

Johanna Huhtamäki
Saana Rossi

12

~~VÄÄRÄÄ~~
ajatusta
työelämästä

POSITIIVISEN ORGANISAATIOPSYKOLOGIAN
MULLISTAVAT OIVALLUKSET

Johanna Huhtamäki
ja Saana Rossi

12 väärää ajatusta työelämästä

#12väärääajatustatyöelämästä



BAZAR



ENSIMMÄINEN PAINOS

© JOHANNA HUHTAMÄKI, SAANA ROSSI JA BAZAR KUSTANNUS 2025

BAZAR KUSTANNUS ON OSA WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖTÄ

LÖNNROTINKATU 18 A, 00120 HELSINKI

ISBN 978-952-403-983-3

KANNEN SUUNNITTELU: ANNA MAKKONEN

TYPOGRAFIAN SUUNNITTELU JA KUVAT SIVUILLA 20 JA 102:

SATU KONTINEN

TAITTO: JUKKA IIVARINEN / TAITTOPALVELU VITALE

TUOTETURVALLISUUTEEN LIITTYVÄT TIEDUSTELUT:

TUOTEVASTUU@BAZARKUSTANNUS.FI

PAINETTU EU:SSA

Sisällys

ALKUSANAT	9
1 Työhyvinvointi on kirosana.....	13
Onnellinen työ	17
Hyvinvoinnin monet mallit.....	19
Kukoistuksen tarkempi kuva.....	20
Pohdittavaa.....	24
2 Positiivinen ei ole positiivista	25
Kovan luokan positiivinen psykologia.....	28
Kun positiivisuus asteli työelämään	30
Positiivinen johtaminen	31
Positiivinen HR ja positiivisuuden paradoksit	35
Pessimisti petetty aina	36
Pohdittavaa.....	38
3 Unohda kaikki mitä osaat.....	39
Unohda kaikki mitä <i>et</i> osaa	40
Vahvuuksien tunnistaminen ja vahvuusperusteisuus työssä.....	45
Rekrytointi, joka katsoo eteenpäin – ei vain taaksepäin	50
Uuden aika.....	53
Pohdittavaa.....	55
4 Kukaan ei ole yhtään mitään.....	57
Minä en tarvitse yhtään ketään	59
Tarpeita ja turvaa.....	60
Tieto ei ole valtaa. Energia on.	62
Työelämä suosii yksilökeskeisyyttä.....	65
Pohdittavaa.....	68

5 Merkityksellisyden tuho	69
Merkityksellisyys (työ)elämässä	72
Merkittävän merkittävä stressi?	74
Seitsemän kuolemansyntiä – merkityksellisyden tuhoaminen ja rakentaminen	76
Oivalluksen voima.....	81
Pohdittavaa.....	82
6 Naura salassa	83
Tunteet kuuluvat työelämään	84
Vain tietyt tunteet sallitaan ja nekin tietyllä tavalla.....	84
Tunneharha	87
Tunteita pitää johtaa – mutta ei yksin.....	88
Kollektiiviset tunteet	90
Tunneilmapiirin johtaminen	93
Psykologinen turvallisuus – ajattelutasolta tunneturvallisuuteen.....	95
Naura jos naurattaa.....	97
Pohdittavaa.....	98
7 Enemmän on enemmän	99
Psykologinen pääoma	100
Hyvinvoinnin ja suorituskyvyn supervoimat.....	102
Toivo – suunnistamista sumussa	103
Ei se, mitä osaan, vaan mitä uskon osaavani.....	107
Myönteisyys – sano se toisin	110
Resilienssi ei ole sinun vastuullasi	112
Mahdottoman yhtälön ratkaisu	115
Pohdittavaa.....	116
8 Kukaan ei tarvitse palautetta	117
Tarpeellista ja täysin turhaa	118
Palautetta vai huonoa käytöstä?	122
Älä koskaan lue palautteita	123

Vahvuusperusteinen palaute	126
Pohdittavaa.....	129
9 Sitoutuminen on uupumisen vastalääke	131
Yksi sana, kaksi merkitystä	132
Sitoutumisen mittaaminen	135
Mutta entä se uupumus?	137
Hyvä paha sitoutuminen	139
Pohdittavaa.....	140
10 Raha tuo onnea.....	141
Raha onnen edellytyksenä.....	142
Raha, joka ei tuo onnea.....	144
Raha, joka tuo onnea	145
Raha puhuu	147
Onnellisuus maksaa, ainakin osittain.....	149
Pohdittavaa.....	151
11 Älä ole aito	153
Ihana aitous.....	154
Aitouden illuusio	155
Aitous, tekosyy olla idiootti.....	158
Tavallisuus ei ole tarpeeksi	160
Autenttinen johtajuus – mutta taidolla	161
Kohti taidokasta aitoutta	164
Pohdittavaa.....	165
12 Lopeta uskomasta itseäsi	167
Ei se, mitä katsot, vaan mitä näet	170
Ei faktaa vaan tarinaa	172
Sano se toisin	174
Tartuntavaara.....	176
Älä usko itseäsi – usko itseesi.....	178
Pohdittavaa.....	180

VIELÄ MUUTAMA SANA	181
KIITOKSET.....	183
KIRJAILIJOISTA	184
LÄHTEET	185
BAZARIN KUSTANTAMAT HIDASTA ELÄMÄÄ -KIRJAT..	206

ALKUSANAT

1800-LUVULLA JÄÄ OLI bisnes. Ja iso sellainen. Luonnonjään keruu muodostui yhdeksi merkittävimmistä teollisuudenaloista erityisesti Yhdysvalloissa, missä jäätä leikattiin talvisin järvistä ja joista, varastoitiiin eristetyissä rakennuksissa ja kuljetettiin jopa tuhansien kilometrien päähän.

Frederic Tudor oli jääimperiumin pioneeri. Hän uskalsi tehdä jotakin, mikä 1800-luvun alussa kuulosti täysin järjettömältä: viedä jäätä tropiikkiin. Ja niin hän tekikin: hän vei jäätä Karibialle, Intiaan ja jopa Hongkongiin asti. Hänen liiketoimintansa kasvoi nopeasti ja jäästä tuli aikansa logistinen ja kaupallinen huippusaavutus.

Jääkauppiat uskoivat vakaasti, että heidän liiketoimintansa kesitäisi ikuisesti. He olivat suorastaan jäätävän hyviä siinä, mitä tekivät – ja juuri siksi he eivät nähneet, mitä oli tulossa. Maailma muuttui.

1900-luvun alku toi mukanaan teknologisen läpimurron ja sen mukana mekaaniset jääkoneet. Kun kotitalousjääkaapit yleistyivät, luonnonjälle rakennettu liiketoiminta alkoi kirjaimellisesti sulaa alta. Vuoteen 1914 mennessä Yhdysvalloissa tuotettiin jo enemmän keinotekoisesti valmistettua jäätä kuin luonnonjäättä.

Jääbisneksen tuho ei johtunut siitä, että ihmiset olisivat lakanneet tarvitsemasta kylmää. Tarve kyllä säilyi, mutta tapa täyttää se muuttui. He, jotka ymmärsivät tämän ajoissa, siirtyivät johonkin uuteen. Suurin osa ei nähnyt muutosta tai ei halunnut nähdä sitä.

Tämä ei kuitenkaan ole tarina jäästä. Tämä on tarina siitä, mitä tapahtuu, kun maailma muuttuu, mutta ajattelumme ei.

Elämme ajassa, jossa työn ja johtamisen rakenteet muuttuvat nopeammin kuin koskaan ennen. Silti käyttäydymme kuin jääkauppiat: pitäydymme vanhassa ja tutussa, sitä entisestään tehostaen, vaikka ympärillä kaikki huutaa uudistumisen tarpeesta.

Moni hyvä asia syntyy turhautumisesta, niin myös meidän yhteistyömme. Kohtasimme ensimmäisen kerran vuonna 2021, kun Johanna kutsui Saanan vieraaksi Instagram-livesarjaansa keskustelemaan onnellisuudesta työssä. Olimme seuranneet toisiamme somessa, ja pian ensimmäisen keskustelun jälkeen huomasimme, että näkemyksemme työelämästä – ja elämästä ylipäättään – olivat hyvin samankaltaisia, vaikka ammatilliset taustamme erosivatkin toisistaan aika tavalla.

Johanna on johtajuuden kehittäjä ja positiivisen organisaatiopsykologian väitöskirjatutkija, Saana taas pitkän uran HR:n ja rekrytoinnin parissa tehnyt työelämävaikuttaja. Olimme molemmat tehneet suuria muutoksia työelämässämme elääksemme rohkeammin omannäköistämme elämää. Olimme myös molemmat kyllästyneitä siihen, miten ongelmalähtöisesti työelämässä toimitaan, ja siihen, kuinka usein väärät uskomukset ohjaavat tekemistä.

Yhteistyöstämme syntyi nopeasti jotakin uutta ja tarpeellista: Suomen ensimmäinen positiivisen HR:n koulutusohjelma. Pian huomasimme, että yhteistyömme ei jäisi siihen. Halusimme kirjoittaa kirjan, joka ravistelisi syvälle juurtuneita työelämäuskomuksia ja toisi esiin positiivisen organisaatiopsykologian tarjoamat mahdollisuudet.

Joten tässä se nyt on, käsissäsi tai kuulokkeissasi: *12 väärää ajatusta työelämästä*.

Kirjan nimi ei muuten ole provokaatio, vaan kehotus – kehotus kyseenalaistaa syvälle juurtuneita oletuksia ja uskomuksia, joita olemme pitäneet lähes luonnonlakeina. Usein ne ovat kuitenkin vain tapoja ajatella muiden joukossa – eivät aukottomia totuuksia. Työelämä on murroksessa, ja sen mukana myös tapamme ajatella ihmisistä, johtamisesta ja menestyksestä on muututtava.

Nykyinen työelämä painottuu ongelmalähtöisyyteen, ja se rikkoo sekä yksilöitä että organisaatioita. Tämä lähestymistapa ei myöskään vastaa tuoreinta tutkimustietoa. Työelämä kaipaa uudenlaista ajattelua

– ei vain yksilötasolla, vaan myös rakenteiden ja kulttuurien tasolla. Tämän kirjan keskiössä on ajattelun laajentaminen: tavoitteena on tehdä näkyväksi uudistumista rajoittavia uskomuksia ja tarjota niiden tilalle vaihtoehtoisia näkökulmia. Emme väitä, että kaikki vanha on väärin, sillä niinhän asia ei ole, mutta uskomme, että nykyinen työelämä ei voi rakentua pelkästään vanhan varaan.

Tämän kirjan viitekehyksenä toimii PERMA+4-malli, joka on tieteellisesti perusteltu malli ihmisen ja organisaatioiden kukoistukselle. Malli rakentuu viidestä hyvinvoinnin peruselementistä, joita ovat *positiiviset tunteet, sitoutuminen, ihmissuhteet, merkityksellisyys ja saavuttaminen*, sekä neljästä työelämän kannalta olennaisesta lisäelementistä: *fyysinen terveys, mindset, ympäristö ja taloudellinen turva*. Malli ei tue ainoastaan yksilön hyvinvointia, vaan luo perustan kestäväälle, inhimilliselle ja menestyvälle organisaatiokulttuurille.

Emme pyri antamaan oikeita vastauksia, sillä niitä ei meillä ole. Tämä kirja kutsuu sinut pohtimaan omia uskomuksiasi ja tekemään omia oivalluksiasi. Pyrimme välttämään mustavalkoista ajattelua, sillä se ei tarjoa hedelmällistä pohjaa muutokselle. Sen sijaan tuomme esiin työelämän ilmiöitä, joita pidetään usein itsestäänselvyyksinä, mutta jotka saattavat kaivata uudelleenarviointia.

Muutos lähtee yksilöistä. Organisaatiot muuttuvat hitaasti, mutta yksilöt voivat liikkua nopeasti. Siksi toivomme, että tämä kirja toimii sinulle ajatusten herättäjänä, olitpa urallasi millaisessa roolissa tai missä vaiheessa tahansa.

Jokainen kirjan luku pureutuu yhteen työelämämyyttiin. Jokaisen luku ansaitsisi oikeastaan oman kirjansa, mutta olemme tehneet valintoja: rajanneet, tiivistäneet ja fokusoineet. Toivomme, että voit elää tämän kanssa. Mekin yritämme.

Kaikki kirjan tarinat ovat tosia, ellei toisin mainita. Lähes kaikkien tarinoissa esiintyvien henkilöiden nimet on muutettu yksityisyyden suojelemiseksi. Poikkeuksena ovat historialliset tai muuten

tunnetut hahmot, kuten jääkuningas Frederic Tudor, joka muistuttaa meitä siitä, kuinka tärkeää on nähdä muutoksen mahdollisuus silloin, kun vanhat rakenteet murtuvat.

Nyt, tervetuloa mukaan matkalle.

1

—

Työhyvinvointi on kirosana

”Me emme mistään hyvinvoinnista puhu. Jos tämä asia on pakko huomioida, niin käytetään termiä työhyvinvointi. Ihmiset saavat hoitaa omat ongelmansa muualla kuin työpaikalla.”

KUVITTELE MIELESSÄSI LITRAN mitta. Kuinka paljon siihen mahtuu? Mitä tapahtuu, jos yrität laittaa mittaan enemmän kuin litran? Tiedät vastauksen – se valuu yli.

Ajatellaan nyt, että tämä litran mitta edustaa sinua. Harvoin, jos koskaan, mitta on täysin tyhjä. Sinunkin mitassasi on aina jotain pohjalla: hoidettavia asioita, mieltä painavia huolia tai epävarmuutta tulevast. Kutsutaan tätä elämän peruskuormaksi. Peruskuormaa voi olla esimerkiksi desilitran tai neljän desin verran.

Elämä tuo mukanaan yllätyksiä, jotka hetkellisesti lisäävät kuormaa – joskus desin verran, joskus puoli litraa tai enemmänkin. Kun peruskuormaa on vain vähän, ylimääräinen mahtuu mittaan ongelmitta. Mutta mitä tapahtuu, jos pohjalla on jo kuusi tai kahdeksan desiä? Tilanne on sama kuin alussa: mittaan mahtuu vain litra, ja kaikki ylimääräinen valuu yli.

Elämä ei lakkaa yllättämästä meitä, vaikka peruskuormamme olisi valmiiksi suuri. Tämä tarkoittaa, että joskus voimavaramme voivat yksinkertaisesti loppua kesken. Jokaisella meistä on jaksamisen ja kykenemisen rajat, ja liika on liikaa.

Palataan hetkeksi luvun alussa siteerattuun kommenttiin hyvinvoinnista. Sen lausui erään suuren suomalaisen yrityksen johtohenkilö tilanteessa, jossa henkilöstö toivoi, että hyvinvointi nostettaisiin yhdeksi yrityksen keskeisistä arvoista. Kyseisen johtajan näkemys oli selkeä: jokainen hoitakoon omat ongelmansa jossain muualla kuin työpaikalla – eikä hän ole mielipiteensä kanssa yksin. Kokemuksemme mukaan kyseinen ajatus edustaa valitettavan yleistä kollektiivista harhaluuloa ihmisyydestä ja työelämästä.

Tämä on ensimmäinen ongelma työhyvinvoinnista puhuttaessa. Todellisuudessa ei ole olemassa mitään työhyvinvointilitraa: ei ole erillistä mittaä työlle ja muulle elämälle, vaan meillä on käytössämme yhteinen mitta kaikille elämän eri osa-alueille. Jos jollain osa-alueella on liikaa kuormitusta, mitan tilavuus ylittyy, ollaan sitten töissä tai kotona. Silloin yksityiselämän haasteet väistämättä koskettavat myös työtä ja työongelmat muuta elämää, halusimmepa sitä tai emme.

On totta, ettei työpaikka ole paras ympäristö siviilielämän vaikeuksien ratkaisemiseen, eikä työnantajalla ole lakisääteistä velvoitetta tarjota *all inclusive* -ongelmanratkaisupalveluita. Mutta ajatus siitä, etteivät yksityiselämän haasteet kulkisi mukanaamme töihin tai vaikuttaisi työhön, on illuusio. Kuvitelma irrallisesta työhyvinvoinnista on harhaanjohtava ja ohjaa meitä ajattelemaan hyvinvointia erillisenä osa-alueena, jonka puemme aamulla töihin lähtiesä päällemme ja jätämme työpäivän jälkeen naulakkoon odottamaan seuraavaa päivää.

Toinen keskeinen syy siihen, miksi työhyvinvointi on kiroksana, kytkeytyy hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin keskinäiseen suhteeseen. Perinteisesti hyvinvointi ja pahoinvointi nähdään toistensa vasta-

kohtina, saman janan kahtena päätepisteenä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että voimme joko hyvin tai huonosti. Mutta entä jos tämä ei pidäkään paikkaansa? Entä jos koko ajattelutapa onkin toimimaton?

Useat tutkimukset haastavat käsityksen hyvinvointijanasta ja esittävät toisenlaisen näkemyksen. Tutkijoiden mukaan hyvinvointi ja pahoinvointi eivät olekaan toistensa vastakohtia, vaan muodostavat kokonaan erilliset janat. Jos näin todella on, se tarkoittaa ainakin kahta todella tärkeää ja keskeistä näkökulmaa:

Elämässä voi olla samaan aikaan hyvinvointia ja pahoinvointia.

Pahoinvoinnin poistaminen tarkoittaa pahoinvoinnin poistamista, ei hyvinvoinnin lisäämistä.

Pohditaan näitä vielä hieman tarkemmin. Ajatus siitä, että meillä on vain joko hyvin- tai pahoinvointia, on synkkä. Todellisuudessa elämässä on asioita, jotka ovat hyvin ja tuottavat iloa – ja saman-aikaisesti asioita, jotka ovat huonosti. Tämä on oikeastaan melko lohdullista. Meitä ei ole tuomittu joko kärsimään tai pakahtumaan onnesta, sillä elämä ei ole mustavalkoista, vaan tarjoaa meille koko väripaletinsa eri sävyissään.

Entä pahoinvoinnin poistaminen? Lähestytään aihetta todellisen esimerkin kautta. Olemme kysyneet useilta kymmeniltä johtajilta, mikä heidän mielestään on merkittävin pahoinvoinnin aiheuttaja heidän työyhteisöissään. Yleisin vastaus on tämä: *meillä ei ole tarpeeksi resursseja*. Olemme jatkaneet kysymällä, mikä lisäisi hyvinvointia yhteisössä. Ei niin yllättävä vastaus on toive lisäresursseista. Tämä ajatuskulku on looginen ja luonnollinen: meillä on ongelma, joka aiheuttaa pahoinvointia, ja kun poistamme kyseisen ongelman, voimme jälleen hyvin.

Tämä johtaa mielenkiintoiseen pohdintaan. Oletko koskaan sanonut – tai kuullut jonkun sanovan – että hän voi työssään hyvin ja pitää työtään innostavana, koska työpaikalla on tarpeeksi ihmisiä?

Että sadan hengen sijaan työntekijöitä onkin neljäsataa, ja juuri siksi kaikki voivat taianomaisesti paremmin?

Tämä esimerkki havainnollistaa konkreettisella tavalla, ettei intuitiivinen ajatus pahoinvoinnin poistamisesta hyvinvoinnin rakentajana välttämättä pidä paikkaansa. On ratkaisevan tärkeää ymmärtää, että hyvinvointi ei lisäännä vain pahoinvoinnin tekijöitä poistamalla. Saatamme käyttää valtavasti aikaa, rahaa ja energiaa pahoinvoinnin juurisyiden taklaamiseen, uskoen samalla rakentavamme hyvinvointia itsellemme ja muille. Mutta vaikka tekisimme kaikkemme, voimme parhaimmillaankin päästä vain pisteeseen, missä kukaan ei akuutusti kärsi.

Hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin erillisuus avaa myös mahdollisuuden: aina on tilanteita, joissa ongelmia ei pystytty ratkaisemaan, ja haasteita, joista ei ole helppoa tai nopeaa ulospääsyä. Jos hyvinvointi ja pahoinvointi eivät ole toisiaan poissulkevia, voimme tukea ja vahvistaa hyvinvointia pahoinvoinnista huolimatta. Voimme silloinkin tehdä iloa tuottavia asioita arjessa, työssä ja elämän pienissä hetkissä. Hyvinvoinnin osatekijöihin keskittyminen on erityisen tärkeää niissä hetkissä, kun pahoinvointia ei voida poistaa.

Vaikka pahoinvointi ja hyvinvointi olisivatkin erillisiä ilmiöitä, se ei oikeuta sivuuttamaan pahoinvointia aiheuttavia tekijöitä – erityisesti silloin, kun niihin on mahdollista vaikuttaa. Juridisesti työhyvinvointi on tärkeä aihe. Sitä ei kuitenkaan voi rajata vain lakikirjan sivuille, sillä se on paljon enemmän. On hienoa ja tarpeellista, että työturvallisuuslaki ja muut lait määrittelevät työnantajan vastuut, mutta jos hyvinvointia tarkastellaan vain minimitasolla, se typistyy lopulta riskienhallinnaksi. Tällöin keskitymme siihen, ettei kukaan uuvu liikaa eikä työkuorma kasva liian suureksi. Mutta onko tämä todella se taso, jolla haluamme työelämää rakentaa – ettei ole ihan hirveää?

Tämä ajaa sekä työnantajat että työntekijät lopulta umpikujaan. Kun työhyvinvointi nähdään vain lakisääteisenä pakkona ja pahoin-

voinnin poistajana, työnantajasta tulee helposti joko virheiden välttelyn kokenut ammattilainen tai oletusarvoinen syyllinen kaikkeen pahoinvointiin. Mutta työ ei ole irrallinen saareke elämästä, vaan sen vaikutukset ulottuvat paljon laajemmalle. Oikeasti kyse ei ole vain siitä, miten vältetään ongelmat, vaan siitä, miten rakennetaan ympäristö, jossa ihmiset voivat kukoistaa. Juridiikka tarjoaa perustan, mutta parhailla työpaikoilla ymmärretään, että todellinen menestys syntyy siitä, mitä sen päälle rakennetaan.

ONNELLINEN TYÖ

JOS TYÖHYVINVOINTI ON kirosana, onnellisuus – varsinkin työ-
onnellisuus – kuulostaa monelle vielä pahemmalta. Työ on työtä. Onnellisuuden liittäminen työelämään mielletään helposti vieraaksi, turhaksi ja jopa lapselliseksi – se on jotakin, mikä ei kuulu vakavaan ja rationaaliseen työpuheeseen. Mutta ehkä sen pitäisi kuulua. Varsinkin, jos työssä halutaan myös onnistua.

Onnellisuus ei ole vain onnellista, vaan se on myös hyödyllistä niin yksilöille kuin organisaatioillekin. Tutkimusten mukaan onnellisuus lisää yksilötasolla sekä terveyttä että menestystä riippumatta siitä, mitataanko sitä koulumenestyksellä, rahalla vai ystävyssuhteiden määrällä tai laadulla. Työpaikoilla onnellisuus parantaa esimerkiksi tehokkuutta, tuottavuutta, sitoutumista, selviytymistä stressaavissa tilanteissa, ihmissuhteita ja tiimityötä. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että onnelliset työntekijät ovat 12 prosenttia tuottavampia ja selittävät jopa 15 prosenttia yritysten kyvystä saavuttaa keskeiset tavoitteensa. Onnellisuus toimii myös kaupankäynnin piristysruiskeena. Vuonna 2023 *Management Science* -lehdessä julkaistussa tutkimuksessa havaittiin, että onnellisuuden kasvu yhdellä mitattavalla yksiköllä oli yhteydessä keskimäärin kolmeen lisä-

kauppaan viikossa. Kuten huomaamme, onnellisuus ei ole palkinto hyvin tehdystä työstä tai tehokkaasti suoritetusta arjesta, vaan se on eteenpäin vievä polttoaine.

Voimme siis hyväksyä, että onnellisuus voi olla kannattavaa. Mutta olisi ehkä hyvä myös ymmärtää, mitä onnellisuus ylipäättään tarkoittaa. Onko onnellisuus sama asia kuin hyvinvointi tai tarkoittaako hyvinvointi sitä, että on onnellinen?

Aloitetaan onnellisuudesta.

Tieteellisessä keskustelussa onnellisuuden ajatellaan sisältävän kaksi ulottuvuutta: *hedonia* ja *eudaimonia*. Hedonia viittaa nautintoon, mielihyvään ja miellyttäviin kokemuksiin. Elämä on mukavaa ja se tuntuu hyvältä. Eudaimonia puolestaan kytkeytyy vahvasti hyvän elämän elämiseen: merkityksellisyden kokemiseen, kasvuun ja kehittymiseen, itsensä toteuttamiseen ja arvokkaiden päämäärien tavoitteluun. Hedoniaa on syödä suklaata pitkän työpäivän jälkeen samalla, kun yrittää olla tukehtumatta nauruun ystävän kertoessa koomikon lailla päivän hullunkurisista sattumuksista. Eudaimonista onnellisuutta taas on istua hiljaa vakavana tärkeän päätöksen jälkeen – sellaisen, joka tuntui järkevän vaikealta, mutta jonka kohdalla tiedät tehneesi oikein.

Tarvitsemme sekä hedoniaa että eudaimoniaa. Elämä ilman hauskuutta ja nautintoa muuttuu nopeasti raskaaksi. Elämä ilman merkitystä on onttoa ja tyhjää jopa silloin, kun se on hauskaa.

Entäpä hyvinvointi? Eikö sekin viittaa hyvään elämään, tyytyväisyyteen ja miellyttäviin kokemuksiin? Ehkä niin, mutta siitä huolimatta painotus on erilainen. Onnellisuus viittaa enemmän tunteeeseen ja yksilön kokemuksiin, kun taas hyvinvointi kuvaa olemisen tilaa. Hyvinvoinnin voisi ajatella olevan kuin katto, joka kätkee alleen paitsi onnellisuuden myös muita asioita, kuten ihmissuhteet ja terveyden. Onnellisuus on osa hyvinvointia, mutta hyvinvointi ei ole pelkkää onnellisuutta.

HYVINVOINNIN MONET MALLIT

JOS ONNELLISUUS EI olekaan aivan niin yksinkertaista kuin olimme ajatelleet, on hyvinvointi luultavasti vielä sitäkin haastavampi käsite – etenkin, jos siirrymme pohtimaan, mitä kaikkea se todella tarkoittaa. Osaamme luultavasti arvioida hyvinvointiamme ainakin jollakin tavalla. Mutta entä jos meidän pitäisikin yllättäen nousta ylös, kävellä kollegoiden eteen ja kertoa, mitä hyvinvointi tarkoittaa. Mitä sanoisimme? Mitä oikeastaan tarkoittaa voida hyvin?

Tieteen kentällä hyvinvointia on tarkasteltu monelta eri kantilta. Yksi tunnetuimmista hyvinvoinnin määritelmistä lienee *subjektiivinen hyvinvointi*, jonka mukaan hyvinvointi koostuu elämäntyytyväisyydestä, korkeasta positiivisesta affektista ja matalasta negatiivisesta affektista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ihminen voi kokea elämänsä hyväksi ja paistatella mukavien tunteiden äärellä. Negatiiviset tunteet loistavat poissaolollaan. Hyvinvoinnin kokemus on aina yksilöllinen, joten olemme itse sen parhaita asiantuntijoita.

Psykologian professori Carol Ryff puolestaan lähestyy hyvinvointia *psykologisen hyvinvoinnin* näkökulmasta. Hyvinvoinnin lisäksi tarvitaan myös merkityksellisyyttä ja itsensä toteuttamista. Psykologinen hyvinvointi koostuukin kuudesta ulottuvuudesta, joita ovat itsensä hyväksyminen, elämän tarkoitus, henkilökohtainen kasvu, positiiviset ihmissuhteet, autonomian kokeminen ja ympäristön hallinta.

Hyvinvointia on lisäksi tarkasteltu esimerkiksi ihmissuhteiden ja yhteenkuuluvuuden näkökulmasta. Emeritusprofessori ja sosiologi Corey Keyesin kehittämä käsite *sosiaalinen hyvinvointi* pureutuu ajatukseen, jonka mukaan voimme hyvin, kun koemme kuuluvamme joukkoon, voimme luottaa toisiin ihmisiin, tulemme hyväksytyiksi ja voimme jollakin tavalla myötävaikuttaa muiden ihmisten elämään.

Nämä eivät suinkaan edusta ainoita tapoja ja viitekehyksiä, joilla hyvinvointia on kuvattu. On kuitenkin tärkeää huomata, että hyvinvointi ei tarkoita vain yhtä asiaa – ei pelkästään työtä, terveyttä tai riittävää lepoa. Tarvitaan enemmän. Jotain laajempaa.

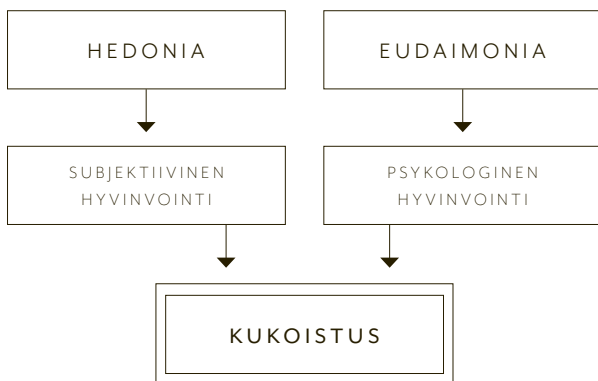
Kenties tarvitsemme kukoistusta.

KUKOISTUKSEN TARKEMPI KUVA

KUKOISTUS – EIVÄTKÖ nämä kirosanat jo riittäisi? Ei kukoistus ainakaan työelämään voi kuulua! Paitsi että sanomme kuuluvasti ja selkeästi: ei ehkä nykyisellään kuulukaan, mutta syytä kyllä olisi.

Kuten olemme todenneet, onnellisuutta voidaan tarkastella hedonisen ja eudaimonisen näkökulman kautta. Onnellisuus on osa hyvinvointia, mutta hyvinvointi on enemmän kuin onnellisuus. Kuitenkin myös hyvinvointia voidaan lähestyä hedonian ja eudaimonian näkökulmasta. Subjektiiivinen hyvinvointi edustaa usein hedoniaa, kun taas psykologinen hyvinvointi liittyy eudaimoniseen näkökulmaan. Tarvitsemme sekä hedoniaa että eudaimoniaa – iloa ja merkityksellisyttä. Molemmat ovat tärkeitä.

Miksi siis kaksi näkökulmaa? Tästä pääsemme kukoistukseen.



Kukoistus on käsite, joka kuvaa tilaa, jossa hedonia ja eudaimonia eivät ole saman asian kaksi puolta, vaan ne ovat läsnä samanaikaisesti, käsi kädessä. Molemmat ovat yhtä totta. Voimme hyvin ja elämä tuntuu hyvältä ja merkitykselliseltä. Meillä on iloa ja energiaa, mutta myös mahdollisuuksia kasvuun ja kehittymiseen. Kukoistus on kokonaisuus, jossa fyysinen, psykologinen, sosiaalinen ja subjektiivinen hyvinvointi ovat kaikki olemassa. Elämä ei ole vain hyvää. Me emme ainoastaan voi hyvin. Me kukoistamme.

Tunnetuin kukoistuksen viitekehys lienee positiivisen psykologian uranuurtajan, psykologian professori Martin Seligmanin kehittämä PERMA-malli. Malli koostuu viidestä osa-alueesta, jotka yhdessä kuvaavat optimaalista toimintakykyä, kukoistusta. Nämä osa-alueet ovat:

1. **P**ositive Emotion – positiiviset tunteet
2. **E**ngagement – sitoutuminen
3. **R**elationships – merkitykselliset ihmissuhteet
4. **M**eaning – merkityksellisyys
5. **A**ccomplishment – aikaansaaminen ja saavuttaminen

Vaikka PERMA on saanut runsaasti tukea, sitä on myös kritisoitu, osin ansaitusti. Malli esimerkiksi ohittaa täysin fyysisen hyvinvoinnin. On hyvin vaikeaa olla innostunut, energinen, hyvinvoiva saatikka kukoistava, jos kolmen kuukauden univelka sumentaa aivot ja viikkokausia vaivannut selkäkipu estää paitsi istumisen myös kunolla seisomisen.

Tarvitaan siis lisää paloja kukoistuksen palapeliin. Tähän haasteeseen tarttui Claremont Graduate Universityn professori Stewart Donaldson kollegoineen ehdottamalla alkuperäisen PERMA-mallin laajentamista neljällä uudella osa-alueella. Heidän mallinsa, PERMA+4, yhdistää psykologiset ja fyysiset tekijät ja liittää kukoistuksen aiempaa selkeämmin työelämän keskeisiin elementteihin.

Alkuperäiseen kukoistuksen viitekehykseen lisättiin seuraavat osatekijät:

1. **Fyysinen terveys:** On vaikeaa voida pitkällä tähtäimellä hyvin, jos nukkuu liian vähän, istuu päivästä toiseen surkeassa asennossa ja ravinnon lähteenä toimii lähinnä kahvi – mitä vahvempaa, sen parempi. Fyysinen hyvinvointi vaikuttaa suoraan kognitiiviseen suorituskykyyn ja mielialaan.
2. **Mindset eli ajattelumalli:** Se, mitä ajattelemme osaamisestamme, kyvyistämme, mahdollisuuksistamme ja oppimisestamme, määrittää pitkälti sen, mitä saavutamme ja millä tavalla reagoimme haasteisiin ja vastoinkäymisiin. Älykkäimmät ja lahjakkaimmatkin yksilöt voivat lannistua työelämän paineissa ja takapakeissa, jos he eivät usko kehittymisen, selviytymisen ja oppimisen mahdollisuuteen.
3. **Ympäristö:** Työtilojen toimivuus, luonnonvalon määrä, työpaikan äänimaisema – näistä asioista ei puhuta usein, vaikka niillä on vaikutusta jaksamiseen ja suoriutumiseen.
4. **Taloudellinen turvallisuus:** Vaikka työ olisi kuinka nautinnollista tahansa, on kuluttavaa joutua miettimään, riittävätkö rahat ruokaan, voiko auton tankata, vai olisiko parempi hypätä pyörän selkään, pakkasesta viis. Ilman taloudellista vakautta ja turvaa hyvinvointi alkaa nopeasti kärsiä.

PERMA+4 on kokonaisuus, jossa kaikki osatekijät vaikuttavat toisiinsa. Kaikilla tekijöillä on merkitystä: Vaikka työympäristö olisi maailman modernein ja sen valaistus täydellinen, hyvinvointi kärsii, jos joka päivä täytyy vääntää kollegoiden kanssa mitättömistä asioista. Vaikka työ olisi yhtä merkityksellisyyden ilotulitusta, olo tuskin on kovinkaan kukoistava, jos palkka ei penninvenytyksestä huolimatta riitä edes vuokran maksuun. Vaikka saisi tehdä työtä parhaiden ystäviensä kanssa, mutta ei koskaan kokisi onnistuvansa missään

MURRETAAN TYÖELÄMÄN MYYTIT!

Työelämä on murroksessa, ja sen mukana pitää muuttua myös tapamme ajatella ihmisistä, johtamisesta ja itsestämme. Voidaksemme kukoistaa työssä meidän tulee luopua monista työelämää ohjaavista uskomuksista. Hyvästä tarkoituksiperästä huolimatta niillä saadaan aikaan vain keskinkertaisuutta. Reitti erinomaisuuteen ja hyvinvointiin löytyy, kun raotamme ovea ongelmakeskeisyydestä yksilöllisten vahvuuksien huomioimiseen.

12 väärää ajatusta työelämästä tuulettaa pölyttyneitä käsityksiä työstä. Teos tarjoaa tutkittuun tietoon pohjautuvia oivalluksia siitä, miten voit löytää omat vahvuutesi ja tehdä rohkeita valintoja työssä ja elämässä. Se on myös kutsu organisaatioille, jotka haluavat uudistaa tapansa johtaa ja luoda merkityksellisempiä työyhteisöjä, jotka koostuvat ennen kaikkea ihmisistä.



Positiivisen johtamisen, HR:n ja rekrytoinnin huippuasiantuntijat ja kouluttajat **Johanna Huhtamäki** ja **Saana Rossi** ovat jo vuosia tutkineet ja kehittäneet työelämää. **12 väärää ajatusta työelämästä** on heidän ensimmäinen yhteinen kirjansa.



9 789524 039833
ISBN 978-952-403-983-3 36.13
HIDASTAELAMAA.FI BAZARKUSTANNUS.FI

*Hidasta
elämää -kirjat
kustantaa*

BAZAR