä sopia hälytysäänten ja ponnahdusikkunoiden hiljentämisestä/poistamisesta työpäivän aikana?
<h3>KESKEYTYKSET</h3>  <ul style="list-style-type: none">Miten voimme minimoida työn keskeytykset?Millä merkeillä sovimme, jotta muut osaavat varoa keskeyttämistä?Mihin kohtaa viikkoa/päivää voisimme sopia yhteisen keskeytyksettömän työn ajan?Miten mahdollistamme keskeytyksettömän työajan keskittymistä vaativiin tehtäviin?	<h3>YLLÄTTÄVÄT TILANTEET</h3>  <ul style="list-style-type: none">Miten toimimme kiireellisissä ja ennalta arvaamattomissa tilanteissa? Esim. äkilliset sairauslommat, kiirepiikit?Mikä auttaisi meitä valmistautumaan yllättäviin tilanteisiin paremmin?

Meidän työpaikan AIVOTYÖN SÄÄNNÖT	
<h3>VIESTINTÄKANAVAT</h3>  <ul style="list-style-type: none">Mitä viestintäkanavaa käytämme mihinkin tarkoitukseen? Ovatko kaikki viestintäkanavat tarpeellisia?Miten voimme parantaa viestinnän kohdentamista juuri oikeille ihmisille?Kuinka usein seuraamme mitään viestintäkanavaa?	<h3>VASTEAJAT</h3>  <ul style="list-style-type: none">Mikä on riittävä aika reagoida sähköposti/ puhelin/ muut viestintäkanavat?Reagointi työpajalla / vapaa-ajalla?Millä tavoin ilmaisemme asian kiireellisyyden?
<h3>PRIORISOINTI</h3>  <ul style="list-style-type: none">Mitkä ovat ydintehtävämme?Mitkä työtehtävät ovat kiireellisiä ja mitkä ei kiireellisiä?Miten voimme olla riittävän tietoisia toistemme töistä ja missä voimme tehdä yhteistyötä?Miten määrittelemme työtehtävien tärkeysjärjestyksen --> mitä olemme tekemässä ja kenelle?	<h3>TIEDON HALLINTA</h3>  <ul style="list-style-type: none">Missä säilytämme yhteistä tietoa ja onko se helposti saavutettavissa?MITEN keräämme ja tiivistämme olennaiset asiat ja KENEN toimesta, jotta tiedon määrä pysyy sopivana?Miten varmistamme, että tieto on ajantasaista?Miten huomioimme tietoturvan?Miten varmistamme hiljaisen tiedon jakamisen?
<h3>MUISTA OMA VASTUUSI</h3>  <p>Jokaisella on vastuu yhteisten pelisääntöjen onnistumisesta ja oman aivotyön hyvinvoinnista!</p>	

Esihenkilön rooli



Tavoitteiden johtaminen



One-to-one -keskustelut



Tunteet työpaikalla



Yhteisten pelisääntöjen tukeminen

Tavoitteiden johtaminen



Itsenäiseen työskentelyyn ja vastuun ottamiseen kannustaa parhaiten se, että työtehtävät ovat selkeästi määritelty niin yksilö- kuin tiimitasolla. Jokaisen tulee tietää, mitä häneltä odotetaan.

Kun työtehtävät on selkeästi määritelty, on helpompi seurata sitä, miten vastuun ottaminen käytännössä onnistuu. Vastuuhenkilön osaamisen taso tulisi olla riittävä tehtävän hoitamiseen.

Palautteen antaminen ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan. Palaute energisoi, synnyttää työn imua ja auttaa kehittymään sekä lisää työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä.

Työlle asetetut tavoitteet kannattaa laatia mahdollisimman konkreettiseksi, jolloin niitä on helpompi seurata ja mitata. Säännölliset välitilannekatsaukset ovat hyvä tapa seurata töiden edistymistä.

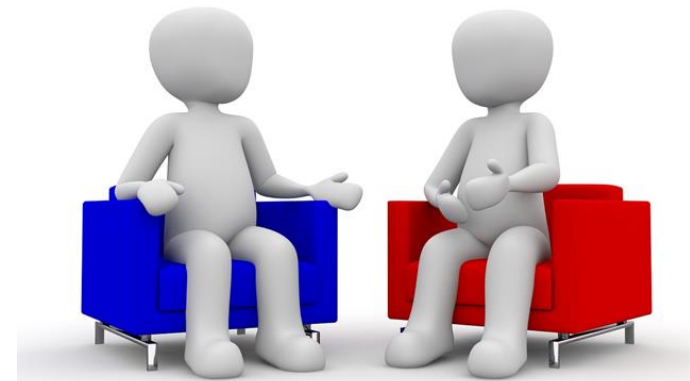
One-to-one –keskustelut esihenkilön työkaluna

Virtuaalisuuden lisääntyessä vuorovaikutus saattaa vähentyä ja muuttuu pelkästään asiakeskeiseksi, jolloin vapaamuotoisia keskusteluja ei synny. Keskusteleva henkilötyö on työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esihenkilöt pystyvät helpommin luomaan työyhteisöön ilmapiirin, joka perustuu avoimuudelle, luottamukselle, keskinäiselle avuliaisuudelle ja arvostukselle. Liiallinen asiakeskeisyys luo työyhteisöön etäisen, viileän ja kuivan ilmapiirin.

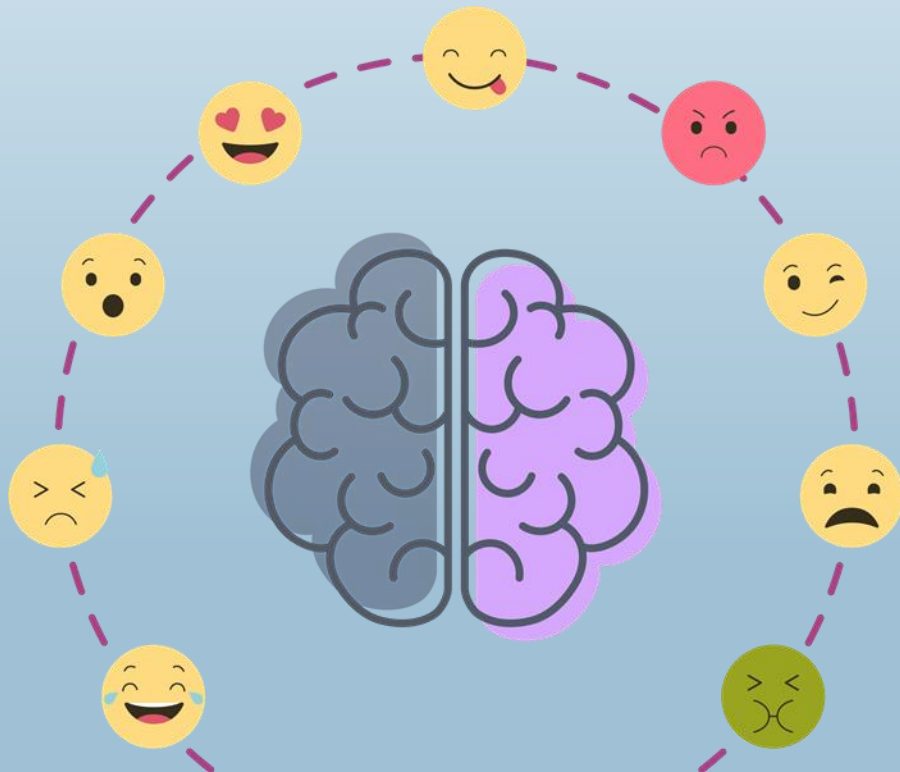
One-to-one -keskustelujen avulla on mahdollisuus rakentaa parempaa yhteyttä ja luottamusta työntekijän kanssa. On tutkittu, että säännöllisellä kommunikaatiolla on merkittävä yhteys asiantuntijan motivaatioon virtuaalityössä. Työntekijä kokee tulleen kuulluksi ja arvostetuksi, ja nämä tekijät vahvistavat motivaatiota ja työssä suoriutumista.

Keskustelun tarkoituksena on antaa työntekijälle mahdollisuus kertoa asioista, jotka ovat sillä hetkellä mielen päällä. Kahdenkeskisissä keskusteluissa on matalampi kynnyks tuoda asioita esille, kuin esim. sähköpostilla. Keskustelussa voidaan miettiä kehittymismahdollisuuksia sekä ratkaisuja.

Keskustelun teemoja voivat olla esim. miten tavoitteet etenevät, mitkä asiat ovat menneet erityisen hyvin, mitä olisi voitu tehdä eri tavalla, missä työntekijä kaipaa apua esihenkilöltä ja mitä asioita työssä tulisi kehittää. Lopuksi sovitaan toimenpiteistä ja dokumentoidaan ne. Keskustelujen pituus on 15 – 20 minuuttia, esim. kahdesti kuukaudessa.



Tunteet työpaikalla



Tunteet ovat läsnä työpaikalla koko ajan ja vaikuttavat ihmisten toimintaan. Työpaikan tunneilmasto vaikuttaa merkittävästi uusien työtehtävien oppimiseen, suoriutumiskykyyn, muistamiseen ja motivaatioon. On tutkittu, että yrityksissä, joissa on otettu käyttöön positiivisuutta tukevia käytäntöjä, taloudellinen tulos paranee, tuottavuus kasvaa, työntekijöiden sitoutuminen ja sitä kautta asiakastyytyväisyys kasvaa. Asiantuntijoiden mukaan organisaation hyvä tunneilmasto selittää jopa 20-30% liikelatouden tuloksesta*.

Jos tunneilmastoa ei johdeta, sillä on luontainen taipumus kehittyä vähitellen negatiiviseksi ja kriittiseksi, koska negatiiviset tunteet ovat voimakkaampia ja huomiomme kiinnittyy niihin tehokkaammin kuin positiivisiin tunteisiin.

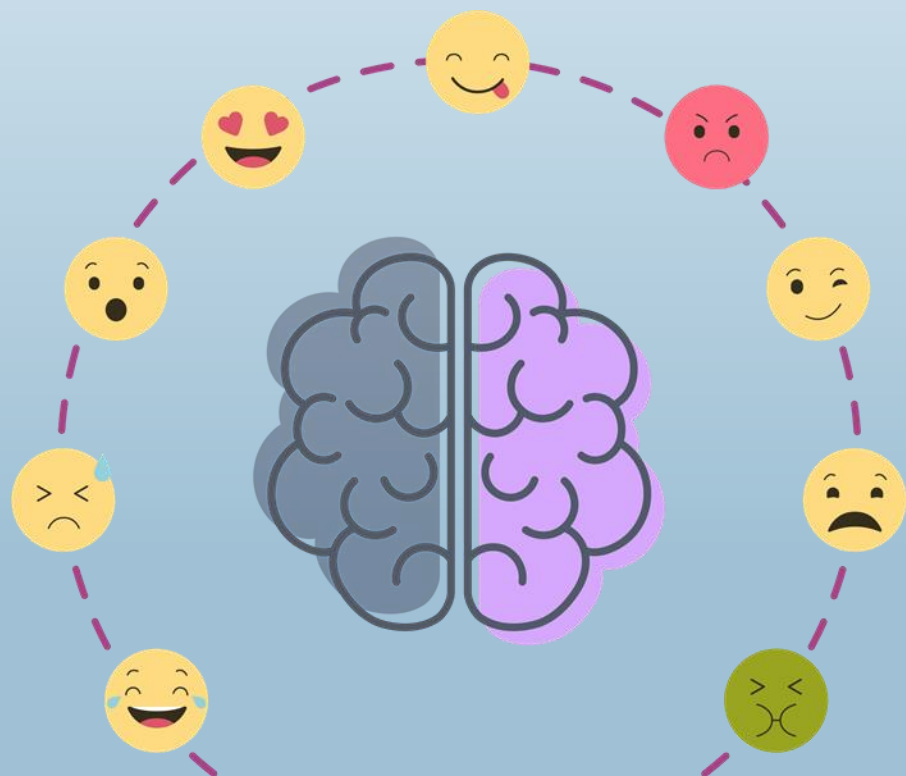
Positiivisten tunteiden kokemisella on yhteyttä siihen, kuinka haastavia ja korkeita tavoitteita asetetaan itselle. Positiivisella mielellä omiin kykyihin uskotaan vahvemmin kuin ahdistuneena, jolloin pienikin tavoite tuntuu suurelta.

Tunteet vaikuttavat myös päätöksentekoon. Yleensä positiiviset tunteita kokevat henkilöt tekevät tehokkaampia, monipuolisempia ja huolellisempia päätöksiä, koska osaavat tarkastella asiaa useammalta kannalta.

Tunteilla on vaikutusta työpaikan sosiaaliseen toimintaan, vuorovaikutukseen ja sitä kautta yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Googlen tutkimuksen mukaan huipputiimien tuloksia selittää parhaiten tiimin tunneilmasto**.

*Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. 2002. **Google. 2015.

Tunteet työpaikalla



Toisten ihmisten tunteille altistuminen vaikuttaa käyttäytymiseen ja koko tiimin suoriutumiseen. Tunteiden vaikutusten parempi ymmärtäminen auttaa rakentamaan vuorovaikutuksen laatua ja koko työyhteisön toimivuutta.

Tunnejohtaminen alkaa tunteiden huomaamisesta ja niiden nimeämisestä. Tunneälystä puhuttaessa ei ole tarkoitus olla tunteiden vietävänä, vaan yhdistää tunne, järki ja äly.

Tunteiden takana on tarpeita, jotka ovat kaikille ihmisille yhteisiä. Haluamme, että meistä ollaan kiinnostuneita, meitä ymmärretään ja arvostetaan, meille ollaan reiluja, saamme kokea merkityksellisiä asioita ja hallinnan tunteita elämässämme sekä tunnemme edistyvämmme.

Näiden tarpeiden huomioiminen vuorovaikutuksessa antaa mahdollisuuden luoda yhteys toiseen ihmiseen ja keinon vaikuttaa tunteisiin.

Kaikille tunteille voi antaa hyväntahtoista ja arvostavaa huomiota. Silloin positiiviset tunteet vahvistuvat ja negatiiviset tunteet heikentyvät. Jos tunteet sivuutetaan työpaikalla, jää jäljelle vain mekaanisia työsuorituksia, eikä uusia innovaatioita synny taikka kehitytä työyhteisönä.

Tunneilmastoa voi muuttaa empaattisemmaksi ja kannustavammaksi, jos uskaltaa itse tuoda omia tunteitaan esiin. Oppivassa organisaatiossa onkin tilaa tunteille ja niistä keskustelemiselle, sillä kokemukset rakentuvat tunteiden varaan ja osaaminen rakentuu kokemusten varaan.

Yhteisten pelisääntöjen tukeminen

Pelisäännöt on hyvä sopia yhdessä, jotta kaikki ymmärtävät, mitä säännöillä tarkoitetaan ja niihin sitoudutaan. Esihenkilön on hyvä miettiä, milloin hän on tiimiläisten tavoitettavissa ja miten tiimiläiset tavoittaa parhaiten. Muita sovittavia asioita ovat mm. miten tietoa jaetaan niin, ettei kukaan kuormitu liikaa ja miten työn etenemistä seurataan. Kun pelisäännöt luodaan yhdessä, niihin sitoudutaan paremmin. Samalla yhteisöllisyys ja me-henki paranevat.

Yhteisille keskusteluille on hyvä varata riittävästi aikaa, jotta niistä muodostuu yhteinen ymmärrys. On tärkeää, että työpaikalla vallitsee kehittämisen kulttuuri. Näin epäkohtia voidaan ottaa puheeksi, ja etsiä niihin ratkaisuja. Yksittäinen työntekijä voi tehdä paljon ja muokata omia työtapoja, mutta osa toimintatavoista vaatii koko työyhteisön sitoutumista ja yhteistä tahtoa.

Pelisäännöt muotoillaan työyhteisön toimintaa tukeviksi konkreettisiksi ohjeiksi, jotka ovat kaikkien tiedossa ja näkyvillä ja joiden noudattamista myös seurataan. Kerran luotuja pelisääntöjä on hyvä päivittää tilanteiden ja olosuhteiden muuttuessa, esim. uuden työntekijän aloittaessa tai työtapojen muuttuessa.



Aineistoa esihenkilön työn tueksi

- Artikkel: Aivotyön sujuvoittaminen on hyvää johtamista
- <https://www.ttl.fi/tyopiste/aivotyon-sujuvoittaminen-on-hyvaa-johtamista>
- Video haitallisen kuormittuneisuuden tunnistamiseen:
- [Aineistoa esimiehille - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)
- eOppivasta löytyy lyhyitä videoita aiheeseen liittyen: [Mikro-Oppiva - eOppiva](#)

Katso esim. seuraavat videot:

- Ketterät työtavat hajautetun työn johtamisessa
- Luottamuksen rakentaminen verkossa
- Retrospektiivi



Lähteet:

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. 2002. Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Huotilainen, M. & Moisala, M. 2018. Keskittymiskyvyn opas. Tuuma. Jyväskylä.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Otava. Helsinki.
- Juuti P. Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus
- Kuikka, P., Akila, R., Pulliainen, V. & Salo, J. 2011. Miksi muisti pätkii. Helsinki. Tammerprint.
- Mehiläinen N.d. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyoyhteisolle/keskeytykset-kuriin>.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaatioin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Miktor.
- The five keys to a successful Google team. 2015. [re:Work - The five keys to a successful Google team \(rework.withgoogle.com\)](https://rework.withgoogle.com/)
- Työkiire hallintaan 1/2. 2019. Blogi. <https://www.motivaatiota.fi/tyo-tyonhaku/tyokiire-hallintaan-osa-1-2/>.
- Työkiire hallintaan 2/2. 2019. Blogi. <https://www.motivaatiota.fi/tyo-tyonhaku/tyokiire-hallintaan-2-2/>.
- Työterveyslaitos. N.d. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi>.
- Villkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum.