

Kohtaamisen kulttuuria vahvistamassa

Myötätunnon organisaatiokulttuurin
kehittäminen Hyriassa

Raportin kirjoittajat:

Anna Seppänen & Anne Birgitta Pessi (CoHumans)

Jenniina Bies-Wikgren (Hyria)

Hyria

εHUMANS



Työsuojelurahasto

Arbetskyddsfonden

The Finnish Work Environment Fund

Sisällys

Tiivistelmä.....	3
Lähtötilanne Hyriassa ja syyt hankkeen käynnistämiseksi	4
Suunnitelma ja tavoitteet.....	4
Merkitys Hyrialle ja CoHumansille	5
Hankkeessa sovellettu tutkimus ja CoHumans ulkopuolisena asiantuntijana	6
Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	8
TAULUKKO: Hankkeen keskeiset tapahtumat	18
Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	19
Hankkeen arviointi	23
Jatkotoimenpiteet	25
Viestintä	26
Hankkeen yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	27
Yhteystiedot	28
Kirjallisuutta	28

Tiivistelmä

MYÖTÄTUNNON PIONEERIHANKE. Hyria ja CoHumansin yhteinen kehittämishanke on laajin Suomessa koskaan toteutettu hanke kokonaisen työyhteisön myötätunnon kulttuurin vahvistamiseksi. Puolitoista vuotta kestäneeseen hankkeeseen osallistui koko Hyria Koulutuksen laaja (500+) henkilöstö. Keskeisinä kehittämismenetelminä olivat tutkimustiedon ja arjen kokemusten vuoropuhelu sekä muotoiluajattelun hyödyntäminen. Hankkeessa luoduilla menetelmillä voidaan aiempaa konkreettisemmin vastata työelämän inhimillisyydvajeeseen myös muissa organisaatioissa.

TAVOITTEENA TURVA JA YHTEYS YHTEISÖSSÄ. Hanke käynnistettiin, koska Hyriassa oli tunnistettu tarve vastata ammatillista toista astetta kohdanneisiin muutoksiin ja kehittää systemaattisesti myötätuntoista organisaatiokulttuuria sekä vahvistaa käsitystä ja kokemusta 'meidän Hyriasta'. Asiantuntijoiksi valittiin myötätunnon tutkimuksen ja kehittämisen asiantuntijat CoHumansista. Yhteiskehittäminen pohjautui vahvasti myötätuntoa koskevaan organisaatiotutkimukseen, kehittämismenetelminä mm. tutkimusperustaiset harjoitteet ja muotoiluajattelu.

KOHDERYHMÄ: JOKAINEN HYRIALAINEN. Koska hankkeessa kunnianhimoisena tavoitteena oli myötätunnon kulttuurin vahvistaminen, sen kohderyhmänä oli koko henkilöstö. Hankkeen toimenpiteisiin (työpajat, koulutukset, tiimikohtainen kehittäminen, jne.) osallistuivatkin käytännössä kaikki työntekijät. Myös hankkeen alkuvaiheessa yhteissuunnitteluun osallistui laajasti henkilöstöä eri ryhmistä sekä opiskelijoita ja asiakkaita. Johtamisesta vastasivat CoHumansin asiantuntijat yhdessä Hyria Jenniina Bies-Wikgrenin kanssa. Hankkeen ohjausryhmä seurasi ja tuki hankkeen etenemistä.

MENTELMIEN MONINAISUUS. Vaikuttavuuden takaamiseksi hankkeen kehittämismenetelmät olivat erittäin monimuotoisia ja osin yhdessä, matkan varrella, luotuja. Korona pakotti toteuttamaan hankkeen aivan toisin kuin suunniteltiin, mutta siitä huolimatta tavoitteet saavutettiin. Hankkeessa järjestettiin mm. klinikkatyöskentelyitä, joihin koottiin henkilöstöä yli organisaation sisäisten rajojen. Työtä kehitettiin myös esihenkilöiden johdolla tiimeittäin. Korona-ajan myötä toiminta toteutettiin etäyhteyksin. Kaikkia toimenpiteitä leimasi yhteiskehittäminen. Nämä menetelmät sekä hybridityön konteksti ovat myötätunnon kehittämisessä täysin uusia avauksia.

KOHTAAMISET KANNATTELIVAT KORONA-AIKANA. Hanke käynnistyi suunnitellusti, ja tavoitti koko henkilöstön ennen pandemian käynnistymistä. Koronan haasteista huolimatta – ja varmasti osin niiden ansiosta – hanke oli erityisen vaikuttava. Todensimme, että myötätunnon kulttuuria voi kehittää ylipäätään, ja myös etä- ja hybridityössä. Pystyimme lisäksi tukemaan hyrialaisten työssä jaksamista korona-arjessa ja lisäämään etä/hybridityössä haastettua yhteyden kokemusta. Hankkeen vaikutukset näkyvät mm. tiimien yhteisyyden konkreettisena vahvistumisena arjessa, yhteistyön lisääntymisenä koko talon sisällä, ja ylpeytenä omasta työyhteisöstä, hyrialaisuudesta.

INHIMILLISTÄ KESTÄVYYTTÄ KOHTI. Hanke tuotti tärkeitä konkreettisia menetelmiä ja työkaluja, joita voidaan laajasti hyödyntää suomalaisen työelämän inhimillisen kestävyuden edistämiseksi. Myötätunto on työelämän ilmiönä jo lyönyt läpi, mutta konkreettiset kehittämisen keinot ovat vielä tätä hanketta ennen ollut sporadista. Hanke myös yhdistää sovellettavuuteen konkretiaa niin yksilöille, tiimeille, työyhteisöille kuin laajemminkin työelämän kulttuurien narratiiveihin. Aiemmin myötätuntoa työssä on edistetty staattisilla koulutuskokonaisuuksilla. Hankkeessamme ainutlaatuista kansainvälisestikin oli muotoiluajattelusta kumpuava dynaamisuus ja ihmislähtöisyys.

Lähtötilanne Hyriassa ja syyt hankkeen käynnistämiseksi

Hanke käynnistettiin, koska Hyriassa oli tunnistettu tarve kehittää systemaattisesti myötätunton, ihmisläheistä organisaatiokulttuuria. Hyriassa oli jo lähtötilanteessa paljon osaamista inhimillisen työkuulttuurin saralla, ja henkilöstön yhteistyössä ja hyvinvoinnissa ei ollut dramaattisia haasteita. Organisaation eri osissa oli kuitenkin eroja siinä, kuinka tärkeänä arvona myötätunton yhteyttä kollegoihin pidettiin, ja millaisia konkreettisia taitoja ja työvälineitä myötätunnon edistämiseen oli käytössä. Hyriassa oli tunnistettu myös suurille, monissa toimipisteissä toimiville organisaatioille tyypillinen yhteisöllisyyden haaste: miten luoda kokemusta siitä, että olemme samaa yhteisöä? Miten luoda yhteisyyden kokemuksen kautta parempaa yhteistyötä, myös yli hallinnollisten rajojen?

Erityisen tärkeäksi systemaattinen myötätunnon kulttuurin kehittäminen koettiin siksi, että Hyrian toimiala ja -ympäristö on ollut erityisen suurien muutosten kohteena: Hyrian organisaatorakenteen muutosten lisäksi mm. koulutuspoliittiset reformit olivat murtaneet totuttuja työn rakenteita. Hyriassa oli havaittu, että muutosten kumuloituessa henkilöstö koki psyykkistä epävarmuutta ja turvattomuutta. Myötätunnon kulttuurin systemaattinen edistäminen nähtiin keinona turvata henkilöstön hyvinvointi, ammatillisen kasvun edellytykset ja yhteisön psykologinen turvallisuus, kun toimialaan kohdistuvat muutospaineet eivät todennäköisesti tulevaisuudessakaan vähene.

Suunnitelma ja tavoitteet

Hankkeelle asetettiin suunnitelmavaiheessa kaksi keskeistä tavoitetta:

- 1) myötätunnon organisaatiokulttuuria kehittämällä vastataan toimintaympäristön nopean muutoksen seurauksena syntyneisiin haasteisiin ja siten lujitetaan työyhteisön kestävyttä
- 2) Hyrian organisaation kehittämisen myötä hyrialainen työyhteisö pystyy tarjoamaan entistä parempaa palvelua asiakkaille ja organisaatiolle

Näiden kautta tavoitteina oli lisäksi kaksi, jotka laajemmin palvelevat suomalaista työelämää soveltamalla tutkimustietoa työelämän kehittämiseen:

- 1) Myötätunton koskevaa tutkimustietoa sovelletaan organisaation kehittämiseen, ja luodaan konkreettisia myötätunnon organisaatiokulttuuria synnyttäviä menetelmiä
- 2) CoHumansin teoreettisesta taustasta ja hankkeessa testattavista kehittämismenetelmistä syntyy laajemmin suomalaisessa työelämässä toteutettava myötätunton työelämän toimintatapa

Hankkeen keskeisiksi kehittämismenetelmiksi valittiin tutkimusperustaisuus, ihmislähtöinen suunnittelu sekä vaikuttavuuden jatkuva arviointi ja mittaaminen. Tutkimusperustaisella kehittämismenetelmällä viittamme siihen, että myötätunnon organisaatiokulttuurin kehittämisessä ei ole kyse toimintatapojen hienosäädöstä, vaan syvemmästä ajattelutavan muutoksesta. Ajattelutavan muutos vaatii tuekseen tutkimustietoa sekä erityisesti tutkimustiedon ja arjen kokemusten saattamista dialogiin. Monialainen tutkimustieto antaa osallistujille ajattelun muutoksessa tarvittavia käsitteellisiä välineitä. Tutkimustieto myös auttaa oivaltamaan, että

myötätunnon kulttuurissa ei ole kyse jostain triviaalista ja pehmeästä, vaan työyhteisön kestävästä toimivuudesta ja tuottavuudesta peruselementeistä.

Ihmislähtöisellä suunnittelulla (human-centered design, design thinking) taas viittaamme kehittämisajatteluun, jossa keskeistä on integroida käyttäjät mukaan ratkaisun kehittämisen kaikkiin vaiheisiin. Tällainen kehittämistapa (esim. *agile*, *lean*, *scrum*) on tuttu erityisesti digitaalisesta palvelunkehityksestä (ks. Ritter ym. 2014), mutta organisaatiotutkimuksessa sitä on ehdotettu juuri myötätunnon edellytysten vahvistamiseksi. (Dutton & Worline 2016) Tästä huolimatta muotoiluajattelua on toistaiseksi hyödynnetty vielä hyvin harvoin juuri myötätunnon organisaatiokulttuurin kehittämiseksi.

Vaikuttavuuden jatkuvalla arvioinnilla taas kuvaamme näkemystä, että organisaatiokulttuurin kehittäminen jää ontoksi, jos ajattelutapaa ei operationalisoida sellaiseen muotoon, että vaikuttavuutta on mahdollisuutta seurata. Tavoitteena oli kehittää hankkeessa inhimillisesti kestävästä työelämän ilmiöihin kohdistuva kysymyspatteristo. Sen avulla voitaisiin tuottaa sekä laadullista että määrällistä tietoa.

Hankkeen suunnitteluvaiheessa keskeisiksi toimijoiksi nimettiin palveluntarjoaja CoHumans tiiviissä yhteistyössä hanketta Hyrialla koordinoineen Jenniina Bies-Wikgrenin kanssa, hankkeen ohjausryhmä sekä koko henkilöstöä koskettavat kehitysryhmät. Keskeisenä lähtökohdiana oli, että Hyrialla aivan koko henkilöstö jaetaan kehitysryhmiksi, jotta hankkeessa voitaisiin luoda kaivattua yhteyden ja yhteishengen kokemusta yli organisaation sisäisten rajojen. Näiden lisäksi hankkeen alkuvaiheeseen suunniteltiin ryhmätapaamiset kolmelle yhteissuunnitteluryhmälle, joihin osallistuisi edustajia opiskelijoiden ja asiakkaiden joukosta, opetus- ja ohjaushenkilöstöstä sekä muista henkilöstöryhmistä.

Suunnitelmassa hankkeen kokonaisuus rakennettiin ns. CoHumans-klinikoiden ympärille. Suunnitteluvaiheen jälkeen oli tavoitteena järjestää kolme klinikkakokonaisuutta, jossa jokainen kehitysryhmä osallistuu kolmeen erilaiseen työpajatyöskentelyä ja tiedollisia osuuksia sisältävään klinikkatyöskentelyyn. Klinikoihin suunniteltiin erilaisia myötätunnon organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia valottavia tiedollisia sisältöjä sekä työpajatyöskentelyihin myötätuntoa edistävien käytännön kokeilujen yhteiskehittämistä. Kokeilujen suunniteltiin liittyvän myötätunnon taitoihin, rakenteisiin tai kulttuuriin.

Hankkeen yhdeksi konkreettiseksi tuotokseksi suunniteltiin koontia myötätuntotyökaluista eli hankkeessa kehitetyistä keinoista myötätunnon kulttuurin edistämiseen.

Merkitys Hyrialle ja CoHumansille

Hanke on lähtökohdiltaan laaja ja kunnianhimoinen. Yhtä laajoa myötätunnon fokuksia kehittämisprosesseja ei ole Suomessa toteutettu, ja myös kansainvälisesti ne ovat harvinaisia. Myös hankkeen menetelmät, mm. yhteiskehittäminen, ovat myötätunnon kehittämisessä uusia avauksia. Hankkeen laajuus heijastaakin paitsi

yhteiskunnallista tarvetta kehittää inhimillisesti kestävä työelämän edellytyksiä, niin myös Hyrian ja CoHumansin sitoutumista myötätunnon edistämiseen.

Hyrialle kehityshankkeen käynnistäminen oli yksi konkreettinen tapa tuoda organisaation strategiset tavoitteet entistä näkyvämmäksi osaksi hyrialaisten työn arkea. Hyrian 2018 lanseeratussa strategiassa vastuu yhteisöstä sekä energinen ja uudistumiskykyinen henkilöstö oli nostettu keskeisiksi menestyksen edellytyksiksi. Kehityshankkeen käynnistäminen tuki myös Hyrian tavoitetta on olla älykäs yhteisö (vrt. smart cities -ajattelu). Älykkäässä yhteisössä hyvän työelämän edellytykset on turvattu, ekologinen ja sosiaalinen kestävyys kulkevat rinnakkain ja uusien teknologioiden käyttöönotto ja myötätunto ja inhimillisyys tukevat toisiaan.

Näiden lisäksi hankkeessa Hyrialle tärkeää oli koko Hyriaa läpileikkaavan yhteisöllisyyden vahvistaminen. Hankkeen alkuvaiheen yhteiskehittämisessä tulikin ilmi, että yhteyden kokemus, ajatus kuulumisesta *meidän Hyriaan*, oli jo muotoutumassa ennen hanketta. Tätä yhteyttä haluttiin hankkeella vahvistaa, ja myös henkilöstö toi voimakkaasti esille toiveen tutustumisesta muihin hyrialaisiin sekä yhteistyöstä yli osasto- ja toimialarajojen. Yhteyden kokemus ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, ja sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Ajatusta hyrialaisesta heimolaisuudesta on haastanut esimerkiksi se, että Hyrian toimialaan kohdistuneet muutokset ovat vaikuttaneet eri ammattiryhmien työhön toisistaan poikkeavilla tavoilla.

CoHumansin tausta on akateemisessa tutkimuksessa, ja Business Finlandin rahoittamassa CoPassion-tutkimushankkeessa, jossa tutkittiin myötätuntoa organisaatioissa. CoHumansille hanke Hyrian kanssa merkitsi ainutlaatuista mahdollisuutta kehittää tutkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja kerryttää käytännön osaamista työelämän myötätunnon kehittämistä. CoPassion-hankkeen tutkimus tehtiin tiiviissä yhteistyössä työelämäkumppaneiden kanssa, ja hankkeen tuloksia on kommunikoitu yleistajuisesti lukuisille organisaatioille. CoHumansin avainhenkilöt, Anna Seppänen ja Anne Birgitta Pessi, olivat tunnistaneet tarpeen rakentaa aiemmista tutkimustuloksista siltaa konkreettiseen työelämän kehittämiseen. Juuri tähän tarpeeseen yhteistyöhanke Hyrian kanssa vastasi. Hyrian ja CoHumansin yhteisen hankkeen käynnistäminen muodosti tärkeän taitekohdan, jonka ansiosta CoHumans pystyy nyt palvelemaan useita organisaatioita tutkimusperustaisilla kehittämismenetelmillä.

Hankkeessa sovellettu tutkimus ja CoHumans ulkopuolisena asiantuntijana

Nykyistä työelämää leimaa aiempaa nopeampi ja ennakoimattomampi toimintaympäristöjen muutos, joka on seurausta muun muassa teknologioiden kehityksestä, talouden globaalista kytkeytyneisyydestä sekä julkisella sektorilla hyvinvointivaltion rahoitusvaikeuksista. (ks. mm. Ahonen ym. 2015, Bjerregaard & Jonasson 2014, Johansen 2017, TEM 2018) Nopea muutos koskettaa myös Hyrian toimialaa, sillä ammatillinen koulutus on käynyt läpi merkittävän reformin. (OKM 2019) Ammatilliseen koulutukseen kohdistuvat uudistukset jatkuvat, kun oppivelvollisuuden pidennys tulee syksyllä 2021 voimaan. Työyhteisöjen kestävä hyvinvoinnin ja

tuloksellisuuden kannalta on keskeistä, pystyykö työyhteisö muutoksen keskellä pitämään kiinni myötätunnon ja sosiaalisen kestävyys edellytyksistä.

Muuttuvan työelämän vaatimusten näkökulmasta on erityisen huolestuttavaa, että tutkimukset kertovat työelämän inhimillisyydvajeesta. Kaksi kolmesta on havainnut joskus tai jatkuvasti kiusaamista työpaikallaan. Viidennes kokee vain silloin tällöin yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunteita. (Lyly-Yrjänäinen, 2016) Joka neljäs ei luota esimieheensä, ja lähes joka kolmas ei luota työnantajaansa. (Työelämä 2020, 2018) Terveystalon analyysin mukaan mielenterveyden häiriöiden aiheuttamien sairauspoissaolopäivien määrä kasvoi vuodessa lähes puolella miljoonalla. Mielen kuormituksen taustalla on usein epävarma, huonosti johdettu työelämä. (Terveystalo, 2019) Myötätuntoa on kuitenkin mahdollista kehittää ja vahvistaa, kuten tässä TSR:n tukemassa hankkeessa on tehty, ja kuten aiemmin tehtiin CoPassion-tutkimushankkeessa (v. 2015-Business Finlandin rahoituksella).

Myötätunto on tutkitusti toimivan ja tehokkaan työyhteisön perusta. Myötätunto on sekä toisen tunteen huomaamista että tekoja toisen parhaaksi. Se on universaalisti ihmiselle lajityypillistä ja kaiken yhteistoiminnan perusta. (Myötätunnon määritelmästä tarkemmin Pessi ym. 2017) Työpaikoilla on kärsimystä ja ristiriitoja mutta myös iloa ja innostusta, joka jää huomaamatta. Myötätunto kytkeytyy tutkitusti mm. luovuuteen, työhyvinvointiin, parempaan johtajuuteen, sitoutuneisuuteen ja palautumiseen. Myötätunnon voima jää kovin helposti organisaatioissa ja hektisen arjen keskellä pitkälti hyödyntämättä, ellei siihen kiinnitetä tietoisesti huomiota.

Kun TSR:n rahoituksen turvin, käynnistimme Hyrian ja CoHumansin yhteisen hankkeen, meitä ohjasi neljä tutkimusperustaista teesiä:

- #1 TEESI ihmiskäsityksestä. Työyhteisöjen johtamis- ja kehittämiskäytäntöjen tulee perustua kokonaisvaltaiseen ja moraalisesti velvoittavaan ihmiskäsitykseen. Oman edun tavoittelun ohella myötätuntoinen pyrkimys toisen hyvän edistämiseen on ihmisille universaalisti lajityypillistä (de Waal 2009a; de Waal 2009b; Wilson 2016). Jokaista ihmistä on kohdeltava työpaikallakin persoonana; ihminen ei saa olla koskaan pelkkä resurssi (vrt. 'human resources' ja 'human resources management'). (Mm. Islam 2012)
- #2 TEESI työn luonteesta. Työ ei ole ainoastaan tulonhankkimista varten. Se on identiteetin rakentamisen, merkityksellisyyden kokemusten ja osallisuuden areena. Myötätunto luo syvimpiä merkityksellisyyden kokemuksia (Steger et al. 2006; Juntunen, Pessi ym. 2017)
- #3 TEESI organisaatioiden tarkoituksesta. Organisaatiot ovat ihmisten yhteisöjä. Siksi ne toimivat parhaiten silloin, kun niillä on yhteisesti tavoittelemisen arvoisena pidetty tarkoitus. Taloudellinen tuloksellisuus ei ole minkään organisaation korkein päämäärä; se on väline päämäärän tavoittelemiseen kestäväällä tavalla. (Driver 2006, Quinn 2014) Arvotutkimusten mukaan juuri myötätunto, auttavaisuus on suomalaisten mielestä arvoista tavoiteltavin (Helkama 2015). Työelämän kestävyttä on punnittava myös etiikan näkökulmasta, suhteessa muuhun yhteiskuntaan ja ympäristöön.
- #4 TEESI työelämän kehittämisen tavoista. Työn kehittämisessä on otettava huomioon yhteisö- ja organisaatiotason edellytykset myötätunnolle (taidot, rakenteet, kulttuuri) ja suosittava yhteiskehittämistä. (Dutton & Worline 2016)

Kehittämisprosessien on ilmennettävä myötätuntoa ja psykologista turvallisuutta sen sijaan että ne lisäisivät epävarmuutta ja kuormittavuutta.

Juuri näitä teesejä CoHumans on hankkeessa kehittänyt yhdessä hyrialaisten kanssa kohti arjen tekoja ja käytänteitä. Hyria valitsi juuri CoHumansin hanketta toteuttavaksi ulkopuoliseksi asiantuntijatahoksi, koska osa hyrialaisista esihenkilöistä oli jo aiemmin tehnyt yhteistyötä CoHumansin asiantuntijoiden kanssa. Yhteistyö oli koettu Hyrialla merkityksellisenä valmentavan ja arvostavan johtamisen kehittämisen kannalta. CoHumansin asiantuntijat olivat meritoituneita myötätunnon ja -innon ilmiöiden erityisinä asiantuntijoina, sekä tutkijan että kehittäjän roolissa.

CoHumansin ulkopuolisen asiantuntijan ja yhteistyökumppanin rooliin luonnollisesti koronakriisi vaikutti voimakkaasti. CoHumans pyrki poikkeuksellisissa olosuhteissa siihen, että sen eri hankkeet rikastuttaisivat toisiaan, jotta työelämässä selviydyttäisiin koronakriisistä mahdollisimman kestävästi. CoHumans keräsi toisaalla kyselyaineiston (lumipallomenetelmä, eri sektoreilta vastaajia n. 120, rekrytointi somessa) siitä, kuinka myötätunto siirtyy etätyöhön. Onko verkon yli mahdollista välittää myötätuntoa osana työelämän arkea? Hyrian ja CoHumansin yhteisen hankkeen tutkimuksellista taustaa siis laajensi entisestään CoHumansin selvitystyö hankkeen aikana, etätyön teemoista. Opimme hankkeen varrella paljon etätyöstä ja sen herkkyydestä, ja kerätystä tiedosta oli merkittävää hyötyä, kun sopeutimme Hyrian ja CoHumansin yhteishankkeen. Hankkeemme resonoivat hedelmällisesti toisiinsa, ja pystyimme hyödyntämään tuoreita tutkimuksen havaintoja Hyrian klinikoissa sisältöinä.

Hankkeen aikana CoHumans on lisännyt mediassa ja sosiaalisessa mediassa tietoisuutta inhimillisesti kestävästä työelämästä teemoista (ks. www.cohumans.fi) ja toteuttanut hankkeita myös muiden työyhteisöjen kanssa mm. teknologia-alalla ja kunnissa. Eri hankkeet ovat rikastuttaneet toinen toisiaan, ja kerryttäneet CoHumansin uniikkia osaamista akateemisen tutkimuksen ja organisaatioiden käytännön kehittämisen rajapinnassa toimimisessa.

Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Yhteisen hankkeemme toteuttamista leimasi voimakkaasti korona. Paitsi että pandemia aiheutti käytännön rajoitteita, niin myös Hyrian toiminnan sopeuttaminen korona-ajan eri vaiheiden erilaisiin kokoontumis- ja läsnäolorajoituksiin toi Hyrian henkilöstölle merkittävää kuormitusta. Pidimme tärkeänä, että kun olemme hankkeessa edistämässä inhimillisesti kestävästä työelämästä, otamme huomioon henkilön kuormittuneisuuden. Hankkeen alkuperäisten tavoitteiden lisäksi pyrimme tarjoamaan välineitä selvittää korona-ajan kuormituksesta mahdollisimman vähin vaurioin, yhteisyyden kokemusta vaalien ja vahvistaen. Hanke vietiin lopulta menestyksekkäästi läpi aiottua jonkin verran väljemmässä aikataulussa. Ydintavoitteista pidimme tiukasti kiinni, vaikka kevään 2020 jälkeen kaikki hankkeen toiminnot on toteutettu etänä. Hankkeen etenemisen kuvaamme alla kuutena peräkkäisenä vaiheena.

VAIHE 1: Käynnistys ja suunnitelmien tarkentaminen

Hanke käynnistettiin suunnitelman mukaisesti. Ohjausryhmä muodostettiin ja kokoontui ensimmäistä kertaa 1.10.2019. Ohjausryhmään nimettiin CoHumansin Anna

Seppäsen ja Anne Birgitta Pessin ja Hyrian vastuuhenkilö, päävalmentaja Jenniina Bies-Wikgrenin lisäksi Hyrian henkilöstöpäällikkö Teija Isomäki ja viestintä- ja markkinointipäällikkö Mikko Hieta sekä Hyrian eri henkilöstöryhmien edustajia.

Hanke julkistettiin suunnitellusti Hyrian henkilöstöpäivässä Hämeenlinnan Verkatehtaalla 8.9.2019. Henkilöstöpäivään sisällytettiin kaikille avoin co-creation-työpaja, jossa haettiin kehitysideoita hankkeen toteutussuunnitelmaan ja kerättiin tietoa siitä, mikä Hyriassa jo vahvistaa myötätuntoa ja missä olisi parannettavaa. Työpaja toi tärkeää tietoa CoHumansille Hyrian tilanteesta juuri myötätunnon kannalta, ja osallistujat antoivat runsaasti kehitysideoita hankkeen toteutustapaan ja sisältöihin.

Yhteissuunnitteluryhmien tapaamisissa järjestettiin suunnitellun kolmen sijaan kahdeksan. Niihin osallistui liki 70 Hyrian henkilöstön jäsentä eri ammattiryhmistä sekä noin 20 Hyrian asiakasta ja opiskelijaa. Tapaamiset palvelivat kolme päämäärää: 1) alkutilanteen kartoitus ennen CoHumans-klinikoita 2) henkilöstön sitouttaminen hankkeeseen ja 3) tiedonkeruu CoHumans-klinikoiden suunnittelun tueksi mm. myötätunnon tulkinnoista Hyrialla.

Vaikuttavuuden arviointia varten Hyrian syksyllä 2019 toteutettuun Parempi työyhteisö ja työhyvinvointi -kyselyyn (ParTy) lisättiin CoHumansin rakentama kysymyssarja, joka selvittää inhimillisen työelämän teemoja. Kyselyn tulokset vahvistivat hanketta ennen ollutta käsitystä siitä, että Hyrialla ei ole dramaattisia esteitä myötätunnon kulttuurille, mutta organisaation eri osissa ja eri henkilöstöryhmissä on eroja suhteessa myötätunnon kulttuuria tukeviin taitoihin ja asenteisiin.

Yhteissuunnitteluryhmissä havaittiin, että Hyrian henkilöstöstä osa suhtautui myötätunnon teemaan skeptisesti: tulkintamme ryhmäkeskusteluista oli, että osa koki myötätunnon huonolla, kapealla tavalla feminiinisenä tai pehmeänä, kun taas osa koki sen päälleliimattuna ja epäaitona. Pyrimme huomioimaan tämän havainnon tuomalla esille hankkeen viestinnässä, että myötätunnon teemaa ja sen tulkintoja on jo työstetty Hyrian eri henkilöstöryhmien kanssa.

Suunnitteluvaiheessa pohdittiin eri foorumeilla yhdessä sitä, onko klinikoiden ryhmäjako parempi toteuttaa sekaryhminä vai osallistutaanko klinikoihin niissä osasto-/toimialaryhmissä, joissa arki jaetaan muutoinkin. Päädyimme siihen, että klinikat järjestetään sekaryhminä: yhteissuunnitteluryhmissä tuli esille, että monien toive on tuntea työtovereita laajemmin, toimiala- ja osastorajojen yli. Sekaryhmien kautta toteutettiin myös yhteisöllisyyden vahvistumisen tavoitetta. Klinikoiden väliin suunniteltiin toimintaa kuitenkin osastoittain ja toimialoittain, koska arki eri toimialoilla ja osastoilla on Hyriassa hyvin erilaista. Tämä perusratkaisu osoittautui hankkeen kuluessa keskeiseksi onnistumisen edellytykseksi.

Esihenkilöille suunnatut klinikat poikkesivat tästä käytännöstä: esihenkilöt päätettiin jakaa kahteen ryhmään, joille järjestetään klinikat erikseen. Arvioimme yhdessä, että esihenkilöiden rooli on niin erityinen myötätunnon kulttuurin kannalta, että heille on hyvä tarjota valmennusta erikseen, juuri johtajuuden teemoihin paneutuen.

VAIHE 2: Ensimmäiset klinikat ja kohtaamiskokeilujen käynnistys

Joulu-tammikuussa 2019-2020 toteutettiin ensimmäiset CoHumans-klinikat: johto ja esihenkilöt olivat jakautuneet kahteen ryhmään ja muu henkilöstö 14 klinikkaryhmään, joista kussakin oli noin 25-30hlö. Klinikoihin osallistuivat lähes kaikki Hyrian henkilöstön jäsenet, ainoastaan ylitsepäsemättömät aikatauluhaasteet tai muut käytännön syyt estivät muutamien osallistumisen. Klinikoidessa (à 4h) pyrittiin mahdollisimman monialaisiin ryhmiin eri ammattiryhmien ja organisaation osien välillä.

Ensimmäisissä klinikoissa keskeisiä tavoitteita oli 1) avata osallistujille sitä, mitä tutkimus kertoo myötätunnosta ja sen hyödyistä organisaatiolle, 2) rakentaa yhteistä käsitystä siitä, miten myötätunnon taitoja, rakenteita ja kulttuuria edistetään ja 3) luoda aihioita konkreettisiksi myötätuntoa edistäviksi kokeiluiksi. Ensimmäisten klinikoitten perusratkaisut osoittautuivat oikeiksi.

Hankkeen ohjausryhmän yhteisestä päätöksestä klinikkaryhmiin oli koottu hyrialaisia eri yksiköistä, osastoista ja toimialoilta. Tämä sai kiitosta osallistujilta: klinikat jo itsessään edustivat kohtaavampaa kulttuuria tutustuttamalla uusiin kollegoihin. Fasilitoiduissa ryhmätyöskentelyissä syntyi runsaudensarvi konkreettisista kokeiluideoista myötätunnon edistämiseksi. Kokeiluideoiden aiheet vaihtelivat uusista palaverikäytännöistä kiitoskampanjoihin, yhteisestä vapaa-ajan aktiviteetista kohtaavampiin kehityskeskusteluihin. Hyrialaisen tuottamien ideoiden runsaudensarvesta CoHumansin asiantuntijat laativat kattavan materiaalipaketin, 'Kohtaamiskokeilujen kirjan'.

Kirja sisältää ryhmiteltyinä ja jäseneltyinä kaikki klinikoissa kehitetyt kokeiluideat. Klinikoidessa suosituimmat 12 kokeiluidea kuvattiin materiaalissa tarkimmin. Jokaisen kokeiluidean ydinsisältö kuvattiin lyhyenä tekstinä. Mukaan liitettiin käytännön vinkit toteutukseen sekä ajatukset siitä, millaisia mittareita seuraamalla kokeilujen onnistumista voitaisiin seurata. Näiden 12 kokeilun lisäksi materiaali sisältää kymmeniä ideoita myöhemmin jalostettaviksi.

Keskeinen oppi ensimmäisistä klinikoista oli se, että 'myötätunto' käsitteenä tuntui osalle hyrialaisista vieraalta, sen sijaan 'kohtaaminen' resonoi. Sama havainto tehtiin jo yhteiskehitysryhmien ryhmäkeskusteluissa. Ensimmäisten klinikoiden jälkeen hankkeen sisäisessä viestinnässä painotettiin juuri kohtaamisen sanaa.

Klinikoitten jälkeen seuraava vaihe (tammikuun lopulta huhtikuun alkuun 2020) oli kokeiluiden toteuttaminen. Kunkin osaston/toimialan esimies kokosi omat alaisensa yhteen päättämään, mitä kokeilua tai kokeiluja juuri he ottavat käyttöön.



T5 Syväkiitoshaaste

Haastetaan rajatun ajan kampanjalla ihmisiä esittämään syväkiitoksia toisille hyriälaisille klinikassa esitetyn kolmiportaisen mallin mukaan. Kokeiluun voidaan rakentaa mukaan pelillisyyttä: esimerkiksi jokainen kirjaa ylös, monta mielestään aitoa syväkiitosta on saanut, ja lopuksi julkistetaan tulokset ja äänestetään paras kiittäjä. Kampanjaa tuetaan viestinnällä.



Kohti konkretiaa

- Kuka hoitaa haasteeseen liittyvää viestintää?
- Kokeilun kuluessa pohdittavaksi: tuntuuko aidolta vai päälleliimatulta? Huumorista kohti aitoa kiittämistä?



Mittari

- Syväkiitosten määrä
- Koet saavasi aiempaa enemmän kiitosta kollegoilta
- Merkityksellisyyden kokemus kohenee

T6 Nelikenttäkahvit

Perjantaisin kokoonnutaan nelikenttäkahveille, joissa agendana on käydä viikko läpi nelikentän avulla: pystyakseli on hyvinvointi ja vaaka-akseli on työssä onnistuminen. Jokainen asettaa itsensä menneen viikon osalta nelikenttään, ja keskustellaan yhdessä viikon tuntemuksista. Kun jaetaan tunteja kollegoiden kanssa, tiedetään jos joku on usein vaikka hyvinvoinnin suhteen huonossa tilanteessa. Voidaan myös pohtia, onko oma kokemus epäonnistumisesta sittenkään niin vakava.



Kohti konkretiaa

- Nelikentän akselit voivat olla muitakin
- Jokaisella voi olla oma symbolikortti nelikenttään: naaman kuva tai toteemieläin



Mittari

- Tallennetaan valokuviksi nelikentät: siirtykö painotus hyvinvoinnissa kohti positiivista kokeilun edetessä?
- Oma työssä onnistumisen kokemus

8

KUVA: Ote Kohtaamiskokeilujen kirja -materiaalista.

Lisäksi CoHumans loi esihenkilöille tukimateriaalin, joka sisälsi fasilitointiohjeet tapaamiseen, jossa oman osaston/toimialan kokeilu valittiin. Tähän materiaaliin oli liitetty videotervehdys CoHumansilta sekä ohje arvostavan palautteen harjoitteen läpiviemiseksi.

Ensimmäisistä klinikoista kerätty palaute oli pääosin todella hyvää, mutta hanketta myös kritisoitiin, osin epävirallisissa yhteyksissä. Kritiikin aiheina olivat muun muassa se, että hanke ei tuo merkittävää uutta hyriäläisten osaamiseen, teemat jäivät liian abstrakteiksi tai että myötätunto ei ylipäätään ole relevantti tema työn kehittämisen kannalta. Kokeiluvaiheen käynnistys oli kuitenkin kriittisten äänten kannalta selkeä taitekohta: se toi kaivattua konkretiaa ja yhdessä tekemistä ja asenteet hanketta kohtaan muuttuivat aiemmin kriittisesti suhtautuneilla.

Käsittelimme hankkeen kohtaamaa kritiikkiä ohjausryhmän kokouksessa sekä johtoryhmän tapaamisessa. Jaettu käsitys oli, että kun organisaatiokulttuuria muutetaan ja toimintatapoja uudistetaan, kriittiset äänet ovat välttämätön osa muutosprosessia. Samalla totesimme, että haluamme ottaa kriittiset huomiot vakavasti, ja pyrkiä toimimaan hankkeessa niin, että sen merkitys hahmottuu kaikille.

VAIHE 3: Ensimmäinen pandemiakävyt ja poikkeukselliset olosuhteet

Kokeiluiden juuri käynnistyttyä koronan aiheuttamat poikkeusolot mullistivat sekä Hyrian arjen että hankkeen toteutuksen. Hyria joutui nopeassa aikataulussa sopeuttamaan omaa toimintaansa siirtymällä, muutamia työtehtäviä lukuun ottamatta, etätyöskentelyyn.

Hankkeen ohjausryhmä kokoontui verkkotapaamiseen 15.4., ja päätti, että toisten klinikoitten toteutus siirretään syksylle 2020. Arvioimme, että kuormittava (työ)tilanne ja kokoontumisrajoitukset estävät toisten klinikoitten toteuttamisen mielekkäällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vaikka hankkeen suunnitelman mukainen toteutus siirtyi, ohjausryhmä piti tärkeänä, että kohtaamisen merkitystä pidettäisiin yllä erityisesti koronakävänä. CoHumansin asiantuntijat pitivät tärkeänä olla tässä työssä mukana siitä huolimatta, että se ei ollut osa hankkeeseen varsinaisesti suunniteltuja toimenpiteitä.

Koronakävänä 2020 tekoina esihenkilöille pidettiin 22.4.2020 oma webinaari, jossa jaettiin ideoita kohtaamiskokeiluista, ja kannustettiin ja rohkaistiin valittujen kokeilujen muokkaamista etätyöskentelyyn ja verkossa tapaamiseen soveltuvaksi. Koko Hyrian henkilöstölle CoHumans fasilitoi 23.4.2020 verkkotapaamisen kohtaamisen kulttuurista korona-aikaan. Hyrialaiset reflektoivat pienryhmissä korona-ajan kokemuksia, ja jäsensivät, mitkä tekijät tukevat ja mitkä heikentävät jaksamista. CoHumans koulutti webinaarissa myötätunnon haasteista etätyössä ja tarjosi konkreettiset harjoitteet jaksamisen tueksi sekä kannustavan palautteen antamiseksi. Lisäksi CoHumans teki hyrialaisille lyhyitä videoita, joissa avataan itsemyötätunnon käsite ja neuvotaan muutama tutkimusperustainen harjoite itsemyötätunnon lisäämiseksi.

VAIHE 4: Uudelleen suunnittelu ja klinikka- ja teemaviikkotyöskentely syksyllä 2020

Syksyn 2020 alussa Hyria linjasi, että tartuntojen torjumiseksi työpaikalla tapahtuvat tapaamiset minimoidaan, ja samalla päätettiin, että kaikki kehityshankkeen toiminta toteutuu syksyllä 2020 etäyhteyksin. Arvioimme, että etäyhteyksin toimiminen on myötätunnon kulttuurin rakentamisen kannalta niin radikaalisti erilainen konteksti, että emme voi suoraviivaisesti siirtää hankkeen suunnitelmaa, vaikkapa 3-4 tunnin klinikkatyöskentelyä verkkoon. Hankkeen toteuttamisen tavat oli mietittävä aivan uusista lähtökohdista.

Alkuperäisinä tavoitteina hankkeen toisten klinikkojen vaiheelle oli paneutua myötätuntoa tukevien työn rakenteiden kehittämiseen ja kohtaamiskokeilujen iterointiin. Alustavasti johtoryhmän kanssa oli ideoita esimerkiksi tilaratkaisuihin ja viestintään liittyviä kevyitä kokeiluita. Lisäksi toisiin klinikoihin oli hyrialaiden toiveiden perusteella tarkoitus integroida vuorovaikutusharjoitteita. Näistä tavoitteista jouduttiin osin luopumaan. Koronan aiheuttama poikkeusaika muutti myös henkilöstön tarpeita myötätunnon ja -innon teemoihin liittyen, ja olisi ollut kestävämpiä sivuuttaa nämä tarpeet.

Syksyllä 2020 etäyhteyksin toimiminen oli osalle Hyrian henkilöstöstä, ja ylipäätään työyhteisöissä vielä uutta, ja myötätunnon rakenteita koskevien kokeilujen co-creation arvioitiin liian haastavaksi toteuttaa etäyhteyksin. Myös kohtaamiskokeilujen jalkauttamista ei syksyllä 2020 edellytetty henkilöstöltä, mutta esihenkilöitä

kannustettiin modifioimaan valittuja kohtaamiskokeiluja etätoteutuksiin. Ilahduttavaa oli, että monissa tiimeissä Kohtaamiskokeilujen kirjan ideoita todella sovellettiin myös syksyllä 2020. Vaikka etäyhteyksin toimiminen ei mahdollistanut alkuperäisen suunnitelman mukaisia vuorovaikutusharjoitteita, CoHumans tuotti ideoita harjoitteisiin, joita kukin voi testata osana omaa arkeaan.

Uudelleenarvioinnin perusteella syksyllä 2020 hankkeen keskeisiksi tavoitteiksi otettiin 1) työssä jaksamisen tukeminen myötätunnon ja positiivisen vuorovaikutuksen keinoin sekä 2) kohtaamisen kulttuurin rakentaminen niin, että se toteutuu myös etäyhteyksien varassa toimiessa. Näin pystyttiin kulkemaan kohti hankkeen keskeisintä tavoitetta, kohtaavampaa, myötätuntoista organisaatiokulttuuria, mutta samalla reagoimaan erittäin poikkeukselliseen aikaan. Pidimme tehtyjä muutoksia perusteltuina, koska korona-ajan tuomat jatkuvat muutokset ja uudelleenjärjestelyt kuormittivat henkilöstöä aivan poikkeuksellisella tavalla. Syksyllä 2020 hankkeen suunnitelmaa mukautettiin jatkuvasti vastaamaan nopeasti muuttuvia tilanteita.

Syksyn 2020 kehityshankkeen toimenpiteet koostuivat työpajoista, pienryhmätapaamisista sekä teemaviikoista. Syys-lokakuun taitteessa järjestettiin yhteensä yhdeksän samansisältöistä 1,5 tunnin verkkotyöpajaa Hyrian henkilöstölle. Sisältö verkkotyöpajoihin nousi henkilöstön tarpeista. Työpajojen yhtenä sisältönä hyödynnettiin CoHumansin keräämän tuoreen aineiston havaintoja korona-ajan työelämän inhimillisestä kestävydestä. Kun keväällä 2020 koronan käynnistyttyä CoHumans kartoitti verkkotapaamisessa jaksamista tukevia tekijöitä poikkeusaikana. Keskeinen mainittu teema oli kollegoilta ja asiakkailta saatu positiivinen palaute. Siksi syksyn 2020 verkkotyöpajoissa keskityttiin positiivisen palautteen antamiseen. Käsittelytapana oli tutkimustiedon ja arjen näkökulmien vuoropuhelu sekä pienryhmäreflektiot.

Verkkotyöpajoissa kerättiin Mentimeter-työkalulla hyrialaisen kokemuksia positiivisen palautteen antamisesta ja saamisesta. Tästä muodostui yllättävän rikas ja kiintoisa aineisto, josta CoHumans teki analyysin ja esitteli löydökset hyrialaisille suunnatulla videolla. Verkkotyöpajan luento-osuudet tallennettiin ja jaettiin jälkikäteen katsottavaksi.

Verkkotyöpajoissa muodostettiin noin 5-6 hyrialaisen monialaisia pienryhmiä, joissa oli tarkoitus kokoontua syksyn kolmen teemaviikon aikana. Alustava suunnitelma oli, että teemaviikkoja olisi yhteensä kolme, ja niihin kuhunkin liittyisi jokin pienryhmässä toteutettava oppimistehtävä. Teemaviikkojen teemat olivat "Kohtaamisen kulttuurin rakentaminen etänä", "Itsemyötätunto ja armollisuus itseä kohtaan" sekä "Vahvuuksien tunnistaminen ja vahvistaminen". Teemat olivat nousseet hankkeessa aiemmin esille keskeisinä kehittämiskohteina.

Ensimmäinen teemaviikko "Kohtaamisen kulttuurin rakentaminen etänä" toteutui tavoitteiden mukaisesti. Teemaviikkoa varten CoHumans tuotti noin 15 minuutin johdantovideon siitä, miten korona-aika vaikuttaa myötätunnon edellytyksiin. Sen jälkeen kukin hyrialainen ohjeistettiin tarkkailemaan omaa korona-ajan työn arkeaan myötätunnon näkökulmasta. Nämä kokemukset jaettiin pienryhmätapaamisissa. Tapaamisissa tehtävänä oli kehittää suuntaviivoja sille, miten korona-ajan kohtaamiset hoidetaan sekä etänä että työpaikalla.

Ryhmätyöskentelyn sato oli rikas ja runsas: saimme 54 ryhmältä noin 300 ideaa. Niiden perusteella CoHumans ja hankkeen ohjausryhmä loivat käsikirjan "Korona-ajan kohtaamisten suuntaviivat". Tavoitteena oli luoda myötätuntoa tukevia käytäntöjä erityisesti etävuorovaikutukseen, jonka normit vielä hakevat muotoaan. Käsikirjan oivallus oli, että CoHumans analysoi ryhmätyöskentelyissä tuotetut ideat, joista monet koskivat etätyön normeja, mm. kameran käyttöä, etäkokouksien valmistelua tai kokousetikettiä. Analyysissä kuitenkin etsittiin, millaisia arvoja nämä normit heijastavat, ja arvot kiteytettiin avainsanoiksi:

Avainsanat

etäkohtaamisiin:

Kohtaaminen
Läsnäolo
Rauha
Selkeys
Säännöllisyys
Yhdessäolo
Myönteisyys
Vastuu
Armollisuus

lähikohtaamisiin:

Turvallisuus
Lämpö
Kiinnostus

KUVA: Ote Korona-ajan kohtaamisen suuntaviivat -materiaalista.

Jokaisen kohtaamisen avainsanan tai arvon keskeinen sisältö kuvattiin materiaalipaketissa niin, että ns. suuntaviiva kuvasi olennaisen sisällön ja käytännön vinkeiksi oli koottu hyrialaisten tuottamat ideat.

Rauha

Suuntaviiva

Muutoksen keskellä kiirettä ja painetta on enemmän, ja niiden tuomaa kuormitusta on myös vaikeampi jaksaa. Vastapainoksi edistämme etäkohtaamisten järjestelyissä rauhan kokemusta.

Käytännön vinkit

- Aikataulutetaan etätapaamisten väleihin tauot
- Taukojummat käyttöön pitkiin etätapaamisiin
- Lopetetaan palaverit aina esimerkiksi 10-15min vaille, jolloin ehtii hengähtää
- Taukoja riittävästi pitempiin tapaamisiin
- Ei kiirehdiä, etäpalaverointi on hieman tavallista hitaampaa
- Jokaisella pitää olla mahdollisuus pitää tauko rauhallisena hetkenä ilman etäyhteyttä
- Kahvitauko voi joskus olla ulkona/metsässä ja etäyhteys päällä.
- Pidetään läpikäytävien asioiden määrä kohtuullisena

Selkeys

Suuntaviiva

Vuorovaikutus etäyhteyksin tekee tapaamisissa improvisoinnista ja lennossa suunnan vaihtamisesta vaikeaa. Tuemme kohtaavaa vuorovaikutusta panostamalla selkeyteen.

Käytännön vinkit

- Ennakkotehtävä tai muu valmistautuminen voi nopeuttaa ja selkeyttää etäkokouksia
- Käydään läpi tapaamisen alussa käytännöt, esimerkiksi 1) Miten puheenvuoroa pyydetään? 2) Kuka johtaa kokousta? 3) Miten kokouksen chattia käytetään? 4) Mitä sovitaan mikkien ja kameroiden käytöstä? – tämä vinkki on erityisen tärkeä isommissa kokouksissa ja vieraammalla porukalla
- Realistinen aika-arvio kokouksen kestosta: siitä pidetään kiinni
- Jos kokoukseen on kutsuttu osaksi aikaa vierailija, sille ajalle on hyvä laittaa oma etäkokouslinkki. Tällöin huomioidaan myös tietoturva.

6

KUVA: Ote Korona-ajan kohtaamisen suuntaviivat -materiaalista.

Verkkotapaamisten palautteesta kävi ilmi, että koronatilanteen aiheuttamat uudelleenjärjestelyt opetus-, ohjaus- ja valmennustoiminnoissa kuormittavat hyrialaisten kalentereita, ja yhteisiä aikoja pienryhmien kanssa oli vaikea löytää. Siksi toisen teemaviikon, aiheenaan itsemyötätunto, sisältö muutettiin yksilötyönä tehtäväksi. Viikon materiaaleina oli CoHumansin tuottama video itsemyötätunnon käsitteestä ja aiheetta koskevasta tutkimustiedosta sekä neljä itsemyötätuntoharjoitetta, joista hyrialaiset saivat kukin valita jonkin tai jotkin testattaviksi.

Kolmannen teemaviikon suunnittelu oli juuri käynnistymässä, kun ohjausryhmä kokoontui 25.11. Silloin oli juuri tullut tieto siirtymisestä laajennettuun etäopetukseen, mikä kuormitti Hyrian henkilöstöä merkittävästi. Siksi hankkeen ohjausryhmässä päätettiin, että loppuvuoden toimintaa hankkeessa kevennetään. Kolmannen teemaviikon sijaan päätettiin keskittyä Korona-ajan kohtaamisten suuntaviivat -dokumentin jalkauttamiseen. Tämä oli myös sisällöllisesti perusteltua, koska ohjausryhmä piti ohjeistoa hyvänä ja erittäin ajankohtaisena ja tärkeänä työyhteisölle.

Hyrian esihenkilöt saivat CoHumansin tuottaman ohjeistuksen, jonka avulla he käyvät tammikuun 2021 loppuun mennessä omien osastojen/tiimien kanssa läpi Korona-ajan kohtaamisen suuntaviivat -käsikirjaa. Työskentelyssä valittiin 2-3 omalle porukalle keskeistä avainsanaa, ja pohdittiin yhdessä, miten ne konkreettisesti näkyvät oman porukan korona-arjessa. Esimiehet saivat myös ideamateriaalin luonteenvahvuusteeman läpikäymiseen henkilöstön kanssa. Esihenkilöiden palaute osastojen/toimialojen omista työskentelyistä Kohtaamisen suuntaviivat -materiaalin kanssa oli todella positiivista. Työskentely koettiin tärkeäksi, ja sen arvioitiin aidosti

muuttaneen etätapaamisia kohtaavammiksi. Myös vahvuuksien sanoittaminen rankan poikkeusajan keskellä koettiin voimauttavaksi ja tarpeelliseksi.

VAIHE 5: Kolmannet klinikat ja juurruttamisen valmistelu

Myös kevät 2021 jatkui Hyriassa osittain etätöissä, ja kehityshankkeen toimenpiteet toteutettiin etäyhteyksin. Hankkeen kolmansien klinikoiden toteutusta lykättiin huhtikuulle, koska alkukevään pahentunut koronatilanne aiheutti jälleen uusia poikkeusjärjestelyitä Hyriassa.

Kolmansien klinikoiden suunnittelussa otettiin huomioon korona-ajan esille nostamat tarpeet sekä hankkeen jalkauttamisen valmistelu. Tavoitteena oli johdatella kolmansissa klinikoissa siihen, että hankkeen teemat jäävät elämään kullakin osastolla/toimialalla, ja esihenkilö ottaa hankkeen päätyttyä tämän tavoitteen johtaakseen. Kolmansissa klinikoissa irtauduttiin aiemmasta kehitysryhmien rakenteesta, jossa samaan ryhmään oli koottu hyrialaisia eri tehtävistä ja eri osista organisaatiota. Arvioimme, että tutustumisen ja yhteyden kokemuksen tavoitteisiin ollaan jo päästy, ja hankkeen teemojen jalkautumisen kannalta työskentely osastoittain/toimialoittain on tarpeellista.

Esihenkilöt jaettiin ns. sparrauspareiksi, ja kukin sparrauspari omien alaistensa kanssa osallistui samaan klinikkaan. Sparrausparit muodostettiin erityisesti hankkeen päättymistä seuraavaa vuotta varten niin, että esihenkilöt ovat toisilleen vertaistukena myötätuntoisen, kohtaavan kulttuurin kehittämässä ja sitä edistävien tekojen jatkamisessa hankkeen päättymisen jälkeenkin.

Kolmansia klinikoita varten CoHumans-tiimi oli koonnut nostoja tuoreista tutkimuksista korona-ajan työhyvinvointia koskien. Niiden valossa hyrialaiset refleктоivat ryhmissä omaa ja kollegojen työssä jaksamista korona-aikana. CoHumans on tunnistanut, että korona-ajan pitkittymiseen liittyvä työelämän haaste on ristiriitojen esiin nouseminen ja kärjistyminen. Tämä havainto ei koske erityisesti Hyriaa vaan ylipäätään työyhteisöjä, joissa työskennellään kasaantuneen kuormituksen alla. Kolmanteen klinikkaan otettiin siksi tiedollisena sisältönä ristiriitojen ehkäiseminen ja rakentava ratkaiseminen.

Tärkein tavoite kolmansissa klinikoissa kuitenkin oli, että kukin osasto/toimiala valitsee kaksi hankkeessa esille nousutta teemaa, joihin haluaa keskittyä hankkeen päättymistä seuraavan vuoden aikana. CoHumans oli kuratoinut klinikoihin listan hankkeeseen liittyvistä teemoista (mm. myötätunto, myötäinto, itsemyötätunto), mutta listaan nostettiin myös kehityshankkeen aikana hyrialaisille läheisiksi tulleita sanoituksia hankkeen teemoille. Keskeinen havainto oli, että eri osastoilla ja toimialoilla valittiin hyvin erilaisia teemoja: vaikka hankkeessa edetään yhdessä kohti kohtaavaa, myötätuntoista kulttuuria, jokainen osasto/toimiala voi edetä tavoitetta kohti omanlaista reittiä. Yksi selvästi erottuva, suosittu teema kuitenkin oli: positiivinen palaute. Juuri tässä teemassa kolmosklinikoissa kerrottiin tapahtuneen selkeää muutosta hankkeen aikana. Hyriassa kiitetään ja kehuaan nyt kollegoita aiempaa enemmän.

Kolmansien klinikoiden yhteydessä kerättiin myös tietoa hankkeen vaikuttavuuden arvioinnin tueksi. Koskettavia ja hankkeen henkeä ilmentäviä hetkiä klinikoissa olivat

niiden lopetukset. CoHumans pyysi kutakin esihenkilöä päättämään klinikan kertomalla, mistä hankkeen teemoihin ja toteutukseen liittyen haluaisi kiittää alaisiaan. Kiitoksissa näkyi ja kuului hyrialaisten vahva sitoutuminen kohtaavaan yhteistyöhön siitäkkin huolimatta, että korona-aika on ollut hyvin kuormittavaa.

Klinikoiden jälkeen esihenkilöparit saivat CoHumansin tuottaman materiaalin, jonka avulla he voivat oman toimialan/osaston kanssa työstää valittuja kahta teemaa kohti konkreettista suunnitelmaa hankkeen päättymistä seuraavalle vuodelle. Materiaaliin CoHumans tuotti työkaluksi arvostavan kuuntelun pariharjoitteen, jonka avulla myötätunnon ensimmäistä askelta, huomaamista, voi treenata.

VAIHE 6: Hankkeen arviointi ja tulosten viestiminen

Kolmansien klinikoiden jälkeen hankkeessa keskityttiin arviointiin. Hankkeen koordinaatioryhmä totesi, että vaikka vaikuttavuuden analysoimiseksi ihanteellista olisi ollut tehdä laajempi kysely, hyrialaiset olivat kevään 2021 lopulla niin kuormittuneita covid-19-taudin aiheuttamista toiminnan uudelleenjärjestelyistä, että kyselyn tekeminen ei olisi heijastanut inhimillistä kestävyyttä. Siksi vaikuttavuuden arvioinnin tueksi kerättiin tietoa osana kolmansia klinikoita (ks. tarkemmin seuraava kappale). Vaikuttavuuden arviointia työstettiin myös ohjausryhmän kanssa yhteisluomisen hengessä.

Hankkeesta viestiminen on jouduttu korona-ajan kuormituksen seurauksena siirtämään hankkeen varsinaisen päättymisen jälkeiseen aikaan, syksylle 2021. Silloin järjestetään hankkeen loppuwebinaari, jonka kohderyhmänä ovat organisaatioiden kehittämisen ammattilaiset, työelämän myötätunnon teemoista kiinnostuneet, ja Hyrian ja CoHumansin muut keskeiset sidosryhmät. Syksyllä webinaarin yhteydessä Hyriassa sisäisesti julkaistaan vielä materiaali, johon kaikki hankkeessa kehitetyt materiaalit kootaan yhteen yhdeksi työkalupakiksi.

TAULUKKO: Hankkeen keskeiset tapahtumat

Milloin?	Mitä?	Teemat
9.9.2019	CoHumans mukana Hyriän henkilöstöpäivässä	Co-creation (yhteisluominen)
Syksy 2019	CoHumans haastattelee hyrialaisia: - Esihenkilöt: 1 haastattelu - Tukipalvelut ja hallinto: 1 haastattelu - Opiskelijat x 2 - Opettajat x2 - Säätiön työntekijät x 1 - Säätiön asiakkaat x 1	Meidän Hyria: ymmärrys koko Hyria-yhteisöstä (missä kohtaa ollaan Hyriän tarinassa)
18.11.2019	Anne Birgitta Pessi mukana Hyriän työhyvinvointipäivässä	Myötätunnon myytit ja niiden murtaminen
Loppusyksy 2019-alkuvuosi 2020	Esihenkilöiden ensimmäinen klinikka & henkilöstön ensimmäiset klinikat	<ul style="list-style-type: none"> Tutustuminen hyrialaisiin yli osasto-toimialarajojen Ihmiskuva: hyvää tahtova, toisia tarvitseva Myötätunto ilmiönä Myötäinto ilmiönä Myötätunnon merkitys työyhteisön hyvinvoinnille Co-creation: kohtaamiskokeilut
Alkuvuosi 2020	Esihenkilöiden johdolla: kohtaamiskokeilujen käynnistys Kohtaamiskokeilujen kirjan pohjalta	<ul style="list-style-type: none"> Kohtaamiskokeilun valinta & suunnitelma Arvostava palaute työyhteisössä

Milloin?	Mitä?	Teemat
22.4.2020	Esihenkilöiden tilannekatsaus pandemian alettua	<ul style="list-style-type: none"> Kohtaamiskokeilujen toteuttaminen etänä
23.4.2020	Verkkotapaaminen etänä: kaikille hyrialaisille	<ul style="list-style-type: none"> Oman jaksamisen tukeminen poikkeusaikana Etätöiden haasteet myötätunnolle Myötätunnon erityinen merkitys etätöissä ja poikkeusaikana Itsemyötätunto
Syksy 2020	Toiset klinikat esihenkilöille & henkilöstölle	<ul style="list-style-type: none"> Positiivinen palaute Myötätunto ja reiluus Esihenkilötyö poikkeusaikana
Loka-marraskuu 2020	Teemaviikko 1: Kohtaamisen kulttuuri korona-aikana, ryhmätapaamiset	<ul style="list-style-type: none"> Korona-ajan vaikutukset työyhteisöjen myötätuntoon Positiivinen palaute Hyrialla
Marraskuu 2020	Teemaviikko 2: Armollisuus itseä kohtaan ja itsemyötätunto, yksilötoteutus	<ul style="list-style-type: none"> Itsemyötätunto
Vuodenvaihte 2020-21	Teemaviikko 3: Kohtaamisen suuntaviivat – juuri meillä (osastoittain, toimialoittain),	<ul style="list-style-type: none"> Arvot korona-ajan työyhteisössä Tiimin vahvuuksien tunnistaminen
Kevät 2021	Kolmannet klinikat	<ul style="list-style-type: none"> Kohtaamisen kulttuurin jalkauttaminen Ristiriitojen ehkäisy ja ratkaisu

Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen toteutustapoja muokattiin useaan otteeseen vaihtuvien koronajärjestelyjen vuoksi. Tämä leimasi hanketta niin voimakkaasti, että on mahdotonta enää arvioida millainen hanke olisi ollut toisissa olosuhteissa. Hankkeen sopeuttaminen korona-ajan järjestelyihin ja korona-ajan esiin nostamiseen tarpeisiin vastaaminen vaati koordinoitimiiniltä poikkeuksellista resilienssiä ja luovuutta. Koronasta huolimatta, tai ehkä jopa sen ansiosta, hanke onnistui keskeisissä tavoitteissa. CoHumansin kehittämissä ajattelun ytimessä on *viisas kasvu* (Spännäri 2020): juuri vaikeudet ja taitekohdat ovat erityisiä mahdollisuuksia kasvuun, mutta koettelemukset eivät automaationa jalosta työyhteisöjä, vaan viisas kasvu vaatii tietoista työtä, tekoja ja myötätuntoa. Hankkeessa koronan tuomat viisaan kasvun mahdollisuudet onnistuttiin hyödyntämään myötätunnon kulttuurin kehittämiseksi.

Konkreettisia hankkeissa syntyneitä tuotoksia ovat mm. seuraavat materiaalit:

- Kohtaamiskokeilujen kirja: ensimmäisissä klinikoissa kehitetyt ideat kokeiluista, joilla myötätunnon kulttuuria edistäviä toimintatapoja voidaan tuoda Hyrian arkeen.
- Kohtaamisen suuntaviivat korona-aikana -kirja: syksyn 2020 pienryhmätyskentelyjen tuloksista koottu materiaali, jossa laadukkaan, inhimillisen, myötätuntoisen kohtaamisen ohjeet on ryhmitelty niiden heijastamine arvojen mukaan.
- Esihenkilöiden tukimateriaalit: eri vaiheissa hanketta on luotu esihenkilöille tukimateriaaleja, joiden avulla myötätunnon ja kohtaamisen kulttuuria voi konkretisoida teoksi oman osaston/toimialan kanssa.
- Klinikoiden esitysmateriaali monista eri teemoista: klinikoissa käsiteltyjä teemoja ovat mm. myötätunto, myötäinto, itsemyötätunto, luottamus, positiivinen palaute, ristiriitojen ratkaiseminen ja ehkäseminen, kohtaava etätyö
- Tervehtimiskampanja: ennen koronaa ehdittiin käynnistää Hyrian viestintä- ja markkinointitiimin tuottama Hyrian sisäinen viestintäkampanja, joka kannusti tervehtimään kaikkia hyrialaisia. Taustalla oli hyrialaisien huomio siitä, että kaikkien tervehtiminen ei vielä toteudu, ja tervehtimällä tai tervehtimättä jättämisellä luodaan symbolisia yhteisön rajoja.
- Harjoitteet, työkalut: Hankkeen eri vaiheissa CoHumans on tuottanut harjoitteita ja työkaluja, joiden avulla myötätunnon edellytyksiä voi vahvistaa. Työkaluja ovat olleet mm. arvostavan palautteen harjoite ja sen etäaikaan sopeutettu versio, itsemyötätuntoon liittyviä harjoitteita, tiimitason luontevahvuustyöskentely ja arvostavan kuuntelun harjoite
- Videomateriaali: Erityisesti korona-aikana hankkeen etätoteutuksen myötä hyödynnettiin lyhyitä CoHumansin tuottamia videomateriaalia, joiden avulla viestittiin hankkeen etenemisestä sekä tärkeistä sisällöllisistä teemoista, mm. positiivisen palautteenannon kulttuurista.

Hankkeen hyötyjen ja vaikutusten arviointi perustuu hankkeen aikana hyrialaisilta kerättyyn palautteeseen, viimeisissä klinikoissa tehtyyn kyselyyn sekä vaikuttavuusarviointityöskentelyyn yhdessä hankkeen ohjausryhmän kanssa.

Kuten aiempaan mainitsimme, inhimillisen kestävyuden edistäminen työelämässä vaatii toimintatapojen muutoksen lisäksi myös ajattelun muutosta: ymmärrystä

myötätunnon keskeisestä merkityksestä, käsitteitä, joilla kuvata inhimillisen kestävyuden ilmiötä, jopa ihmiskäsityksen kaltaisen perustavien oletusten tarkistamista. Arvioimme, että tällaisessa ajattelutavan muutoksessa hankkeessa onnistuttiin.

Kun hyrialaisilta hankkeen lopussa kysyttiin, mihin teemoihin liittyen he ovat saaneet tärkeimmät oivallukset (monivalinta), kärkeen nousivat *myötätunto työyhteisössä* ja *myötätunnon merkitys työhyvinvoinnille*. Hankkeen loppua kohti hankkeen tapahtumissa oli ilmeistä, että ymmärrys myötätunnon kulttuuriin liittyvistä ilmiöistä on Hyrialla nyansoitua. Kun esimerkiksi keräsimme korona-ajan kohtaamisen suuntaviivoja pienryhmiltä, vastauksissa oli käytetty erittäin paljon hankkeen keskeistä käsitteistöä. Myötätunto ja -into ovat tulleet osaksi Hyrian arjen narratiiveja. Jaettujen käsitteiden kautta mahdollistuvat jaetut narratiivit, joiden kautta taas mahdollistuvat jaettu käsitys siitä, missä Hyria-yhteisö on nyt, ja mihin suuntaan yhdessä kuljetaan.

Hankkeen alussa yksi CoHumansin sisällöistä oli myötätunnon myytit eli virheelliset tai huonosti perustellut oletukset siitä, mitä myötätunto on. Tällaisia oletuksia ovat esimerkiksi käsitys siitä, että ihminen on pohjimmiltaan itsekäs ja paha, että naiset ovat miehiä parempia myötätunnossa tai että myötätunnon kulttuuri on naiivia höttöä, joka jättää elämän ristiriitaisuuden huomiotta. Näistä myötätunnon myyteistä on Hyrialla hankkeen aikana päästy kohti nyansoidumpaa ymmärrystä myötätunnon kulttuurin monista ulottuvuuksista.

Ymmärryksen lisäksi muutosta on tapahtunut myös tekojen tasolla. Kysyimme monivalintakysymyksenä, mihin teemoihin liittyen hyrialaiset ovat muuttaneet omaa toimintaansa. Ylivoimaisesti eniten mainintoja saivat työhyvinvointi korona-aikana, itsemyötätunto, positiivinen palaute ja kiittäminen.

Pyysimme hyrialaisia pohtimaan avoimissa vastauksissa hankkeen teemoihin liittyviä oivalluksia ja tekoja, joita he ovat havainneet hankkeen vaikutuksena Hyrian työyhteisössä.

Vastaukset olivat hyvin moninaisia, ja niistä erottui kuusi teemaa, joista olemme tähän nostaneet myös hyrialaiden omia sanoituksia.

1. **Yhteishenki.** Hankkeen keskeisiä tavoitteita oli koko Hyrian organisaatiota läpileikkaavan yhteyden kokemuksen vahvistaminen. Tässä vaikuttaisimme onnistuneen.
 - "Kiinnostus ja arvostus muita kohtaan ja muiden työtä kohtaan on kasvanut."
 - "Havaittavissa on lisääntyntä me-henkeä koko yhteisön tasolla."
 - "- - yhteisöllisyys on hieman lisääntynyt: ollaan enemmän "samassa veneessä"."
 - "Isokin yhteisö pystyy puhaltamaan "yhteen hiileen" jos on tahtoa."
2. **Vastavuoroinen auttaminen ja yhteistyö.** Myötätunnon välttämätön edellytys on se, että ihmiset työyhteisössä ovat ylipäätään vuorovaikutuksessa keskenään. Hyrialaiset eivät kertoneet ainoastaan vuorovaikutuksen, vaan myös yhteistyön lisääntyneen. Myötätunnon määritelmään kuuluvat toisen hyväksi tehtävät teot. Siksi oli erityisen ilahduttavaa, vastauksissa puhuttiin myös eskplisiittisesti toisten hyrialaiden auttamisesta.

- "Yhteisen tekemisen korostaminen lisääntynyt ja muuttanut muotoaan."
 - "Klinikoissa on tutustunut uusiin hyrialaisiin ja se on ollut mukavaa."
 - "Apu on aina lähellä, vaikka fyysisesti kaukana."
 - "Turvallisuuden tunne siinä, ettet koskaan ole yksi asioiden kanssa, vaan aina on tukea ja apua saatavilla."
 - "Positiiviset kohtaamiset ovat tainneet lisääntyä yli tiimien. Ehkäpä olen oppinut tunnistamaan muutaman uuden Hyrialaisen ja kohtaamaankin heidät."
3. **Työnantajakuva.** Jo hankkeen alun yhteissuunnitteluryhmissä tuli esille, että monet hyrialaiset tuntevat erityistä ylpeyttä Hyrian edelläkävijyydestä, ja Hyriaa pidetään houkuttelevana työyhteisönä. Tämä käsitys näyttää hankkeen myötä vahvistuneen.
- "upeaa, että on hyvä työ, ja hyvä esimies"
 - "Iso panostus Hyrialta ja ollut hyödyllinen."
 - "On meillä kyllä hieno talo, ja nyt entistä kohtaavampi!"
 - "Enpä ole kuullut, että muissa yrityksissä olisi ollut läheskään yhtä paljon yhteisiä kivoja juttuja ja mielenpiristystä kuin Hyriassa :)"
 - "Hyria on ollut rohkea työnantaja lähtiessään edistämään hankkeen sisältöjä."
4. **Myötätunnon kulttuurin merkityksen hahmottuminen.** Hyrialaisilla on jo ennen hanketta ollut paljon osaamista myötätunnon ja -innon edistämisessä. Hanke on tuonut validaatiota siihen, että monet hyrialaiset jo tekevät myötätunnon tekoja. Lisäksi myötätunnon keskeinen merkitys näyttää hahmottuneen entistä syvemmin ja laajemmin.
- "Meillä työyhteisössä jo paljon myötätuntoa ja arvostavia kohtaamisia ennestäänkin, mutta mielestäni on ollut tärkeää sanoittaa ja avata niitä."
 - "Meillä on ollut jo tosi hyvällä mallilla myötätunto ja myötäinto! Tämä on tuonut vahvistusta siihen, että ollaan oikealla polulla ja sitä on hyvä jatkaa."
 - "Tämä projekti on varmasti lisännyt kaikkien hyrialaisien tietoisuutta omien valintojen ja tekojen vaikutusta meidän kaikkien yhteiseen työyhteisöön."
 - Tämän myötä kaikki työtiimit ja talot oivaltavat kohtaamisen merkityksen ja voivat muuttaa toimintaa niin, että kaikki tulisivat kohdatuksi."
5. **Uudet toimintatavat.** Hanke on tuonut hyrialaiseen arkeen uusia käytäntöjä. Avoimissa vastauksissa mainittiin sekä CoHumansin tekemiä tutkimusperustaisia työkaluja, kohtaamiskokeilujen myötä luotuja käytäntöjä että hankkeen aikana itsenäisesti mutta hankkeen tavoitteita tukien syntyneitä käytäntöjä.
- "Parasta antia kuitenkin yhdessä sovitut etäpalaveri käytännöt. <3"
 - "Iloiset toivotukset opehuoneen valkotaululla ja jaettavaksi tuodut herkut kertovat yrityksestä nostaa ja ylläpitää yhteyden tunnetta ja myönteistä ilmapiiriä. Samoin epämuodolliset whatsapp-viestit. Yrityksen ilmapiiri on positiivinen asia."
 - "Mitä kuuluu - palaverit Teamsissa osaston kesken :)"

- "Syväkiitoksen antaminen työkavereille ja sen saaminen on ollut pysäyttävää ja voimaannuttavaa."
6. **Korona-ajan kannattelevat kohtaamiset.** Monissa vastauksissa näkyi jollain tavalla korona-aika. Joissain vastauksissa todettiin korona-ajan vaikutuksia, mutta niistä oli vaikea päätellä, koettiin muutokset positiivisina – kokemukset jäsentynevät hiljalleen, kun korona hellittää. Kiinnostavasti useissa vastauksissa kuitenkin korostettiin kohtaamisen mahdollisuutta ja merkitystä myös etänä sekä nostettiin esille juuri korona-ajan konkreettisia tekoja. Jaettu kokemus Hyriassa on, että hanke tuki hyrialaisten hyvinvointia korona-ajan hybridityössä ja poikkeusjärjestelyissä.
- "Aitoa myötätuntoista kohtaamista voi olla myös etänä. Arjessa täytyy olla tilaa kohtaamisille, hengittämiselle ja pysähtymiselle."
 - "Suuri kaipaus yhdessä tekemiseen"
 - "Korona ja etätyö on todennäköisesti mennyt paljon sujuvammin juuri hankkeen ansiosta, kun kohtaamiset ovat jatkuneet verkossa."
 - "Poikkeusaika on ilahduttavasti lisännyt me-henkeä."
 - "Annettiin kunnolla lupa taukoilla ja olla luova etä työskentelyn kanssa."

Organisaatioiden myötätuntoa koskevassa akateemisessa tutkimuksessa on identifioitu myötätunnon suotuisia vaikutuksia. Niitä ovat muun muassa

- 1) Yhteisöllisyys. Myötätunto edistää työntekijöitten kykyä rakentaa laadukkaampia sosiaalisia yhteyksiä (mm. Diener & Seligman 2004; Seppälä 2013).
- 2) Oppiminen ja innovaatiot. Turvallisissa yhteisöissä yksilöt uskaltavat tuoda esiin tuoreita ideoita. Ihmiset ovat alttiimpia auttamaan toinen toisiaan ja jakamaan informaatiota sekä kokeilemaan uusien ideoiden käytäntöön viemistä. Tämä on elintärkeää organisaatioille, jotka toimivat muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Edmonson 1999; Nembhard & Edmonson 2011; Pessi et al. 2017)
- 3) Rekrytointihyöty. Yhä useampi etsii työstään muitakin arvoja kuin rahaa (Hewlett et al. 2009).
- 4) Parempi työhyvinvointi. Myötätuntoharjoitukset vahvistavat työmotivaatiota ja –tehokkuutta ja merkityksellisyyttä, ehkäisevät stressiä, uupumusta ja ahdistusta, ja edistävät tasapainoa työn ja kodin välillä. (Mm. Fredrickson 2008; Lilius et al. 2011; Seligman 2011; meta-anal. Meyers et al. 2013, de Bloom et al. 2017, Pessi et al. 2017).
- 5) Parempi johtaminen. Johtajan myötätuntoinen esimerkki edistää työntekijöiden hyvinvointia, lojaaliutta, sitoutuneisuutta ja palveluhenkisyttä. Myötätuntoinen johtaja nähdään sekä vahvempana että asiantuntevampana (Haidt 2003).

Hyrian ja CoHumansin yhteistyöhankkeesta saadut kokemukset vahvistavat entisestään näitä tutkimuksen havaintoja, ja rikastaa niitä käytännön kehittämistiedolla. Esimerkiksi yhteisöllisyys on kasvanut tuomalla kehittämällä myötätunnon kulttuuria työryhmissä, jotka eivät noudata organisaation sisäisiä rajoja. Hyriassa siirtymä korona-ajan työhön ja uusien työmenetelmien haltuun ottaminen sujui verrattain hyvin, ja tähän on voinut vaikuttaa se, että hankkeen myötä oltiin jo ehditty vahvistaa käsitystä kohtaamisten keskeisestä merkityksestä.

Näiden teemojen lisäksi haluamme nostaa vielä esille kaksi laajempaa, myötätunnon kulttuurin kehittämiseen liittyvää oppia.

- 1) **Myötätunnon kulttuuri on enemmän kuin myötätuntoa.** Myötätunnon kulttuurin kehittäminen on olennaisesti myötätunnon yhteisötason edellytysten, ei vain myötätunnon itsensä edistämistä. Hankkeessa myötätunnon kulttuuria on rakennettu laajan ilmiövalikoiman kautta: myötätunnon lisäksi olemme käsitelleet itsemyötätuntoa, luottamusta, kiittämistä, palautteen antamista, vahvuuksien tunnistamista. Nämä eivät tiukimmassa mielessä ole samoja ilmiöitä kuin myötätunto eli tieto, tunne ja toiminta toisen parhaaksi. Kyse on juuri myötätunnon edellytyksistä, joita ilman hädän ja kärsimyksen hetkellä myötätunto ei toteudu. Esimerkiksi positiivisen palautteen teema on puhutellut hyrialaisia hankkeessa voimakkaasti, ja kolmansissa klinikoissa useat ryhmät kertoivat konkreettisista muutoksista juuri positiivisen palautteen suhteen. Myötätunnon kannalta tutkitusti ovat tärkeitä ns. hyväntahtoiset tulkinnat (generous interpretations), jotka saavat meidät näkemään toisen ihmisen avun arvoisena. Positiivisen palautteen tai arvostetuksi tuleminen kokemusten vähäisyys rapauttaa hyväntahtoisia tulkintoja, ja siten myös myötätuntoa työyhteisöissä.
- 2) **Myötätunnon kulttuurin edistämässä on oltava tilaa ihmisten omille poluille.** Miten yhdistää koko henkilöstöä koskettava yhteinen suunta kohti myötätunnon kulttuuria ja jokaisen oikeus löytää oma polku ihmisyyden ytimiä koskettavien teemojen äärellä? Yksi ratkaisun avain tähän haasteeseen on ollut se, että hankkeessa on pidetty esillä niin monia myötätunnon kulttuuriin liittyviä teemoja. Teemojen sanoittamisessa ei ole takerruttu tutkimuksen määritelmiin vaan annettu tilaa hyrialaista omille sanoituksille. Keskeisimpänä esimerkkinä on se, että hankkeen viestinnässä on puhuttu kohtaamisen kulttuurista myötätunnon sijaan. Ratkaisut vaikuttavat toimineen toivotulla tavalla. Kun hankkeeseen liittyviä oivalluksia ja tekoja kysyttiin monivalintana, jokainen 16 vaihtoehdosta sai useita mainintoja. Kun jokainen osasto/toimiala valitsi hankkeen teemoista kaksi, joita juuri he edistävät hankkeen päättymisen jälkeen, hajonta oli jälleen suurta. Vaikuttaa siltä, että yhden suuren narratiivin sisälle on mahtunut moninaisia, omia narratiiveja.

Hankkeen arviointi

Kuten edellä kuvasimme, hankkeen lopussa kerätyssä aineistossa hanke hahmottuu vaikuttavana: muutoksia on syntynyt kohti keskeisiä tavoitteita. Hanke kuitenkin herätti erityisesti sen alkuvaiheessa sekä suurta innostusta että kovaakin kritiikkiä. Kiinnostavaa kyllä, sama teema on toistunut muissakin CoHumansin hankkeissa: inhimillisen kestävyuden teemoihin suhtaudutaan harvoin aivan neutraalisti. Yksi selitys jakautuneille reaktioille voi olla se, että myötätunto teemana haastaa pohtimaan omaa toimintaa, arvoja, minäkuvaa. Myötätunto on ihmisyyden ydintä, ja on siksi omiaan synnyttämään vahvoja reaktioita.

Joskus hankkeessa kerätyssä palautteessa oli kärkeviä sävyjä. Kriittisimmissä kommentaissa kyse todella oli arvoja koskevien käsitysten jännitteistä: kun myötätunnon kulttuurin kannalta olennaista on tuntea kollegat hieman työroolia syvemmin, niin joillekin tärkeää onkin vain se, että töissä saa vain suorittaa työtehtäviä, kollegojen kuulumisia kyselemättä tai heidän huoliaan kantamatta. Akateemisessa myötätuntoa koskevassa tutkimuksessa on kenties liikaa painotettu

myötätunnon myönteisiä vaikutuksia organisaatioille, ja tällaiset jännitteiset piirteet myötätunnon edistämiseksi ovat jääneet vähemmälle huomiolle, tai sitten niitä on tarkasteltu voimakkaasti yksilöpsykologisesti myötätunnon pelon käsitteen kautta. Myötätunnon jännitteisten puolien ilmeneminen juuri yhteisöjen arvojen ja normien tasolla voisi olla kiinnostava kontribuution mahdollisuus suomalaiselle myötätuntotutkimukselle.

Kaikki eivät kokeneet hankkeessa hyödynnettyjä menetelmiä innostavina. Tämä palaute pyrittiin ottamaan huomioon hankkeen aikana, ja siinä vähintäänkin osin onnistuttiin. Hankkeen korona-ajan toteutustapoja pidettiin laajasti hyvinä. Hankkeen tavoitteiden kannalta klinikkatyöskentelyt toimiala/osastorajat ylittävissä sekaryhmissä olivat hyvin perusteltuja, mutta osa olisi kokenut osasto/toimialakohtaiset työskentelyt itselleen paremmiksi. Koko henkilöstöä koskevassa kulttuurinmuutosprosessissa onkin kenties väistämätöntä, että kaikki menetelmät eivät sovi kaikille. Hankkeessa panostettiin monimuotoiseen oppimiseen, jotta jokin hankkeen näkökulmista ja toimintatavoista sopi mahdollisimman monelle.

Hankkeen vastuutiimin reflektiossa nousi esille kaksi kohtaa, joissa olisimme voineet toimia toisin. Hankkeen alkuvaiheessa joillekin hyriäläisille pääsi syntymään käsitys, että hanke olisi käynnistetty siksi, että hyriäläiset eivät ole myötätuntoisia. Vastoin tätä käsitystä koordinoituihin tilannekuva oli, että Hyriassa oli jo ennen hanketta merkittävästi osaamista yhteistyötaitoissa ja kiinnostusta myötätunnon teemoja kohtaan, mikä oli hankkeen käynnistämisen edellytys. Väärinkäsityksen välttämiseksi hankkeen alun sisäisessä viestinnässä olisi pitänyt puhua kulttuurin muutoksen sijaan kulttuurin vahvistamisen sanoituksin. Myöhemmin myytti myötätunnottomista hyriäläisistä toki kumottiin – kuten muutkin myötätunnon myytit.

Toinen toisin tekemisen paikka olisi ollut ensimmäisten klinikoiden sisällön suunnittelu. Jo ensimmäiseen klinikkaan olisi ollut hyvä integroida konkreettisia vuorovaikutusharjoitteita ja myötätunnon työkaluja. Silloin hanke ei kenties olisi aluksi hahmottunut niin voimakkaasti tietoon painottuvana, kun keskeistä ajattelutapojen muutoksen lisäksi hankkeessa kuitenkin olivat toimintatapojen ja tekojen tasolla tapahtuvat muutokset.

Alkuperäisenä tavoitteena oli luoda ns. CoHumans -mittari eli kysymyssarja, jonka avulla myötätunnon kulttuuria voidaan arvioida jatkuvasti hankkeen aikana. Tästä tavoitteesta jouduttiin luopumaan. Korona-aika on ollut kaikille, myös hyriäläisille, hyvin kuormittavaa. Hankkeen koordinaatioryhmä päätti, että hyriäläisten kuormitusta ei ole kestävää lisätä edellyttämällä heiltä panostusta kyselyn täyttämiseen. Hankkeen käynnistyessä kuitenkin testattiin osana laajempaa ParTy-kyselyä CoHumans-mittarin ensimmäistä testiversiota. Iteroitu versio on jo olemassa ja kehitettynä, mutta sitä ei tässä hankkeessa päästy vielä testaamaan. ParTy-kysely toistetaan Hyriassa syksyllä 2021, ja alustavasti on sovittu, että CoHumans-testimittarin kysymykset voitaisiin liittää siihen uudestaan.

Myös hankkeen viestinnän suunnitelmia sopeutettiin korona-aikana. Hankkeen toteutuksen muokkaaminen korona-aikana vei koordinaatioryhmän resursseja, ja niitä vapautettiin viestinnän toteuttamisesta. Hanke on ollut taajaan esillä Hyrian sisäisessä viestinnässä, mutta joistain viestinnällisistä teoista luovuttiin, jotta korona-ajan

poikkeusjärjestelyitä koskevat välttämättömät viestit saivat tarpeeksi tilaa. Ulkoiseen viestintään panostetaan hankkeen päättymisen jälkeen syksyllä 2021.

Yllä kuvatut haasteet ja erehtymisen kautta syntyneet opit ovat välttämätön osa sellaista pioneerityötä, jota tässä hankkeessa on toteutettu. Kokonaisuudessaan hanke on ollut valtava onnistuminen. Sen toteuttaminen on vaatinut resilienssiä ja luovaa uudelleensuuntautumista koordinaatioryhmältä. Vakaa käsityksemme on, että tähän on pystytty siksi, että koordinaatioryhmän yhteistyö on ilmentänyt myötätunnon kulttuuria. Myös ohjausryhmän lämmin tuki ja tärkeät huomiot hankkeen sisältöihin ja käytäntöihin ovat olleet tärkeitä.

Hankkeen uutuusarvo on nähdäksemme merkittävä. Kyseessä on ensimmäinen näin suuri kulttuurinmuutosprosessi, jonka fokuksena on juuri myötätunto. Hankkeen myötä tarkentui käsitys siitä, mitä myötätunnon kulttuuri käytännössä todella on, millaisten väylien kautta sitä voidaan vahvistaa. Juuri tällaista tietoa on peräänkuulutettu organisaatiotutkimuksessa: tutkimuksessa tiedetään myötätunnon edellytyksistä yksilötasolla, mutta toistaiseksi vähemmän on tietoa myötätunnon edellytyksistä yhteisötasolla.

Myös menetelmällisesti kokeillen kehittäminen ja yhteisluominen myötätunnon edistämiseksi ovat kansainvälisestikin hyvin uusia lähestymistapoja. Tämä lähestymistapa on kuitenkin tuottanut juuri niitä tuloksia, joihin hankkeessa pyrittiin. Hyrialaisten omasta arjesta nousevat, hyrialaisten hyrialaisille kehittämät kokeiluideat sitouttavat toimintaan paremmin kuin minkään ulkopuolisen asiantuntijan ehdotukset.

Ohi alkuperäisten tavoitteiden hankkeessa luotiin ymmärrystä myötätunnon kulttuurin esteistä ja edistämisen keinoista etä- ja hybridityössä. Pystyimme hyödyntämään digitaalisen yhteistyön mahdollisuuksia, muun muassa oppimisvideoita, etänä toteutettuja pienryhmätyöskentelyjä ja digitaalisesti fasilitoituja työpajatyöskentelyitä hankkeen tavoitteiden edistämiseksi. Digitaalisessa ympäristössä toimiessa juuri moninaisten menetelmien hyödyntäminen näyttäisi palvelevan kulttuurinmuutosprosessia. Tämä on tärkeää ja laajasti sovellettavaa kehittämistietoa, kun koronan jälkeen hybridityöstä tulee osa normaalia työelämää.

Korona-aika toi mukanaan myös yhden hankkeen suurimmista onnistumisista: onnistuimme tukemaan hyrialaisten hyvinvointia ja yhteyden kokemuksia korona-aikana.

Jatkotoimenpiteet

Hankkeen loppuvaiheessa valmisteltiin hankkeen tulosten juurruttamista hankkeen päätyttyä jakamalla esihenkilöt sparrauspareiksi. Jokainen esihenkilö alaisineen valitsi kaksi fokusteemaa hankkeen päättymistä seuraavalle vuodelle. Tavoitteeksi asetettiin, että jokainen osasto/toimiala ideoi konkreettisen, erityisen teon tai toimenpiteen kummankin fokusteeman edistämiseksi sen lisäksi, että hankkeen tavoitteet ja teemat toki elävät jokaisessa arjen kohtaamisessa.

Alustavasti on sovittu myös tutkimusyhteistyöstä. Suunnitelma on, että Anne Birgitta Pessin ohjaama maisteritason opiskelija paneutuu tutkielmassaan myötätunnon

teemaan, ja kerää tätä varten Hyrialta aineiston. Tutkielman erityisenä näkökulmana olisi myötätunto johtajuudessa ja johtajan rooli myötätunnon kulttuurin rakentamisessa. Tutkielman pohjalta olisi maisteriopiskelijan ja CoHumansin asiantuntijoiden yhteistyönä mahdollisuus kirjoittaa vertaisarvioitu akateeminen julkaisu. Ohjausryhmässä juuri myötätuntoinen johtajuus tunnistettiin mahdolliseksi CoHumansin ja Hyrian valmennusyhteistyön tulevaisuuden teemaksi.

Viestintä

Hyrian sisäisessä viestinnässä hanketta ja sen teemoja on pidetty jatkuvasti esillä, tiedotettu hankkeen toimenpiteistä ja jaettu hankkeen materiaaleja. CoHumansin asiantuntijat ovat olleet viestimässä myötätunnon kulttuurista Hyrian työhyvinvointipäivissä, henkilöstöpäivissä sekä korona-aikana toteutetussa Hyrian omassa radio-ohjelmassa. Hankkeen alussa nousi esille, että Hyrian toimipisteissä olisi hyvä lisätä tervehtimistä yhteisöllisyyden ja arvostuksen vahvistamiseksi. Tähän liittyen juuri ennen koronatilanteen eskaloitumista ehdittiin käynnistää tervehtimiseen kannustava sisäisen viestinnän kampanja, mutta teema jäi osin koronaviestinnän jalkoihin. Hyria on viestinyt hankkeesta sidosryhmilleen esimerkiksi uusiamis.fi-sivustolla.

Mediassa hanke on ollut esillä käynnistyessään: Hyvinkään-Riihimäen alueella ilmestynvä Aamuposti uutisoi yhteistyön käynnistymisestä 11.10.2019. Hankkeen ydintiimi kirjoitti yhdessä kolumnin myötätunnon työkuulttuurin edistämisen merkityksestä kaikenlaisissa työyhteisöissä. Kolumni julkaistiin Aamuposti-lehdessä loppuvuonna 2019. CoHumans on lisännyt tietoisuutta työelämän myötätunnon merkityksestä mediaesiintymisissä. CoHumansin asiantuntijat ovat pitäneet myötätunnon teemaa esillä mm. Talouselämässä ("Etätyö heikentää työtehoa ja syö itsearvostusta", 15.12.2020), kollega.fi-verkkolehdestä ("Myötätuntoa tarvitaan etätyössäkin", 3.3.2021), YLE:n verkkosivuilla ja yhdessä YLE:n kanssa luodussa myötätuntoa mittaavassa nettitestissä ("Testaa miten etätyö vaikuttaa sinuun ja työpaikkaasi – myötäelämistä tarvitaan nyt erityisen paljon" 21.11.2020) sekä YLE:n Horisontti-ohjelmassa ("Teemmekö työtä itsemme puolesta vai itseämme vastaan?", 28.2.2021).

CoHumansin viestintäkanavissa hankkeesta on kerrottu Inhimillisesti kestävä etätyöelämä? -webinaarissa 25.9.2020. Webinaari tavoitti yli 700 ilmoittautunutta, mikä kertoo myötätunnon teeman herättämästä kiinnostuksesta. Keväällä 2021 CoHumansin nettisivuilla julkaistiin Anna Seppäsen blogikirjoitus "Etätyötä johdetaan normeilla – kannattaisi pysähtyä myös arvojen äärellä", jossa kerrotaan yhteistyöhankkeemme oivalluksista ja toimintatavoista koskien etätyön myötätuntoa.

CoHumans on viestinyt hankkeesta myös akateemisille verkostoilleen. Hankkeesta on kerrottu mm. Karoliinisen instituutin johtaman Center for Social Sustainability -ryhmän kokoontumisessa sekä Michiganin yliopiston Center for Positive Organizations -yksikön järjestämässä webinaarissa.

Hankkeen keskeisin ulkoisen viestinnän ponnistus toteutetaan hankkeen päätyttyä, syyskuussa 2021. Silloin järjestetään Hyrian ja CoHumansin yhteistyönä webinaari, jonka kohderyhmänä ovat Hyrian henkilöstön lisäksi Hyriaan että CoHumansin sidosryhmät sekä laajemmin kaikki työelämän kehittämisen parissa työskentelevät.

Webinaarissa kerrotaan hankkeen tuloksista ja oivalluksista, ja levitetään hankkeessa syntynyttä kehittämistietoa.

Hankkeen yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

On paradoksaalista, että juuri myötätunnon edellytysten vaaliminen – josta tällä hetkellä on puutetta ja johon kohdistuu uhkia – olisi erityisen tärkeää työyhteisöjen nykyisessä toimintaympäristössä. Uuden oppiminen, luovuus, yhteistyö, tiedonkulku ja yhteisöllisyys, työn tarkoituksellisuus ovat monimutkaisissa toimintaympäristöissä organisaatioiden menestystekijöitä. Tällaisia menestystekijöitä ei vahvisteta prosessijohtamisella vaan rakentamalla systemaattisesti myötätunnon edellytyksiä.

Tällä hetkellä on kuitenkin vielä vähän ratkaisuja, jotka vastaisivat näihin tarpeisiin, ja auttaisivat organisaatioita kehittämään myötätunnon edellytyksiä. Tarjolla ei ole vielä ollut toimivia ratkaisuja, jotka auttaisivat organisaatioita 1) parantamaan myötätunnon ja sen seurauksena työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden edellytyksiä, 2) vastaamaan odotuksiin työn merkityksellisyydestä ja arvoperustaisuudesta, eli vahvistamaan kestävää työelämää sekä 3) selviytymään toimintaympäristön kiihtyvistä muutoksesta, kestävän työn tavoin. Korona-aika edelleen haastoi näitä näkökulmia työyhteisöissä. Näihin CoHumans pureutuu, ja näihin liittyviä käytäntöjä hankkeemme on luonut myös muiden työyhteisöjen avuksi.

Ennen tätä hanketta koulutus- ja konsultointikentällä olemassa olleet ratkaisut eivät ole toimineet siksi, että ne perustuvat liian yksilökeskeiseen ihmiskäsitykseen. Esimerkiksi työyhteisöjen mindfulness-kurssit kohdistuvat vain työntekijöihin yksilöinä. Työn rakenteelliset ongelmat, kuten työnjaon epäselvyys, työn määrä, johtamisen huono laatu tai yhteistyön vähäisyys, jäävät huomiotta. Liika yksilökeskeisyys onkin kehittämisessä jopa vaara.

Tässä hankkeessa teimme toisin: pureuduimme kehittämiseen nimenomaan pitkällä aikavälillä ja syvällisesti ymmärtäen (mm. tutkimuksellinen pohja, vahva käsite- ja teoriaosaaminen). Perspektiivinä oli koko Hyrian organisaation myötätunnon edellytykset niin taitojen, rakenteiden kuin arjen kulttuurinkin osalta.

Sama on mahdollista muualla myös, yhtä laaja-alaisena. Ja jos näin laaja-alaiseen ei ole mahdollisuutta, Hyriassa CoHumansin johdolla luoduista myötätunnon edistämisen työkaluista löytyy sovellettavaa mihin tahansa työyhteisöön. Tehtävänä on nyt saada työkalut leviämään laajalle, ja työn alla onkin PS-kustannuksen kanssa suunnitelma yleistajuisesta kirjasta.

Matkan varrella CoHumans on levittänyt hankkeen oppeja jo lukuisissa organisaatioissa pienemmässä mittakaavassa. Hyrian kehityshanketta ja sen oppeja CoHumans on hyödyntänyt esimerkiksi kouluttaessaan Ammattiliitto Prossa, HUSssa, Helsingin yliopistossa, Reumaliitossa, sekä mm. Salon ja Helsingin kaupungeissa.

Sen lisäksi että hankkeemme on tarjonnut – ja yleistajuisen kirjan myötä tulee enemmänkin tarjoamaan – oppeja ja työkaluja työyhteisöjen arjen tueksi, hankkeella on ollut myös kolmiosainen yhteiskunnallinen tavoite. Luoda ajattelumalli ja

toimintatavat, joilla a) suomalaisen työelämän myötätuntovajetta voidaan paikata ja siten lisätä hyvinvointia, b) nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä toimivat organisaatiot voivat vahvistaa myötätunnon työkuultuuria ja samalla luoda edellytykset myönteiselle uuden oppimiselle sekä c) luoda työyhteisöille edellytyksiä edistää sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävää kasvua ja kestävää työelämää.

Näitä kaikkia olemme päässeet edistämään konkreettisin teoin. CoHumans on myös vahvistanut työelämän inhimillistä sanastoa käsitteillämme kuten 'myötäinto', 'viisas kasvu' ja 'inhimillisesti kestävä työelämä'. Nämä luomamme käsitteet vaikuttavat hyvin resonoivan suomalaiseen työelämään ja niiden kehittäjä jatkamme myös tämän hankkeen jälkeen.

Yhteystiedot

Hankkeen tilaaja:

Hyria koulutus Oy
Osoite: Torikatu 18, P.O. Box 67, 05801 Hyvinkää
Y-tunnus: 2250205-2

Hyrian yhteyshenkilö:

Jenniina Bies-Wikgren
jenniina.bies-wikgren@hyria.fi
p. 040 701 4315

Ulkopuolinen asiantuntija:

CoHumans Oy
Osoite: Alkutie 76C, 00660 Helsinki
Y-tunnus: 3089559-7

CoHumansin yhteyshenkilö:

Anna Seppänen
anna@cohumans.fi
p. 040 748 0005

Kirjallisuutta

Ahonen, Guy, Husman, Päivi, Ikonen Raimo, Juuti, Pauli, Koho, Arto, Käpykangas, Sari, Laine, Marjukka & Larjomaa, Eeva (2015). Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
Bjerregaard, Toke & Jonasson, Charlotte (2014). Managing Unstable Institutional Contradictions. *The Work of Becoming. Organizational Studies*, 35(10), 1507–1536.
Chalofsky, Neal (2008). Work-life Programs and Organizational Culture. *The Essence of Workplace Community. Organization Development Journal*, 26(1), 11–18.

- Cranston, S., & Keller, S., *Increasing the Meaning Quotient of Work* (January, 2013), McKinsey Quarterly; Schwartz, T., *The Twelve Attributes of a Truly Great Place to Work* (September 19, 2011), Harvard Business Review Blog Network.
- De Smet, Aaron, Schaninger, Bill & Smith, Matthew (2014). The hidden value of organizational health—and how to capture it. McKinsey Quarterly.
- De Waal, F. (2009a). *Primates and philosophers – How morality evolved?* (toim. ja esipuhe S. Macedo & J. Ober). Princeton: Princeton University Press.
- De Waal, F. (2009b). *The age of empathy. Nature's lessons for a kinder society.* New York: Harmony Books.
- Wilson, D. S. (2016). *Does altruism exist? Culture, genes, and the welfare of others.* Yale University Press.
- Dimitrov, Danielle (2015). Leadership in Human Organization, 39(2), 122–142.
- Driver, Michaela (2006). Beyond the Stalemate of Economics versus Ethics. Corporate Social Responsibility and the Discourse of the Organizational Self. *Journal of Business Ethics*, 66, 337–356.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work (2014). Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2017). The Sixth European Working Conditions Survey. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf
- European Commission (2017). Annual Report on European SMEs 2016/2017. European Union.
- Gazi, Islam, Holm, Marie, Karjalainen, Mira (2017). Sign of the Time: Workplace Mindfulness as an Empty Signifier. *Organization* 11/2017, 1–27.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3, 317–375.
- Haque, Umair (2011). *The New Capitalist Manifesto: Building a Disruptively Better Business.* Harvard Business Review.
- Helkama, Klaus (2015) *Suomalaisten arvot.* Helsinki: SKS.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *Competitive advantage through diversity.* Organizational learning from difference. Thousand Oaks: Sage Publications
- Islam, Gazi (2012). Recognition, Reification, and Practices of Forgetting: Ethical Implications of Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 37–48.
- Johansen, Robert (2017). *The New Leadership Literacies. Thriving in a Future of Extreme Disruption and Distributed Everything.* Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Juntunen, Elina, Pessi, Anne Birgitta, Aaltonen, Tapio, Martela, Frank & Syrjänen, Tii (2017). Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.). *Myötätunnon mullistava voima.* Jyväskylä: PS-kustannus. 104-123.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2016). *Työolobarometri Syksy 2015.* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 17/2016
- Marks, Mitchell Lee & Mirvis, Philip H. (2011). Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), pp. 161–168.
- Nembhard, Ingrid & Edmonson, Amy (2011). Psychological Safety: A Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in Organizations. In G. Spreitzer & K. Cameron (eds.). *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.* Oxford: Oxford University Press. 490–503
- Newman, Alexander, Donohue, Ross & Nathan, Eva (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019). Ammatillisen koulutuksen reformi. <https://minedu.fi/amisreformi>, viitattu elokuu 2019.

- Pearson, Christine, Porath, Christine (2009). *The Cost of Bad Behavior. How Incivility is Damaging Your Business and What to Do about It*. New York: The Penguin Group.
- Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.). *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Quinn, R. (2014). Imbue the organization with a higher purpose. In Dutton, J. E., & Spreitzer, G. M. (eds.). *How to be a positive leader: Small actions, big impact*. Berrett-Koehler Publishers: 100 – 112.
- Seppänen, Anna Martta, Kuusela, Sari (2017). Myötätunto asiakaskohtaamisissa. Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.). *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 225-243.
- Shahzad, Khuram & Muller, Alan (2016). An integrative conceptualization of organizational compassion and organizational justice: a sensemaking perspective. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 144–158.
- Shanafelt, Tait, Goh, Joel, Sinsky, Christine (2017). The Business Case for Investing in Physician Well-being. *JAMA Internal Medicine*, 177(12), 1826-1832.
- Spännäri; Jenni (2020). Tavoitteleeko organisaatiosi kasvua – vai viisasta kasvua? Blogikirjoitus cohumans.fi-sivustolla <https://cohumans.fi/tavoitteleeko-organisaatiosi-kasvua-vai-viisasta-kasvua/>
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S. & Kaler, M. (2006). The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80–93.
- Terveystalo (2019). Näin Suomi voi. Ahdistushäiriöt ovat kasvaneet merkittävästi. <https://www.terveystalo.com/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Nain-Suomi-voi-Ahdistuneisuushairiot-ovat-kasvaneet-merkittavasti/>
- Työelämä 2020 (2018). Suomalaisen työelämän luottamuskyseily. Viitattu 10.9.2018 http://www.tyoelama2020.fi/files/2595/suomalaisen_tyoelaman_luottamuskyseily_tulokset_1.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2018). Tekoälyajan työ. Neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 19/2018.
- Van der Steege, Madeleine (2017). Introduction. Teoksessa Breem, J.M., Elkington, R., Glick-Smith, J., Van der Steege, M. (toim.). *Visionary Leadership in a Turbulent World. Thriving in the New VUCA Context*. Bingley: Emerald Publishing, s. 1–12.