

**AIVOYSTÄVÄLLINEN  
TYÖPAIKKA  
KÄYTÄNNÖSSÄ**



**KOULUTTAJAN OPAS**

# SISÄLTÖ

## 1. Kouluttajan opas

- 1.1. Johdanto
- 1.2. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä koulutustuote
- 1.3. Kouluttajan oppaan rakenne

## 2. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä -koulutus

- 2.1. Aivoystävällisyyden kehittämisessä tarvittavat kvalifikaatiot
- 2.2. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä koulutuksen kohderyhmä
- 2.3. Koulutuksen toteuttaminen/Ohjeet
- 2.4. Oppimateriaali ja koulutuksen rakenne

## 3. Kouluttajalta vaadittava osaaminen

- Henkilökohtaiset taidot
- Tekniset taidot
- Metodologiset taidot
- Pedagogiset taidot

## 4. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä koulutuksen toteutus

- 4.1. Didaktiset suositukset
- 4.2. Koulutuksen arviointi

## 5. Kirjallisuutta

# 1. Kouluttajan opas

## 1.1 Johdanto

Tämä kouluttajan opas on kehitetty osana Aivoystävällinen työpaikka käytännössä – hanketta, joka on Työsuojelurahaston rahoittama hanke.

Aivoystävällinen työpaikka käytännössä – hanke on Työsuojelurahaston tuella toteutettu hanke. Hankkeen tavoitteena oli kehittää koulutusmenetelmä nimeltä ”Aivoystävällinen työpaikka käytännössä”. Hankkeen aikana kirjoitettiin kirja aivoystävällinen työpaikka käytännössä, luotiin opetusmateriaalia ja laadittiin opetussuunnitelma koulutukselle. Kouluttajia varten laadittiin kouluttajan opas, jossa kuvataan koulutuksen toteutus. Oppituntein toteutusta varten kehitettiin tarvittavat oppimateriaalit, joihin kuului myös erillinen työkalutyökirja ja benchmarking-opas. Lisäksi kaikki materiaali on laadittu siten, että verkkototeutus on mahdollista.

Tämän oppaan tavoitteena on ohjata ja opastaa Aivoystävällinen työpaikka käytännössä-koulutuksen toteutusta. Opas on tarkoitettu erityisesti kouluttajille ja koulutuksen suunnittelijoille koulutuksen toteuttamisen tueksi. Kouluttajan opas on tarkoitettu käytettäväksi työvälineenä erityisesti myös kouluttajien koulutuksessa.

Kouluttajan aineisto käsittää didaktista materiaalia, menetelmiä ja työkaluja, joita voidaan soveltaa koulutuksen toteuttamisessa eri toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa. Tämän lisäksi oppaassa on ehdotuksia ja suosituksia työkalujen ja menetelmien parhaista soveltamiskäytännöistä.

Vaikka joitakin kouluttajan oppaassa esiteltyistä työkaluista ja materiaaleista voidaan käyttää itsenäisesti erillään kokonaisuudesta, on ne kuitenkin suunniteltu käytettäväksi osana

opetussuunnitelmassa kuvattua koulutuskokonaisuutta ja käytettäväksi koulutuksen aikana toteutettavissa ryhmäharjoituksissa ja oppimistehtävissä.

Koulutus antaa hyödyllistä ja perusteellista tietoa aivoystävällisestä työpaikasta ja sellaiseksi kehittymistä. Koulutuksen aikana opittavia aiheita ovat:

- Työelämän muutos, VUCA
- Aivoja kuormittavat tekijät
- Kiire ja aivot, miten hallinta kiirettä
- Stressi ja aivot
- Stressin vaikutus aivoihin
- Keinoja stressin hallintaan
- Henkilökohtaisen aivohyvinvoinnin edistäminen
- Aivoystävällinen työpaikka, määritelmä
- Aivoystävällinen johtaminen
- Aivoystävällisen työpaikan malli
- Aivoilleen ystävällinen yksilö
- Aivoystävällinen organisaatio
- Roolit ja vastuut aivoystävällisessä organisaatiossa
- Flow on lean - Lean on flow
- Flow ja lean aivoystävällisen työpaikan mallissa
- Työympäristö ja kognitiivinen ergonomia
- Aivoystävälliseksi työpaikaksi kehittyminen
- Aivoystävällisen työpaikan kehittämisen työkaluja ja menetelmiä

## 1.2. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä koulutustuote

Aivoystävällisyyteen panostamalla voidaan merkittävästi parantaa työelämän laatua, työhyvinvointia, tuottavuutta ja tehokkuutta.

Hankkeessa kehitetty koulutus sisältää teoriaopetuksen harjoituksineen. Koulutuksen kokonaispituus on 14 oppituntia ja siihen sisältyy lisäksi 7 oppitunnin työpaja osio. Koulutuksen toteuttaja voi päättää, millä tavoin koulutus toteutetaan (esimerkiksi 2 kokonaista päivää tai 4 puolta päivää). Koulutuksen sisältö noudattaa hankkeessa tuotetun kirjan sisältöä. Kouluttajat voivat käyttää opetuksen tukena tuotettua opetusmateriaalia ja muuta materiaalia varmistaakseen, että koulutuksen sisältö toteutetaan samansisältöisenä eri koulutuksissa. Työpaja-osa on tarkoitettu organisaatiokohtaiseksi työskentelyksi, jonka tavoitteena on käynnistää aivoystävälliseksi työpaikaksi kehittämisen prosessi.

Koulutus muodostuu viidestä kokonaisuudesta, jotka ovat:

- Maailma muuttuu – työelämän haasteet aivoystävällisyydelle
- Asiaa aivoista ja työstä
- Aivoystävällinen työpaikka
- Aivoystävälliseksi työpaikaksi kehittyminen
- Aivoystävällisen työpaikan kehittämisen työkaluja ja menetelmiä

Opetusmenetelminä käytetään alustuksia, oppimiskeskusteluita ja ryhmätehtäviä. Alustusten tavoitteena on antaa osallistujille riittävä teoreettinen tieto aiheesta. Oppimiskeskusteluiden tarkoituksena on oppia soveltamaan käytännössä alustusten aikana käsiteltyjä teemoja ja hankittuja taitoja. Ryhmätehtävien ja harjoitusten tavoitteena on lisäksi auttaa osallistujia tunnistamaan ja ymmärtämään oman työpaikan tilannetta.

Koulutusmateriaalin osat ovat:

1. **Opetussuunnitelma**: Opetussuunnitelma kuvaa koulutuksen ja siihen liittyvät pedagogiset ratkaisut. Opetussuunnitelman tavoitteena on ohjata koulutuksen organisoinnissa siten, että oppimateriaaleja ja opetusmenetelmiä soveltamalla pystytään tukemaan koulutukseen osallistuvien aivoystävällisyyteen liittyvien tietojen ja taitojen oppimista.

2. **Kirja**: Kirja sisältää aivoystävällisyyteen ja sen ehkäisemiseen liittyvää teoretietoa ja käytännön työkaluja. Luku yksi käsittelee työelämän muutosta ja sen vaikutuksia aivoystävällisyyteen. Luvussa kaksi tarkastellaan aivojen toimintaa eri näkökulmista. Luku kolme keskittyy aivoystävällisen työpaikan määrittelyyn ja siinä kuvataan aivoystävällisyyden merkitystä työhyvinvoinnille mukaan lukien aivoystävällinen johtaminen. Luku neljä määrittellään, mitä stressi on, luvussa kolme kuvataan stressiperäisten riskien arviointia, luku neljä sisältää riskienhallintaan ja arviointiin liittyvää teoretietoa ja luvussa viisi kuvataan menetelmiä ja toimenpiteitä, joiden avulla voidaan edistää aivoystävälliseksi työpaikaksi kehittymistä. Käsikirja antaa kokonaisnäkemyksen aiheesta ja tämän lisäksi kouluttajan on hyvä perehtyä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kirjan lopuksi on luettelo aihetta tukevasta kirjallisuudesta. Kirjan tehtävänä on tukea koulutukseen osallistuvien oppimisprosessia ja toimia myöhemmin hakuteoksena organisaation kehittämisessä.

3. **Benchmarking-käsikirja ja menetelmävihko**: Näitä kahta voidaan käyttää materiaalina harjoiteltaessa eri menetelmiä. Myöhemmin koulutuksen jälkeen työkirjaa voidaan käyttää organisaatiokohtaisesti benchmarking-työskentelyn tukena. Benchmarking-käsikirja on sähköisessä muodossa, joten sitä voidaan myöhemmin painaa organisaatiokohtaisen tarpeen mukaan. Menetelmävihko on kirjan viides kappale, joka vihko-mallisena on helpompi käyttää menetelmiä harjoiteltaessa.

4. **Opetusmateriaali**: Koulutuksen toteuttamiseksi on jokaisesta osa-alueesta oma aineisto. Aineisto sisältää kyseisen opittavan alueen teoriasisällön, keskusteluun virittäviä kysymyksiä ja

lopuksi ryhmätehtäviä tai harjoituksia. Kouluttajan voi vapaasti valita käyttääkö hän koko opetusmateriaalin vai osia siitä.

5. **Kouluttajan opas:** Tämän oppaan tavoitteena on opastaa koulutukseen kehitettyjen didaktisten työkalujen ja materiaalien käytössä. Se on tarkoitettu erityisesti kouluttajien ja koulutuksen suunnittelijoiden valmentamiseen. Kaikki koulutukseen liittyvä materiaali, niiden käyttöön liittyvät suositukset ja parhaat käytännöt esitellään kouluttajan oppaassa. Oppaan tavoitteena on kouluttajien tietojen ja taitojen lisääminen aivoystävällisyyteen liittyvissä aiheissa.

### 1.3. Kouluttajan oppaan rakenne

Tämä kouluttajan opas on tarkoitettu helppokäyttöiseksi lähdeoteeksi, jota käyttäjä voi halutessaan täydentää ja päivittää.

Opas sisältää viisi osaa:

- Ensimmäinen osa esittelee Aivoystävällinen työpaikka käytännössä koulutuksen koulutusmateriaalin filosofian ja oppimateriaalin rakenteen.
- Toinen osa toimii nopeana johdantona aivoystävällinen työpaikka -käytännössä koulutukseen.
- Kolmannessa osassa kuvataan kouluttajan toivottavaa profiilia, tietoja ja taitoja. Tätä voidaan käyttää esimerkiksi valittaessa aivoystävällisen koulutusohjelman tulevia kouluttajia.
- Neljäs osa kuvaa pedagogiset lähestymistavat, joita voidaan soveltaa koulutuksen toteutuksessa. Tässä osassa esitellään koulutuksen sisältö, menetelmät ja käytettävä materiaali.

- Viides osa sisältää listauksen suositeltavasta kirjallisuudesta. Tähän kirjallisuuteen perehtymällä kouluttajan on mahdollista syventää osaamistaan aivoystävällisyydestä sekä arkipäivän leanista sekä flow-ilmiöstä.

## **2. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä -koulutus**

### **2.1. Aivoystävällisyyden kehittämisessä tarvittavat kvalifikaatiot**

Työyhteisön tasolla voidaan määritellä aivoystävällisyyden kehittämisessä tarvittavia kvalifikaatioita. Valtaosa niistä on johdolle, esimiehille ja työntekijöille yhteisiä.



Osaamisen alue	Vaadittavat kvalifikaatiot
<p><b>Käsitteet</b></p>	<p>Kyky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ymmärtää erilaisia työympäristöjen piirteitä</li> <li>▪ tunnistaa, mitä on aivoystävällisyys</li> <li>▪ tunnistaa, millainen on aivoilleen ystävällinen yksilö ja organisaatio</li> <li>▪ tunnistaa aivoystävällisyyden vaikutukset niin henkilökohtaisella tasolla kuin myös organisaation tasolla</li> </ul>
<p><b>Johtaminen</b></p>	<p>Kyky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tunnistaa aivoystävällisyyden merkityksen ja tärkeydenkyky yhdistää ihmiset, ideat ja organisaation tavoitteet</li> <li>▪ toimia tavoitteiden mukaisesti ja tehdä tuloksia näkyviksi</li> <li>▪ rakentaa ja ylläpitää luottamusta ja työyhteisön jäsenten sitoutumista</li> <li>▪ rohkaista yksilöitä osallistumaan päätöksentekoprosesseihin ja ottamaan vastuuta</li> <li>▪ osallistaa työyhteisön jäseniä yhteiseen toimintaan</li> </ul>
<p><b>Suunnittelu</b></p>	<p>Kyky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ yhdistää tarvittavat resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi siten, että saavutetaan vaadittu laatutaso ja tehokkuus aivoystävällisellä tavalla.</li> </ul>
<p><b>Vuorovaikutus</b></p>	<p>Kyky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ käyttää tehokkaista vuorovaikutuksen keinoja sen varmistamiseen, että tavoitteet ovat kaikkien organisaation jäsenten tiedossa.</li> <li>▪ rakentaa ja ylläpitää me-henkeä</li> <li>▪ rohkaista tiimin jäseniä jakamaan yhteisiä resursseja.</li> <li>▪ kuunnella, ymmärtää ja analysoida</li> <li>▪ kommunikoida selkeästi</li> </ul>
<p><b>Osaaminen</b></p>	<p>Kyky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tunnistaa osaamistarpeita ja kehittää tiimin jäsenten osaamista</li> <li>▪ johtaa yksilöiden ja organisaation tietoa, osaamista ja taitoja</li> </ul>

## 2.2. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä koulutuksen kohderyhmä

Aivoystävällinen työpaikka käytännössä koulutuksen kohderyhmiä ovat:

- Yritysten omistajat ja johtajat, omistajayrittäjät, esimiehet, työntekijät ja ammattiliittojen edustajat, työsuojeluorganisaatiot
- Julkisen sektorin organisaatiot, työpaikat, johto ja esimiehet, työntekijät ja ammattiliittojen edustajat, työsuojeluorganisaatiot
- Koulutusorganisaatioiden henkilöstö, kouluttajat ja koulutukseen osallistuvat

Koulutus voidaan toteuttaa organisaatiokohtaisena valmennuksena, jolloin kaikki osallistujat tulevat samasta organisaatiosta. Vaihtoehtoisesti voidaan toteuttaa avoimia koulutuksia, joissa osallistujat tulevat eri organisaatioista. Aivoystävällinen koulutus kokonaisuutena tai osia siitä voidaan toteuttaa myös oppilaitoksissa osana työelämäosaamiseen liittyviä opetuskokonaisuuksia tai esimieskoulutuksen osana.

## 2.3. Koulutuksen toteuttaminen/Ohjeet

Koulutus toteutetaan kaksipäiväisenä koulutuksena (14 tuntia) ja valinnaisena kolmantena koulutuspäivänä (7 tuntia).

Opetustilalle ei aseteta erityisiä vaatimuksia. Perinteiset luokkahuoneet, luentotilat tai neuvotteluhuoneet soveltuvat hyvin, mikäli niissä on mahdollisuudet alustuksiin ja ryhmätyöskentelyyn. Ryhmätehtäviä ja menetelmätestauksia varten tarvitaan ryhmätyötiloja tai muunneltavia kalusteita. Koulutuksen aikana tarvitaan lisäksi tietokone, dataprojektori ja fläppitaulu. Muita materiaaleja ovat paperit ja eriväriset kynät.

Osallistujille tulee lähettää tietoa koulutuksen sisällöstä ennen koulutuksen alkua. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä -kirjan lähettäminen osallistujille etukäteen yhdessä tervetulokirjeen, koulutukseen liittyvän lisätiedon ja ohjelman kanssa on suotavaa. Edellä mainitut dokumentit voidaan lähettää osallistujille myös sähköpostin liitetiedostoina.

Osallistujille kootaan oppimateriaali tarvittavine oppimisvälineineen kansioihin. Oppimateriaali voidaan jakaa osallistujille vaihtoehtoisesti sähköisessä muodossa. Oppimateriaali tulee toimittaa ennen koulutuksen alkua. Vaihtoehtoisesti materiaali voidaan tallentaa organisaation tietojärjestelmiin.

## **2.4. Oppimateriaali ja koulutuksen rakenne**

Koulutuksena oppimateriaalina toimiva kirja ja muu aineisto on tarkoitettu lisäämään osallistujille tarpeellista ja hyödyllistä tietoa aivoystävällisyydestä, aivoystävällisestä työpaikasta sekä siitä, miten kehittää oma työpaikka aivoystävälliseksi. Koulutus sisältää viisi modulia, jotka ovat 1) Johdanto/Orientaatio, työelämän muutos 2) Aivot ja työ 3) Aivoystävällinen työpaikka 4) Aivoystävälliseksi työpaikaksi kehittyminen ja 5) Aivoystävällisen työpaikan kehittämisen ja työkaluja ja menetelmiä. Koulutukseen liittyy myös kuudes valinnainen jakso, joka on organisaatiokohtainen työpaja aivoystävälliseksi työpaikaksi kehittämisen prosessin käynnistämiseksi.

Koulutus rakentuu Aivoystävällinen työpaikka -kirjan sisällön mukaisesti. Keskeisiä oppimateriaaleja ovat kirja, benchmarking -työkirja, menetelmätyökirja ja oppitunneilla käytettävä materiaali.

## **3. Kouluttajalta vaadittava osaaminen**

Koulutuksen toteutuksesta kokonaisuudessaan vastaa yksi kouluttaja. Kouluttajan rooli koulutuksen onnistumisen kannalta missä tahansa koulutuksessa on keskeinen, ja siksi kouluttaja tulee valita erittäin huolellisesti. Kouluttajalla tulee olla teoreettista tietämystä ja käytännön osaamista koulutettavasta aiheesta, hänen tulee kyetä lähestymään aihetta käytännön läheisesti, omata hyvät sosiaaliset taidot ja kyky työskennellä erilaisten elämäkokemusten, oppimistyylien ja koulutustaustan omaavien ihmisten kanssa. Kouluttajan ammatillinen ja käytännön kokemus ovat eduksi. Erityisen suositeltavaa on, että kouluttajalla on hyvä teoreettinen tietämys työyhteisöjen kehittämisestä, psykososiaalisista riskeistä ja työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä. Soveltuvia akateemisia tutkintoja ovat käyttäytymistieteissä suoritettut tutkinnot, kuten esimerkiksi psykologia tai kasvatustiede. Lisäksi on suositeltavaa, että kouluttajalla on sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka tukevat kouluttajana toimimista.

### **Henkilökohtaiset taidot:**

- Osaa rohkaista ja virittää yhteistyöhön
- On tarkkaavainen tarkkailija ja avoin uusien asioiden kokeiluun ja testaamiseen.
- Osaa luovasti ja joustavasti käyttää erilaisia työkaluja ja oppimateriaaleja.
- Osaa yhdistää erilaisia harjoituksia ja oppimateriaaleja sekä käyttää niitä luovasti opetustilanteissa
- Osaa esittää asianmukaisia kysymyksiä, jotka auttavat osallistujia oman ja kriittisen ajattelun kehittymisessä ja reflektoinnissa
- Ymmärtää ryhmädynamiikan merkityksen
- Osaa yhdistää teorian ja käytännön
- Seuraa riittävästi osallistujien edistymistä
- Osaa rakentaa yhteishenkeä ja luottamusta, hyväksyy erilaisuuden, luo uteliaisuutta ja mielenkiintoa uusia asioita kohtaan.
- Osaa arvioida osallistujien tarpeita ja tarvittavia resursseja

### **Tekniset taidot:**

- Koska koulutus on suunnattu erilaisille organisaatioille, kouluttajan on kyettävä toteuttamaan koulutus käytännön läheisesti ja ottamaan huomioon kohderyhmän erityiset tarpeet.
- Opetuksessa tulee ottaa huomioon osallistujien eri tasolla olevat tiedot ja taidot

### **Metodologiset taidot:**

- Osaa käyttää eri menetelmiä tarpeiden analysointiin, ongelmien ratkaisuun ja toimintasuunnitelmien laatimiseen.

### **Pedagogiset taidot**

- Osaa ohjata oppitunteja, temaattisia työpajoja, yksilöitä ja yhteisöjä
- Osaa valmentaa opiskelijat itseopiskeluun
- Opetuksen suunnittelu ottaen huomioon resurssien (materiaalit ja/tai henkilöresurssit) saatavuus.
- Tulosten arviointi ja resurssien allokointi (organisaatio, saatavuus, edistyminen, pedagogiset valinnat).

Ennen koulutuksen alkua on välttämätöntä, että kouluttajat koulutautuvat itse aiheeseen ja tutustuvat etukäteen koulutuksen materiaaleihin. Mikäli mahdollista, kouluttajan tulee pyrkiä tutustumaan osallistujiin, heidän taustaorganisaatioihinsa ja toimialaan, jolla nämä toimivat.

Kouluttajan käytännön kokemus aiheesta ei vielä riitä. Hyvin valmistautunut kouluttaja tutustuu käytännön taustalla vaikuttaviin teorioihin. Tätä varten on hyvä tutustua saatavilla olevaan lähdemateriaaliin. Kirjassa ja tämän oppaan luvussa 6 on kerätty kouluttajien käyttöön tietoa hyödyllisestä kirjallisuudesta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kouluttajan tehtäviä ovat:

- Esitellä koulutus, kuvata tavoitteet, sisältö, toimintatavat, aikataulut ja arviointi.
- Rakentaa ja ohjata oppimisprosesseja.
- Ohjata harjoituksia ja testitilanteita, antaa osallistujille mahdollisuuden reflektointiin ja opitun sisäistämiseen.
- Ohjata, ratkaista ongelmia, vastata kysymyksiin, perehdyttää ja kannustaa toimintaan.
- Valita sopivia harjoituksia kullekin ryhmälle.
- Kannustaa oppimisprosessissa ja ohjata osallistujia aktiiviseen osallistumiseen
- Seurata osallistujien ja ryhmän edistymistä
- Arvioida tavoitteiden saavuttamista.

## 4. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä koulutuksen rakenne ja toteutus

Koulutuksen rakenne on seuraava:

### Moduli 1: Johdanto/Orientaatio, työelämän muutos

Ensimmäisen jakson tavoitteena on auttaa osallistujat orientoitumaan koulutuksen sisältöön. Kouluttaja esittelee koulutuksen sisällön, opetusmenetelmät ja oppimateriaalit. Johdanto-osassa perehdytään työelämän muutokseen ja VUCA-ilmiöön sekä aivoja haastaviin tekijöihin. Tavoitteena on korostaa aivoystävällisyyden merkitystä ja motivoida osallistujia oppimaan, mikä on aivoystävällinen työpaikka ja kuinka sellaiseksi kehitytään.

Koulutuksen aikana käytettävät opetusmenetelmät ovat alustukset, harjoitukset ja oppimiskeskustelu. Alustukset antavat osallistujalle teoreettista tietoa käsiteltävästä aiheesta. keskusteluiden ja ryhmätehtävien tarkoituksena on soveltaa tietoa käytäntöön ja siten auttaa osallistujaa soveltamaan opittua omaan toimintaympäristöönsä.

Moduli	Sisältö	Menetelmä	Käytettävä materiaali
Orientaatio Maailma muuttuu – työelämän haasteet aivoystävällisyydell e	Työelämä n muutos VUCA haastaa aivot	Alustus ja keskustelu. lämmittely ja oikeanlaisen oppimisilmapiiri n luominen	Kalvosarja 1 Video: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZEW1WI8-rU&amp;list=PLk2yg8hkVi_8SM-dcUvAGb0vmtZS359b6&amp;index=8&amp;t=0s">https://www.youtube.com/watch?v=ZEW1WI8-rU&amp;list=PLk2yg8hkVi_8SM-dcUvAGb0vmtZS359b6&amp;index=8&amp;t=0s</a>

## Moduli 2: Riskien arviointi

6 tuntia

Toisen jakson tavoitteena on tarkastella aivoja ja työtä. Erityistä huomiota kiinnitetään aivoja kuormittaviin tekijöihin sekä kiireen ja stressin vaikutusta aivoihin. Modulin aikana tarkastellaan myös niitä tekijöitä, joilla voimme parantaa aivoterveystta, hallita stressiä ja kiirettä. Jakso käynnistyy alustuksella, jonka aikana teorian ja käytännön esimerkein saavutetaan oppimistavoitteet.

Moduli	Sisältö	Menetelmä	Käytettävä materiaali
Asiaa aivoista ja työstä	Aivoja kuormittavat tekijät Kiire ja aivot Stressi ja aivot Stressin vaikutus aivoihin Keinoja stressin hallintaan Henkilökohtaisen aivohyvinvoinnin edistäminen	Alustus, keskustelu, ryhmätehtävä	Kalvosarja 2

## Moduli 3: Aivoystävällinen työpaikka

4 tuntia

Kolmannen jakson tavoitteena on antaa osallistujille kokonaisnäkemys aivoystävällisestä työpaikasta. Osallistuja oppii ymmärtämään, mitä on aivoystävällinen johtaminen, millainen on aivoilleen ystävällinen yksilö ja organisaatio sekä millaisia ovat eri toimijoiden roolit aivoystävällisellä työpaikalla. Osallistujille esitellään aivoystävällisen työpaikan malli ja mitä se



tarkoittaa käytännössä. Jakson aikana perehdytään flow on lean, lean on flow -ajatusmalliin suhteessa aivoystävälliseen työyhteisöön.

Moduli	Sisältö	Menetelmä	Käytettävä materiaali
Aivoystävällinen työpaikka	<p>Työpaikka ja aivoystävällisyys</p> <p>Aivoystävällinen johtaminen</p> <p>Aivoystävällisen työpaikan malli</p> <p>Aivoilleen ystävällinen yksilö</p> <p>Aivoystävällinen organisaatio</p> <p>Roolit ja vastuut aivoystävällisessä organisaatiossa</p> <p>Flow on lean - Lean on flow</p> <p>Flow</p> <p>Lean</p> <p>Flow ja lean aivoystävällisen työpaikan mallissa</p> <p>Työympäristö ja kognitiivinen ergonomia</p>	Alustus, keskustelu, ryhmätehtävä	Kalvosarja 3

#### **Moduli 4: Aivoystävälliseksi työpaikaksi kehittyminen**

Neljännän jakson aikana opitaan aivoystävälliseksi työpaikaksi kehittymisen prosessi.

Osallistujat perehtyvät kehittämisen malliin ja sen eri vaiheisiin. He oppivat ymmärtämään,

mitä tapahtuu päätä, suunnittele, toteuta, analysoi, seuraa -vaiheiden aikana ja miten niitä voidaan toteuttaa organisaatiotasolla. Jakson aikana tutustutaan erilaisiin reaaliaikaisen seurannan malleihin. Ryhmätehtävien ja casen avulla kehittymisen malli tehdään konkreettiseksi ja saadaan ideoita organisaatiokohtaiseen kehittämiseen.

Moduli	Sisältö	Menetelmä	Käytettävä materiaali
Aivoystävällisen työpaikaksi kehittyminen	Aivoystävälliseksi työpaikaksi kehittymisen malli  Reaalilajikaisen seurannan mallit	Alustus, keskustelu, ryhmätehtävä, case	Kalvosarja 4

### **Moduli 5: Aivoystävällisen työpaikan kehittämisen työkaluja ja menetelmiä**

Viidennen jakson aikana tutustutaan erilaisiin kehittämisen työkaluihin ja menetelmiin sekä rohkaistaan osallistujia osallistamaan ja osallistumaan kehittämiseen. Jakson aikana osallistuja oppii erilaisten menetelmien käytön ja oppii arvioimaan menetelmien soveltuvuutta erilaisiin kehittämissitilanteisiin.

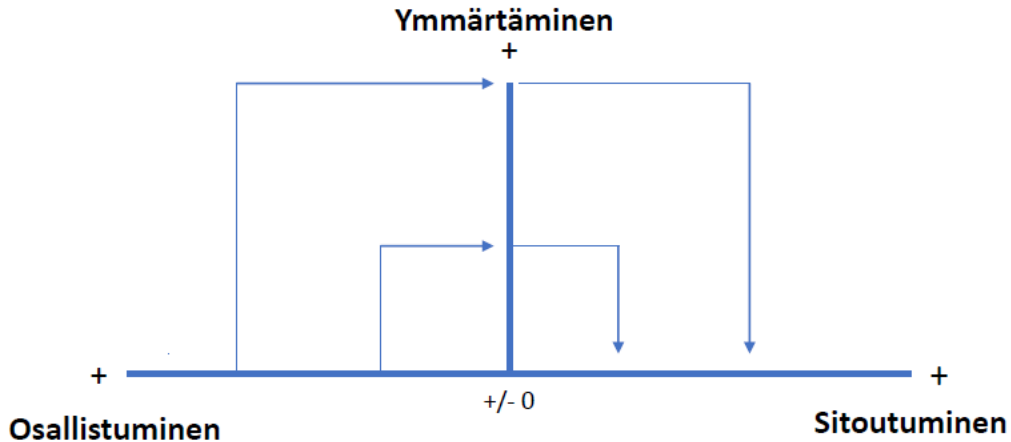
Moduli	Sisältö	Menetelmä	Käytettävä materiaali
Aivoystävällisen työpaikan kehittämisen työkaluja ja menetelmiä	Stressin tunnistaminen – stressitesti  Aivoystävällisten toimintatapojen oppiminen parhaista käytännöistä – Benchmarking  Pelisääntötyöpaja  Aivoystävällisen työpaikan kehittäminen	Menetelmien esittely, menetelmien kokeilu, ryhmätehtävät  Käytettävyyden arviointi	Kalvosarja 5

	– kehittämistarpeiden tunnistaminen  Onnistumistarina  Aivoystävällisen työpaikan auditointi		
--	--	--	--

#### 4.1. Didaktiset suositukset

- Aivoystävällinen työpaikka käytännössä - kirja sisältää kaiken teoreettisen tiedon koulutuksen toteuttamiseen. Kouluttajan on oltava tietoinen kirjan otsikoista ja aiheista ennen koulutuksen toteuttamista. Kouluttajan on hyvä perehtyä asianmukaisiin lähteisiin luentojen ja koulutuksen valmistelussa. On suositeltavaa tutustua myös kohdeorganisaation toimintaan.
- Kouluttajan tulee olla joustava, etenkin mitä tulee aiheiden käsittelyyn ja käytettävissä oleviin resursseihin. Kouluttaja henkilönä on vastuussa koulutuksen aikana tehtävistä valinnoista, oppimistilan antamisesta kullekin koulutukseen osallistuvalla, vuorovaikutukseen kannustamisesta, tiedon ja kokemusten vaihtamisesta osallistujien välillä ja osallistujien yksilöllisestä huomioimisesta.
- Koulutuksessa käytetään ryhmämenetelmiä luottamuksen rakentamisessa ja yhteistyöhengen luomisessa ryhmän sisällä. Nämä tekniikat ovat erittäin käyttökelpoisia kun kehitetään ja organisoidaan ryhmän toimintaa *in situ* -tilanteissa.

Koulutuksen keskeinen lähestymistapa on osallistaminen. Yksi kouluttajan tärkeistä tehtävistä on vuorovaikutuksen edistäminen ryhmässä ja sitä kautta lisätä ymmärrystä liittyen aivoystävällisyyteen työpaikalla:



### Muutamia suosituksia käytettäessä ryhmäteknikoita:

1. Näiden tekniikoiden käyttäminen ei ole itsetarkoitus, vaan ne usein tukevat tilaisuuden onnistumista.
2. Ennen ryhmäteknikoiden käyttöä, kouluttajan on tunnettava käytettävän tekniikan rakenne ja toiminta, mahdollisuudet ja riskit.
3. Jokaiseen harjoitukseen, jossa käytetään osallistavia menetelmiä tulee liittää seuranta ja tehtävän purku.
4. Kouluttajalla tulee olla selkeästi määritelty tavoite soveltaessaan ryhmäteknikoita.
5. Osallistavien menetelmien käyttö vaatii epämuodollista ja demokraattista ilmapiiriä. Muista, että tavoitteena on lisätä osallistumista ja poistaa yhteistyön esteitä
6. Kouluttajan tulee rohkaista osallistujia kaikin tavoin aktiiviseen osallistumiseen ja antaa tilaa jokaiselle osallistujalle ilmaista omia ajatuksia

## **Erilaisia menetelmiä**

### **Tutustumista edistävät tekniikat:**

Näitä menetelmiä käytetään helpottamaan “jään särkemistä” ja käynnistämään ryhmän muodostumista. Ne ovat melko yksinkertaisia ja tarjoavat ensimmäisen lähestymisen ja kontaktin ryhmän jäsenten välillä. Niiden avulla tutustutaan ainakin vähimmäistasolla ryhmän henkilöihin (nimi, ammatti, kotipaikka jne). Mikäli osallistujat ovat samasta organisaatiosta ja osallistujat tuntevat toisensa, on koulutuksen alussa hyvä käyttää muita menetelmiä, joiden avulla ryhmään saadaan syntymään yhteistyölle ja oppimiselle paras mahdollinen ilmapiiri.

### **Esimerkki # 1: Pikkuilmoitus**

Osallistujille kerrotaan, että he ovat myytävänä ja heidän tulee kirjoittaa itsestään myytävänä ilmoitus. Tämän jälkeen ilmoitukset kiertävät kädestä käteen kunnes kaikki ovat lukeneet kaikkien ilmoitukset

### **Esimerkki # 2: Tulitikku**

Osallistuja sytyttää tulitikon ja kertoo itsestään, kunnes tuli sammuu.

### **Luottamusta ja osallistumista lisäävät tekniikat:**

Luottamuksen rakentaminen ryhmän sisällä lähtee miellyttävän ilmapiirin luomisesta, missä tiedostetaan vastavuoroisuus ja yhteistyöhön myönteinen asenne.

### **Esimerkki # 1: Phillips 6/6**

Osallistujat jaetaan kuuden henkilön ryhmiin ja heillä on kuusi minuuttia aikaa vastata kouluttajan esittämään kysymykseen tai etsiä ratkaisu esitettyyn ongelmaan. Tämä on hyvin tuottoisa tekniikka sitouttaen osallistujat nopeasti, nostaan esille useita näkökulmia lyhyessä ajassa tai ratkaisemalla ongelmia luovalla tavalla. Pienryhmä kokoontuu eri tilassa ja jokainen ryhmän jäsen puhuu yhden minuutin. Puhemieheksi valittu kirjoittaa muistiin jäsenten

näkökulmat ja ideat sekä muotoilee ne yhdeksi yhteiseksi mielipiteeksi tai ratkaisuksi. Tämän jälkeen osallistujat kokoontuvat yhteiseen tilaan ja puhemies esittelee ryhmän mielipiteen. Kouluttaja kirjoittaa tiivistetyt vastaukset taululle.

### **Esimerkki # 2: Nominal-ryhmäteknikka**

Kouluttaja kuvaa ongelman. Muutaman minuutin ajan osallistujat kirjoittavat ideoita ongelman ratkaisemiseksi keskustelematta keskenään. Jokainen osallistuja kertoo yhden kirjoittamansa idean ryhmälle ja kouluttaja kirjoittaa ideat taululle koko ryhmän nähtäväksi. Tämän jälkeen osallistujilla on vielä mahdollisuus täsmentää ja/tai muotoilla ehdotustaan. Tämän jälkeen hiljaisena työskentelynä jokainen osallistuja käyttäen pieniä kortteja asettaa ideat järjestykseen tärkeyden mukaan ja kertoo valintansa ryhmälle. Lopullinen järjestys saadaan vielä äänestämällä lopullisessa äänestyksessä. Tämän jälkeen ääntenlaskija kerää ja laskee kunkin idean saamat äänet.

#### **▪ Suunnittelutekniikat:**

Näitä tekniikoita käytetään auttamaan ryhmää toimintojen organisoinnissa, järjestelyissä tai suunnittelussa.

### **Esimerkki: Ideaalimalli**

Jokainen osallistuja kirjoittaa vastauksen kouluttajan esittämään kysymykseen. Tämän jälkeen osallistujat jakaantuvat useampiin ryhmiin verratakseen vastauksia ja yhdistääkseen niitä. Pienryhmän puhemies kirjoittaa tämän jälkeen ryhmän työn tuloksen taululle. Tämän jälkeen kaikki osallistujat valitsevat yhden vaihtoehdoista joka on joko todennäköisimmin toteutettavissa tai se sisältää enemmän toivottavia ominaisuuksia kuin muut vaihtoehdot. Seuraavaksi ryhmän tehtävän tunnistaa kiireisimmät tarpeet ja mahdolliset tehtävät sekä koota suunnitelma ottaen huomioon myös muut tehtävät, jotka voivat vaikuttaa ideaalimallin toimintaan.

## 4.2. Koulutuksen arviointi

Arviointiprosessissa kootaan ja analysoidaan koulutuksen toteuttamiseen liittyvää informaatiota. Mikäli mahdollista, tulisi muun informaation lisäksi suorittaa mittauksia koulutuksen laadun parantamiseksi. Arviointi ymmärretään jatkuvaksi prosessiksi, jonka suunnittelu sisältää vastausten hankkimisen seuraaviin kysymyksiin:

### Miksi arvioidaan?

- Sen avulla varmistetaan, että koulutuksen suunnittelun yhteydessä asetetut tavoitteet on saavutettu.
- Johtopäätösten tekemiseksi ja tulevien koulutusten suunnittelun parantamiseksi havaittujen parannustarpeiden osalta.

### Mitä arvioidaan?

Koulutus on tarkoitettu arvioitavaksi kokonaisuutena. Kattavan arvioinnin suorittamiseksi on tarpeellista arvioida koulutusprosessia sekä osina että kokonaisuutena. Tämä edellyttää seuraavien toimintojen arviointia:

- **Osallistujien osallistuminen ja oppiminen:** On olennaista arvioida osallistumista ja kuinka osallistujat ovat saavuttaneet tietyt oppimisen tasot (osallistujan itsearviointi) ja onko näin ollen saavutettu koulutuksen suunnitteluvaiheessa asetetut tavoitteet.
- **Tavoitteet:** Tämä edellyttää toimintojen tason varmistamista ja tulosten laadun arviointia, ovatko ne yhtäläiset asetettujen tavoitteiden kanssa, olivatko tavoitteet selvästi määritelty koulutussuunnitelmassa jne.
- **Sisältö:** Sen varmistamiseksi, oliko sisältö sopiva ja tarpeeksi selkeä, jotta odotetut tulokset voidaan saavuttaa.
- **Toiminnot:** Arvioidaan, olivatko toteutetut toimenpiteet vaikuttavia ja hyödyllisiä oppimiprosessin kannalta, olivatko ne oikein ajoitettuja jne.

- **Dokumentaatio ja materiaalit:** Niiden rakenteen ja sopivuuden arviointi.
- **Kouluttajan toiminta:** Arvioidaan kouluttajan ammattitaito, motivointitaidot, kouluttajan taidot antaa avointa ja riittävää palautetta, kouluttajan opetustaito.

### Milloin ja kuinka arvioidaan?

- Oppimateriaalien ja työpajojen arviointi tehdään koulutuksen lopussa käyttäen kyselylomaketta. Kyselylomaketta voidaan käyttää alkuperäisessä muodossa tai sitä voidaan räätälöidä organisaation vaatimusten mukaan. Kysely voidaan toteuttaa sähköisenä palautekyselynä (Webropol)

## ARVIINTI – KYSELYLOMAKE

Aivoystävällinen työpaikka käytännössä - koulutuksen arviointi

Vastaa ystävällisesti seuraaviin kysymyksiin (1 alin – 5 ylin) sen mukaan, miten olet kokenut koulutuksen.

### A. PÄÄMÄÄRÄT JA TAVOITTEET

Koulutuksen päämäärät ja tavoitteet:

	1	2	3	4	5
Tarpeellisuus työsi kannalta					
Käytännön läheisyys ja hyödyllisyys					
Tavoitteiden selkeys					

Saamasi etukäteisinformaation määrä:

	RUNSAASTI	RIITTÄVÄSTI	RIITTÄMÄT- TÖMÄSTI	EI LAINKAAN
Aikataulu				
Koulutuksen tavoitteet				
Koulutuksen sisältö				



Menetelmät				
Arviointi menetelmät				

## B. KOULUTTAJA

Näkemyksesi koskien kouluttajan taidoista:  
(1 ei lainkaan hyvä – 5 erittäin hyvä)

	1	2	3	4	5
Ohjeiden antamisen selkeys					
Kyky motivoida					
Opetusmenetelmien hallinta					
Sisältöön liittyvä asiantuntemus					
Kyky herättää keskustelua					
Kyky ylläpitää hyviä henkilösuhteita					
Kyky rohkaista ryhmän työskentelyä					
Kyky hallita hankalia tilanteita ja ratkaista konflikteja					

## C. KOULUTUKSEN SISÄLTÖ

Arvioi koulutuksen sisältöä:

	1	2	3	4	5
Selkeys					
Mahdollisuus hyödyntää käytännössä					
Tarkoituksenmukaisuus					
Rakenne					

## D. KOULUTUKSEN METODOLOGIA

Arvioi tehtävien ja toimintojen suorittamista koulutuksen aikana

	1	2	3	4	5
Oppimistehtävien vastaavuus koulutuksen tavoitteisiin					
Tehtävääntojen selkeys					
Oppimistehtävien vaikeus suhteessa koulutuksen teoriaosuuteen					
Tehtävien suorittamiseen liittyvän materiaalin saatavuus					
Mahdollisuus saada henkilökohtaista apua oppimistehtävien suorittamisessa					

## E. OPISKELIJAN OSALLISTUMINEN

Rastita vaihtoehdoista se, joka vastaa parhaiten havaintojasi opiskelijoiden osallistumisesta koulutukseen:

	1	2	3	4	5
Opiskelijat olivat sitoutuneita koulutuksen suorittamiseen					
Opiskelijat tiesivät, mitä heiltä odotetaan					
Opiskelijoilla oli mahdollisuus osallistua halutessaan					
Ryhmässä oli hyvä ilmapiiri					
Konfliktit ratkaistiin positiivisella tavalla					

## F. RESURSSIT JA MATERIAALIT

Arvioi koulutuksen aikana saamaasi oppimateriaalia:

	1	2	3	4	5
Sisällön hyödyllisyys					
Käsitteellinen selkeys					
Käytännön läheisyyden taso					

Arvioinnin tuloksia käytetään koulutuksen kehittämisessä lähtötietona. Sen lisäksi, että osallistujat arvioivat koulutusta, voidaan palaute kerätä myös prosessiin osallistuneilta opettajilta.

## 5. Kirjallisuutta

Csikszentmihalyi, M. 2005- Flow - elämän virta. Rasalas-instituutti

Dweck, C. S. 2016. Mindset. Viisas Elämä

Eagleman, D. 2018. Aivot - ihmisen tarina. Atena Kustannus Oy

Fabritius, F & Hagemann, H. 2018. The leading brain. Tarcheerperigee

Garms, E. 2014. The Brain-Friendly Workplace. ATD Press

Gustafsberg, H. 2014. Mielen valmentamisella optimaaliseen suoritukseen Kustannus Oy Siipipyörä

Harisalo, R & Miettinen, M. 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampere University Press.

Hansen, A. 2018. Aivovoimaa - näin vahvistat aivojasi liikunnalla

Huotilainen, M & Peltonen, L. 2017. Tunne aivosi. Kustannusosakeyhtiö Otava

Huotilainen, M & Peltonen, L. 2019. Uuden ajan muistikirja. Otava

Huotilainen, M & Saarikivi, K. 2018 Aivot työssä, Otava

Huotilainen, M. 2019. Näin aivot oppivat, PS-Kustannus.

Huotilainen, M & Moisala, M. 2018 Keskittymiskyvyn elvytysopas Tuuma-Kustannus

Järvilehto, L. 2012. Tee itsestäsi mastariajattelija. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kalakoski, V. 2007. Muistikirja Edita Prima Oy

Kallio, M. 2018. Lujasti lempeä mielen työkirja WSOY

Koivuniemi, T. 2013. Kohti voimavarojen ja kuormituksen tasapainoa Kustannus Oy Siipipyörä

Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei. Bookwell.

Leppänen, M & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä, Psykologiaa johtajille. Balto

Martela, F. 2013. Tahdonvoiman käyttöohje. Tammi

Martikainen, J. 2012. Älä usko kaikkea mitä ajattelet. Hakapaino

Matikka, L. 2013. Flow - Anna mennä ja onnistu. Docendo Oy  
Modig, N & Åhlström, P. 2017. Tätä on lean. Rheologica Publishing  
Mosconi, L. 2018 Aivoruokaa. Livonia Print  
Nordengen, K. 2017. Ainutlaatuiset aivot. Bazar  
Ojala, L. 2018. Ketterä Oppiminen. Media Zone  
Ojala, L. 2012. Älyllinen kunto. Sanoma Pro Oy  
Pihlaja, S. 2018 Aikaansaamisen taika. Atena Kustannus  
Rock, D. 2009. Your brain at work. Harper Business  
Rosling, H. 2019. Faktojen maailma Otava  
Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Reijula, K. 2015. Salutogenic and user-centred approach for workplace design. Intelligent Building International  
Salminen, J & Heiskanen, P. 2009. Taltuta kiire. Talentum Oyj  
Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent  
Tuominen, S & Pohjakallio, P. 2012-2013. Työkirja WSOY  
Tuominen, S. 2018. Juu Ei Pieni kirja priorisoinnista. Otava  
Tuominen, S. 2015. Luova järkevyyys. Otava  
Tuominen, C. 2018. Johda tunteita. Tammi  
Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-Kustannus  
Åhman, H 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy