

Kiire, kiire, kiire: Mindfulness ja kehittävä työntutkimus kehittämisosotteina kiireen taltuttamisessa

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Teija Mikkola
2014

Tekijä Teija Mikkola

Työn nimi Kiire, kiire, kiire: Mindfulness ja kehittävä työntutkimus kehittämisotteina kiireen taltuttamisessa

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Organisaatiot ja johtaminen

Työn ohjaaja(t) Professori Keijo Räsänen

Hyväksymisvuosi 2014**Sivumäärä** 134**Kieli** Suomi

Tiivistelmä

Yhä useammassa organisaatiossa tehdään nykyään itämaiseen henkiseen perinteeseen perustuvia läsnäoloharjoituksia. Näiden innoituksena on usein Jon Kabat-Zinnin buddhalaisesta perinteestä muokkaama ja tunnetuksi tekemä tietoisuustaitoharjoittelumuoto, josta käytetään nimitystä mindfulness, hyväksyvä tietoinen läsnäolo. Se on tietoisuutta, joka saavutetaan kiinnittämällä nykyhetkessä tieteen tahtoon ja arvostelematta huomiota asioihin sellaisina kuin ne ovat.

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata mindfulnessia ja sen harjoittamista työyhteisöissä selvittäen käsitteen käyttöä tässä kontekstissa. Tarkastelen mindfulnessia kehittämisotteen käsitteen viitekehyksessä. Ymmärtääkseni paremmin mindfulnessia kehittämisotteena ja havaitakseni selvemmin sen luonnetta ja suosion syitä vertaan sitä kehittävään työntutkimukseen.

Tutkimustani kehystävät seuraavat tutkimuskysymykset: 1) millainen kehittämisote mindfulness on, 2) miten kehittävät työntutkijat ja mindfulnessia hyödyntävät kehittäjät ovat yrittäneet taltuttaa kiirettä työyhteisöissä, 3) miten tutkituissa kehittämisotteissa ymmärretään ja kohdataan työntekijäsubjekti ja millaisena nähdään työntekijän rooli muutoksessa. Olen syventänyt analyysiani edellä mainituista kehittämisotteista kiire-ilmion tarkastelun avulla, koska mindfulnessia on kehitetty nimenomaan stressinhallintaan ja koska kiire on kiinteästi stressiin yhteydessä oleva ilmiö.

Otin tutkimuksessani kaksi esimerkkiä mindfulnessin soveltamisesta työyhteisöissä. Toinen esimerkki oli työterveyshuollossa kokeiltu lyhyt tietoisuustaitointerventio ja toinen Valtiovarainministeriössä (VM) kehitetty ja käytetty mindfulness-pysäkki. VM:ssä käytetystä mindfulness-pysäkestä keräsin itse aineistoa osallistuvalla havainnoinnilla ja haastatteleamalla pysäkin kehittäjää. Kehittävän työntutkimuksen osalta otin esimerkiksi kotipalvelutyöhön kehitetyn kiireintervention, saunotussuunnitelman.

Tutkimukseni osoitti, että organisaatiotutkimuksen alalla on syytä tehdä ero ainakin länsimaista perinnettä edustavaan ja tutkimaani itämaista perinnettä edustavaan mindfulnessiin. Jälkimmäisessä ilmenee eroa muun muassa siinä, kuinka syvällisesti ja pitkäkestoisesti mindfulnessia pyritään opettamaan. Kehittävän työntutkimuksen ja mindfulnessin vertailu osoittaa, miten mindfulness on nykyajan individualistiselle kiirekulttuurille ominainen kehittämisote. Siinä painottuu henkisten päämäärien toteuttaminen ja yksilön vastuu muutoksessa. Kehittävä työntutkimus on tieteellistä tutkimusta vuoropuhelussa käytännön toimijoiden kanssa ja kehittämisen yksikkönä on toimintajärjestelmä. Mindfulnessissa kehittämisen yksikkönä on työntekijä ja siinä kehitetään yksilöä ja yksilön suhdetta työhön pyrkien parannuksiin myös työhön ja työorganisaatioon. Mindfulnessissa ei hyödynnetä teoreettisia työkaluja, vaan siinä pyritään eroon asioiden analysoinnista ja arvottamisesta tekemällä buddhalaisesta perinteestä kumpuavia tietoisesta läsnä olemisen harjoituksia. Vastuu kiireen taltuttamisesta jää siinä työntekijälle itselleen.

Avainsanat Mindfulness, kehittävä työntutkimus, kehittämisote, kiire

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	3
1.1 MEDITOINNIN JA MINDFULNESSIN LEVIÄMINEN TYÖYHTEISÖIHIN	7
1.2 TUTKIMUSTA KEHYSTÄVÄT TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	10
2 KIIRE.....	17
2.1 TYÖELÄMÄN KIIREEN TUTKIMUSPERINNE.....	24
2.1.1 Kiire kansainvälisten kyselytutkimusten valossa	24
2.1.2 Kiire kansallisten tutkimusten valossa.....	28
2.1.2.1 Kvantitatiiviset kiiretutkimukset.....	28
2.1.2.2 Kvalitatiiviset kiiretutkimukset	33
2.2 KIIREEN HALLINTA	43
3 KEHITTÄMISOTE	48
4 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS	51
4.1 TOIMINNAN TEORIA	51
4.1.1 'Ensimmäisen sukupolven' lähestymistavat.....	52
4.1.2 'Toisen sukupolven' lähestymistavat.....	54
4.1.3 'Kolmannen sukupolven' lähestymistavat.....	55
4.2 MUUTOKSET TOIMINTAJÄRJESTELMÄSSÄ.....	57
4.3 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS JA KIIREEN HALTUUNOTTO	59
4.3.1 Kehittävän työntutkimuksen kiireinterventio kodinhoitajien työhön.....	61
4.3.2 Kiireen hallinta yhteistoiminnallisesti.....	66
5 MINDFULNESS.....	70
5.1 LÄNSIMAISESTA PERINTEESTÄ KUMPUAVA MINDFULNESS	72
5.2 ITÄMAISESTA PERINTEESTÄ KUMPUAVA MINDFULNESS	73
5.2.1 Buddhalaisuudesta kulttuurin valtavirraksi ja organisaatioiden kehittämismenetelmäksi	74
5.2.2 "Tekemisen tilasta" "olemisen tilaan".....	79
5.3 MINDFULNESS JA KIIREEN TALTUTTAMINEN	84
5.3.1 Tietoisuustaitointerventio hoitoalan esimiesten työuupumukseen	84
5.3.2 Mindfulness-pysäkki asiantuntijoille	87
6 MINDFULNESSIN JA KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN VERTAILU.....	98
7 MINDFULNESS TYÖPAIKOILLA: ORGANISAATIOIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN PARHAAKSI?.....	103
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	109

9 LÄHTEET JA KIRJALLISUUS	120
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	131
LIITE 2: MINDFULNESS-PYSÄKIN KULKU	132

LUETTELO TAULUKOISTA JA KUVIOISTA

TAULUKOT

TAULUKKO 1. MINDFULNESSIN MERKKIPAALUJA TIELLÄ BUDDAHALAISUUDESTA TYÖPAIKOILLE	6
TAULUKKO 2. TUTKIMUSTA KEHYSTÄVÄT TUTKIMUSKYSYMYKSET	13
TAULUKKO 3. KIIREEN SYIDEN LUOKITUS LAADULLISISSA HAASTATTELUISSA	35
TAULUKKO 4. KEHITTÄMISOTTEEN ULOTTUVUUDET	49
TAULUKKO 5. TUTKIJAKEHITTÄJÄN OTE	50
TAULUKKO 6. USKONNOLLINEN JA SEKULAARI MEDITAATIO	78
TAULUKKO 7. TIETOISUUSTAITOHARJOITTEITA	81
TAULUKKO 8. WILLIAMSIN JA PENMANIN (2013) KAHDEKSANVIKKOINEN OHJELMA KIIREEN HALLINTAAN	83
TAULUKKO 9. KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS JA MINDFULNESS KEHITTÄMISOTTEINA	100

KUVIOT

KUVIO 1. MINDFULNESS-JULKAISUJEN MÄÄRÄ VUODESTA 1980 VUOTEEN 2012	5
KUVIO 2. KIIREMÄÄRITTELYIDEN AINEKSET KODINHOITAJIEN TYÖSSÄ	20
KUVIO 3. TYÖSKENTELY (VÄHINTÄÄN NELJÄNNEKSEN TYÖAJASTAAN) HYVIN NOPEASSA TAHDISSA	26
KUVIO 4. TYÖSKENTELY (VÄHINTÄÄN NELJÄNNEKSEN TYÖAJASTAAN) TIUKKOJEN MÄÄRÄAIKOJEN PUITTEISSA	26
KUVIO 5. TYÖTAHTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT SUOMESSA JA EU15-MAISSA 1995–2010	27
KUVIO 6. KIIREEN HAITTAAVUUS (HAITTA ERIITTÄIN TAI MELKO PALJON)	30
KUVIO 7. KIIREEN HAITTAAVUUS (HAITTA ERIITTÄIN TAI MELKO PALJON) TYÖNANTAJAN MUKAAN	31
KUVIO 8. TYÖSKENTELY TIUKKOJEN AIKATAULUJEN MUKAAN TAI HYVIN NOPEALLA TAHDILLA SUKUPUOLEN, IKÄRYHMÄN, SEKTORIN JA TYÖPAIKAN KOON MUKAAN VUONNA 2012 (%)	33
KUVIO 9. VYGOTSKIN MALLI VÄLITTYNEESTÄ TOIMINNASTA	52
KUVIO 10. VÄLITTYNYT TEKO (YLEINEN MUOTO)	53
KUVIO 11. TOIMINNAN KOLME TASOA	54
KUVIO 12. TOIMINTAJÄRJESTELMÄ ENGSTRÖMIN MUKAAN	56
KUVIO 13. EKSPANSIIVISEN OPPIMISEN SYKLIMALLI	58
KUVIO 14. TYÖN MUUTOKSEN SYNNYTTÄMÄT SAUNOTUKSEN RISTIRIIDAT	62
KUVIO 15. UUSI SAUNOTUSSUUNNITELMA TOIMINTAJÄRJESTELMÄN MALLIN AVULLA KUVATTUNA	65
KUVIO 16. MINDFULNESSIN VAIKUTUSMEKANISMIT	77

1 Johdanto

Pää kolmantena jalkana, kuin viimeistä päivää.

Lauantai oli ehtinyt keskipäivään, ja kiiruhdin päivän harrastuksesta kotiin. Viikon kahdesta vapaapäivästä oli meneillään ensimmäinen, ja taas olin tehnyt lukujärjestyksen viikonlopuksi.

Harppoen painelin kotipihalla aamupäivän menoista kohti iltapäivän menoja. Tulin kotiin vaihtaakseni vaatteet ja jatkaakseni taas eteenpäin.

Naapurini, vähän vanhempi mies, paistatteli päivää talon pihamaalla. Siellä tapaan hänet usein. Vaihdamme pari sanaa päivän kulusta.

Tapansa mukaan naapuri hymyili – hieman arvoituksellisesti. Lyhensin vähän askelia hänen kohdallaan, hidastin harppomista.

"Mä olen juossut koko päivän kieli vyön alla", hän sanoi ja näytti samalla kiireettömyyden perikuvalta.

Aukaisin suuni ja sanoin hengästyneenä: "Niin minäkin. On aikamoinen hoppu tässä."

"Mutta sinusta ei näe sitä päällepäin", naapuri vastasi.

"Minusta sen sijaan näkee, ihan selvästi", hän lisäsi ja osoitti itseään.

Hän astui lähemmäksi ja näytti t-paitaansa. Siinä oli suuri kuva sudesta, jonka suusta roikkui kieli.

T-paidan alareuna, siis suden kieli, oli kuin olikin kiristettynä farkkujen vyön alle.

Kuitenkin meistä kahdesta minä olin kiusallisen selvästi se, jonka kieli vyön alla näkyi ainakin kilometrin päähän.

Oma hössötys ja kiirehtiminen alkoi hävettää. Vaikka monen mielestä kyseessä olisikin ollut vain hupsu vitsi, minut naapuri herätti pohtimaan arkista mielenrauhaa ja itsetuntemusta.

Miksi ei voisi antaa ajatusten kulkea rauhassa, edes vapaapäivänä? Tuonakin lauantaina valjastin ne aikajanelle, etenemään määrätietoisesti tapahtumasta aina vain seuraavaan. Hetkessä kiinni olemisen sijaan mieli vaelsi jo tulevassa.

Moni kiireinen etsii juuri nyt mielenrauhaa meditaation ja mielenhallinnan oppien avulla. Kurssit vetävät suuria määriä ihmisiä, jotka haluaisivat löytää rauhan. En ihmettele.

Pienen hämmennyksen jälkeen huomaa olevani äärimmäisen tyytyväinen siihen, miten naapurin pieni t-paitademonstraatio herätti.

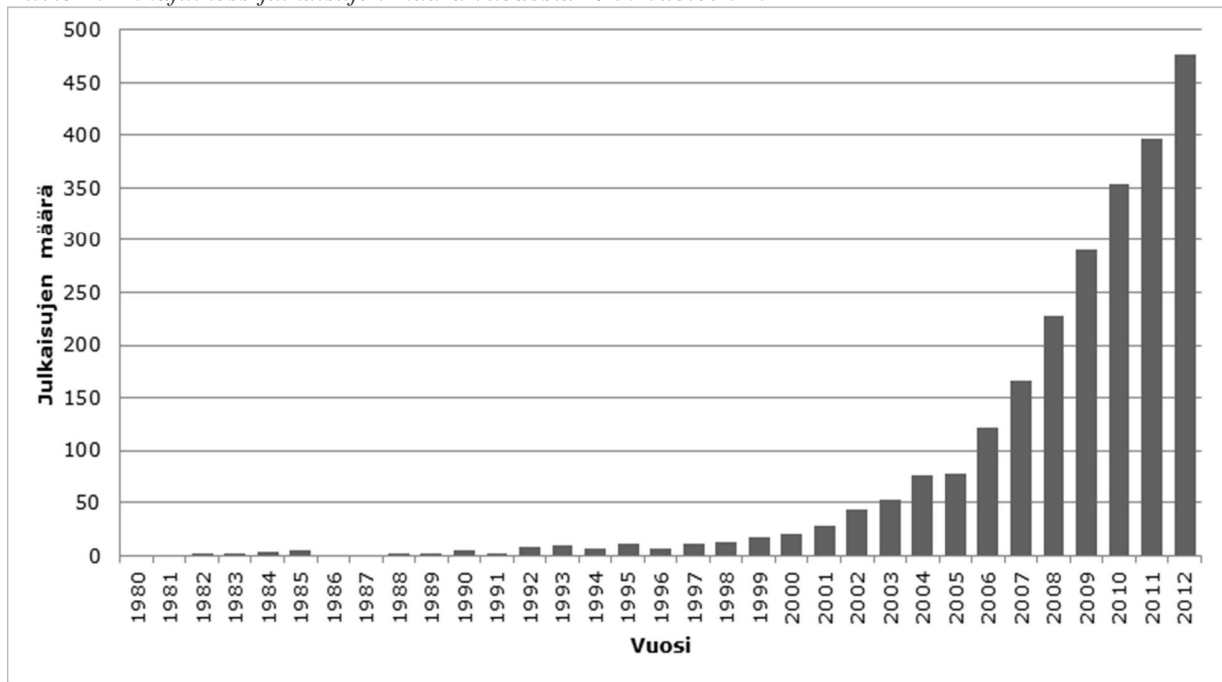
Jos juoksen taas kieli vyön alla, mietin nyt tarkemmin, miksi toimin niin.
(Tiina Rajamäki, Helsingin Sanomat 28.05.2013, A4.)

Tutkielmani on saanut alkunsa kiinnostuksesta ja ihmetyksestä: kiinnostuksesta siihen, miten meditaatio ja mielenhallinnan opit vetoavat nykyaikana suuresti kiireisiin ihmisiin ja ihmetyksestä siihen, miten työyhteisöjen kehittäjät ovat ottaneet nämä opit käyttöönsä. Kasvanut kiinnostus meditaatioon ja siitä kumpuaviin mielen harjoitteisiin ei näykään vain kirjakauppojen näitä aiheita käsittelevien hyllymetrien pitenemisenä ja työväen- ja kansalaisopistojen kyseisiä tekniikoita opettavien kurssien täyttymisenä. Se näkyy myös niiden voimallisena tulona yrityksiin ja organisaatioihin työyhteisöjen kehittämismenetelminä. Yhä useammassa organisaatiossa tehdään nykyään itämaiseen henkiseen perinteeseen perustuvia läsnäoloharjoituksia. Huomion tarkoituksellinen suuntaaminen nykyhetkeen ja siinä läsnä olemiseen on amerikkalaisen lääketieteen professori Jon Kabat-Zinnin buddhalaisesta meditaatiooperinteestä muokkaama ja tunnetuksi tekemä tietoisuustaitoharjoittelumuoto stressin- ja kivunhallintaan. Siitä käytetään nimitystä mindfulness.

Kabat-Zinn oli ensimmäisiä, joka integroi mindfulnessin länsimaisiin parantamiskäytäntöihin. Hänen kehittämänsä hyväksyvään tietoiseen läsnäoloon perustuva kahdeksanviikkoinen stressinhallintaohjelma (mindfulness-based stress reduction MBSR) otettiin lääketieteen käyttöön vuonna 1979 Massachusettsin yliopistollisessa sairaalassa. Ohjelman pohjana ovat hyväksyvää, tietoista läsnäoloa kehittävät meditaatioharjoitukset ja niiden sovellukset stressin, kivun ja kroonisten sairauksien hoitoon (Williams, Teasdale, Segal & Kabat-Zinn 2011, 16). Kabat-Zinnin (2012, 22) määritelmään mindfulnessista hyväksyvänä tietoisena läsnäolona ja sen harjoittamisena tukeutuvat monet. Yksinkertaisesti ilmaistuna mindfulness on hetkestä toiseen avautuvaa tietoisuutta ja sitä harjoitetaan siten, että huomio kiinnitetään tarkoituksellisesti asioihin, joihin emme tavallisesti tuhlaa ajatustakaan. *Hyväksyvä tietoinen läsnäolo on tietoisuutta, joka saavutetaan kiinnittämällä nykyhetkessä tieteen tahtoon ja arvostelematta huomiota asioihin sellaisina kuin ne ovat* (Williams ym. 2011, 67, kursivointi kirjoittajien).

Kabat-Zinnin kehittämä ohjelma tuli laajan yleisön tietoisuuteen vuonna 1990 julkaistun teoksen *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness* myötä. Sen jälkeen mindfulness on saanut osakseen runsaasti huomiota ja suosiota. Kiinnostuksen kasvua mindfulnessiin kuvaa hyvin se, miten mindfulnessia käsittelevien julkaisujen määrä on kasvanut vuosien varrella (ks. kuvio 1).

Kuvio 1. Mindfulness-julkaisujen määrä vuodesta 1980 vuoteen 2012



Lähde: David S. Black 2013. Mindfulness Research Guide.
<http://www.mindfulexperience.org>. Vrt. Kabat-Zinn 2009, xxvii.

1980-luvun alussa mindfulnessia käsitteleviä julkaisuja ilmestyi vain muutamia ja vuoteen 2013 tultaessa julkaisujen määrä on moninkertaistunut. Psykologisen kirjallisuuden alalla (PsycINFO) ilmestyi noin 100 vertaisarvioitua artikkelia mindfulnessista 2000 luvulle tultaessa. Vuoteen 2013 tultaessa artikkeleita on ilmestynyt jo yli 2 000. (Germer 2013, 12.)

Vaikka mindfulnessia kehitettiin alun perin länsimaisessa viitekehyksessä stressin- ja kivunhallintaan klinikaympäristössä, alkoi nopeasti ilmaantua erilaisia sovelluksia, joissa päämääränä oli hyödyntää mindfulnessin harjoittamista jokapäiväisessä elämässä. Osa näistä noudatti Kabat-Zinnin esimerkkiä ja osa taas oli siitä erillisiä kehitelmiä. Taulukossa 1 on lueteltu mindfulnessiin pohjaavia menetelmiä ja teoksia, jotka ovat olleet merkkipaaluja mindfulnessin suosion leviämisessä. Muun muassa erilaisissa psykoterapioissa ja neuvontapalveluissa alettiin käyttää mindfulnessia jo yli 20 vuotta sitten. Kognitiivinen psykoterapia ja tietoisien läsnäolon menetelmä yhdistyi masennuksen hoitomuodoksi Segalin, Williamsin ja Teasdalen työn myötä (Mindfulness-based Cognitive therapy MBCT 1992) ja uutena terapeuttisena suuntauksena ilmaantui myös dialektinen käyttäytymisterapia

(DBT).¹ Mindfulnessia hyödynnettiin myös Steven C. Hayesin ja hänen työryhmänsä (Hayes et al. 1993) 1980- ja 1990-luvulla kehittämässä terapiamuodossa nimeltään Acceptance and Commitment therapy (ACT, suomeksi HOT Hyväksymis- ja omistautumisterapia).

Taulukko 1. Mindfulnessin merkkipaaluja tiellä buddhalaisuudesta työpaikoille

	<i>Mindfulness-meditaatiot (MM)</i>	<i>Mindfulness-perusteiset interventiot (Mindfulness-based interventions MBI)</i>
2 500 v. +	Vipassana, dzogchen ja zen-meditaatio	
1990		<i>Mindfulness-based stress reduction (MBSR)</i> Kabat-Zinn Jon <i>Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness</i>
1993		<i>Dialectical behavior therapy (DBT)</i> Linehan Marsha <i>Cognitive-Behavioral Treatment of Borderline Personality Disorder</i>
1999		<i>Acceptance and commitment therapy (ACT)</i> Hayes Steven C., Strosahl Kirk D. & Wilson Kelly G. <i>Acceptance and Commitment Therapy: An Experiential Approach to Behavior Change</i>
2002		<i>Mindfulness-based Cognitive therapy (MBCT)</i> Segal Zindel, Williams Mark & Teasdale John <i>Mindfulness-based Cognitive therapy for depression: A New Approach to Preventing Relapse</i>
2011		Williams Mark & Penman Danny <i>Mindfulness: A practical guide to finding peace in a frantic world</i> (suom. 2013, Tietoinen läsnäolo. Löydä rauha kiireen keskellä)
2011		Chaskalson Michael <i>The Mindful Workplace: Developing Resilient Individuals and Resonant Organizations with MBSR</i>

Sovellettu seuraavia lähteitä: Chiesa & Malinowski 2011, 404–405; Brown, Marquis & Guifrida 2013, 97; Chapman 2011.

Nykyään mindfulnessin harjoittaminen on levinnyt klinikoilta ja terapiavastaanotoilta myös tavallisiin työyhteisöihin erilaisten valmentajien, kehittäjien ja organisaatiotutkijoiden toimesta. Mindfulnessista on tullut muoti-ilmiö. Samalla mindfulnessista on tullut erittäin elastinen käsite, jolla viitataan hyvin erilaisiin interventioihin ja sovelluksiin, joiden historiallinen perusta ja tavoitteet voivat erota huomattavastikin toisistaan. Aiheesta meta-analyyseja tehnyt Alberto Chiesa (2012; Chiesa & Malinowski 2011) tekee kahtiajaon ensinnäkin ikiai-

¹ DBT juontaa juurensa Marsha Lineahiin (1993). Lineah on moninkertaisesti palkittu amerikkalainen psykologian professori. Hänen mukaansa DBT on oppimisteorian, kognitiivisen teorian, dialektisen filosofian ja zen-buddhalaisuuden integraatio (Geels & Wickström 2009, 413).

kaiseen meditaatioperinteeseen kutsuen sitä mindfulness-meditaatioksi ja ”moderneihin” mindfulnessia hyödyntäviin interventioihin, mindfulness-perusteisiin interventioihin. Jälkimmäisistä hän erottelee Kabat-Zinnin kahdeksanviikkoista stressinhallintaohjelmaa hyödyntävät suuntaukset (MSBR ja MBCT) ja psykologiset suuntaukset (DBT ja ACT). Edellä mainittujen lisäksi voidaan erottaa lyhyet johdatukset mindfulnessiin (esimerkiksi yhden tai muutaman tapaamiskerran ohjausta tietoiseen läsnäoloon nykyhetkessä) (Chiesa, Serretti & Jakobsen 2013, 84).

Buddhalaisen meditaatioperinteen hyödyntäminen työyhteisöissä on siis melko uusi ilmiö. Varsin uusi ilmiö se on etenkin Suomessa. Siten sitä on myös kuvattu ja tutkittu vähän. Julkaisuja mindfulnessin harjoittamisesta ja sen vaikuttavuudesta työyhteisöjen kehittämisessä ei löydy edes kansainvälisesti katsoen paljon.

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata mindfulnessia ja sen harjoittamista työyhteisöissä selvittäen käsitteen käyttöä tässä viitekehyksessä. Millainen kehittämisote mindfulness on? Mitä erityistä siinä on kehittämisoitteena? Tutkimukseni tuo tietoa uudesta ja vähän tutkustusta ilmiöstä.

1.1 Meditoinnin ja mindfulnessin leviäminen työyhteisöihin

Ei ole olemassa tilastotietoja siitä, kuinka moneen organisaatioon meditointi ja mindfulnessin harjoittaminen on rantautunut. The Financial Timesin artikkelissa (24.9.2012) ”The mind business: Yoga, meditation, ‘mindfulness’ – why some of the west’s biggest companies are embracing eastern spirituality” arvioidaan, että Yhdysvaltain suurista yrityksistä joka neljäs on käynnistänyt jonkinlaisen stressinhallintaohjelman. The Financial Timesin artikkelissa mainitaan muun muassa Cheerios muroista ja Häagen-Dazs jäätelöstä tunnettu yritys General Mills, hakuyritys Google ja yksi Yhdysvaltain suurimmista sairausvakuutusyhtiöistä, Aetna, yrityksinä, joissa itämaisperäiset henkiset harjoitteet ovat vallanneet jalansi-

jaa. Esimerkiksi Googlen "Search Inside Yourself" -ohjelmassa mindfulness on tullut tutuksi yli tuhannelle työntekijälle.²

Artikkeliin haastateltu Medtronicin entinen toimitusjohtaja ja Harvard Business Schoolin professori William George vakuuttelee meditoinnin ja läsnäoloharjoitusten etuja työelämän kannalta. Hänen mukaansa harjoitusten myötä saavutetaan läsnäolokykyä työssä, mikä edistää muita työssä tärkeitä kykyjä. Päätöksentekotaito kohenee ja edellytykset muiden ihmisten kanssa työskentelyyn paranevat ja samalla osataan olla taitavampia johtajia. George toteaa, että hänellä itsellään on taipumusta elää hyvin kiireistä elämää, mutta tietoisuustaitojen harjoittaminen pitää hänet fokusoituneena siihen, mikä on tärkeää. Joitain harjoitteiden henkinen perusta askarruttanee. The Financial Timesin artikkelissa kuitenkin esitetään, etteivät itämaista henkistä perinnettä omaksuneet yritykset ja johtajat yritä kääntää työntekijöitään uuteen uskontoon, vaikkakin ne ovat esimerkiksi räätälöineet tälle perustalle muun muassa johtamiskoulutusohjelmia. Artikkelissa väitetään myös, että uskonnollisuudesta riisuttu ja tieteellisellä tutkimuksella kvalifioitu itämainen henkinen perinne on tulossa hyväksytyksi osaksi yritysten valtavirtaa. Menestyneet liikemiehet henkinä guruina ja oppilaina, materiaalsen ja henkisen maailman vastakkainasettelun liudentuminen, on nykyaikaa.³

These contradictions – Buddhist teachers who aren't Buddhists, corporations with spiritual communities, capitalism embracing traditions that shun materialism – are perhaps unsurprising in the modern age. Just as General Mills products are sold around the globe, feeding people from India to Indiana, so too the fundamental tenets of the world's great religions are freely traded in every corner of the earth. The result is that the people who work hard to make high-margin, low-calorie breakfast cereals are at the same time striving to improve their spiritual equilibrium and even get a taste of enlightenment. (The Financial Times 24.9.2012.)

Itse sain ensikosketuksen tietoisien läsnäolon harjoittamiseen työyhteisöissä syksyllä 2011 tehdessäni harjoitustyötä Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun kurssille "Kehittämisoitteet ja -käytännöt". Teimme kurssilla ryhmämme kanssa harjoitustyötä voimaantumislähtöises-

² Artikkelissa ei unohteta mainita myöskään Applea ja sen edesmennyttä perustajaa ja johtajaa Steve Jobsia, jonka ajatteluun vaikutti voimallisesti zenbuddhalaisuus.

³ Vrt. Brooks (2001) tulkinnat bopoista nykyajan ilmentäjinä. Brooks on kuvannut porvarillisten ja bohemien piirteiden sekoittumista termillä "bopo", boheemi porvari. Bopo on sekoitus hippiä ja juppia, bohemia ja porvaria.

tä kehittämisotteesta ja keräsimme aineistoa valtion työmarkkinalaitokselta (VTML). Tutustuessani VTML:n kehittämistoimintaan olin melko hämmentynyt huomattessani siellä harjoitettavan erilaisia orientaatio- ja pysähtymisharjoituksia. Niiden kerrottiin toimivan ryhmän voimaantumisprosesseja helpottavina työkaluina. Näitä työkaluja käyttäen organisaatiossa toiminut konsultti Terhi Takanen⁴ (2009, 4–5, 13) pyrki lisäämään ryhmänsä tietoisuustaitoja. Tietoisuustaitojen kuvattiin olevan sekä oman että toisten toiminnan ja ajattelun havainnointia ja tulkintaa, reflektiota. Samoin sen kuvattiin olevan vapautumista aiemmista ajattelu- ja toimintamalleista. Takasen mukaan näiden taitojen perustana on läsnäolo tässä hetkessä ja kyky havainnoida tapahtumia ei-arvottavasti. VTML:llä tietoisuustaitojen harjoittamisen yhteydessä ei käytetty tietoisesta ei-arvottavan läsnäolemisen, mindfulnessin, käsitettä.

Keskustelin edellä mainittua kurssia varten VTML:n sisäisen kehittäjän kanssa harjoituksista ja niiden yleisyydestä eri organisaatiossa, ja etenkin julkishallinnossa. Siinä yhteydessä hän totesi, että tietoisuustaitoihin on alettu kiinnittää huomiota paljon entistä enemmän työyhteisöissä ja että esimerkiksi valtiokonttorin koulutusyksikön kehittäjä ohjaa mindfulness-kursseja. VTML:n sisäisen kehittäjän mukaan tämä osoitti sitä, että tietoisuustaitojen harjoittamisesta on tullut melko yleinen ja hyväksytty työyhteisön kehittämisen muoto, osa työyhteisöjen kehittämisen valtavirtaa. Uskontotieteen dosentti Kimmo Ketola Kirkon tutkimuskeskuksesta kertoi (8.11.2011) ilmiön yleisyydestä Suomessa. Hänen mukaansa uskontotieteilijät eivät vielä olleet kiinnittäneet mitään huomiota meditoinnin ja tietoisuustaitoharjoitteluilmiön olemassaoloon Suomen työpaikoilla. Ruotsalaistutkijat olivat Ketolan mukaan ilmiötä jo tutkineet. Siellä tietoisuustaitojen harjoittaminen työyhteisöissä on lisääntynyt räjähdysmäisesti ja myös julkishallinnon piirissä.⁵ Tietoisuustaitojen harjoittamisen ilmiö on ollut huomiota herättävä myös Tanskassa ja tanskalaiset tutkijat ovat ilmiötä aktiivisesti myös tutkineet. Heiltä on ilmestynyt aihepiiristä muun muassa Joel Havivin

⁴ Takanen on väitellyt, 2013, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta aiheenaan kehittämistoimintansa.

⁵ Ilmiön leviämistä Ruotsissa selittää osin Åsa Nilssonin toiminta. Nilssone on ruotsalainen monitaituri: psykiatri, lääketieteen tohtori, laillistettu psykoterapeutti, Tukholman Karoliinisen instituutin lehtori ja salipoliisiromaanien kirjoittaja. Hän on dekkarien lisäksi kirjoittanut kirjoja tietoisesta läsnäolosta. Muun muassa vuonna 2004 julkaistu teos *Vem är det som bestämmer i dit liv? Om medveten närvaro* (suomennettu vuonna 2005 *Kuka ohjaa elämääsi. Tietoisuustaidot arjen apuna*) on tehnyt mindfulnessia tutuksi laajan yleisön keskuudessa. Innoituksen tietoisesta läsnäolon soveltamiseen Nilssone on saanut dialektisesta käyttäytymisterapiasta. Myös Ola Schenström ja hänen kehittämänsä "Här och nu"-menetelmä on ollut levittämässä ilmiötä Ruotsissa (Plank 2010, 50–51).

(2007a) toimittama teos *Medarbejder eller modarbejder - religion i moderne arbejdsliv*, jossa polemisoidaan henkisten harjoitteiden esiintymistä työyhteisöissä.

1.2 Tutkimusta kehystävät tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutus

Meditoinnin ja tietoisuustaitojen harjoittamiseen työyhteisöissä on kiinnitetty huomiota julkisessa keskustelussa (ks. esim. Taloussanomat 24.05.2012: ”Viimeisin villitys Suomen työpaikoilla meditointi”). Ilmiötä ei kuitenkaan ole Suomessa juuri lainkaan tutkittu. Tutkimukseni tavoitteena on paikata tätä aukkoa. Tavoitteenani on kuvata mindfulnessin harjoittamista työyhteisöissä ja selventää käsitteen käyttöä tässä yhteydessä. Näkökulmani mindfulnessiin rajautuu nimenomaan työyhteisöjen kehittämiseen ja siihen, miten itämaisesta henkisestä perinteestä kumpuavat tekniikat ovat saaneet suosiota työyhteisöjen kehittäjien keskuudessa. Tarkasteluni kohteena on nimenomaisesti Kabat-Zinnin buddhalaisesta meditaatioperinteestä muokkaaman tietoisuustaitoharjoittelumuodon innoittamat interventiot ja sovellukset. Kysyn tutkimuksessani, millainen kehittämisote mindfulness on? Aalto-yliopiston professorin Keijo Räsänen (2007) mukaan kehittämisotteen käsite on tutkimuksellinen ja analyyttinen työväline, jonka avulla voidaan tutkia, tunnistaa, kuvata ja vertailla erilaisia tapoja tehdä kehittämistyötä. Se on väline, jonka avulla voidaan pukea sanoiksi ja ymmärtää kehittämistyötä käytännöllisenä toimintana eli taktisena, poliittisena ja moraalisena toimintana, jolla on aina tekijä eli subjekti.

Ymmärtääkseni paremmin mindfulnessia kehittämisotteena ja havaitakseni selvemmin sen luonnetta ja suosion syitä vertaan sitä toiseen kehittämisotteeseen. Vertailun avulla uskon tunnistavani mindfulnessin ominais- ja erityispiirteet paremmin. Lähtökohta noudattelee ajatusta, että erojen tunnistaminen on valaisevampaa kuin yhtäläisyyksien kuvaus ja että se on uuden oppimisen edellytys: *Variatio est mater studiorum*, sanovat Marton ja Trigwell

(2000).⁶ Vertailukohteekseni otan kehittävän työntutkimuksen. Tätä valintaa perustele se, että kehittävän työntutkimuksen periaatteita tutkijat ovat kuvanneet eksplisiittisesti. Näin ollen se tarjoaa jäsentyneen vertailukohdan, jonka avulla tunnistaa mindfulnessin erityislaadua. Selvitän tutkimuksessani, miten mindfulness eroaa kehittävästä työntutkimuksesta. Vertailu tapahtuu pitkälti teoreettisesti näitä kehittämisotteita käsittelevän kirjallisuuden varassa. Avainteokset kehittämisotteista ovat kehittävän työntutkimuksen osalta Yrjö Engeströmin teos *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita* vuodelta 1995 ja mindfulnessin osalta John Kabat-Zinnin teos *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness* vuodelta 1990. Toinen keskeinen teos, jota hyödynnän mindfulnessin tarkastelussa, on tietoiseen läsnäoloon perustuvan kognitiivisen terapian (MBCT) kahdeksanviikkoisesta ohjelmasta kirjoitettu Mark Williamsin ja Danny Penmanin (2011, suom. 2013) populaariteos *Tietoinen läsnäolo. Löydä rauha kiireen keskellä* ohjattuine meditaatioharjoituksin. Edellä mainittujen teosten lisäksi hyödynnän muita kirjoituksia kehittävästä työntutkimuksesta ja mindfulnessista.

Mindfulnessia on kehitetty nimenomaisesti stressinhallintaan. Syvennän analyysiani kehittävästä työntutkimuksesta ja mindfulnessista stressiin kiinteästi olevan ilmiön, kiireen, avulla. Tämä on luontevaa, koska yksilötasolla kiireen vaikutuksia on usein lähestytty stressi-käsitteen avulla (Kinnunen & Feldt 2005, 15) ja suuri osa kiirettä koskevasta tutkimuksesta on keskittynyt kiireen seurauksiin, hyvinvoinnin vähenemiseen, stressiin tai työuupumukseen (Lehto & Sutela 2008, 69). Syventävä analyysi kehittämisotteista tapahtuu siten, että tarkastelen lähemmin sitä, miten näissä kehittämisotteissa on pyritty hallitsemaan työntekijöiden kiirettä. Kehittävästä työntutkimuksesta on olemassa yksi väitöskirjatasoinen akateeminen tutkimus kiireestä ja sen haltuunotosta: Anna-Liisa Niemelän (2006) väitöskirja *Kiire ja työn muutos. Tapaustutkimus kotipalvelutyöstä*. Niemelä on väitöskirjassaan tutkinut kehittävän työntutkimuksen viitekehyksessä sitä, miten työelämän kiire liittyy työssä tapahtuneisiin muutoksiin ja minkälaisina nämä muutokset ja kiire tulevat esiin kotipalvelutyössä. Hän pyrkii ymmärtämään kiirettä työn muuttuessa ja osana työn historiallista kehitystä. Hänen perusoletuksena on, että työssä on aina ollut kiirettä, mutta se on muodostunut työhön eri aikoina eri tavoin. Väitöskirjassa on kuvattu myös eräs Nie-

⁶ Tämä huomio alleviivaa sitä, että oppimisen lähtökohtana on oppimisen kohteena olevassa ilmiössä esiintyvä vaihtelu ja että vaihtelua analysoimalla voidaan erottaa kohteesta oleellinen epäoleellisesta. (Ks. Engeström & Sannino 2010, 18, Marton & Trigwell 2000).

melän kehittämä kiireinterventio kotipalvelutyöhön, jota tarkastelen tarkemmin työssäni. Mindfulnessin osalta taasen löytyy yksi suomalainen akateeminen tutkimus, jossa on kehitetty interventio ja tarkasteltu sen vaikuttavuutta. Tämä on Tuija Makkosen (2011) psykologian alaan kuuluva lisensiaatintutkimus *Lyhyt tietoisuustaitointerventio hoitoalan esimiesten työuupumukseen*.

Molempien edellä esitettyjen kehittämismenetelmien, sekä kehittävästä työntutkimuksesta että mindfulnessista ammentavien interventioiden, kohteena ovat hoitoalalla työskentelevät. Mindfulness-intervention kohteena ovat esimiehet, kehittävän työntutkimuksen perustalle rakentuvan kiireintervention kohteena taasen ovat työntekijät. Koska molempien interventioiden kohteena ovat nimenomaan julkisella alalla ja erityisesti julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset, muodostavat ne hyvän keskinäisen vertailukohteen. Tuija Makkosen lisensiaatintutkimuksessa tavoitteena oli tutkia tietoisuustaitointervention vaikuttavuutta eli sitä, vähentääkö interventio työuupumusta ja parantaako se palautumista. Työssä ei paneuduta lainkaan interventiota käyttävän kehittäjän näkemyksiin. Koska haluan tutkia mindfulnessia nimenomaan käytännöllisenä toimintana eli taktisena, poliittisena ja moraalisenä toimintana, jolla on aina tekijä eli subjekti, täydennän kuvausta mindfulnessista itse keräämälläni laadullisella aineistolla. Siten toisena esimerkkinä mindfulnessin soveltamisesta työyhteisön kehittämisessä on valtiovarainministeriössä (VM) käytetty ”mindfulness-pysäkki”. Mindfulness-pysäkin ja sitä käyttävän kehittäjän haastatteluin tein keväällä 2012, ja haastateltavani oli VM:n kehittämisyksikön päällikkö Marika Tammeaid. Koska toinenkin esimerkkinä mindfulnessin käytöstä työyhteisöjen kehittämisessä on julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiosta, laajentaa se kuvaa mindfulnessin harjoittamisesta ja harjoituksen päämääristä nimenomaan julkisen sektorin eri alan töissä.

Kehittävään työntutkimukseen ja mindfulnessiin pohjaavat sovellukset ja interventiot edustavat kiire- ja stressiteoreettisen ajattelun kahta eri leiriä. Tim Newtonin (1995, 97–98) mukaan on olemassa amerikkalainen traditio, jossa stressi nähdään pitkälti yksilön ongelmana ja skandinaavinen traditio, jossa pyritään löytämään yhteyksiä työstressin ja työn organisoinnin välillä. Amerikkalaisessa traditiossa pyritään löytämään erilaisia selviytymiskeinoja ensisijaisesti työntekijätasolla, kun taas skandinaavisessa traditiossa on pyritty vaikuttamaan työn organisointiin ja muihin työpaikka- tai organisaatiotason tekijöihin. Ame-

rikkalainen traditio voidaan jakaa erilaisiin neuvontapalveluihin sekä stressinhallinnan keinoihin tai stressiin sopeutumiskeinoihin, joihin muun muassa meditointi kuuluu. Koska mindfulness edustaa yksilökeskeistä näkökulmaa kiireen- ja stressinhallintaan ja kehittävä työntutkimus on toimintajärjestelmä- ja yhteisökeskeinen ratkaisu, tarkastelen tutkimuksessani tarkemmin myös sitä, miten näissä kehittämismenetelmissä ymmärretään ja kohdataan työntekijäsubjekti. Samalla tulee tarkasteltavaksi myös se, millainen katsotaan olevan työntekijäsubjektin vastuu muutoksessa. Hyödynnän tämän tarkastelun yhteydessä kaikkea aiemmin mainittua materiaalia. Hyödynnän tässä kohdin jonkin verran myös julkisia tekstejä ja muuta materiaalia, mitä minulle on kertynyt VTML:ssä tehdystä kehittämistoiminnasta.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 2) on koottu tutkimustani kehystävät tutkimuskysymykset.

Taulukko 2. Tutkimusta kehystävät tutkimuskysymykset

-
1. Millainen kehittämisote mindfulness on?
 - a) Miten mindfulness eroaa kehittävästä työntutkimuksesta?
 - b) Miten mindfulnessin käsitettä on käytetty organisaatiotutkimuksen alalla?
 2. Miten kehittävät työntutkijat ja mindfulnessia hyödyntävät kehittäjät ovat yrittäneet taltuttaa kiirettä työyhteisöissä?
 3. Miten tutkituissa kehittämisotteissa ymmärretään ja kohdataan työntekijäsubjekti ja millaisena nähdään työntekijän rooli muutoksessa?
-

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata ja analysoida mindfulnessia ja sen harjoittamista työyhteisöissä selventäen käsitteen käyttöä tässä viitekehyksessä. Samalla työni tavoitteena on myös kertoa jotain yleistä suomalaisesta työelämästä kiire-ilmion ja sen hallinnan keinojen avulla. Näkemykseni on, että puhe työelämän kiireestä osoittaa jotain erityistä omasta ajastamme ja samalla tämä puhe vaikuttaa nykyajan muotoutumiseen. Samoin nykyajan muotoutumiseen vaikuttavat ne menetelmät, joiden avulla yritämme puuttua kiireen syihin ja

seurauksiin. Kabat-Zinnillä on selkeä näkemys siitä, millainen nykyajan elämäntapa on ja mikä meitä riivaa.

Emmekö olekin kaikki taipuvaisia ... täyttämään päivämme asioilla, jotka meidän vain *täytyy* tehdä ja sitten juoksemme epätoivoissamme kieli vyön alla yrittäen saada kaiken tehdyksi, emmekä kaiken keskellä oikeastaan nauti juurikaan siitä mitä teemme, koska aikaa on liian vähän tai olemme liian kiireisiä tai levottomia? Vaikka kaikki mitä teemme olisikin tärkeää, vaikka olisimme itse halunneet tehdä tuon kaiken, saatamme tuntea, että osamme on aivan liian vaativa, aikataulut kaatuvat päällemme ja velvollisuudet hukuttavat meidät alleen. Elämme jatkuvassa suorittamisen maailmassa. Vain harvoin olemme kosketuksissa siihen, mitä on kaiken tuon suorittamisen ja tekemisen taustalla, tai toisin sanoen, kosketuksissa olemisen tilaan sisälämme. (Kabat-Zinn 2012, 98–99.)

Kabat-Zinnin mukaan olemme uudenaikaisessa yhteiskunnallisen kehityksen vaiheessa, johon liittyy myös tarve mindfulnessin kaltaisille kehittämismenetelmille. Kabat-Zinn (1994) kuvaa tätä syväksi yhteiskunnallis-kulttuuriseksi vallankumoukseksi, jota ohjaa vahva sisäinen kaipuu hyvinvointiin, merkityksellisyyteen ja yhteisöllisyyteen yhteiskunnassamme. Hän toteaa, että kun modernia yhteiskuntaa luonnehti teknologinen vallankumous ja tekniikan kehittäminen, niin nyt elämme mielen sisäisten tekniikoiden kehittämisen aikaa.

Kabat-Zinnin mukaan koko länsimainen elämäntapa on muuttunut suorittavaksi ja nopea-tempoiseksi. Myös monet työelämän muutokset ovat nopeuttamassa tahtia. Muutoksia on kuvattu muun muassa työn intensivoitumiseksi. Julkisessa keskustelussa työn intensivoitumiseen ja sen kielteisiin seurauksiin on kiinnittänyt huomiota muun muassa Miina Sillanpää Säätiön tutkimus- ja kehittämisspäälikkö Merja Kurki. Mielipidekirjoituksessaan ”Hyvin toimivat aivot ovat työikäisten arvokkain pääoma” (Helsingin Sanomat 26.09.2012, C4) hän kirjoittaa, että työelämän kuormittavuustekijät ovat muuttuneet fyysisen toimintakyvyn alueelta psyykkisen ja kognitiivisen toimintakyvyn alueelle. Hänen mukaansa työelämässä tietotekniikan käytön laajeneminen, verkostomaiset työtavat, nopeisiin muutoksiin liittyvä työn häiriöisyys sekä monenlaiset joustavuusvaatimukset muuttavat yksilöiden muistitoimintoihin kohdistuvia vaatimuksia. Osa yleistyneistä muistihuolista liittyy häiriöisen työn aiheuttamiin keskittymisen ongelmiin, mistä seuraa uupumusta. Kurjen mukaan näin syntyneen työperäisen uupumuksen väheneminen lisäisi ihmisten laadukkaita elinvuosia ja mahdollisesti työvuosiakin.

Yhteiskunnallinen ja teknologinen kehitys on vaikuttamassa tapaamme tehdä työtä. Jälkitekollistuminen on merkinnyt perinteisen työväestön vähenemistä ja valkokaulustyöväestön lisääntymistä. Entistä useampi työskentelee palveluammateissa ja ns. tietotyöläisinä. Barley ja Kunda (2001) toteavat tämän sanomalla, että suurimmaksi osaksi 1900-lukua työn luonne pysyi kyllin vakaana organisaatioiden tutkijoille. Näin tutkijat saattoivat olettaa, että käsitteet ja teoriat, jotka oli kehitetty byrokraattisissa olosuhteissa, olivat sopivia useimpien organisaatioiden yhteyksissä ja kuvauksissa. Nyt he peräänkuuluttavat jälkitekollisen työn kuvaamista uudella tapaa ja konkreettiset piirteet huomioon ottaen. Heidän mukaansa erityisesti muuttuneet työn käytännöt ja työn tekemiseen vaadittavat yhteistyösuhteet organisaation eri henkilöstöryhmien välillä sekä eri organisaatioiden välillä tulisi ottaa huomioon.

Siinä välissä, jolloin kehittävän työntutkimuksen teoriaa on kehitetty ja mindfulness on rantautunut työyhteisöihin, on tapahtunut käännteentekeviä muutoksia työn suorittamisessa. Voiko tämä olla vaikuttamatta paitsi itse työn sisältöihin ja organisoitumiseen että myös kehittämismenetelmiin? Osoittaako mindfulness kehittämismenetelmänä jotakin nykyisen nopeatempoisen työelämän ristiriitojen ja niiden ratkaisujen ominaislaadusta? Näkemykseni on, että kehittävä työntutkimus ja mindfulness ovat kehittämismenetelmiä, jotka ovat syntyneet vastauksiksi erilaisiin yhteiskuntiin ja erilaisiin työn maailmoihin. Ne ovat siten kehittämismenetelminä eräänlaisia oman aikansa tulkkeja. Räsänen ja Trux kirjoittavat, että kulttuurisessa käytänteessä kohtaavat ja määrittävät sekä yhteiskunta että yksilö. Niissä määrittävät ammatilainen ja se sosiaalinen ja materiaallinen maailma, jota hän työllään uusintaa ja muokkaa. Räsänen ja Truxin sanoin elämme käytänteissä ja käytänteet elävät meissä. (Räsänen ja Trux 2012, 23.) Kehittäjäpersoonan ohella sosiaalinen ja materiaallinen maailma, jota kehittäjä työllään uusintaa ja muokkaa, elää myös kehittämisotteissa ja niitä käyttävien kehittäjien kehittämiskäytänteissä.

Olen asettanut tutkimukselleni monenlaisia tavoitteita. Ensinnä haluan kertoa nykyajan suomalaisesta työelämästä kiire-ilmion avulla. Työni jäsentyy siten, että kuvailen aluksi kiire-ilmioita ja sen tutkimusperinnettä (luku 2). Raportoin myös empiirisistä tuloksista, jotka osoittavat varsinkin suomalaisten työelämän olevan kiireistä. Hyödynnän tässä paitsi raportoituja tutkimuksia että myös itse julkisista tietolähteistä poimimaani dataa. Esittelen myös erilaisia kiireenhallinnan tapoja. Valotan työssäni melko laajasti kiire-ilmioita, sen tut-

kimusperinnettä ja kiireenhallinnan tapoja, jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää, mihin erilaisilla kehittämismenetelmillä saatetaan pyrkiä vaikuttamaan. Tämän esittelyn jälkeen siirryn kuvaamaan sitä, mitä tarkoitetaan kehittämisotteella ja kehittämistyön ymmärtämisellä käytännöllisenä toimintana (luku 3). Tämän jälkeen tarkastelen kehittävää työntutkimusta (luku 4) ja mindfulnessia (luku 5). Molemmista kehittämisotteista esittelen myös niitä ammentavia interventioita ja sovelluksia. Interventioiden tarkastelun yhteydessä pohdin myös sitä, miten niissä käsitellään työntekijäsubjektia ja hänen vastuuta muutoksessa. Kehittämismenetelmien ja niiden pohjalla rakentuvien interventioiden esittelyn jälkeen siirryn vertailemaan niitä kehittämisotteen käsitteen viitekehyksessä (luku 6). Työni lopussa (luku 7) pohdin vielä erikseen sitä, mitä mindfulnessin käyttö työyhteisöissä saattaa merkitä organisaation ja työntekijöiden kannalta.

2 Kiire

Alussa oli sana

"Tietoisuus heijastuu sanassa kuin aurinko vesipisarassa. Mielekäs sana on inhimillisen tietoisuuden mikrokosmos", kirjoittaa psykologi ja kulttuurihistoriallisen teorian perustaja Vygotski (1982, 249) teoksessa *Ajattelu ja kieli*. Vygotskin mukaan sana on välitön ilmaus inhimillisen tietoisuuden historiallisesta luonteesta. Hänen mukaansa ei pelkästään ajatuksen, vaan myös koko tietoisuuden kehitys on yhteydessä sanan kehitykseen. Siten olipa sanan rakenne mikä hyvänsä ja olipa se missä kehityksen vaiheessa hyvänsä, se heijastaa aina todellisuutta. Tämä todellisuuden heijastaminen on eri kehitysvaiheissa aivan erilaista. A. R. Lurija (1982, 266) muotoilee tämän Vygotskin ajatuksen sanoen, että todellisuus taittuu sanan kautta ja sanasta tulee tärkein todellisuutta taittava tekijä. Sana on tärkein prosessi, joka välittää todellisuuden heijastamista.

Vygotskin mukaan sanalla (tai puheilmauksella) on kolme seuraavaa komponenttia: kohteeseen viittaaminen, merkitys ja mieli. Mieli on sanan sisäinen merkitys, joka sanalla on puhujalle itselleen. Sanan takana ei Vygotskin mukaan olekaan vain ajatus, joka toteutuu ja muodostuu sanassa, vaan ilmauksen päämäärä ja motiivi, affekti ja emotio. Kun Goethe ehdotti Raamatun sanonnan "alussa oli sana" korvattavaksi sanonnalla "alussa oli teko", Vygotski ehdotti tämän sanonnan painon muutettavan ensimmäiselle sanalle: "*alussa oli teko*". Vygotskin mukaan on tutkittava, miten "teon" ja "sanan" yhdistyminen tuottaa ne verbaalisen ajattelun korkeimmat muodot, jotka antavat ihmisen "teolle" uudet piirteet, vievät sen kauas konkreettisesti havaittavien tilanteiden ulkopuolelle ja muuttavat ihmisen "näkökenttensä orjasta" sen isännäksi.⁷ (Vygotski 1982, Lurija 1982, 257, 264–265.)

⁷ Vygotski (1982) tutki aikoinaan tarkemmin sitä reittiä, jonka sanan merkitys käy. Vygotskia ennen tiedettiin, että sana on puheen perusyksikkö ja että se viittaa kohteeseen ja mutkikkaammilla kehitystasilla heijastaa tietynlaista abstraktia käsitettä. Tätä kysymystä oli käsitelty lukuisissa tutkimuksissa, mutta sanan merkityksen kehitystapahtuma oli jäänyt syrjään. Oli otaksuttu, että sanan merkitys on aina muuttumaton, koska näytti ilmeiseltä, että esim. sanat "tuoli" tai "omena" merkitsevät lapselle ja aikuiselle samaa asiaa ja koko puheen kehitystapahtuma liitettiin vain sanaston rikastumiseen ja laajenemiseen ja uusien, käsitteitä ilmaisevien sanojen hankkimiseen.

Mutta millainen todellisuus tahtuu nykyaikana kiire-sanana kautta ja miten kiire-sana tahtaa todellisuutta? Mitä kiire sanana itse asiassa tarkoittaa? Monet päätyvät kiire-ilmiötä tutkiessaan turvautumaan käsitteen määrittelyssä sanakirjoihin. Näin teki esimerkiksi Niemelä tutkiessaan sitä, miten kiire muotoutuu työn historiallisissa kehitystyypeissä ja tarvitessaan analyysimallin ajan ja kiireen määrittelyä varten. Saadakseen käsityksen siitä, milloin työ on kiireistä ja milloin se ei ole kiireistä, Niemelä tukeutui Nykysuomen sanakirjaan vuodelta 1953. Sen mukaisesti kiire on ”tila, jolloin jonkun tai joidenkin on ehdittävä jotakin mahdollisimman nopeasti tai niukassa, tavallista lyhyemmässä ajassa, (käytettävän) ajan niukkuus tai puute, hoppu, hätä” (Niemelä 2006, 31.).⁸ Niemelän (2006, 5) mukaan suomenkielisissä tutkimuksissa kiireestä käytetään myös ilmauksia aikapaine tai työn intensivoituminen. Englanninkielisissä tutkimuksissa käytetään ilmauksia ‘time pressure’, ‘haste’, ‘speed’, ‘work intensity’ ja ‘time famine’. Nätin, Anttilan ja Oinaksen (2007) mukaan suomalaisessa tutkimuksessa käsitteet kiire, aikapula ja aikapaine esiintyvät osin päällekkäisesti ja ne kuvaavat, jos ei samaa, niin ainakin toisiinsa yhteen kietoutuneita ilmiöitä. Englanninkielisten tutkimusten kiirettä kuvaavia ilmauksia heidän mukaansa ovat ‘feeling rushed’ ja ‘harriedness’. Aikapulaa kuvataan käsitteillä ‘time famine’, ‘time poverty’, ‘feeling stressed’ tai ‘time stress’ ja aikapainetta käsitteillä ‘time-squeeze’, ‘time pressure’ sekä ‘time crunch’. (Nätti, Anttila ja Oinas 2007.) Omassa tutkimuksessani tarkastelen kiirettä yleisellä tasolla ja diskurssina, joten käsittelen kiirettä, aikapulaa ja aikapainetta yhteen kietoutuneina ilmiöinä, joiden käsitteelliseen erotteluun ei ole tarvetta.

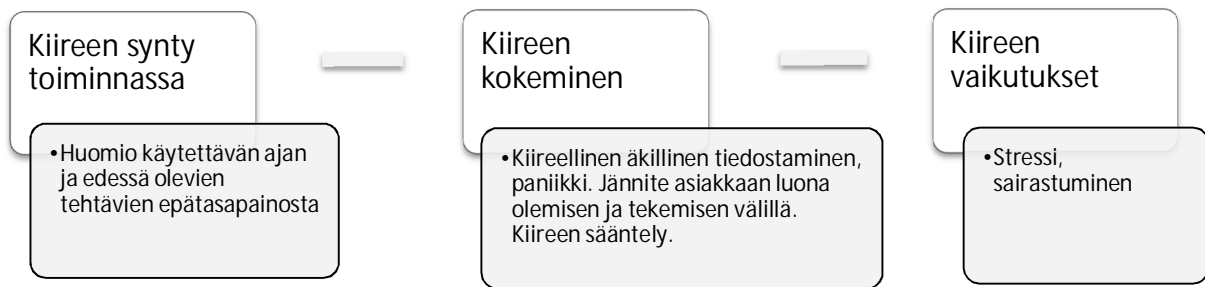
Niemelä (2006, 121) halusi väitöskirjassaan myös selvittää, miten kodinhoitajat ymmärsivät kiireen. Haastattellessaan kodinhoitajia hän pyysikin heitä määrittelemään kiireen. Tämän Niemelä katsoi tarkoitukselliseksi, koska asian määrittely on merkitysten jäsentämistä ja niiden kuvaamista. Ihminen tiedostaa ja muuttaa objektiivista maailmaa merkitysten avulla, ja käsitteet ovat historiallisesti kehittyneiden merkitysten omaksumisprosessin tulosta. Muiden tutkijoiden esittämän pohjalta Niemelä (2006, 121) päätyy toteamaan, että kokemus on subjektiivinen, kompleksinen ja historiallisesti muovautunut kokonaisuus, jota voidaan verrata käytännölliseen toimintaan. Kokemisen tutkiminen rakentaa siten siltaa

⁸ Synonyymisanasto määrittelee samaa merkitseviksi sanoiksi ajan puutteen, hopun ja hädän. Kiirehtiminen on hoputtamista, jouduttamista, tehostamista, joutumista, kiiruhtamista, kiireen pitämistä ja rientämistä. Kiireinen taas on hätäinen, kiirettä pitävä, levoton, malttamaton, kiireellinen, nopea, pikainen. Yleisen suomalaisen asiasanaston mukaan kiireen rinnakkaistermejä ovat ajanhallinta, ajankäyttö, kiireellisyys, kiireettömyys ja stressi. Nykyajan tietosanakirjan Wikipedian mukaan taas kiire on jännitteinen tila, jolla on suhde aikaan.

ihmisen tekemisen ja ajattelun välillä ja täydentää kuvaa ihmisten toiminnasta ja käyttäytymisestä.

Niemelän tutkimuksessa kävi ilmi, että kiireen määrittely ei ollut kovin helppoa kodinhoitajille ja että kiirettä kuvattiin melko niukasti. Niemelä kirjoittaa väitöskirjassaan, että kodinhoitajien kiiremääritelmässä kiire liittyi tilanteisiin, joissa kodinhoitaja huomasi, että kello oli jo paljon ja ”täytys toi ja toi vielä keritä”. Tai vastaavasti oli aikataulu, ”määrätyt hommat” piti tehdä tiettyyn aikaan mennessä. Kyseessä oli käytettävän ajan ja edessä olevien työtehtävien epätasapaino, joka koettiin kiireenä. Tämä vastasi Niemelän mukaan Nykysuomen sanakirjan määritelmää kiireestä: kiire oli ajan niukkuutta. Kiirettä kuvattiin kiirehaastatteluissa myös tunteena (”kun tuntee, että koko ajan on jotain...”) ja tietoisuutena (”kun tietää, että se ja se on vielä tekemättä”). Tunteena sitä kuvattiin sanoilla ”paniikki” ja ”stressi”. Kiire saattoi haastateltavien mukaan syntyä yllättäen (”sitten se pamahtaa”) ja se ikään kuin tiedostettiin äkillisesti työn lomassa. Kiire saattoi myös yllättäen loppua, jos joku asiakas ei ollutkaan hoidon tarpeessa ja aikataulu väljentyi. Yksi haastatelluista kodinhoitajista liitti kiireeseen ristiriitaisuutta. Kiiretilanteessa hän koki, että asiakkaan kanssa tulisi ”olla” tai tehdä asiakkaan haluamia ylimääräisiä asioita, mutta se aiheutti kiirettä, koska siihen ei ollut varattu aikaa. Yksi kodinhoitaja toi kiireen määrittelyssä esiin omia kiireen hallinnan keinoja. Hän pyrki oppimaan kiireen säätelyä, jolloin kiire ei ”kuluttas” liikaa. Huomionarvoista on, että yhteisöllisiä kiireen hallinnan taitoja ei määrittelyissä tullut yhtään esille. (Niemelä 2006, 125.) Kuviossa 2 on esitetty Niemelän haastatteluista tiivistämät kiiremäärittelyn ainekset.

Kuvio 2. Kiiremärittelyiden ainekset kodinhoitajien työssä



Lähde: Niemelä 2006, 125.

Ritva-Liisa Lehtinen (2006) on terveyshallintotieteen pro gradu -tutkielmassaan tutkinut hoitotyön kiirettä. Hänen tutkimushypoteesinsa oli, että kiire-käsitteellä on muitakin merkityksiä kuin ajan vähyys suhteessa tehtäviin. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sitä, mitä merkityksiä konservatiivista hoitotyötä tekevät hoitajat tai heidän lähijohtajansa antavat kiireelle sekä tulkita, miten nämä merkitykset konstruoivat kiireen käsitettä. Lehtinen päätyy tutkimuksessaan näkemykseen, että yleisen suomalaisen asiasanaston kiireen synonyymiksi määrittelemä stressi kuvaa sitä ihmisen kokemaa sisäistä tilaa, jota kuvataan yleensä kiireenä. Suurelta osin kiire näytti tutkimuksen mukaan olevan kuitenkin käsite, jossa ei ollut kysymys ajasta, vaan keinosta kuvata, selitellä, perustella, peitellä, puolustaa, puolustella, vaatia tai väistellä erilaisia asioita. (Lehtinen 2006, 79–80.)

Valtaosassa kiirettä käsitteleviä tutkimuksia ei määritellä, mitä kiireellä tarkoitetaan (Niemelä 2006, 121). Useissa tutkimuksissa vain todennetaan kiireen olemassaoloa ja sen kasvua. Näitä tutkimustuloksia kiireen lisääntymisestä työelämässä ei ole aina otettu todesta. Muun muassa työolotutkijoiden tutkimustuloksia kiireen kasvusta on syytetty ylitulkinnaista tai on väitetty koko kiireongelman olevan lähinnä itsetehostustarpeen ilmentymää tai ohimenevä muoti-ilmiö (ks. Lehto 2000, 249). Yleistynyttä puhetta kiireestä voi verrata puheeseen stressistä. Newton (1995) on tutkinut stressidiskurssia ja hän toteaa, että stressistä on tullut nykyajan länsimaita vaivaava epidemia. Julkinen keskustelu toisaalta sekä tuo esiin huolestuttavaa stressin kasvua että myös normalisoi sitä ilmiönä: nykyaikana on aivan luonnollista tuntea stressiä. Kenenkään ei tarvitse tuntea itseä epänormaaliksi kokiessaan

stressiä, ellei ylitä hälyttäviä stressitasoja. Hälyttävän epänormaalin sekä henkiseen että fyysiseen terveyteen vaikuttavan stressitilanteen ehkäisemiseksi on lisäksi tarjolla monia tekniikoita tai korjaavia ”sopeutumisstrategioita”. Stressistä on tullut tiedemiesten ja tavallisten ihmisten jakama keskustelun, huolen ja sääntelyn kohde, josta puhutaan paljon julkisuudessa. Rungas julkinen keskustelu stressistä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että elämä nykyaikana olisi radikaalisti entistä stressaavampaa. Keskustelu on yleistynyt myös siksi, että tieteen kenttä on onnistuneesti vakuuttanut stressin olevan tieteellinen ja objektiivinen fakta. (Newton 1995, 1–16.)

Tutkimusten valossa etenkin suomalaiset ovat kiireistä kansaa ja työelämässä erityisesti hoitoalalla työskentelevillä on kiire. Kiireen syyksi mainitaan usein liian vähäinen työtekipäämäärä suhteessa tarpeeseen tai tehottomasti organisoitu työnjako. Strategisen henkilöstötuottavuuden johtamisesta kirjan kirjoittanut Marko Keisti (2010, 82–84) toteaa, että monien organisaatioiden haasteena on nykyään se, että asiakkaiden määrä on lisääntynyt (ja lisääntyy edelleen), mutta käytettävissä olevat resurssit ovat vähentyneet (ja vähenevät edelleen). Keistin mukaan esimerkiksi kuntapalveluja tuottavissa organisaatioissa odotetaan yleisesti työn määrän lisääntyvän, mutta tulojen vähenevän. Ongelmana on paitsi rahoitus myös työvoiman vähäisyys suhteessa työmäärään. Vaarana on, että näissä organisaatioissa yksipuolinen tehokkuuden tavoittelu saa liian suuren painoarvon strategisessa johtamisessa.

Keistin mukaan pitkään jatkuessaan liiaksi painottunut tehokkuuden tavoittelu johtaa kiireen kulttuuriin, joka johtaa puolestaan tuottavuuden ja tehokkuuden laskemiseen. Ongelmana on, että toimintaa ei ehditä riittävästi kehittämään yhdessä ja sen vuoksi turhan työn ja virheiden määrä lisääntyy. Kun ennakoivaan virheiden vähentämiseen ja työn sujuvuuden kehittämiseen ei tahdo löytyä aikaa, syntyy kierre, jossa sähläämällä haaskataan yhä enemmän kallisarvoista aikaa. Työn vaiheita ei paranneta kokonaisuutena vaan työn hallinta eriytyy yksilötasolle. Kiireen kulttuuriin ajautuneessa organisaatiossa esimiesten työaika kuluu operatiivisen työn organisointiin, ”tulipalojen sammuttamiseen” ja sijaisten hankkimiseen. Esimiehet sopeutuvat tähän jatkuvaan kiireeseen ja alaiset yrittävät tehdä parhaansa. Koska kaikilla on hirvittävä kiire, organisaatio vaikuttaa toimivan erittäin tehokkaasti. Toiminnan kehittämiseen ei jää aikaa ja kehittämisestä on jopa vieraannuttu niin,

ettei oikein edes ymmärretä, mitä sillä tarkoitetaan. Keisti sanoo, että kiireorganisaation johtamiskulttuuria kuvastaa tilanne, jossa työyhteisöryhmien kehittämispalavereja järjestetään, mutta esimiehet eivät työkiireidensä takia ehdi osallistua niihin. Johtoryhmä kokoontuu yleensä kerran kuussa, käsiteltävien asioiden lista on pitkä ja johtoryhmällä ei ole koskaan aikaa käsitellä työyhteisöjen vähäisiltä tuntuvia ongelmia. Siten tämä byrokraattinen valtarakenne estää organisaation henkilöstötuottavuuden kehittämisen. Keistin mukaan kiirekulttuurin valtaamalla ja sähläävillä kehittämistyötä kaihtavilla työpaikoilla on paljon perustynön ulkopuolista turhaa työtä. Sen osuus kokonaistyöajasta on tyypillisesti viidenneksen luokkaa eli yhteensä yhden työpäivän verran viikossa. Sähläminen näkyy välillä tulenpalavana kiireenä ja toisinaan turhauttavana hakemisena, korjaamisena ja odotteluna. Ja vaikka nopein tapa lisätä resursseja olisi vähentää sähläystä ja turhaa työtä, siihen ei ryhdytä. Keisti kuvaa tilannetta seuraavasti: Henkilö juoksee pyörää taluttaen. Kun häneltä kysytään, miksei hän aja pyörällä, hän vastaa: "On niin kiire, että ei ole aikaa pysähtyä korjaamaan puhjennutta kumia." (Keisti 2010, 40, 82–84.)

Kuntapalvelut ja niissä vallitseva kiire on ollut paljon esillä julkisuudessa, ei vain työntekijöiden kokemuksena vaan myös asiakkaiden ja heidän läheistensä näkökulmasta. Se on tullut näkyviin muun muassa runsaasti huomiota saaneen tapauksen myötä, jossa espoolainen mielenterveys- ja päihdeongelmista kärsinyt 21-vuotias Aki joutui Espoon palvelujärjestelmän pyörteisiin (HS 9.9.2013, A15; HS 10.9.2013, A7; HS 14.9.2013, A4). Aki oli hakenut äitinsä kanssa vuosien ajan apua ahdistukseensa, mutta kukaan ei tuntunut ottavan vakavissaan häntä. Hän kulki läpi Espoon palvelukoneiston käyden muun muassa terveyskeskuksessa, sairaalapäivystyksessä, nuorisopoliklinikalla ja päihdepalvelukeskuksessa, mutta jäi kokemuksissaan riittämättömän avun varaan. Lopulta hän päätyi hautausmaalle. Itsemurhan tehnyt kirjoitti viimeisinä päivinään tekstiviestin. *Minun täytyy lähteä, koska teillä kaikilla on niin kiire* (HS 10.9.2013, A7).

Kaikilla on kiire, aina on kiire ja kiire stressaa. Näin ajattelevat jo suomalaiset ala-asteen oppilaat, ainakin Etelä-Helsingissä. Lukuvuonna 2009–2010 Tehtaankadun ala-asteen oppilaat piirsivät ja kirjoittivat (ja nuorimmat sanelivat) kokemuksiaan ja näkemyksiään kiireestä omassa arjessaan. Kokemuksia on koottu kirjaseen *Onko kiire olemassa, vai tekevätkö ihmiset itse kiireen? Tehtaankadun ala-asteen oppilaiden kokemuksia kiireestä*. Kirjoi-

tuksista paljastuu, että ala-asteen oppilaiden kokemusten mukaan kiire aiheuttaa jaksamisongelmia, stressiä ja masennusta. Näihin olutiloihin päädytään, jos joudutaan ottamaan tai itse haalitaan liikaa hommia, joiden on oltava valmiit liian lyhyessä määrääjassa. Jos itsellä ei ole kiire, niin ainakin muilla sitä voi havainnoida ja kokea sen seurauksia, kun esimerkiksi räsytetään siitä, että on toimittava liian nopeasti muiden vuoksi. Oppilaiden kirjoituksista on alla esitelty esimerkkinä yksi kokemus jokaiselta vuosiluokalta.

*"Kun isällä on kiire
niin se työntää mut penkille
ja etsii työlaukkuaan tai kravattiaan.
Ulkona kävellään sitten kovaa
enkä meinaa jaksaa pysyä perässä.
Joskus tuntuu, että pitäisi jaksaa enemmän kuin jaksaa."
(Tehtaankadun ala-asteen ekaluokkalainen.)*

*"Mulla ei ole ikinä kiire.
Kiire tuntuu tyhmältä.
Kouluun menemisessä on joskus kiire.
Vanhemmilla on aina kiire."
(Tehtaankadun ala-asteen tokaluokkalainen.)*

*"Yhtenä aamuna iskä unohti herättää minut, joten heräsin jo [vasta, TM] varttia vaille kahdeksan ja minulla oli kasin aamu. Minusta alkoi tuntua stressiltä...
(Tehtaankadun ala-asteen kolmosluokkalainen.)*

KIIRE. Aikuisilla on aina kiire. Kun niillä on niin paljon töitä. Kaikilla on kiire. Mullakin on kiire koulussa ja läksyissä. Ja aina kun oon tulossa kouluun on aina KIIRE. Ja mun äidillä on aina KIIRE jumppaan ja siivota." (Tehtaankadun ala-asteen nelosluokkalainen.)

*"Ei saisi olla kiire ikinä.
Pitäis vaan relaa.
Kiireessä myöhästyy helposti.
Jos on rahaa sit varsinkin
pitäis relaa ja unohtaa työkiireet.
Kiire masentaa." (Tehtaankadun ala-asteen vitosluokkalainen.)*

"Sinun pitää siivota huoneesi, tyhjentää astianpesukone, viedä roskat ja kirjoittaa esitelmä Suomen taloudellisesta tilanteesta vuonna 1869. Aikaa on 11 minuuttia ja 38 sekuntia. Tällaisessa tilanteessa ihmiselle tulee kiire. Siinä alkaa sitten laskea sekunteja ja hermostuu. Sekoaminenkin on yleistä. Kiireeseen ei kannata vapaaehtoisesti hankkiutua. Älä siis hanki liikaa tekemistä. Repikää siitä!?" (Tehtaankadun ala-asteen kuutosluokkalainen.)

Edellä oleva osoittaa, että kiire ei ole vain tila, jolloin jonkun tai joidenkin on ehdittävä tehdä jotakin mahdollisimman nopeasti tai niukassa, tavallista lyhyemmässä ajassa. Se on myös kulttuurinen ilmiö, jossa ylläpidetään puhetta kiireen olemassaolosta ja sen kielteisistä seurauksista: kiirediskurssia.

2.1 Työelämän kiireen tutkimusperinne

Työelämän kiireestä puhutaan paljon. Se on hyvin tunnistettu ja kasvavaksi väitetty ilmiö työelämässä. Siitä huolimatta tutkimuksia kiireestä on melko vähän (ks. esim. Niemelä 2006, 5). Lisäksi vähäinen tutkimus on ollut määrällisiin kyselytutkimuksiin painottunutta. Esittelen seuraavaksi eri metodeilla tehtyjä empiirisiä kiiretutkimuksia ja niissä saatuja tuloksia. Olen jaotellut tutkimukset kansainvälisiin kyselytutkimuksiin (luku 2.1.1) sekä kansallisiin määrällisiin kyselytutkimuksiin (luku 2.1.2.1) ja laadullisiin tutkimuksiin (luku 2.1.2.2).

2.1.1 Kiire kansainvälisten kyselytutkimusten valossa

Kansainvälisten työelämäntutkimusten avulla on mahdollista suhteuttaa suomalaisten työkiirettä muiden maiden työläisten kokemuksiin kiireestä. Euroopan työolotutkimus on laaja strukturoitu kyselytutkimus ja siinä luodaan katsaus eurooppalaisiin työoloihin. Euroopan ensimmäinen työolotutkimus toteutettiin vuosina 1990 ja 1991. Tutkimuksen kohteena olivat EY12-maiden työntekijät. Euroopan toinen työolotutkimus toteutettiin vuosina 1995 ja 1996. Tutkimuksen kohteena olivat EU15-maiden työntekijät. Suomi oli tällöin ensimmäisen kerran mukana tutkimuksessa. Viimeisin tiedonkeruu on vuodelta 2010.⁹ Tutkimuksessa on kartoitettu muun muassa eurooppalaisten kokemuksia työn intensiivisyydestä.¹⁰

⁹ Viidennessä työolotutkimuksessa haastateltiin lähes 44 000:ta työntekijää EU27-maissa, Norjassa, Kroatiassa, entisessä Jugoslavian tasavallassa Makedoniassa, Turkissa, Albaniassa, Montenegrossa ja Kosovossa. (http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/index_fi.htm)

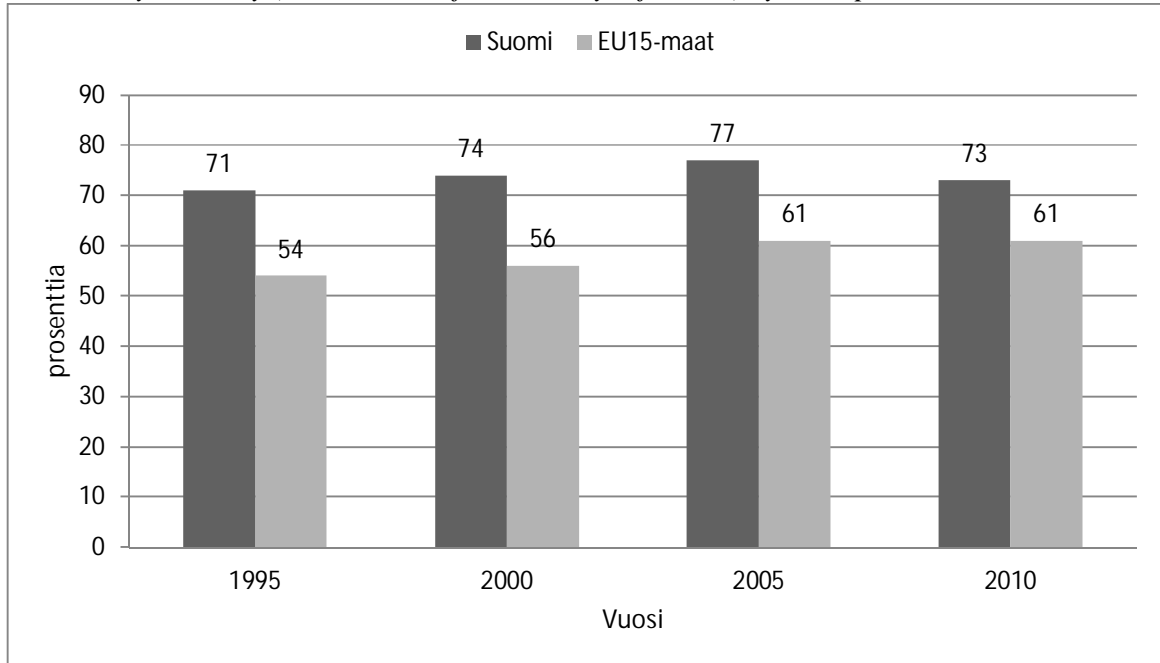
¹⁰ Tätä on kysytty seuraavilla kysymyksillä: kuuluuko työhösi työskentelyä hyvin nopeassa tahdissa, kuuluuko työhösi työskentelyä tiukkojen määräaikojen puitteissa, onko työtahtisi riippuvainen työtoveriesi tekemis-

Vuoden 2010 tutkimuksen tulosten perusteella työn intensiivisyys on korkealla tasolla Euroopassa. Työn intensiivisyys (esimerkiksi hyvin nopealla työtahdilla tai tiukoilla määräajoilla työskentely) on lisääntynyt useimmissa Euroopan maissa viimeisten 20 vuoden aikana (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/74/fi/1/EF1074FI.pdf>). Vuonna 2005 kasvu taittui. Kuviossa 3 on esitetty, miten nopeassa tahdissa työskentelevien työntekijöiden osuus on kasvanut vuodesta 1995 lähtien Suomessa ja EU15-maissa. Kuviossa 4, joka on lähes identtinen edellisen kanssa, on vastaavasti esitetty, miten tiukkojen määräaikojen puitteissa työskentelevien työntekijöiden osuus on kasvanut. Olen valinnut vertailukohteeksi EU15-maat, koska tämän maaryhmittelyn mukaisesti Suomi on ollut vuodesta 1995 lähtien mukana vertailussa ja siten on saatavilla vertailukelpoinen aikasarja vuodesta 1995 vuoteen 2010. Suomessa sekä työtahti että tiukoilla määräajoilla työskentely on ollut koko vertailun ajan eurooppalaista keskitasoa korkeammalla. Vuonna 2010 melkein kolme neljästä suomalaisesta (73 %) työskenteli hyvin nopeassa tahdissa. Tiukkojen määräaikojen puitteissa työskentelevien määrä on kasvanut EU15-maissa viidentoista viime vuoden aikana 56 prosentista 64 prosenttiin). Suomessa näiden määrä on alentunut vertailuvuosi-en aikana jonkin verran (74 prosentista 71 prosenttiin).

Useimpien työntekijöiden työtahtia määrittävät muiden henkilöiden vaatimukset, kuten kanssakäyminen asiakkaan kanssa. Sitä vastoin vain vajaalla viidenneksellä Euroopan unionin työntekijöistä työtahti määräytyi vuonna 2010 koneen automaattisen etenemismuodon mukaan. Kuviossa 5 on esitetty tekijöitä, joista työntekijöiden työtahti on riippuvaisista. Viimeisten viidentoista (15) vuoden aikana yhä useammat työntekijät toteavat työtahtinsa olevan riippuvainen tuotanto- ja tulostavoitteista: näiden työntekijöiden osuus on kasvanut 35 prosentista 41 prosenttiin EU15-maissa. Suomessa näiden osuus oli EU15-maita suurempi (51 %) ja osuus on laskenut tähän vuoteen 1995 56 prosentista. Suomessa taas on kasvanut muiden henkilöiden, kuten asiakkaiden (65 prosentista 71 prosenttiin) ja työtovereiden (36 prosentista ja 47 prosenttiin) vaikutus työtahtiin. Samoin on kasvanut koneen tai tuotteen vaikutus työtahtiin (19 prosentista 22 prosenttiin).

tä työstä, onko työtahtisi riippuvainen muiden henkilöiden (esim. asiakkaiden, matkustajien, oppilaiden tai potilaiden) vaatimuksista, onko työtahtisi riippuvainen tuotanto- tai tulostavoitteista, onko työtahtisi riippuvainen koneen tai tuotteen automaattisesta etenemismuodosta, onko työtahtisi riippuvainen esimieheni suorasta valvonnasta ja onko sinulla kylliksi aikaa tehdä työsi valmiiksi.

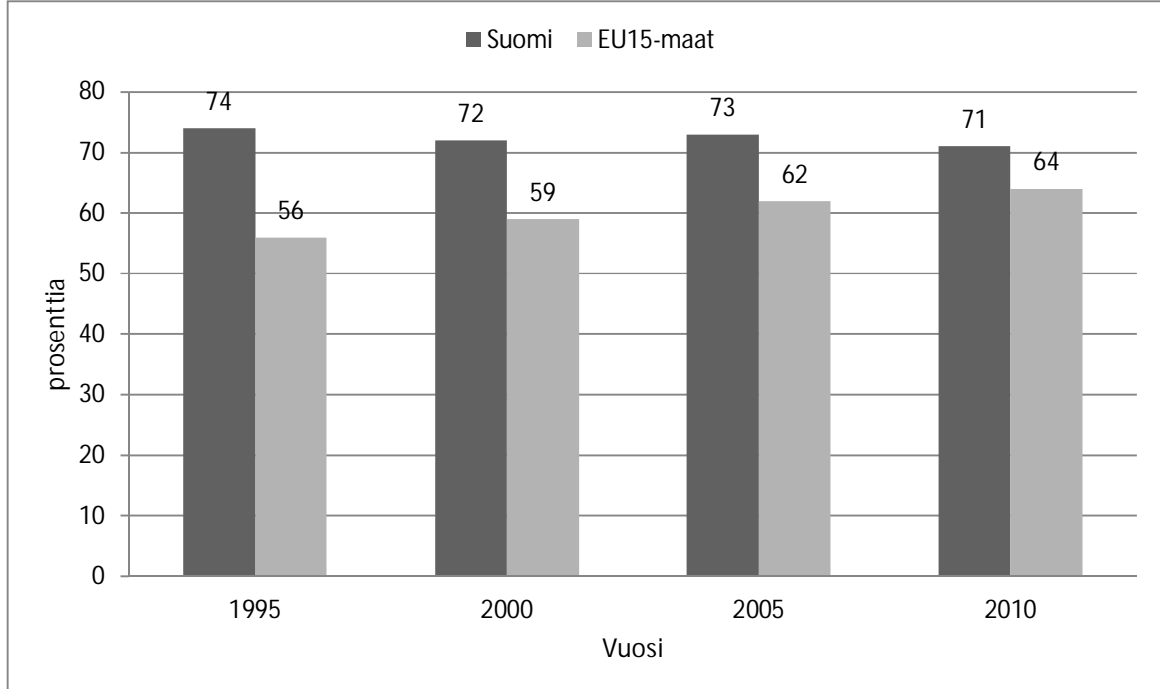
Kuvio 3. Työskentely (vähintään neljänneksen työajastaan) hyvin nopeassa tahdissa



Lähde: Euroopan työolotutkimuksen 2010 data.

http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/ewcs2010_14_02_fi.htm

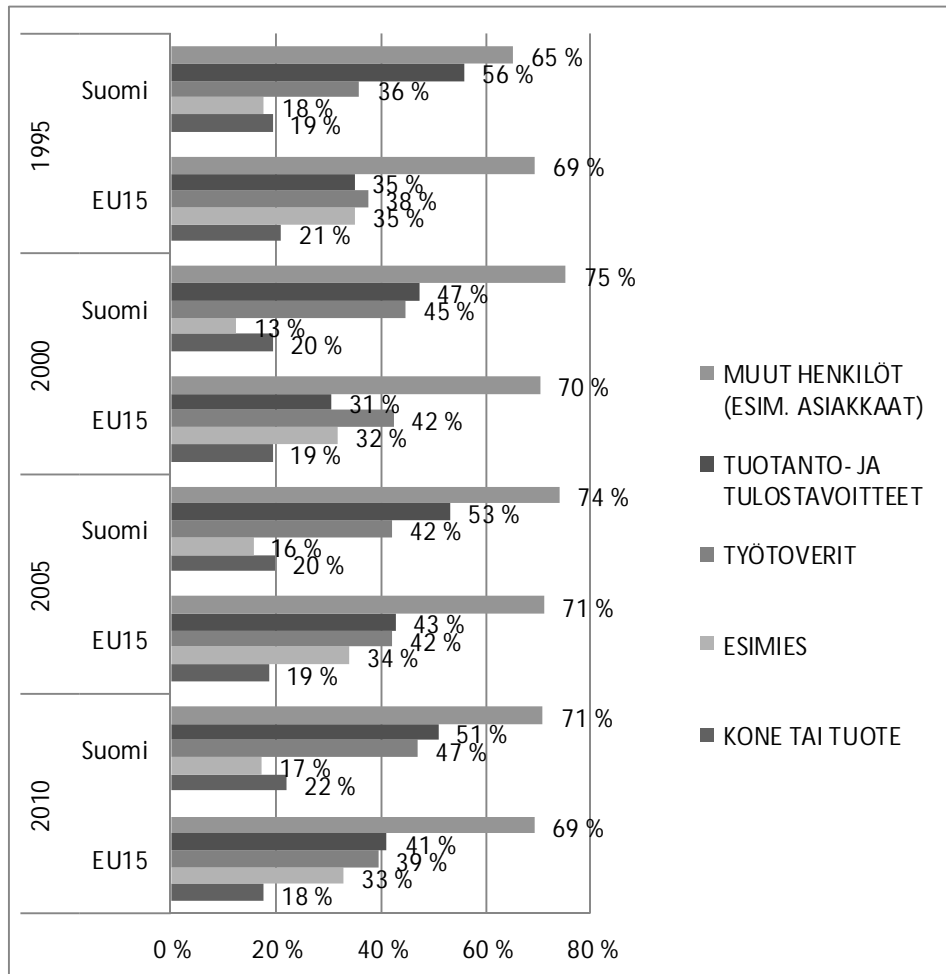
Kuvio 4. Työskentely (vähintään neljänneksen työajastaan) tiukkojen määräaikojen puitteissa



Lähde: Euroopan työolotutkimuksen 2010 data.

http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/ewcs2010_14_03_fi.htm

Kuvio 5. Työtahtiin vaikuttavat tekijät Suomessa ja EU15-maissa 1995–2010



Lähde: Euroopan työolotutkimuksen 2010 data.
http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_fi.htm

Edellisestä kuviosta (kuvio 5) käy myös ilmi, että Suomessa esimiehen vaikutus työtahtiin on pieni verrattuna muihin EU15-maihin. Mitä useampi tekijä määrittää työtahtia, sitä tiukempia vaatimuksia työntekijöihin kohdistuu ja sitä todennäköisemmin työ vaikuttaa kielteisesti heidän terveyteensä. Teollisuuden työntekijöillä on kaksi kertaa enemmän työtahtia määrääviä tekijöitä kuin palvelualalla työskentelevillä. Työn intensiivisyyden lisääntymisellä on voimakkaita kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin etenkin silloin, kun työntekijät eivät voi työskennellä kovin itsenäisesti tai saavat vähän tukea kollegoiltaan ja esimiehiltään. (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/74/fi/1/EF1074FI.pdf>.)

Vaikka eurooppalaisilla näyttää tutkimusten valossa olevan työelämässä melko kiire, niin Euroopan työolotutkimuksen datasta käy myös ilmi, että yhä useampi kokee, että hänellä on kylliksi aikaa tehdä työt valmiiksi. Suomessa niiden osuus, jotka ajattelevat, että heillä on aina tai melkein aina kylliksi aikaa tehdä työt valmiiksi on kasvanut viidessätoista vuodessa 68 prosentista 78 prosenttiin (naisilla kasvu on 61 prosentista 77 prosenttiin ja miehillä 75 prosentista 80 prosenttiin). EU15-maissa kasvua on 69 prosentista 75 prosenttiin.

2.1.2 Kiire kansallisten tutkimusten valossa

Suomen palkansaajaväestön työoloja on tutkittu jo pitkään määrällisillä aineistoilla. Pisimmän ajanjakson kattava tutkimus on Tilastokeskuksen työolotutkimus. Näitä haastattelututkimuksia on tehty vuodesta 1977 lähtien. Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen yhteydessä tehtyjen palkansaajien haastattelujen avulla on Työ- ja elinkeinoministeriö tehnyt vuosittain työolobarometria, joka kuvaa työelämän laadun kehitystä palkansaajien näkökulmasta. Barometria on tehty joka syysy vuodesta 1992 lähtien. Työolobarometrin pohjalta Työturvallisuuskeskus julkaisee vuosittain kunta-alan työolojen muutoksia kuvaavan Kunta-alan työolobarometrin. Kiire on ollut työelämän tutkimuksissa yhtenä työolosuhteita kuvaavana tekijä. Kiirettä on tutkittu myös muunlaisin menetelmin kuin kvantitatiivisin kyselyin ja haastatteluin.¹¹ Suomessa laadullista kiireanalyysia ovat tehneet muun muassa Noora Järnefelt (2002a & 2002b), jo aiemmin mainitut Ritva-Liisa Lehtinen pro gradu -tutkielmassaan ja Anna-Liisa Niemelä väitöskirjassaan. Joukkoon voi lukea myös Johan Groopin (2012) väitöskirjan.

2.1.2.1 Kvantitatiiviset kiiretutkimukset

Tilastokeskus on tehnyt kansallisia työolotutkimuksia vuodesta 1977 lähtien. Työolotutkimukset ovat laajoja palkansaajaväestöön kohdistettuja haastattelututkimuksia, joista muo-

¹¹ Kansainväliseltä tutkimuskentältä löytyy muun muassa Perlowin (1997, 1999, ks. Niemelä 2006, 12) etnografinen ja laadullinen tutkimus kansainvälisessä yrityksessä työskentelevien ATK-insinöörien ajankäytöstä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, insinööritöihin ajankäyttöä, ajankäytön vaikutuksia insinööreille itselleen ja koko ryhmälle sekä sitä, miksi he käyttivät aikaansa niin kuin käyttivät.

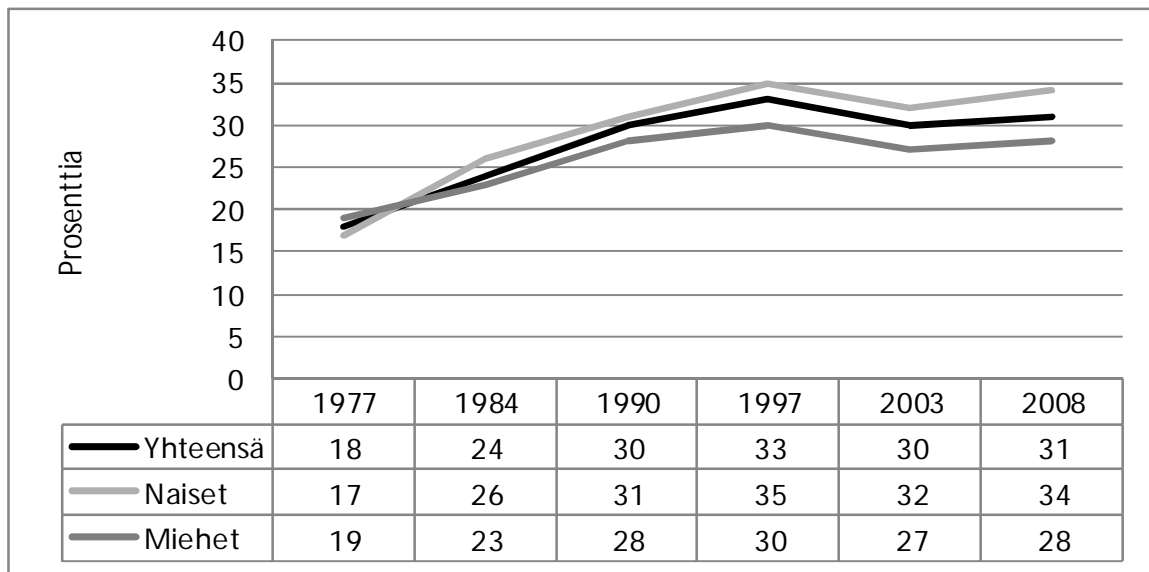
dostuu muutostutkimuksen mahdollistava yli 30 vuotta suomalaista työelämää kattava sarja.¹² Työolotutkimusten sarjassa yksi keskeinen teema on ollut "kiire" -ilmiön kartoittaminen. Aihe nousi vähitellen esiin tutkimussarjan kuluessa. Työolotutkijat kiinnittivät huomiota, miten erityisesti vuosien 1984, 1990 ja 1997 tutkimuksissa eräät kiirettä koskevat kysymykset osoittivat jatkuvaa kasvua. He päätyivätkin työolotutkimuksen raporteissaan toteamaan, että työpaineet ja kiire ovat ehkä eniten työolojen muutosta kuvaavia tekijöitä. (Lehto & Sutela 2008, 67.).

Työolotutkimusten tekijöiden Anna-Maija Lehdon ja Hanna Sutelan (2008, 67) mukaan kiireen lisääntymistä ei pidetty uskottavana varsinkaan vielä 1980-luvulla, jolloin siitä raportoitiin työolotutkimuksen avulla ensimmäistä kertaa. Heidän mukaansa ei ollut myöskään käytettävissä juuri mitään aihetta koskevaa muuta kirjallisuutta. Tutkijoiden kartoittama ja havaitsema kiire-ilmiö tuli vilkkaan keskustelun kohteeksi vasta vuoden 1997 tutkimuksen aikoihin. Silloin ilmestyi myös muuta tutkimustietoa kiireen kokemisesta. Erityisesti Työterveyslaitoksella tehty työuupumustutkimus (Kalimo & Toppinen 1997) aikaansai vilkasta keskustelua.

Kiireen haittaavuutta mittaava kysymys on ollut työolotutkimuksissa koko tutkimusajan sama. Kysymyksessä vastaajaa pyydetään mainitsemaan erilaisista ongelmista (muun muassa kiireestä ja kireistä aikatauluista, esiintyykö niitä työpaikalla, ja kuinka paljon niistä aiheutuu haittaavaa räsytystä). Näin tulkittu kiire on selkeimmin kasvanut työympäristön haittatekijä työolotutkijoiden mukaan (Lehto & Sutela 2008, 67). Kuviossa 6 on esitetty kiireen haittaavuutta kokeneiden määrän kehitys vuodesta 1977 vuoteen 2008. Naiset kokevat miehiä useammin kiirettä työssä. Vuoden 1977 tutkimuksessa 18 prosenttia palkansaajista katsoi kiireestä aiheutuvan paljon haittaavaa räsytystä. Vastaava osuus oli vuonna 2008 31 prosenttia. Kiireen haittaavuudessa oli tosin tilapäistä lievää laskua edelliseen vuoden 2003 mittauskertaan nähden. Kasvutrendi on muuten ollut selkeä.

¹²Työolotutkimuksia on tehty Tilastokeskuksen toimesta vuosina 1977, 1984, 1990, 1997, 2003 ja 2008. Syksyllä 2013 kerätään uusi aineisto, jonka tuloksia julkaistaan vuonna 2014.

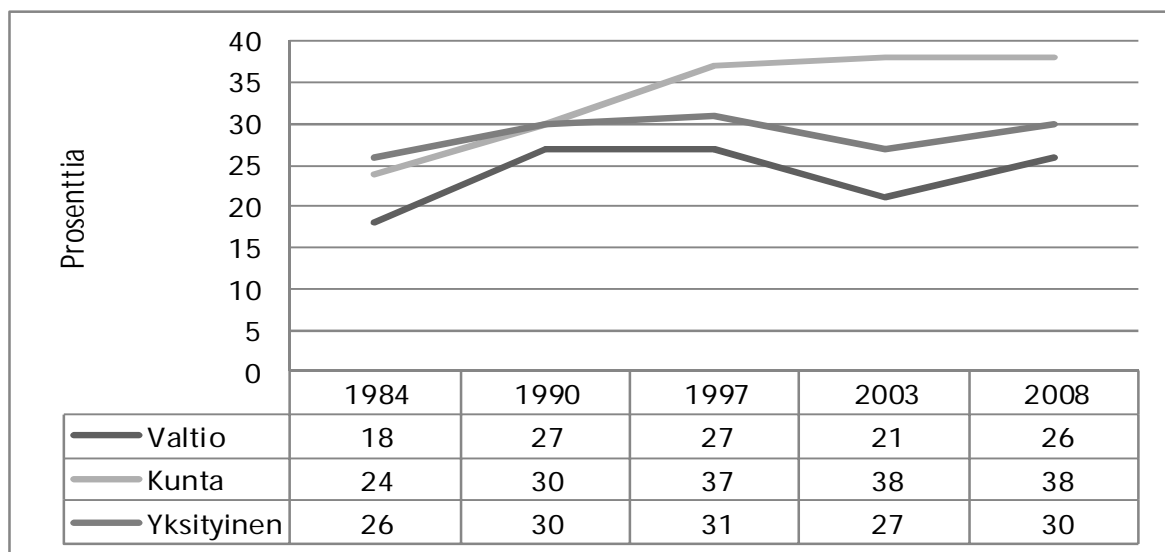
Kuvio 6. Kiireen haittaavuus (haittaa erittäin tai melko paljon)



Lähde: Lehto & Sutela 2008, 68.

Vaikka työolotutkimukset osoittavat, että kiireen haittaavuus on kasvanut vuosien saatossa työelämässä, niin tämä muutos on eriytynyt eri ammattien ja sektoreiden välillä. 1970-luvulla kiirettä koettiin eniten teollisessa työssä, kun taas 2000-luvulla selvästi haittaavimmaksi kiire on koettu terveydenhuoltoalan töissä. 1990-luvun alun jälkeen kuntasektori on siirtynyt johtamaan työpainetilastoja. Kiireen haittaavuus on jatkanut kasvuaan 1970-luvulta nykypäiviin asti juuri terveydenhoidon ja sosiaalialan ammateissa. (Lehto 2006, 250–252.) Vuonna 2008 erittäin tai melko paljon haittaa kiireestä koki 38 prosenttia kuntien palkansaajista, valtion palkansaajista 26 prosenttia ja yksityisellä sektorilla 30 prosenttia palkansaajista. Kunnissa työskentelevistä naisista jopa 41 prosenttia piti kiirettä haittaavan rasittavana (Lehto & Sutela 2008, 68). Kuviossa 7 on esitetty kiireen haittaavuus eri sektoreilla.

Kuvio 7. Kiireen haittaavuus (haittaa erittäin tai melko paljon) työnantajan mukaan



Lähde: Lehto & Sutela 2008, 68.

Kiireen haittaavuus kasvoi vuonna 2008 edellisestä tutkimuskerrasta eniten valtiolla. Vuonna 2008 tehdyn tutkimuksen mukaan valtiosektorilla oli myös lisääntynyt erityisen paljon niiden osuus, jotka katsovat henkilöstöä olevan riittämättömästi. Osuus oli noussut edellisestä tutkimuskerrasta 53 prosentista 61 prosenttiin. Valtiolla työskentelevien naisten kohdalla osuuden kasvu oli hyvin selkeä (54 prosentista 65 prosenttiin, miesten kohdalla oli myös kasvua 53 prosentista 55 prosenttiin). Lehdon ja Sutelan (2008) mukaan valtion työolojen heikentyminen ja valtiosektoriin kohdistetut henkilöstön vähentämisvaatimukset näkyivät selvästi tuloksissa.

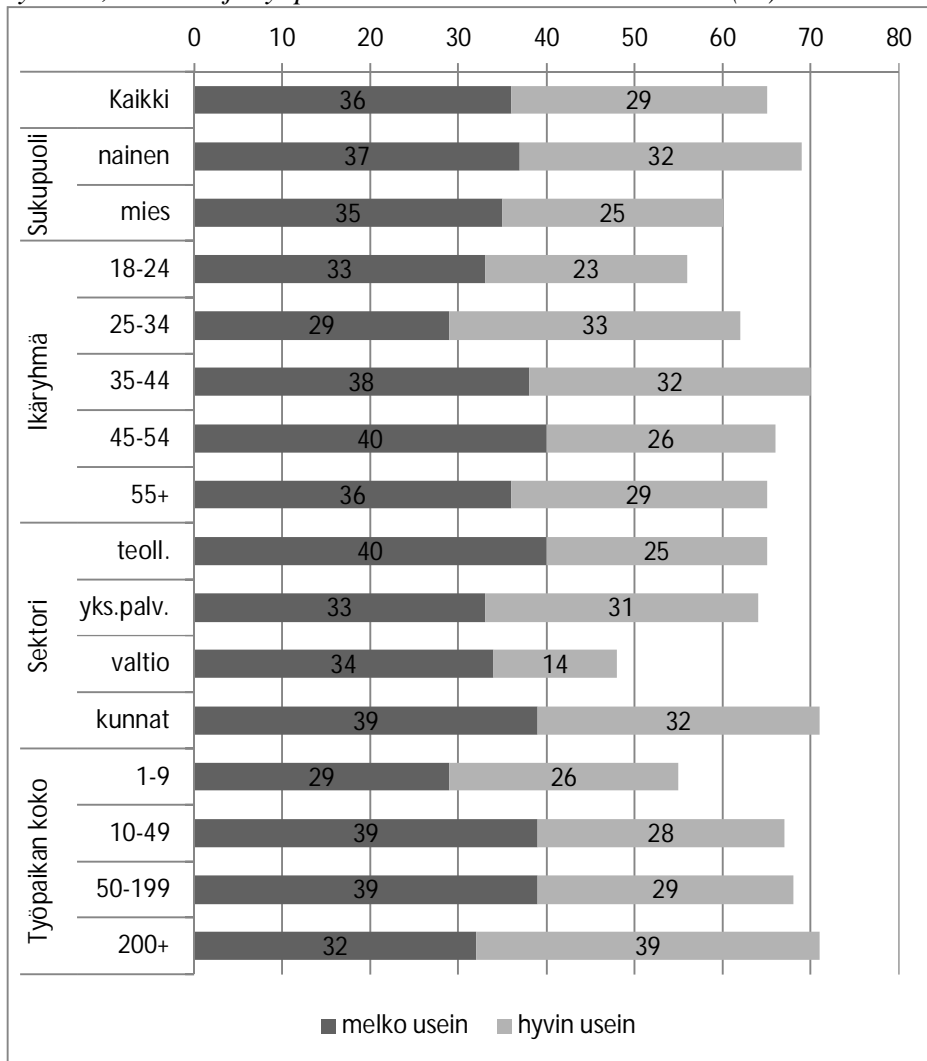
Työolotutkimuksissa on muodostettu useasta kiirettä kuvaavasta muuttujasta yksi yleinen kiiremittari, kiireen summamuuttuja. Se osoitti, että vuonna 2008 kuntasektorin naiset työskentelivät tutkimusajankohtana kovimmissa työpaineissa (45 %). Erot olivat selvät sekä valtioon (38 %) että yksityiseen sektoriin (36 %) nähden. Eräs keskeisimmistä syistä kiireen ilmenemiseen on Lehdon ja Sutelan (2008, 73) mukaan se, että työpaikalla on liian vähän henkilöstöä työtehtäviin nähden.

Työ- ja elinkeinoministeriö tekee vuosittain työolobarometria, joka kuvaa työelämän laadun kehitystä palkansaajien näkökulmasta. Kysymykset kartoittavat palkansaajien näke-

myksiä sekä heidän omista työoloistaan että työpaikan toimintatavoista. Barometria on tehty joka syksy vuodesta 1992 lähtien ja sen tiedot perustuvat Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen yhteydessä tekemiin palkansaajien haastatteluihin. Barometrissa on kysytty työtahdista. Työtahtia suurin osa palkansaajista piti vuonna 2012 ripeänä. Vajaa kolmannes (29 %) palkansaajista sanoi työskentelevänsä tiukkojen aikataulujen mukaan tai hyvin nopealla tahdilla hyvin usein ja hieman useampi (36 %) melko usein. Harvemmallakin kuin joka kymmenennellä (8 %) palkansaajista tiukka työtahti oli harvinaista. Naisista useampi kuin kaksi kolmesta (jopa noin 70 %) sanoi tekevänsä usein töitä tiukkojen aikataulujen mukaan tai hyvin nopeasti. Hieman enemmän näin ajattelevia oli kunnissa (71 %) ja yli 200 henkilön työpaikoilla (71 %). (Lyly-Yrjänäinen 2012.) Kuviossa 8 on esitetty työskentely tiukkojen aikataulujen mukaan tai hyvin nopealla tahdilla sukupuolen, ikäryhmän, sektorin ja työpaikan koon mukaan vuonna 2012.

Kvantitatiivisten tutkimusten valossa kunta-alalla työskentelevillä on kiireisintä Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriön Tilastokeskuksella teettämään työolobarometrin pohjalta Työturvallisuuskeskus julkaisee vuosittain kunta-alan työolojen muutoksia kuvaavan Kunta-alan työolobarometrin. Ensimmäinen Kunta-alan työolobarometri tehtiin vuonna 1994. Barometrin mukaan vuonna 2012 vaikutusmahdollisuuksia työtahtiin oli kunta-alalla vajaalla kolmanneksella (28 %, vuonna 2011 35 %) työntekijöistä. Muiden sektoreiden työntekijöistä valtiolla oli selvästi parhaat vaikutusmahdollisuudet työtahtiin (53 % vastaajista) ja yksityisen sektorin vastaava luku oli 44 %. Alemmilla toimihenkilöillä oli heikoimmat vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin ja työtahtiin. Iällä ei ollut suurta merkitystä vaikutusmahdollisuuksiin. (Kunta-alan työolobarometri 2012, 17.)

Kuvio 8. Työskentely tiukkojen aikataulujen mukaan tai hyvin nopealla tahdilla sukupuolen, ikäryhmän, sektorin ja työpaikan koon mukaan vuonna 2012 (%)



Lähde: Työ- ja elinkeinoministeriön valtakunnallinen Työolobarometri 2012 Ennakkotieto- ja http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap_6_2013.pdf

2.1.2.2 Kvalitatiiviset kiiretutkimukset

Kiire ja aikapaine ovat olleet työelämän tutkimuksissa yhtenä työolosuhteita kuvaavana tekijänä, ei niinkään varsinaisena analyysin kohteena. Siten sekä teoreettinen että empiirinen käsitys kiireen ja aikapaineen taustalla olevista tekijöistä on jäänyt vaillinaiseksi. Lisäksi on väitetty, että työelämän muutoksia ja työolosuhteita koskeva analyysi on usein myös liian yleisellä tasolla ja kaukana niistä olosuhteista, joissa itse työtä tehdään. Tätä puutetta on pyritty paikkaamaan tarkastelemalla kiireen syitä työntekijöiden subjektiivisesta näkökul-

masta kysyen, mitkä asiat työntekijä itse kokee työssään aikapainetta aiheuttavaksi. Kun työelämässä alkoi korostua kiireilmiö, josta ei ollut paljonkaan tutkimustietoa eikä kunnon teoriaa, päätyivät työolotutkimusten tekijät yhdistämään määrällistä ja laadullista aineistoa. Vuoden 1997 työolotutkimuksessa korkeita pistemääriä kiirettä kuvaavassa summamuuttujassa saaneista palkansaajista 23 haasteltiin. (Järnefelt 2002a, 49–50; Lehto 2002, 7–9.) Haastatteluissa haluttiin päästä käsiksi siihen, mikä työntekijöiden oman kokemuksen ja käsityksen mukaan näyttäisi aiheuttavan kiirettä juuri heidän työssään. Haastatteluissa käytiin läpi erilaisia kiireeseen liittyviä teemoja ja vuoden 1997 työolotutkimuksessa olleita kysymyksiä ”ääneenajatellen”: haastateltavia pyydettiin kertomaan, miksi hän oli vastannut juuri niin kuin oli vastannut, mitä hän oli ymmärtänyt kysymyksellä ja miten hän soveltaa kysymystä työympäristöönsä ja omiin kokemuksiinsa. Tavoitteena oli selvittää sitä, mitä työntekijät itse kiireellä ymmärtävät ja minkälaisia merkityksiä käsitteelle annetaan erilaisissa ammateissa ja tehtävissä. (Lehto 2002, 9, 14.)

Haastattelujen perusteella nimettiin 13 kokonaisuutta, jotka vaikuttivat haastateltavien kiirekokemuksen taustalla. Nämä erilaiset työn piirteet ja organisatoriset käytännöt, jotka heijastuivat työntekijöille aikapaineen kokemuksina, luokiteltiin seuraaville neljälle tasolle: 1) organisaatio, 2) työyhteisö/esimies, 3) työtehtävä, 4) yksilö. Taulukossa 4 on esitetty näitä laadullisissa haastatteluissa esiin nousseita syitä kiireeseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kaikki laadullisissa haastatteluissa esiin nousseista syy-kategorioista, joita voitiin kuvata kvantitatiivisesti työolotutkimuksissa käytetyillä kysymyksillä, olivat tilastollisesti yhteydessä työtahdin intensiivisyyteen tai säännöllisen työajan pitenemiseen. Työtahdin intensiivisyys ja työpäivien venyminen eivät sulkeneet toisiaan pois, vaan eri tekijöiden aiheuttama aikapaine ilmeni usein molemmilla tavoilla. Tilastollisessa tarkastelussa henkilöstön riittämättömyys ja tehokkuuden seuranta oli kuitenkin erityisen selvästi yhteydessä intensiiviseen työtahtiin. (Järnefelt 2002a, 23, 50.)

Taulukko 3. Kiireen syiden luokitus laadullisissa haastatteluissa

Organisaation taso
1. Henkilökunnan riittämättömyys ja töiden lisääntyminen
2. Organisaatio vaatii lisää tehokkuutta
3. Organisaatiomuutokset ja kehittäminen
Työyksikön taso/esimies
4. Esimies ei pidä alaisten puolta
5. Ongelmat työnjaossa ja töiden organisoinnissa
6. Liian kireät aikataulut
Työtehtävien taso
7. Työ on vaativampaa
8. Työtehtävät ovat monipuolistuneet
9. Keskeytykset, työpäivän sirpaloituminen
10. Asiakastyö
11. ATK lisää tai hankaloittaa työtä
12. Vaikea suunnitella työtään
Yksilötaso
13. Itse aiheutettua.

Lähde: Järnefelt 2002a, 23.

Henkilökunnan riittämättömyys ja töiden lisääntyminen. Kaikkein tyypillisimmin laadullisissa haastatteluissa tuli esille liian vähäinen henkilökunta suhteessa työn määrään. Se mainittiin kaikenlaisten tehtävien ja organisaatioiden yhteydessä. Erityisen usein maininnat tulivat esille naistyyppillisissä töissä: sairaanhoidossa, opettajina tai päiväkodissa työskentelevillä. Henkilökunnan riittämättömyys johtui eri syistä. Sairaaloissa potilaita oli enemmän, ylipaikoilla, ja asiakaskunta oli entistä vaikeampihoitoisempaa. Varahenkilöstön karsiminen ja sijaisten vaikea saatavuus oli myös aiheuttamassa kiirettä. Kouluissa ja päiväkodeissa ryhmäkokoja oli kasvatettu samalla kun henkilökuntaa oli karsittu. (Järnefelt 2002a, 24–27.)

Organisaatio vaatii lisää tehokkuutta. Henkilöstön riittämättömyyden kokemuksiin oli läheisessä yhteydessä kasvaneet tehokkuusvaatimukset. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki ”löysä” oli karsittu pois ja haastateltavat kokivat, että työaika riitti vain välttämättömiin tehtäviin. Aikaa ei jäänyt yleisiin ylläpitoluonteisiin tehtäviin, uusiin asioihin perehtymiseen

tai sosiaaliseen kanssakäymiseen työkavereiden kesken. Tämä liitettiin tehokkuusajattelun ja tulosseurannan lisääntymiseen, erityisesti yksityisellä sektorilla ja miestyypillisissä töissä. (Järnefelt 2002a, 27–28.)

Organisaatiomuutokset ja kehittäminen. Potentiaalisten työpaineiden ja kiireen aiheuttajaksi tunnistettiin laadullisissa haastatteluissa myös organisaatiomuutokset ja organisaatioissa harjoitettu kehittämistoiminta. Muutoksiin liittyvien epävarmuuskokemusten katsottiin lisäävän kuormitusta ja kireän henkilöstömitoituksen työpaikoilla kehittämishankkeet koettiin stressaaviksi, koska niille ei ollut varattu yleensä riittävästi resursseja. (Järnefelt 2002a, 28–29.)

Esimies ei pidä alaisten puolta. Esimiehen vaikutus kiireeseen oli haastattelujen perusteella ambivalentti: toisaalta esimiehillä oli haastateltavien puheessa rooli kiireen lisääjänä, toisaalta sen vähentäjänä. Ne, jotka puhuivat esimiehen roolista kiireen lisääjänä, pitivät sitä erittäin tärkeänä. Haastateltavat kokivat, että esimiehillä ei välttämättä ollut realistista käsitystä tehtävien vaatimista resursseista. Kiirettä aiheuttavaksi koettiin se, että esimies ei resursoinut oikein eikä pyrkinyt kontrolloimaan alaisilleen tulevaa työpainetta. Esimies ei toiminut tehtävien ”portinvartijana”, vaan ”vuoti” ulkoa ja organisaation sisältä tulevia vaatimuksia alaisilleen. ”Vuotavien” esimiesten alaiset kertoivat väsymis- ja uupumiskokemuksista ja joku haastateltavista oli jopa vaihtanut työpaikkaa tästä syystä. Ääritapauksessa esimies on työnarkomaani, joka uuvuttaa alaiset. (Järnefelt 2002a, 29–30.)

Ongelmat työnjaossa ja töiden organisoinnissa. Epätasaiseksi koettu työnjako oli yleisin töiden organisointiin liittyvä ongelma. Töiden kasautuminen saattoi johtua esimerkiksi siitä, että työnkuvat olivat epäselviä, ihmisillä oli erilainen käsitys työn tavoitteista tai että kasvavan organisaation työvoimantarvetta ei ollut ennakoitu ajoissa, jolloin töitä kasautua vanhoille asiantunteville henkilöille eikä uusien työntekijöiden työpanos ollut vielä täysin käytettävissä. (Järnefelt 2002a, 30–32.)

Liian kireät aikataulut. Liian kireisiin aikatauluihin liittyi ainakin kolmenlaisia ongelmia: 1) kiirettä aiheutti liian tiukat ja joustamattomat aikataulut, 2) työntekijä oli riippuvainen muiden aikatauluista tai joku muu oli riippuvainen työntekijän aikataulusta, 3) aikataulujen

kiristyminen ja aikataulujen käyttö osana työn organisointia on lisääntynyt, siitä on tullut osa normaalia työn jaksottumista. Liian tiukat aikataulut koettiin ongelmaksi monentyypisissä töissä. Aikatauluihin liittyvät maininnat olivat tyypillisempiä yksityisellä kuin julkisella sektorilla työskenteleville. Tämän tutkija yhdisti siihen, että erilaiset tehostamisstrategiat on omaksuttu ensimmäisenä yrityksissä. Liian kireät aikataulut näyttivät tilastollisesti tarkastellen olevan yksi yleisimmistä syistä, jotka aiheuttavat kiirettä ja aikapainetta työhön. (Järnefelt 2002a, 32–35.)

Työtehtävien tasolla Järnefelt erotti seuraavat 6 syytä kiireen ja aikapaineen aiheuttajaksi: 1) työ on vaativampaa, 2) työtehtävät ovat monipuolistuneet, 3) keskeytykset, työpäivän sirpaloituminen, 4) asiakastyö, 5) ATK lisää tai hankaloittaa työtä, 6) vaikea suunnitella töitä. Työtehtävien *vaikeutuminen* ja osaamisvaatimusten lisääntyminen aiheutti haastateltavien mielestä kiirettä, koska koko ajan joudutaan perehtymään uusiin asioihin ja hankkimaan uusia taitoja. Työtehtävien *moninaistuminen* kuvasi työntekijöiden työnkuvan laajenemista, mikä näkyi samalla usein työn vaikeutumisena, keskittymisvaikeuksina ja lisäkoulutuksen tarpeena. Toisaalta työnkuvan laajenemista pidettiin myös myönteisenä asiana, ei vain räsitystä aiheuttavaksi. Asiakkaiden kanssa työskentelevillä ja esimiesasemassa olevilla olivat tavallisia erilaiset jatkuvat *keskeytykset* työssä (esim. puhelut, asiakkaiden, työtovereiden ja alaisten kyselyt jne.). Keskeytyksen vuoksi ei pystytty keskittymään meneillä oleviin töihin ja työpäivää saatettiin joutua venyttämään sen vuoksi iltaan. Monilla työpäiväkoilla *asiakastyö* aiheutti kiirettä. Asiakassuuntautuneisuus vaikutti siihen, että se näkyi työntekijöiden työssä toimintatapana, jossa ”asiakkaat antavat aikataulun” ja ”asiakkaiden ongelmat ajaa kaikkien muiden asioiden ohi”. Liika välittömän asiakaspalvelun korostus asettaa tavoitettavuusvaatimuksia, aiheuttaa keskeytyksiä muuhun työhön ja siten hankaluuksia työntekoon. Etenkin jos organisaatiossa ei huomata, että hyvä asiakaspalvelu vaatii runsaasti työtä, jolle on varattava oma aikansa. Lisäpaineita syntyy vielä töissä, joissa ihmiskontaktit ovat yleisiä ja joissa koetaan, että kiirettä ei saa näyttää ulospäin asiakkaille. Kiireen kokemuksiin oli yhteydessä myös työvälineiden kehittyminen teknisempään suuntaan. *ATK- ja informaatiotekniikka* voi paitsi helpottaa työtä myös tuoda lisää tehtäviä, koska tekniikka mahdollistaa monenlaiset tilastot ja dokumentit, joita aiemmin ei osattu edes kaivata. Samalla organisaatioiden pyrkimykset tarkkailla ja kerätä tietoa toiminnastaan ovat lisääntyneet. Tekniikan huono toimimattomuus on myös vaikuttamassa kiirekokemuk-

siin. *Vaikeudet suunnitella ja ennakoida* omaa työtä oli myös hyvin erityyppisten töiden taustalla aiheuttamassa kiirekokemuksia. (Järnefelt 2002a, 35–47.)

Haastateltavat toivat esille monia itsestä riippumattomia syitä kiireeseen, mutta vajaa puolet haastateltavista koki myös, että kiire saattaa olla *itseaiheutettua*. Tämän sanottiin johtuvan siitä, että ei ole organisoinut ja suunnitellut töitään riittävän hyvin tai että korkea työetiikka ja kunnianhimo piiskaavat ”ylimääräiseen” työhön. Samoin kiirekokemuksiin sanottiin vaikuttavan yksilölliset erot stressinsietokyvyssä. (Järnefelt 2002a, 47–49.) Kiire saatettiin kokea myös myönteiseksi ilmiöksi silloin kun ”sopivan” kiireen koettiin parantavan vireyttä ja toimintakykyä ja sei toi aikaansaamisen tunnetta. (Järnefelt 2002b, 57.)

Järnefelt (2002a, 52) päätyy tutkimuksessaan kiireiden syistä, että työkiire on monitahoinen ilmiö ja että se on yhteydessä perustaviin muutoksiin työorganisaatioissa ja yhteiskunnassa laajemminkin. Hänen mukaansa tarvitaan uusia teoreettisia viitekehyksiä ja lisää empiiristä tutkimusta kiireen taustalla olevista syistä, samoin kuin kiireen hallinnan ja vastustamisen keinoista, jotta kiire-ilmiö ymmärrettäisiin paremmin ja jotta löydettäisiin toimivia keinoja työkiireen saamiseksi kestävämmälle tasolle.

Hieman toisenlainen tapa lähestyä kiire-ilmiötä oli Ritva-Liisa Lehtisellä (2006) pro gradu -tutkielmassaan *Kiire haasteena, aika mahdollisuutena. Hoitajien ja lähijohtajien kiireelle antamia merkityksiä konservatiivisessa hoitotyössä*. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, mitä merkityksiä hoitajat ja hoitotyön lähijohtajat antavat kiireelle konservatiivisessa hoitotyössä sekä tulkita, miten nämä merkitykset konstruoivat kiireen käsitettä. Lehtinen lähestyi tutkimusaihetta selvittämällä hoitajien ja hoitotyön lähijohtajien kiirekokemuksia sekä niiden merkityksiä fenomenologisella tutkimusotteella. Tutkimuskohteena oli viisi vuodeosastoa viidestä Etelä- ja Länsi-Suomessa toimivasta sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiosta. Haastateltavina oli viisi lähijohtajaa (osastonhoitajia), kuusi sairaanhoitajaa ja neljä lähihoitajaa. Lehtisen näkemys oli, että kiire-käsitteen merkitysten selvittely vähentää kiireen kokemista ja siitä johtuvia uupumista aiheuttavia tekijöitä puuttumalla kiirekokemusta aikaansaaviin ja lisääviin tekijöihin. (Lehtinen 2006, 36–43, 80.)

Lehtinen muodosti tutkimuksessaan kiireen merkityksistä neljä teoreettista yleiskäsitettä: *yleistynyt mielentila, toiminnan hallitsemattomuus, yhteistyön toimimattomuus ja ammatillinen vastuu*. Lehtisen mukaan tutkimuksesta oli nähtävissä, että yksilöt kokivat kiireen autenttisilta merkityksiltään erilaiseksi kuin miksi se yhteisöllisenä ilmiönä kuvataan. Samoin tutkimuksessa oli nähtävissä myös se, miten kiireen merkitykset kiertyvät sellaiseksi kausaalisuhteiden kehäksi, että siitä ei pysty erottamaan, mikä on syy ja mikä on seuraus. (Lehtinen 2006, 44–45.)

Yleistyneenä mielentilana Lehtinen (2006, 46–53) kuvasi niitä kiireen merkityksiä, joissa kiire kuvattiin joidenkin ihmisten luonteenpiirteeksi, sisäsyntyiseksi olotilaksi tai ominaisuudeksi sekä persoonalliseksi tavaksi toimia kaikenlaisissa tilanteissa. Ulospäin kiireiseltä näyttävä toiminta oli yksilöllinen tapa toimia ripeästi tai hosuen, eikä se välttämättä johtunut työtoiminnan kontekstista. Lehtisen haastateltavat kertoivat, että työryhmässä puhutaan usein kiireestä, vaikka he eivät itse koe olevan kiirettä. He kuvasivat kiirettä elämän perusasenteeksi, tavaksi suhtautua asioihin yleensä ja ennen kaikkea asenteeksi kohdata työ tai työmäärää ikään kuin taakkana. Lehtisen mukaan kiireestä puhuvat työntekijät asennoituvat lähes kaikkeen niin kuin asiat olisivat aina huonosti. Heille jo työvuoron tuttu rutiini merkitsi urakkaa tai taakkaa, jos he tiesivät jonkun työntekijän puuttuvan työvuorosta. Silloin heidän työsuunnitelmansa horjui ja heille syntyi pelkoa kiireestä ja jopa kiireen kokemista jo ennen kyseistä työvuoroa. Tällainen tyytymättömyyden ja epäilyn sävyttämä elämänasenne tuli näkyväksi saadessaan sosiaalisesta ympäristöstä tukea ja vahvistusta. Tutkimusaineistosta löytyi Lehtisen mukaan monia kuvauksia siitä, että jos ryhmästä yksikin henkilö puhui kiireestä tai toimi kiireisesti, myös muut alkoivat kokea kiirettä. Tällöin kiire merkitsi työntekijöiden tunnetilan tarttumista ympäristöön työyhteisön yhteiseksi tunnetilaksi. Tunne saattoi myös muuttua konkreettiseksi kiireeksi. Tällainen tilanne saattoi syntyä, jos tunne kiireestä vaikeutti keskittymiskykyä ja tehtävistä suoriutumista. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että julkinen puhe hoitotyön kiireestä vaikutti kiireen kokemukseen. Lehtinen löysi useita mainintoja lehtikirjoitusten ja televisio-ohjelmien vaikutuksesta itseään toteuttavina ennusteina. Haastateltavat itse näkivät hoitotyön kiireen käsittelyn julkisuudessa muodikkaaksi mediailmiöksi, jossa kiirettä käsitellään hoitotyöhön normaalisti liittyväksi ilmiöksi. Lehtinen tulkitsi hoitotyöstä julkisuudessa olevien käsitysten myös muokkaavan hoitajien näkemyksiä ja odotuksia siten, että kiireen katsotaan jopa

kuuluvan hoitotyöhön. Lehtisen (2006, 52) haastateltavat kuvasivat tilannetta muun muassa seuraavasti:

- *”...kun sitä niin paljon kuulee, niin kai meillä kiire on..”*
- *”...joka paikasta, niin kun televisiosta, radiosta, joka paikasta tulee sitä, että on kiire ja vähän hoitajia, mut ei se niin oo...”*
- *”...joskus tuntuu, että näissä vanhainkodeissa on kiire kun vaan sanotaan, että on kiire...onks se ihan totta, että meillä on kiire koko ajan, vai onko se vaan muodikasta tai hienoo, päivän polttava aihe, että on kiire?”*
- *”Ihan tuntuu, että tässä työssä pitääkin olla kiire.”*

Julkisen diskurssin hoitotyön kiireestä haastateltavat katsoivat myös tuottavan kiirettä ja he olivat huolissaan median käsittelemän kiireaiheen vaikutuksista asiakkaisiin. Julkinen puhe oli heistä omiaan lisäämään asiakkaiden ja heidän omaistensa epäluottamusta hoitotyöhön. Median luomien tai yleistämien mielikuvien käsittely omaisten kanssa saattoi olla hoitohenkilökunnalle jopa syy ahdistukseen ja todellisen kiireen syntymiseen, kun omaisille jouduttiin perustelemaan ja vakuuttelemaan tehtyjä töitä ja tuloksia. Työn määrää lisäsi myös toimintojen varmistelu, ettei mikään viittaisi laiminlyönteihin. (Lehtinen 2006, 52.)

Kiireen merkityksiä oli myös *toiminnan hallitsemattomuus* (ajan, työn, laadun ja resurssien hallitsemattomuus). Hoitotyön toteutus voi olla kaavamaisista urakointia, jossa työt keskittään tiettyjen aikataulujen mukaan. Tällaista urakointia ovat muun muassa aamutyöt ja ruokailut, jotka halutaan saada nopeasti valmiiksi, etteivät tekemättömät tai odottamassa olevat työt hallitsisi mieltä. Toiminnan hallitsemattomuutta on myös kaavamainen ja joustamaton työvuorosunnittelu ja toteutus. Tutkimuksessa oli nähtävissä, että tehoton työtoiminta merkitsee kiirettä eri tavoin. Tehottomassa toiminnassa työkäytännöt toistuivat uusiutumattomina, hoitoympäristö, välineet tai tarvikkeet eivät olleet asianmukaiset, työnjako ja päivärytmi olivat tehottomat, hoitajien työskentely ei ollut suunnitelmallista ja koordinoitua, työolosuhteet eivät olleet tarkoituksenmukaiset, eikä tuloksia arvioitu suhteessa resursseihin. Hoitaja saattoi esimerkiksi kuluttaa runsaasti aikaa turhaan kävelemiseen hakiessaan useita kertoja hoitotarvikkeita ja –välineitä pitkän käytävän toisesta päästä tai kuljettaessaan huollettavia tavaroita tai likapyykkiä vähän kerrallaan. (Lehtinen 2006, 53–68.)

Kiire ja kiireestä puhuminen ilmaisi Lehtisen tulkinnan mukaan myös toisaalta *yhteistyön toimimattomuutta* ja toisaalta *ammattillisen vastuun ottamista*. Lehtisen mukaan kiireen merkitykset kiertyivät monesta suunnasta verkostoksi ja oli vaikea päätellä, mikä mihinkin liittyy. Esimerkiksi toiminnan hallinnan ongelmien ilmaiseminen saattoi hänen mukaansa liittyä sekä työn ja ajan hallintaan että työyhteisöongelmiin, jotka tarkoittivat aineiston tulkinnassa yhteistyö- ja johtamisongelmia. Haastateltavat kuvasivat kiireen syntyvän huonoista yhteistyötaidoista, joista merkkeinä olivat muun muassa työntekijöiden välinen epäluottamus, tietämättömyys toisten tehtävistä, toisten turha kuormittaminen tai ammattitaidon arvostamattomuus sekä vähäinen yhteisvastuu. Yhteistyö- ja vuorovaikutusongelmat näkyivät käsittelemättöminä ristiriitoina, vallan käyttönä, puhumattomuutena, huokailuina, loukkaantumisina, eristäytymisenä, eristämisenä, moittimisena tai syyllistämisenä. Lehtisen tutkimuksen tulkinnat työyhteisön kulttuurista muistuttavat monin tavoin aiemmin esitettyä Keistin kuvausta kiirekulttuurista. Lehtisen kuvaaman hoitotyön kiirekulttuurissa ja työilmapiirissä toiminnan ja yhteistyön kehittämiseksi, keskustelulle tai muulle vuorovaikutukselle ei ole aikaa tai mahdollisuutta, ja vuorovaikutuksen jäädessä vähäiseksi vuorovaikutustaidot heikkenevät edelleen. Lehtinen tulkitsee, että kiireellä ja etenkin kiireestä puhumisella voi olla erilaisia piilomerkityksiä, tiedostettuja tai tiedostamattomia. Haastateltavat kuvasivat, miten kiire merkitsee pyrkimystä vaikuttaa muun muassa työmäärään tai lisäresurssien saamiseen. Kiireen avulla haluttiin välttää tiettyjä tilanteita, vastustaa muutoksia, ilmaista pettymystä ja mielipahaa tai saada oma mielipide kuuluviin, koska asian vastustamisen, vaikean asian tai poikkeavan näkemyksen ilmaisemista helpottaa, jos perusteluna voi käyttää kiirettä. Kiire oli myös puolustautumista uhkiin tai epäkohtiin, ja etenkin näkyvä ”turhanpäiväinen juokseminen” saattoi olla viesti vaikeuksista tai ongelmista. Kiire koettiin Lehtisen tutkimuksen aineistossa enimmäkseen kielteiseksi, ongelmia aiheuttavaksi ja ei-toivotuksi asiaksi tai ilmiöksi, vaikka haastatteluissa kiireen merkityksistä oli paljon pohdintaa myös sen hyödyistä. Jälkimmäisestä näkökulmasta kiireen sanottiin merkitsevän vastuullisuutta ja ammatillista haastetta sekä liittyvän hoitajan eettisen vastuun kokemiseen. (Lehtinen 2006, 68–75.)

Toisella tapaa kiirettä tutki Anna-Liisa Niemelä (2006), joka tutki erään kunnan kotipalvelua kehittävän työntutkimuksen viitekehyksessä väitöskirjassaan *Kiire ja työn muutos. Tapauksitutkimus kotipalvelutyöstä*. Niemelä lähti nimenomaan tunnistamaan kiirettä työyhteisö-

teisössä, vaikka hän oli havainnut kenttätutkimuksissaan, että kiireen ”kiinni saaminen” työyhteisössä ei ole helppoa. Niemelä (2006, 2–3) toteaa, että kiireestä puhuttiin, mutta tutkijan ollessa paikan päällä se ”tuntui ikään kuin katoavan: ei tapahtunut mitään, mikä olisi tulkittu erikoisen kiireiseksi”. Niemelä (2006, 3) päätyy tutkimuksessaan tulokseen, ettei kiirettä voi kokonaan hallita yksilöllisenä ilmiönä, pyrkimällä selviytymään omin avuin, tekemällä ylitöitä tai toimimalla yhä tehokkaammin. Kiire on rakentunut yhteisölliseen toimintaan. Yksilöllisin ponnisteluin voidaan tiettyyn rajaan asti selviytyä kiireestä, mutta kiireen parempi hallinta merkitsee yhteisöllisen toiminnan analyysia ja työn kehittämistä. Käyn Niemelän tutkimusta tarkemmin läpi luvussa 4.3, joten en esittele sitä tässä kohdin tarkemmin.

Mielenkiintoinen vertailukohta Niemelän tutkimukselle on Johan Groopin (2012) väitöskirjatutkimus, jossa tutkitaan kotihoitoa järjestelmän kokonaisvaltaisen suoriutumisen näkökulmasta. Groop on tutkinut kapeikkoteorian avulla Espoon kotihoitoa väitöskirjassaan *Theory of Constraints in Field Service. Factors Limiting Productivity in Home Care Operations*. Väitöskirjassa tarkastellaan palvelutuotannonohjausta keskittyen erityisesti Theory of Constraints:in (TOC) soveltamiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon. TOC on johtamisfilosofia ja jatkuvan kehityksen viitekehys, joka kohdistaa kehitystoimet niihin yksittäisiin rajoitteisiin, joilla on suurin vaikutus järjestelmän kokonaisvaltaiseen suorituskyykyyn. TOC:n eri työkalujen ja menetelmien avulla voidaan tunnistaa ja ratkoa ne harvat ydinongelmat, jotka aiheuttavat valtaosan järjestelmän nykyaasteista. Kun keskitytään aina järjestelmän olennaisimpien osien (rajoitteiden) kehitykseen, saadaan suurempia parannuksia aikaisemmin nopeammin.

Groopin (2012) väitöstutkimuksessa paljastui, että vaikka kysynnän kasvaessa vanhusten kotihoito taistelee koetun henkilöstövajeen ja kiireen kanssa, niin siitä huolimatta julkisten kotihoitoyksikköjen tuottavuus on yleensä alhainen. Väitöskirjassa selvitettiin, miten nykykapasiteettia voidaan hyödyntää paremmin ja miksi tilapäinen henkilöstövaje ja kiire syntyvät, vaikka tuottavuus on heikko. Kapeikkoteorian mukaan valtaosa organisaatioiden ongelmista on seurausta yksittäisistä taustalla piilevistä ydinongelmista, jotka harvoin ovat ilmeisiä. Tyypillisesti ydinongelmat ovat käytäntöjä tai sääntöjä, jotka vaikuttavat tehokailta ja järkeviltä, mutta joiden vaikutukset ovat päinvastaiset. Groopin tutkimus paljasti

ydinongelmia, jotka heikentävät kotihoidon kykyä hyödyntää nykyresurssejaan. Ydinongelmat aikaansaavat keinotekoisen ruuhkahuipun aamuisin, mikä aiheuttaa tilapäisen henkilöstövajeen. Lisäksi ydinongelmat rajoittavat kotihoidon kykyä kohdentaa henkilöstöresursseja eri maantieteellisten kotihoitoalueiden välillä todellisen tarpeen mukaan: vaikka yhdellä alueella on ylikapasiteettia, joudutaan toisella alueella turvautumaan vuokratyövoiman käyttöön. Näiden ilmiöiden seurauksena tarvitaan suhteettoman paljon kapasiteettia vastaamaan kysyntää. Samalla hoitajien kiire pahenee, eivätkä he ehdi viettää tarpeeksi aikaa asiakkaiden kanssa.

Groopin (2012) mukaan kotihoidon nykyinen toimintamalli ei palvele kenenkään etua: ei hoitajien, terveydenhuollon eikä kotihoitoa tarvitsevien ihmisten. Groopin esittää ratkaisuksi, että hoitajien työreittien sijaan tulee keskittyä oikeiden palveluiden tarjoamiseen oikeille asiakkaille näiden sijainnista riippumatta. Kellonajan suhteen kriittiset tehtävät tulisi Groopin mukaan keskittää aamuun ja kiireettömät tehtävät iltapäivään. Lisäksi tulisi muodostaa ”hoitajapuskuri” eli kaikkia hoitajia ei lähetetä kentälle, vaan heidät varataan paikkaamaan työvoiman tarvetta kiireisimmillä alueilla. Groopin ajatuksissa ei ole karsia hoitohenkilökuntaa, vaan pystyä tekemään enemmän nykyisillä resursseilla ja helpottaa hoitajien työtä. Kun hoitajilla ei ole jatkuva kiire ja aikataulut suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden eikä ajoreittien mukaan, hoitajat voivat todella keskittyä elämänlaadun parantamiseen.

2.2 Kiireen hallinta

Edellisten tutkimusten valossa kiire ja aikapaine ovat hyvin moniulotteisia ilmiöitä. Kiireen syitä ja seurauksia on paikannettu yksilön, työtehtävien, työyksikön ja johtamisjärjestelmän tasolle sekä koko organisaation tasolle. Organisaatiotasoa laajempaan sen on katsottu olevan laajempaan toimintajärjestelmään tai kulttuuriin kätkeytynyt ilmiö. Kiirettä on myös pidetty sekä kielteisenä että myönteisenä ilmiönä. Myönteinen se on silloin kun ”sopivan” kiireen koetaan parantavan vireyttä ja toimintakykyä ja se tuo aikaansaamisen tunnetta. Sitä voi kuvata silloin työn imuna (ks. työn imusta esim. Hakanen 2009). Yleisemmin kiireen on kuitenkin katsottu olevan kielteisesti vaikuttava ilmiö.

Työpaineiden ja kiireen hallinnan keinoja on pitkään tutkittu ja kehitetty työstressitutkimuksen piirissä yksilötasolle. Noora Järnefelt (2002b, 57–58) kuvaa artikkelissaan *Kiireen hallinta työn muutoksessa*, että amerikkalaisen stressitutkimuksen piirissä on erityisesti keskitytty kehittämään lukuisia keinoja, joiden avulla yksilö voisi sopeutua työn paineeseen ja lieventää kiireen aiheuttamaa stressireaktiota. Muun muassa ajankäytön hallinnan parantaminen, fyysisen kunnon ylläpitäminen, itsetunnon kehittäminen ja rentoutusharjoitukset ovat tyypillisiä keinoja, joilla pyritään kehittämään yksilön kykyä toimia mahdollisimman tehokkaasti aikapaineessa ja hallita omaa reaktiotaan stressaavaan tilanteeseen. Tutkimusperinne on synnyttänyt kokonaisen kiireen hallinta -kirjallisuuden, erilaisia käytännönläheisiä opaskirjoja. Tällaisia opaskirjoja ovat suomalaisista kirjoittaneet tällä vuosituhannella muun muassa Helena Ahonen (2004, *Kuka komentaa kelloasi*), Iina Rytikangas (2009, *Tehokas ajankäyttö. Vähemmän stressiä, enemmän tuloksia*) sekä Jari Salminen ja Pirita Heiskanen (2009, *Taltuta kiire. Viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön*). Kiireoppaiden ”vastaoppaan” on kirjoittanut Sebastian Siukonen (2009), jonka päiväkirjan muotoon kirjoitettu kirja *Kun kiireestä tuli kupla. Tarinoita työelämän paradokseista* kritisoi nykyajan työelämän kiirediskurssia.

Kiire on usein ymmärretty nimenomaisesti yksilön voimavarojen verottajaksi, joka aiheuttaa stressiä. Klassisen määritelmän mukaan stressiä esiintyy silloin, kun yksilöön kohdistetut vaatimukset ylittävät tämän voimavarat tai verottavat niitä liiaksi (Lazarus & Folkman 1984, 19). Työn vaatimukset ovat niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka edellyttävät fyysisten ja/tai psyykkisten, kuten kognitiivisten tai emotionaalisten ponnistelujen ylläpitämistä ja joihin tästä syystä liittyy jatkuvia fyysisiä ja/tai psykologisia kustannuksia (Demerouti ym. 2001, sit. Kinnunen ym. 2005). Työn vaatimuksia ovat muun muassa työn määrällinen (aikapaine, kiire) kuormittavuus, työn vaikeus ja vastuullisuus, rooliristiriidat, tunteita kuormittava vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, fyysisen työympäristön rasitukset sekä työn ja muun elämän ristiriidat. Tunnetuin viitekehys tässä on Karasekin työn vaatimukset – työn hallinta -malli (Karasek 1979, Karasek & Theorell 1990), jossa oletetaan, että stressi on seurausta ristiriidasta työn vaatimusten ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksien välillä. Vaatimukset on tyypillisesti operationalisoitu työn aikapaineeksi.

Kun työpsykologisissa tutkimuksissa on perinteisesti hyödynnetty ns. aktivaationäkökulmaa, jossa työn vaatimustekijöiden nähdään johtavan työntekijän pahoinvointiin ja sairastamiseen, niin viime aikoina positiivinen psykologia on kuitenkin alkanut korostaa muun muassa ihmisten hyvinvoinnin, terveyden ja näitä ennakoivien tekijöiden tutkimusta, ja monissa työstressiteorioissa on huomioitu myös työn voimavaratekijät, joiden oletetaan edistävän terveyttä ja hyvinvointia työssä. Voimavaratekijöiden huomioiminen ei ole täysin uutta Suomessakaan. Jo 1980-luvulla kuvattiin Kalimon työstressimallissa myös työhyvinvoinnin myönteistä kehityskulkua. Mallissa esitettiin, että tasapaino yksilön edellytyksien ja työhön kohdistamien odotuksien sekä työn vaatimusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien välillä johtaa parantuneeseen työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä motivaation ja itseluottamuksen kasvuun. (Kinnunen ym. 2005, 56–57.)¹³

Osa kiire- ja stressi-ilmiötä on uupumus. Pitkäaikaista stressioireyhtymää alettiin 1970-luvulla kuvata burnoutin käsitteellä. 1990-luvun alkupuolelta lähtien siitä on käytetty Suomessa nimitystä työuupumus. Klassisen määritelmän mukaan työuupumus on vakava, työssä kehittynyt stressioireyhtymä, jolle on ominaista kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työuupumuksessa uupumisasteinen väsymys on keskeinen osatekijä. Se on yleistynyttä väsymystä, joka tuntuu kaikissa tilanteissa, eikä liity yksittäisiin työn kuormitushuippuihin. (Kalimo & Toppinen 1997, 8–9.)

¹³ Työn vaatimusten ja työn voimavaratekijöiden mallissa työn piirteet jaetaan työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Vaatimukset voivat olla sekä työhön liittyviä (*työympäristö, työn sisältö, työyhteisö*) että vapaa-aikaan (*rakenteellisia ja psykososiaalisia*) liittyviä. Työn *voimavaratekijöillä* puolestaan viitataan työn fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia sekä edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Esimerkiksi hyvät fyysiset työolot ja työn vaikutusmahdollisuudet voivat toimia voimavaratekijöinä. (Kinnunen ym. 2005, 57.) Samoin työn voimavaroja ovat muun muassa esimiehen tuki ja johtamisen käytännöt, työn itsenäisyys, myönteiset asiakassuhteet, työn palkitsevuus ja kehittävyys, palaute ja arvostus, työn varmuus, innovatiivisuus työyhteisössä ja työpaikan kannustava ilmapiiri. Näitä voimavaroja voidaan luokitella *yksilöllisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin*. Työn vaatimusten ja voimavarojen malliin liittyy Deremoutin ja muiden tutkijoiden mukaan kaksi rinnakkaista ja toisiinsa yhteydessä olevaa hyvinvointiprosessia. Ns. energiapolku käynnistyy työn vaatimustekijöiden lisääntymisestä. Se johtaa lisääntyneiden työssä jaksamisen ongelmien kautta sekä heikentyneeseen terveyteen että alentuneeseen työkykyyn. Ns. motivaatiopolun taas oletetaan käynnistyvän voimavaratekijöiden avulla. Se edistää työntekijän sitoutumista omaan työtehtäväänsä ja sitä kautta myös sitoutumista organisaatioon. Energia- ja motivaatiopolku voivat myös yhtyä, jolloin esimerkiksi työn voimavaratekijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia. Jako vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin ei ole yksiselitteinen, koska työntekijä voi pitää työnsä piirteitä yhtäaikaaisesti sekä työn vaatimusta että voimavaratekijöinä. (Kinnunen ym. 2005, 57–58.)

Stressidiskurssia tutkinut Newton (1995) on todennut, että stressistä on tullut nykyajan länsimaita vaivaama epidemia. Vastaavasti psykiatrian professori Jouko Lönnqvist (2009) sanoo, että "aikamme tyyppioireyhtymäksi on noussut arkikeskustelussa työuupumus", työssä ilmenevä kroonisen stressin ja depressiivisyyden yhdistelmä. Vuosittain tehtävässä tutkimuksessa "Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys" viidennes sekä miehistä että naisista koki itsensä muita enemmän stressaantuneeksi vuonna 2012. Yleisintä stressin kokeminen oli työttömien ja johtavassa asemassa olevien keskuudessa. Koulutustason mukaan tarkasteltuna stressin kokeminen kasvoi koulutustason kohotessa. (Helldán ym. 2013, 51.)

Kansalaiset kokevat stressin olevan myös eräs tärkeimmistä syistä sairastavuuteen yleensä ja depressio on selvästi yleistynyt työkyvyttömyyden perusteena (Lönnqvist 2009). Vuonna 2012 kaikista sairausvakuutuksen korvaamista päivistä noin joka kuudes (16 %) sairauslomapäivä korvattiin mielialahäiriöiden eli pääasiassa depression vuoksi. Alkaneita sairausjaksoja oli lähes 30 000. (SVT. Kela: Sairauspäiväraha.) Depressio on lisäksi noussut yleisimmäksi yksittäiseksi työikäisen väestön eläkkeelle siirtymisen lääketieteelliseksi syyksi (Lönnqvist 2009). Mielialahäiriöt olivat syynä noin 4 000 tapauksessa vuonna 2012 alkaneeseen työeläkejärjestelmän työkyvyttömyyseläkkeeseen (SVT. Kela & ETK). Myös masennuslääkkeiden käyttö on tasaisesti lisääntynyt. Depressioon liittyy myös lisääntynyt kuolleisuus sekä väkivaltaisten kuolemansyiden, etenkin itsemurhien, että myös tautikuolleisuuden vuoksi. (Lönnqvist 2009.) Vuonna 2012 mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt olivat yleisin työkyvyttömyyseläkkeen syy ja se oli syynä noin 76 000 työkyvyttömyyseläkkeen saajalle. Toiseksi yleisin työkyvyttömyyseläkkeen syy oli tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (noin 56 000 saajaa). Vielä vuonna 1999 tuki- ja liikuntaelinten sairaudet olivat mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöitä yleisempi työkyvyttömyyseläkkeen syy. (Fin-dikaattori.)

Siitä huolimatta, että stressi on kasvava ongelma, stressillä on terveysvaikutuksia ja se aiheuttaa kustannuksista organisaatioille ja koko yhteiskunnalle, organisaatiot investoivat vähän stressin ilmenemisen vähentämiseen tai ennaltaehkäisyyn. Monet interventiot myös keskittyvät yhä stressiin sopeutumiseen tuottamalla stressinhallintaa ajanhallinnan kei-

noin, meditaatiolla, rentoutusharjoituksilla ja mindfulnessilla. (Cassidy 2011, 118.) Ongelmallista kiireen ymmärtämisessä onkin, että kiire ja kiireestä selviytyminen nähdään usein vain yksilötasoisena kysymyksenä ja että kiireongelmassa pysytään yksilötasolla pitkälti siksi, että amerikkalainen työstressitutkimus on siten painottanut (Lehto & Sutela 2008, 69). Samoin se, että vanhan polven johtajat näkevät stressin edelleen yksilöllisenä ongelmana, vahvistaa tätä (Cassidy 2011, 118). Kun amerikkalaisessa stressitutkimuksen perinteessä stressi nähdään yksilöllisenä ongelmana ja painotetaan erilaisten selviytymis- eli coping-keinojen löytämistä ja kehittämistä, niin skandinaavinen perinne keskittyy työn organisoimisen ja työstressin välisiin yhteyksiin. Skandinaavisessakaan perinteessä ei ole tavallisesti yritetty selvittää työn aikapainetta aiheuttavia prosesseja ja mekanismeja, vaan sitä, kuinka työntekijä voi sopeutua aikapaineeseen. Siten kummassakaan tutkimusperinteessä ei ole tarkasteltu kiireen lisääntymiseen liittyviä laajempia sosiaalisia ilmiöitä. (Järnefelt 2002a, 18–19; Lehto & Sutela 2008, 69–70; Newton 1995, 7.)

Työelämän kiirettä ja stressiä on tarkasteltu pitkälti nimenomaisesti työntekijöiden korjaavien toimenpiteiden kannalta. Professori, psykiatrian erikoislääkäri Matti Huttunen on sitä mieltä, että vaikka yksilö voikin elämänarvojaan korjaamalla vapautua suorittamista ja työuupumusta ylläpitävästä oravapyörästä, ei tätä yritysten tuottavuutta ja eläkelaitosten budjettia vakavasti uhkaavan ongelman ratkaisua voida siirtää työstä uupuvien hartioille. Huttusen mielestä avainasemassa ovat yritysten johtajat ja tulosityksikköjen esimiehet. Koska johtajat ja esimiehet vastaavat aina yrityksensä ja yksikkönsä hengestä, jatkuvasti kielteisestä ja uuvuttavasta työilmapiiristä on turha syyttää hankalia alaisia. Työstressikyselyjen uupumus pisteitä ei hänen mukaansa korjata vaihtuvilla konsulteilla ja loputtomilla organisaation muutoksilla, vaan esimiestaitoja kehittämällä tai johtajia vaihtamalla. Huttusen ehdotus onkin, että yhtenä esimiestaitojen mittarina tulisi käyttää työntekijöiden vaihtuvuutta sekä sairauslomien ja ennenaikaisten eläkkeelle siirtymisten määrää. Huttusen mukaan alaisiinsa kylmän välineellisesti suhtautuvat johtajat eivät ansaitse kehuja tuloksistaan, jos heidän johtamistyylinsä samalla aiheuttaa yritykselle suuria menoja työntekijöiden jatkuvasti vaihtuessa ja eläkemaksujen kohotessa. Huonojen johtajien kohdalla ei ole kyse vain lisäkuluista, sillä uupuneet työntekijät eivät kykene ideoimaan luovasti tai myymään iloisen tehokkaasti. (Huttunen 2000.)

3 Kehittämisote

Perinteinen jako aikapaineen, kiireen ja stressinhallinnassa on aiemmin esitetyn perusteella jako yksilö- ja yhteisökeskeisiin interventioihin. Newtonin mukaan työstressin hallinnasta kirjoittavat voidaan jakaa kolmeen luokkaan sen perusteella, miten he suhtautuvat stressiin ja sen käsittelyyn. Ensinnäkin ovat ne, jotka tarjoavat ratkaisuksi erilaisia työntekijöiden neuvontapalveluja. Toiseksi ovat ne, jotka korostavat työstressiin sopeutumista esimerkiksi meditaation ja rentoutusharjoitusten avulla. Kolmantena ovat ne, jotka esittävät stressin vähentämistä tai stressi-interventioita, joissa pyritään vähentämään stressinaiheuttajia tai muutetaan työtä sen uudelleenjärjestelyin tai työmuutoksilla. (Newton 1995, 97–119.) Tällaisen jaottelun mukaan meditaatio ja mindfulness luokitellaan yksilökeskeiseksi menetelmäksi sopeutua stressiin ja kiireeseen. Kehittävä työntutkimus taas on työprosessikeskeinen menetelmä. Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella kehittämisotteen käsitteen avulla, voidaanko mindfulnessista saada rentoutumisharjoituksiin vertautuvaa yksilöllistä tekniikkaa tai käytännettä laajempi kuva? Onko tällaisen kehittämistoiminnan taustalla erityisiä käsityksiä, oletuksia ja perusteluja?

Kehittämisotteen käsite on luotu tilanteeseen, jossa kehittämistyylien kirjo maassamme on lisääntynyt työelämän ja työpaikkojen kehittämiseen tähtäävän toiminnan ja kehittäjien lukumäärän kasvaessa, ulkomaisten kehittämisvirtausten levittäytyessä ja kotikutoisten uusien menetelmien kehkeytyessä laajalti työpaikoille. Kehittämisotteen käsitteen avulla on haluttu kuvata monimuotoisten kehittämismenetelmien luonnetta ja tehdä erotteluja menetelmien ja niiden lähestymistapojen kesken. (Räsänen 2007, 40.)

Kehittämissuuntaukset ja -opit sisältävät oletuksia esimerkiksi siitä, miten ja miksi kehittämistyötä tehdään. Usein nämä ovat piileviä. Kehittämistoiminnan taustalla vaikuttavat käsitykset, oletukset ja perustelut jäävät usein näkymättömiksi ja kehittämistyön tai toiminnan käsitteen sisältö on melko jäsentymätön ja mielikuvanvarainen. (Seppänen-Järvelä 1999, 29.) Kehittämisotteen käsitteellä pyritään ymmärtämään kehittämistyötä tak-tisena, poliittisena ja moraalisena, eli käytännöllisenä, toimintana, joka saa monia ja muut-

tuvia muotoja. Kehittämisosotteiden käsitettä käytettäessä pyritään löytämään tapa kuvata näitä muotoja. Räsänen mukaan kolmikantainen käytännöllisen toiminnan käsite lähtee siitä oletuksesta, että toiminnassa kohdataan kolme peruskysymystä: *Kuinka* tämän teen, *mitä* yritän tehdä eli saada aikaan ja saavuttaa sekä *miksi* teen tätä ja näin. Tekijän asenne ja suhde toimintaan voi olla *taktinen* (kuinka), *poliittinen* (mitä) tai *moraalinen* (miksi). Yleensä kun kehittäjä osaa vastata näihin kolmeen kysymykseen, on tiedossa kehittäjän *identiteetti* (kuka minä olen) kehittäjänä. (Räsänen 2007, 40, 44.) Räsänen (2007, 46) mukaan kehittämisosotteiden julkilausuminen, kuvaaminen, analysointi ja vertailu voidaan suorittaa seuraavien ulottuvuuksien ja kysymysten avulla:

Taulukko 4. Kehittämisosotteiden ulottuvuudet

1. *Kehittäjä: Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?*
 - Keitä otetta käyttävät 'kehittäjät' ovat?
 - Kuka tällaista kehittämistä tilaa (eli kuka on ns. asiakas)
 - Keitä kehittämistyöhön osallistuu?
2. *Taktiikka: Miten kehitetään?*
 - Mitkä ovat kehittämistyön peruskäsitteet ja -periaatteet?
 - Miten kehittämistyö etenee (vaiheittain)
 - Millaisia (käsitteellisiä ja muita) työvälineitä käytetään eri vaiheissa (esim. diagnosointiin, interventioihin)?
 - Miten eri osapuolet osallistuvat kehittämistyöhön?
3. *Politiikka: Mitä kehitetään?*
 - Mikä (tai kuka) on kehittämisen kohde?
 - Kuinka kohde ja sen muutokset käsitteellistetään ja kuinka siitä tuotetaan tietoa?
 - Millaisia muutoksia kohteessa tavoitellaan (tuloksina)?
4. *Moraali: Miksi kehitetään tietyllä tavalla tai tiettyyn suuntaan?*
 - Kuinka vastataan seuraaviin kysymyksiin:
 - (a) miksi juuri tällainen kehittäminen on tärkeää (tai oikeutettua) ja
 - (b) miksi tietty muutossuunta on kehitystä?
 - Mitä (ja kenen) arvoja ote edustaa ja edistää?

Lähde: Räsänen 2007, 46.

Olen päättänyt ottamaan mindfulnessin vertailukohteeksi yhteisöllistä kehittämismenetelmää edustavan kehittävän työntutkimuksen. Kehittävän työntutkimuksen ottaminen vertailukohteeksi on sikälikin luontevaa, että siitä löytyy paljon analyysia kehittämismenetelmänä. Räsänen (2007, 51) artikkelissa ”Kehittämisosotteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö ’käytännöllisenä toimintana’” on esitetty tiivistys (alla) tutkija-kehittäjän kehittämisosotteen ideaalityypin hahmotelmasta. Vaikkakaan tiivistystä ei ole tarkoitettu kehittävän työntutkimuksen kuvaukseen, voidaan sitä mielestäni hyödyntää kehittävän työntutkimuksen kuvauksessa.

Taulukko 5. Tutkija-kehittäjän ote

<i>Tutkija-kehittäjän ote</i>	
<i>Kuka?</i>	Työntekijät kehittävät, johdon tuella, tutkijan ohjaamana
<i>Miten?</i>	(Tutkimuksellisesti) artikuloituihin käsitteihin ja periaatteisiin, niitä kehittäen
<i>Mitä?</i>	Työtä ja työorganisaatiota, pyrkien parannuksiin myös tekijöiden kannalta
<i>Miksi?</i>	Myös muita arvolähtökohtia (kuten demokratia, humanisointi)
	Suunnan perusteena näkemys yhteiskunnan kehityksestä

Lähde: Räsänen 2007, 51.

Oletan työssäni, että myös mindfulnessin harjoittamiselle työyhteisöissä voidaan löytää vastaukset edellisiin kysymyksiin. Se on kuvattavissa kehittämisosotteeksi ja sen vertailu kehittävään työntutkimukseen tuo ilmi mindfulnessin erityislaatua. Seuraavassa kahdessa luvussa käsittelen kehittävää työntutkimusta (luku 4) ja mindfulnessia (luku 5). Kuvaan molempien kehittämisosotteiden kohdalla myös niiden perustalta syntyneitä kiireinterventioita ja tulkiten niiden tapaa kohdata työntekijäsubjekti. Menetelmien ja interventioiden esittelyn jälkeen vertailen kehittämismenetelmiä luvussa 6 kehittämisosotteen viitekehyksessä.

4 Kehittävä työntutkimus

Alussa oli teko (Goethe)

Kehittävä työntutkimus on 1980-luvun alussa virinnyt suomalainen työn osallistavan kehittämisen ja tutkimuksen metodologia (Engeström & Virkkunen 2007, 67). Sen syntyyn vaikutti pitkälti tarve asettaa toimiva ja ajatteleva työntekijä, subjekti, työprosessin analyysin ja käytännöllisen kehittämisen keskipisteeksi (Engeström 1995, 36). Ongelmien ratkaisuun ja prosessien jatkuvaan parantamiseen suuntautuneista kehittämisotteista kehittävä työntutkimus eroaa siinä, että kehittämisessä pyritään löytämään uusi, toiminnan ristiriitoihin ja kehitysmahdollisuuksiin vastaava kokonaisvaltainen toimintamalli tai konsepti (Engeström & Virkkunen 2007, 67).

4.1 Toiminnan teoria

Toiminnan käsite ja näkemys toiminnasta on kehittävän työntutkimuksen keskiössä. Kehittämisotteen juuret ovat venäläisten psykologien L.S. Vygotskin, A.N. Leontjevin ja A.R. Lurijan ja heidän seuraajiensa alkuun saattamassa kulttuurihistoriallisessa toiminnan teoriassa. Käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteille on ollut tyypillistä tarkastella yksilöä vain sisäisten mekanismien ohjaamana ja yhteiskuntaa täysin omalakisena rakenteena, johon ihmisten tekemisillä ei näytä olevan vaikutusta. Toiminnan teoria ei hyväksynyt tätä kahtiajakoa. Toiminnan käsitteen avulla muodostettiin silta, välittävä linkki, yksilön ja yhteiskunnan välille. Yksilön teot ja ominaisuudet ymmärrettiin kollektiivisissa toimintajärjestelmissä, esimerkiksi työssä, muodostuvina. Toisaalta taas yksilöiden tekojen nähtiin muovaavan toimintajärjestelmää. Toimintajärjestelmien katsottiin olevan historiallisesti kehittyviä, ristiriitaisia ja dynaamisia. (Engeström 1995, 11–12, 36.)

Kehittävä työntutkimus on toiminnan teorian erityinen sovellus ja itsenäinen muunnelma työtoimintojen tutkimukseen. Se on muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Kehittävä työntutkimus ei tuota työpaikoille ulkoapäin valmiita ratkaisuja, vaan muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun. Se osallistaa työntekijöitä itse analysoimaan ja muuttamaan omaa työtään. (Engeström 1995, 11–12.) Toiminnan teorian kehitys antaa kehittävän työntutkimuksen hahmottamiselle laajemman kehyksen ja historiallisen perspektiivin. Kehityksessä voidaan erottaa kolme 'sukupolvea'.

4.1.1 'Ensimmäisen sukupolven' lähestymistavat

Vygotskin ideoihin perustuvat tutkimukset ja teorialat, joissa analyysit keskittyvät kulttuurisesti välittyneisiin tavoitteellisiin *tekoihin* ja niiden omaksumiseen, muodostavat toiminnan teorian kehityksen 'ensimmäisen sukupolven'. Näissä tutkimuksissa ja teorioissa painopiste on yksilössä tai kahden yksilön muodostamassa vuorovaikutusparissa, dyadissa. (Engeström 1995, 232.) Aika ja kehitys mielletään niissä lineaarisena, suoraviivaisesti etenevänä, joskin monikerroksisena. Muutos nähdään ennen muuta edistymisenä alemmalta tasolta ylemmäs. (Engeström 1995, 232).

L. S. Vygotski esitti ihmisen ja ns. korkeampien henkisten toimintojen analyysin yksiköksi välittyneen teon, jonka rakenteen hän kiteytti kuvion 9 mukaisesti kolmion muotoon (Engeström 1995, 41–42).

Kuvio 9. Vygotskin malli välittyneestä toiminnasta

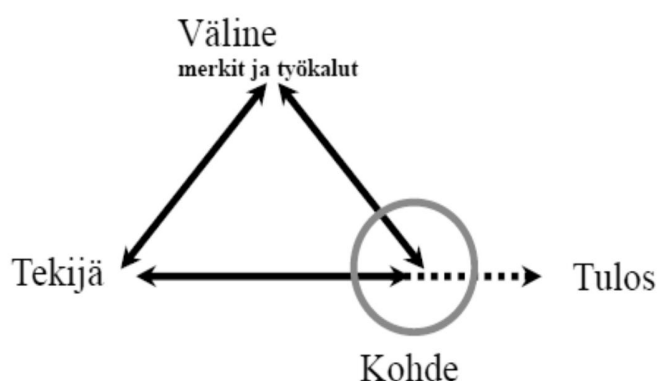


Lähde: Luennot

Vygotskin mukaan ihmisen ja eläimen reagointi poikkeavat toisistaan. Ihminen ei reagoi eläimen tavoin suoraan ulkoisiin ärsykkeisiin. Ihminen on suhteessa ympäristöönsä aina kulttuuristen välineiden ja työkalujen sekä merkki- ja symbolijärjestelmien kautta. Ihmisen kokeman ulkoisen ärsykkeen ja siihen liittyvän reaktion välissä on aina jokin välitystyötä tekevä ”työkalu”, joka voi olla joko jokin konkreettinen työväline tai niin sanottu psykologinen työkalu, esimerkiksi ajan saatossa kehittynyt puhuttu kieli. Vygotskin mukaan tällaisten välittävien ”työkalujen” käyttö johtaa käyttäytymisrakenteisiin, jotka eriytyvät ihmisen puhtaasta biologisesta kehityksestä ja jotka luovat uusia, kulttuuriin pohjautuvia toiminnan ja ajatusmallien muotoja. (Engeström 1995, 41–42; <http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=120>.)

Kulttuuristen välineiden liittäminen osaksi ihmisten toimintaa (ks. kuvio 10) oli käännetekevää, sillä se tarkoitti sitä, että näin saatiin rakennettua linkki yksilön ja yhteiskunnallisten rakenteiden välille. Yksilöä ei voinut enää ymmärtää ilman ympäröivää kulttuuria ja sen tarjoamia välineitä ja toisaalta yhteiskuntaa ei voinut enää ymmärtää tarkastelematta siinä toimivia yksilöitä, jotka käyttävät ja tuottavat välineitä. Siten ihmisiä ympäröiviä objekteja ei nähty vain raaka-aineena, jota voitiin muokata, vaan ne alettiin ymmärtää kulttuurisina. Välittyneisyyden käsitteen kehittyminen loi toiminnan teorian ensimmäisen sukupolven. (<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=120>.)

Kuvio 10. Välittynyt teko (yleinen muoto)



Lähde: Luennot

4.1.2 'Toisen sukupolven' lähestymistavat

Ihmisten ja sosiaalisten suhteiden tuottama välittyneisyys ei ollut mukana inhimillistä toimintaa kuvaavassa kolmiomallissa alusta alkaen. Niiden liittäminen malliin vaati uutta läpimurtoa toiminnan käsitteen kehittämissä. Tämä tarkoitti kollektiivisen toiminnan ja yksilön tekojen erottamista toisistaan. Teoriaa kehittänyt A.N. Leontjev, joka eteni välittyneisyyden analyysissä ratkaisevasti erottaessaan toisistaan toiminnan, teon ja operaation. Hänen ideoidensa ympärille jäsentyvät tutkimusotteet muodostavat toiminnan teorian 'toisen sukupolven'. Kehittävä työntutkimus syntyi tämän kauden myöhäistuotteena. (<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=120>; Engeström 1995, 232.) Leontjevin ajatukset toiminnan kolmesta tasosta voidaan esittää kuvion 11 avulla.

Kuvio 11. Toiminnan kolme tasoa

Taso	Toiminnan suunta	Tekijä
Toiminta	Kohde/motiivi	Yhteisö
↕	↕	↕
Teko	Tavoite	Yksilö tai ryhmä
↕	↕	↕
Operaatio	Olosuhteet	Rutinoitunut ihminen tai kone

Lähde: Luennot

Leontjev hahmotteli työnjaon syntyhistorian ja määritteli työnjaon synnyn älyllisten toimintojen kehityksen kannalta perustavanlaatuisiksi prosessiksi. Leontjevin havainnollistaa asiaa esihistoriallisen heimoyhteisön metsästystoiminnalla. Heimon toimintaa motivoi riista, josta heimo saa ravintoa ja vaatetusta. Riistan kiinni saaminen vaatii heimolaisilta kuitenkin työnjakoa: yhdet valmistavat väijytyksen ja toisten tehtävänä on ajaa riista liikkeelle kohti väijytystä. Riistaa ajavien hätistelyteot olisivat suuressa ristiriidassa koko toiminnan motiivin, eli riistan kiinni saamisen kannalta, elleivät ajajat olisi tietoisia metsästyksen laajemmasta yhteistoiminnallisesta luonteesta. Toisin sanoen teolla olisi koko toiminnan motiivista eriytynyt tavoite. Jotta teolla olisi mieltä, yksilön on kyettävä näkemään se yhteydessä koko toiminnan motiiviin ja merkitykseen. (Engeström 1995, 42–44; <http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=120>.)

Toiminta on siis aina kollektiivista, toiminnalla on jokin sitä motivoiva kohde ja kohteen tuottamiseksi tarvitaan jonkinlainen työnjako. Toiminta voi kuitenkin toteutua vain yksilöiden tai henkilöiden yhdessä tekemien tekojen kautta ja tekojen toteuttamista ohjaavat niiden tavoitteet eli se millainen välitulos yhteiseen toimintaan pyritään tuottamaan. Jotta määrätty tavoitteet saavutettaisiin, on toteutettava tiettyjä työvaiheita eli operaatioita. Operaatioilla tarkoitetaan toiminnan automatisoitunutta, ilman tietoista tarkkaavaisuutta toteutuvaa osaa. Se toteutuu jonkin välineen tai mahdollisesti koneen avulla. Se, mitä operaatioita teon toteuttamiseksi tarvitaan, on riippuvaista kulloisistakin olosuhteista ja käytävissä olevista välineistä. Uusi teknologia ei vaikuta toimintaan ja tekoihin välittömästi, vaan sen kautta, minkälaisen uusien tavoitteiden saavuttamisen se tekee mahdolliseksi. (Engeström 1995, 42–44; <http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=120>.)

Työnjaon kautta syntynyt jännitteinen suhde yksilön tavoitteisten tekojen ja kollektiivin toiminnan välillä on perusta tietoisuuden ymmärtämiseen. Toiminnan kehittyessä toiminnan, tekojen ja operaatioiden välillä tapahtuu jatkuvasti siirtymiä. Yksittäiset teot automatisoituvat operaatioiksi, jolloin resursseja vapautuu entistä laajempien tavoitteiden toteuttamiseen. Toisaalta uudenlaiset teot voivat johtaa kokonaan uuden toiminnan kehittymiseen. (<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=120>.)

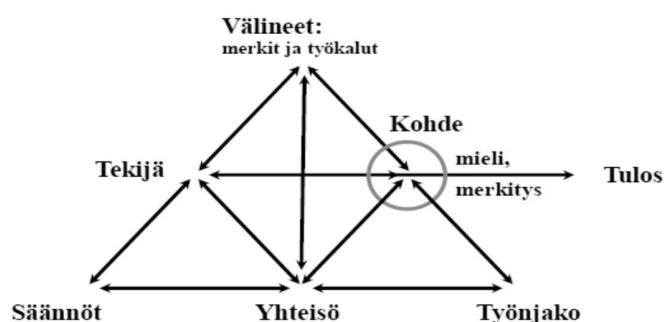
Aika ja kehitys hahmotetaan näissä 'toisen sukupolven' analyyseissa sykliseksi tai spiraalinomaiseksi ja kullakin kehityksen tasolla muutos tapahtuu ristiriitojen ja ajoittain toistuvien jyrkkien käännteiden tai laadullisten hyppäysten kautta (Engeström 1995, 232).

4.1.3 'Kolmannen sukupolven' lähestymistavat

Toiminnan hierarkkinen rakenne (toiminta – teko – operaatio) ei vielä tuo esiin sitä, mikä pitää yllä yksilöiden tekojen ja näiden edellyttämien operaatioiden johdonmukaisuutta. Yksilöiden tekojen sisältöä ja toteuttamistapaa ei myöskään suoraan ohjaa toiminnan kohde ja tuotos. Osin toiminnan johdonmukaisuutta pitävät yllä yksilöiden käsitykset yhteisestä toiminnasta ja omasta roolistaan siinä ja osin toimintaan liittyvä viestintä, jonka avulla yksi-

löt koordinoivat tekojaan. Tärkeimpiä toiminnan kannattajia ovat kuitenkin historiallisesti kehittyneet kulttuurituotteet. Ne välittävät ihmisen ja ympäristön suhdetta. Täten toiminta ja teot määräytyvät sen perusteella, millaisella tekniikalla ja menetelmillä toiminnan tuotos tuotetaan, millaista työnjakoa siinä noudatetaan, ja millaiset säännöt säätelevät toimintaan osallistuvien keskinäistä vaihtoa ja yhteistyötä. Tämä kuvaus inhimillisesti toiminnasta tiivistyy Engeströmin toimintajärjestelmän malliin (ks. kuvio 12), jossa huomio kiinnitetään sekä yksilöiden välisiin että yksilön ja hänen yhteisönsä välisiin monitahoisiin keskinäisiin suhteisiin. Sen myötä empiirisen tutkimuksen johtavaksi periaatteeksi on noussut ajatus toimintajärjestelmän ristiriidoista toiminnan kehityksen liikkeellepanevana ja sitä eteenpäin vievänä voimana. (<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=120>.)

Kuvio 12. Toimintajärjestelmä Engeströmin mukaan



Lähde: Luennot

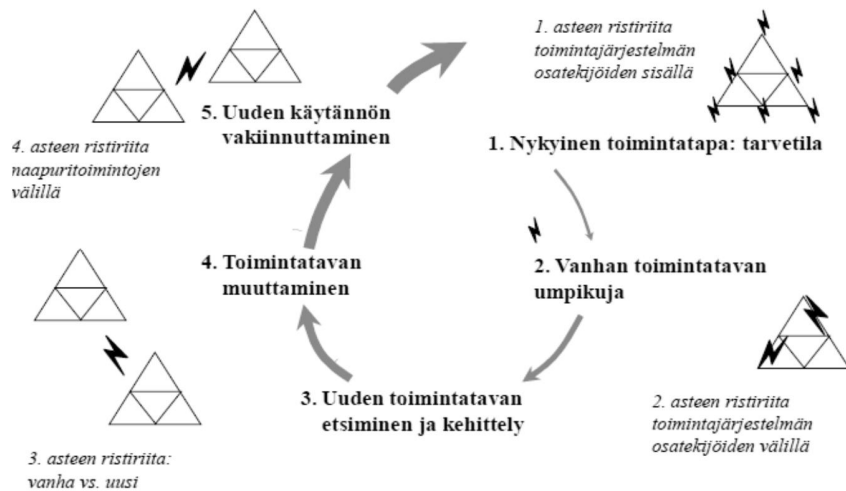
Kehittävän työntutkimuksen uutta vaihetta edustaa 1990-luvun puolivälissä muotoutunut muutoslaboratoriomenetelmä, joka perustuu toiminnan teorian ja erityisesti ekspansiivisen oppimisen teorian periaatteille. Se on osallistava kehittämistyön menetelmä, jonka avulla työyhteisö voi toteuttaa sekä syvällisiä toimintatavan ja kulttuurin muutoksia että toiminnan jatkuvaa parantamista. Menetelmällä toisaalta luodaan haastava tulevaisuuden visio ja toisaalta tuotetaan sellaisia käytännön ratkaisuja nykyisiin ongelmiin, jotka ovat askelia kohti uutta toimintatapaa. Ekspansiivinen oppiminen on oppimista ja työ käytännön kehittämistä, jossa työn tekijät itse ratkaisevat nykyisen toiminnan ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla, entistä laajemmissa yhteyksissään. Laajemman kokonaisuuden hallitseminen ei ole paitsi tiedollinen kysymys, vaan se myös edellyttää uusien välineiden, työnjakoratkaisujen ja sääntöjen kehittämistä, toiminnan laadullis-

ta uudistamista. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja ja Helle 2001, 14–15.) Ekspansiivinen oppiminen tarkoittaa paitsi toiminnan kohteen ja toimijuuden myös toimintajärjestelmän verkon laajenemista. Organisaation toimintakonsepti on toimintajärjestelmää laajempi käsite, joka huomio organisaation toiminnan toisiinsa sidoksissa olevien toimintajärjestelmien verkostona. (Luennot.)

4.2 Muutokset toimintajärjestelmässä

Kehittävässä työntutkimuksessa ekspansiivinen oppimissykli on muutosprosessin mallina. Toimintajärjestelmän laadullinen muutos voi olla kolmentyyppistä: hajoavaa, supistuvaa tai ekspansiivista. Ekspansiivinen muutos tarkoittaa toiminnan kohteen ja vaikutuspiirin laajentumista. Tämä laajeneminen voi olla laajenemista esimerkiksi kokonaan uudenlaisiin tuotteisiin, asiakkaisiin tai yhteiskunnallisiin tehtäviin. Ekspansiivinen muutos on oppimisprosessi. Siinä toimijat luovat uuden toimintamallin ja oppivat toteuttamaan sitä käytännössä. Oppimisprosessi voidaan kuvata syklinä (ks. kuvio 13), jonka vaiheet muodostuvat oppimisteoista: nykytilan kyseenalaistaminen, toiminnan analysointi, uuden toimintatavan mallittaminen, uuden toimintamallin koettelu, uuden mallin käyttöönotto, prosessin arvioiminen, vakiinnuttaminen ja levittäminen. Käytännössä muutosprosessi ei koskaan ole puhtaasti ekspansiivinen, vaan syklimalli palvelee ideaalityyppinä, jonka avulla muutosta voi eritellä ja ohjata. (Engeström ja Virkkunen 2007, 69–70.)

Kuvio 13. Ekspansiivisen oppimisen syklimalli



Lähde: Luennot

Muutokset kehittävässä työntutkimuksessa ovat muutoksia toiminnan kohteessa, joten nimellisesti toimintajärjestelmä on kehittämisen yksikkönä. Engeström ja Virkkunen (2007, 69) kuvaavat toimintajärjestelmän "olevan yhteisöllinen, kohteeseen suuntautuva kokonaisuus, jolla on omat välineensä, työnjakonsa ja sääntönsä ja joka tuottaa moninaisia yksilöiden ja ryhmien tekoja. Toimintajärjestelmä on sekä toimintaa että järjestelmä – toisin sanoen se muodostuu ja kehittyy ihmisten tekojen kautta, mutta on toisaalta myös rakenne, joka ei ole riippuvainen kenestäkään yksittäisestä ihmisestä. Toimintajärjestelmän laadullinen muutos merkitsee ennen kaikkea toiminnan kohteen muuttumista. Toimintajärjestelmän sisällä ja toimintajärjestelmien välillä kehkeytyy ristiriitoja, jotka ovat laadullisten muutosten liikevoima."

Toiminnan osatekijöiden väliset ristiriidat nähdään toiminnan kehityksen liikkeellepanevana ja sitä eteenpäin vievänä voimana. Tämä perustuu Vygotskin löytämään ja erittelemään mekanismiin, jolla ihminen voi tahdonalaisesti murtautua ulos annettujen olosuhteiden rajoista, ratkaista ristiriitoja ja laajentaa toiminta-alueitaan. Vygotski kutsui mekanismia kaksoisärsytyksen periaatteeksi. Sen yleinen merkitys on siinä, että voidakseen ratkaista toimintansa ristiriitoja ihminen tarvitsee omaa tahtoaan ja harkintakykyään vahvistavia tai terävöittäviä välineitä, jotka voivat olla sinänsä neutraaleja esineitä, sanoja tai malleja. Niiden vaikutus perustuu siihen, että ihminen antaa niille toimintansa muutoksen kannalta konk-

reetin sisällön, merkityksen ja arvon eli tekee niistä muutosta ohjaavia merkkejä. Muun muassa muutoslaboratoriossa ensimmäisenä ärsykkeenä eli peiliaineistona käytetään kuvanauhoituksia ja muita kuvauksia työtilanteista, joissa toiminnan ristiriidat tulevat näkyviin häiriöinä ja vaikeuksina. Toisena ärsykkeenä käytetään yleisiä käsitteellisiä malleja, joita ovat muun muassa toimintajärjestelmän malli ja ekspansiivisen oppimissyklin malli. Häiriötilanteiden syitä ja syntyä analysoidessaan osanottajat käyttävät ko. malleja ja antavat niille konkreetin, omaa työtään koskevan sisällön. Toisin sanoen he tekevät niistä ohjaavia merkkejä. (Engeström ja Virkkunen 2007, 68.)

Muutosta kehittävässä työntutkimuksessa jäsentää lähikehityksen vyöhyke, joka on toimintajärjestelmän mahdollisen muutoksen vyöhyke. Toimintajärjestelmien laadullisia muutoksia voidaan ennakoida ja suunnata erittelemällä niiden historiaa, niissä kehkeytyneitä ristiriitoja sekä niihin ylhäältä ja ulkoa kohdistuvia vaatimuksia tai paineita. Nämä muodostavat lähikehityksen vyöhykkeen, joka sisältää erilaisia vaihtoehtoisia kehityssuuntia. Vyöhyke ei siis ole tavoite, vaan kuvaus mahdollisen muutoksen oleellisista ulottuvuuksista ja vaihtoehtoisista kehityssuunnista. Koska toimintajärjestelmät ovat erilaisia taustoja, kompetensseja, tehtäviä, vastuuta ja asemia edustavien toimijoiden moniäänisiä kokonaisuuksia, toiminnan moniäänisyys edellyttää, että erilaiset, myös vaiennetut, äänet nostetaan kuuluviin ja saatetaan yhteistä kohdetta koskevaan vuoropuheluun keskenään. Erimielisyydet, väittely ja neuvottelut kuuluvat moniäänisyyteen. Ne ja sitoutuminen muutostekoihin edustavat toimijuuden kasvamista. (Engeström ja Virkkunen 2007, 70–71.)

4.3 Kehittävä työntutkimus ja kiireen haltuunotto

Kiireen haltuunotto vaatii kehittävän työntutkimuksen mukaan muutostavoitteen asettamista. Tavoite asetetaan prosessin kuluessa muotoutuvaksi kehityshypoteesiksi, jota tutkimuksen avulla koetellaan ja testataan. Menetelmässä olennaista on tutkijan antamat käsitteelliset apuvälineet sekä työn historialliselle että senhetkiselälle analysoinnille ja muutokselle. Siinä keskitytään nimenomaisesti työtoiminnan kehittämiseen pyrkimällä saamaan työn-

tekijät itse kehittämään toimintaansa. Esittelen seuraavaksi, miten Anna-Liisa Niemelä lähestyi kehittävän työntutkimuksen viitekehyksessä kiire-ilmion tutkimista, haltuunottoa ja miten hän päätyi kehittämään erään yhteistoiminnallisen kiireintervention, saunotussuunnitelman.

Koska kehittävän työntutkimuksen viitekehyksessä työ nähdään kohteellisena, välineellisenä ja sosiaalisena toimintana, laajentaa tämä viitekehys kiireen tarkastelun yksilöstä koko työyhteisöön. Aika ja ajankäyttö liittyvät Niemelän mukaan yhteisölliseen toimintaan ja kiireen hän katsoo rakentuvan tässä kokonaisuudessa. Kiireen tarkastelu laajenee siten yksilön kokemuksesta työyhteisön toimintaan, sen kohteeseen, välineisiin, sääntöihin, työnjakkoon ja yhteistyöhön. Toimintajärjestelmän mallin avulla tarkasteltuna työntekijä nähdään Niemelän mukaan aktiivisena toimijana, ei vain kiireen aiheuttamien paineiden kohteena. Toiminnan muuttaminen tapahtuu toimintajärjestelmän eri elementtien välille syntyvien ristiriitojen ratkaisujen kautta. (Niemelä 2006, 43–45.)

Niemelä kertoo väitöskirjassaan, että hänen tutkimassaan kotipalvelun työyhteisössä kodinhoitajien kiire-puhe oli yleistä ja että hän halusi toiminnan teorian mukaisesti päästä kiinni kiireeseen itse työssä. Mutta kiireen tutkiminen työyhteisöissä ei ollut aivan helppoa. Kun Niemelä oli paikanpäällä seuraamassa työtä, ei tapahtunut mitään, mitä olisi kuvattu kiireiseksi. Kiire ei hänen mukaansa tullut näkyväksi työn kontekstissa.

Päinvastoin kodinhoitajat käyttivät mielestäni melko paljon aikaa aamukäyntien jälkeen asiakaskeskusteluihin ja työnjaosta sopimiseen. Tutkijana odotin jotenkin ”näkeväni kiireen”, ja mielikuvana siitä minulla oli jonkinlainen jatkuva liike, touhu tai muu näkyvä ilmiö. Sellaista ei kuitenkaan ollut enkä saanut tallennettua kiirettä videolle enkä ääninauhalle. Kiirettä ei kuvattu jatkuvaksi, vaan se tuntui liittyvän joihinkin tilanteisiin, ja kun tällaisia tilanteita ei tuona aikana ollut, en saanut tallennetuksi kiirettä. Toisaalta se, mikä omasta mielestäni myöhemmin näytti kiireiseltä, ei kodinhoitajan arvion mukaan ollut kiireistä. Tämä kuvastanee paitsi sitä, että en ehkä vielä tuntenut riittävän hyvin kodinhoitajan työtä, myös kiire-ilmion kokemuksellisuutta ja huonoa näkyvyyttä ulkopuoliselle. (Niemelä 2006, 60.)

Koska Niemelä ei tällä tavoin tavoittanut kiirettä, päätti hän kokeilla kiireen ”kiinni saamista” kodinhoitajien kirjaamien kiiretarinoiden avulla. Hän antoi kodinhoitajille vihon, johon hän pyysi heitä kirjaamaan kiireiseksi kokemansa työpäivän tai tapahtuman. Niemelän mu-

kaan aineistoa kertyi tällä menetelmällä hyvin vähän ja työntekijät kertoivat, että kiireisinä päivinä ei ollut aikaa kirjata muistiin päivän tapahtumia. Niemelä luopuikin kiiretilanteiden kirjaamispyynnöstä ja alkoi miettiä erilaista metodia kiireen tavoittamiseen. Erinäisten vaiheiden jälkeen hän kehitti kiireen kartoitusmenetelmän, jota hän kutsui kiirepäiväkirjamenetelmäksi. (Niemelä 2006, 61, 70.) Se muodostui kiirepäiväkirjoista ja kiirepäiväkirjoihin liittyvistä kiirehaastatteluista. Kiirepäiväkirjat toimivat tutkimuksessa kodinhoitajien kiireen ”pyydystäjinä” ja niiden tavoite oli löytää kodinhoitajien työssään kokema kiire. Niemelän ajatuksenani oli myös, että ne antaisivat tietoa kodinhoitajien kokeman kiireen yleisyydestä ja voimakkuudesta. (Niemelä 2006, 126–127.)

4.3.1 Kehittävän työntutkimuksen kiireinterventio kodinhoitajien työhön

Koska Niemelä (2006, 62) halusi ”löytää” kiireen toiminnassa, päätti hän tarttua siihen työvaiheeseen, jonka kodinhoitajat itse nimesivät kaikkein kiireisimmäksi työvaiheeksi. Tämä oli kotona asuvien vanhusten saunotus vanhainkodilla. Kotona asuvilla vanhuksilla oli Niemelän tutkimassa kunnassa mahdollisuus tulla kerran viikossa saunomaan vanhainkodille ja saunotuksen lisäksi heillä oli mahdollisuus ruokailla vanhainkodilla. Tutkimuksen aikoihin saunotuksessa oli mukana 11–14 vanhusta. Heitä avusti kaksi kodinhoitajaa ja yksityinen yritys hoiti vanhusten saunotukseen liittyvän pyykkipalvelun. Saunotukseen kodinhoitajat olivat varanneet keskiviikkoamupäivän kello yhdeksästä noin kello kahteentoista. Eri puolilla kyliä asuvia vanhuksia saunaan toi taksi. (Niemelä 2006, 176.)

Niemelä on kuvannut hyvin havainnollisesti saunapäivän tapahtumia ja päivän kulkua sekä siihen osallistuvien työntekijöiden että vanhusasiakkaiden näkökulmasta väitöskirjassaan. Niemelän kenttämuistiinpanoista saa mielestäni erittäin valaisevan kuvan siitä, millaista toimintaa saunotus vanhainkodin saunassa oli.

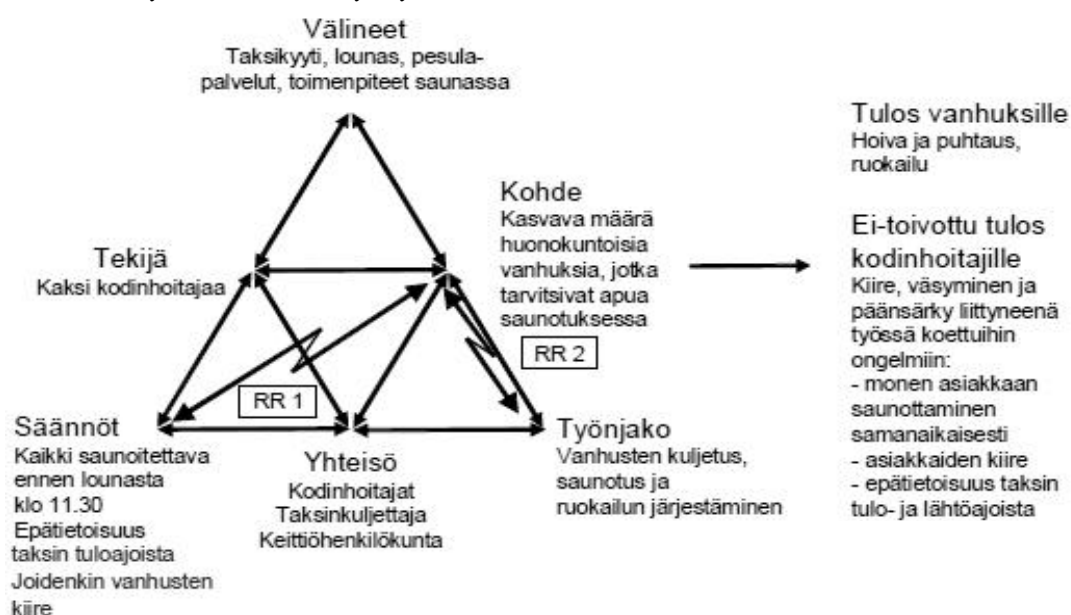
Menin saunan pesutilaan, jossa kaksi reipasta kodinhoitajaa oli työvuorossa. Toinen hoiti löylyn ja pesun, toinen pukuhuoneen puolella pukemisen ja riisumisen. Jokaisella vanhuksella oli nimikkopefletti sekä oma saippua ja harja. Monet naisista kuljettivat pesuvälineitä mukanaan, miesten pesuvarustus oli nimikoidussa pussissa.

Kodinhoitajat auttoivat muutamia vaatteiden riisumisessa ja pesuvuorossa oleva kodinhoitaja vei miehet löylyyn. Hänellä oli saappaat jalassa ja pitkä muoviesiliina. Vanhukset olivat keskenään löylyssä. Löylyn jälkeen vanhukset pestiin ja sen jälkeen he tulivat pukuhuoneen puolelle, jossa toinen kodinhoitaja otti heidät hoitoonsa. (...)

Kun vanhus tuli [pesuhuoneesta] pukuhuoneen puolelle, hän istuutui ja kodinhoitaja antoi hänen hetken hengähtää. Tämän jälkeen vanhukselle tarjottiin mehua, sormien ja varpaiden kynnet leikattiin, jalat rasvattiin, hiukset kammattiin (tai annettiin kampa) ja vanhus aloitti pukemisen. Tarvittaessa hoitaja auttoi. Pesulasta tulleet puhtaat alusvaatteet puettiin ja käytetyt vaatteet laitettiin pesupussiin pesulaan menoa varten. (Niemelä 2006, 179.)

Saunotus siis ”jäi pyydykseen” Niemelän etsiessä kodinhoitajien työn erityistä kiirettä. Näin kävi siksi, että kodinhoitajat toivat itse esiin, että saunotuksen tuloksena oli päänsärkyä, väsymistä ja kiirettä (Niemelä 2006, 189). Tätä kiireistä toimintaa Niemelä halusi lähteä kehittämään ja otti saunapäivän kiireen analyysiin metodologiseksi analyysivälineeksi toimintajärjestelmän mallin ja ristiriita-analyysin. Toimintajärjestelmän mallin avulla hän jäseni koko toiminnan, sen eri elementit ja osoitti elementtien väliset yhteydet. Toimintajärjestelmän mallin avulla tulkittuna hän löysi saunotuksesta työn muutokseen liittyviä, historiallisesti rakentuneita ristiriitoja. Toisen asteen ristiriita oli toimintajärjestelmän eri osatekijöiden välille muodostuva vastakkaisiin suuntiin vetävien voimien välinen jännite. Seuraavassa kuviossa (kuvio 14) on Niemelän toimintajärjestelmäkuvio saunapäivään liittyvästä kohteen muuttumisesta johtuneista ristiriidoista.

Kuvio 14. Työn muutoksen synnyttämät saunotuksen ristiriidat



Lähde: Niemelä 2006, 189.

Ristiriita-analyysi osoitti, että toiminnan kohteessa eli vanhusasiakkaissa oli tapahtunut vuosien aikana suuri muutos sekä laadullisesti että määrällisesti. Vanhukset olivat entistä huonokuntoisempia ja tarvitsivat apua saunotuksessa. Samoin apua tarvitsevien vanhusten lukumäärä oli lisääntynyt 1990-luvun puolivälin jälkeen. Toimintajärjestelmän kaikki elementit eivät olleet seuranneet tätä muutosta, mikä johti kiireen syntyyn. Muuttuneesta tilanteesta huolimatta kodinhoitajat pyrkivät työssään pitämään kiinni vanhasta aikataulusta, jonka mukaan kaikki vanhukset tuli saunottaa ennen vanhainkodilla tapahtuvaa ruokailua. Tämä oli mahdollista vain ottamalla saunotukseen samanaikaisesti useampia saunotettavia. Monen vanhuksen yhtäjaksoinen saunottaminen loi Niemelän mukaan kiireen ja uuvutti kodinhoitajia. Kiirettä kodinhoitajien työhön loi myös epätietoisuus vanhuksia saunaan ja sieltä pois kuljettavan taksin tulo- ja lähtöajoista. Lisäksi kodinhoitajien kiirettä lisäsi vielä se, että jotkut vanhukset olivat kiireisiä. Saunapäivän sujuvuuteen vaikutti paljolti taksin ja taksinkuljettajan rooli. Taksi näytti Niemelän mukaan edustavan vanhuksille vahvaa sääntöä: taksin ei sallittu odottaa. Tämän vuoksi vanhuksilla oli kiire saunotukseen, ruokailuun ja odottamaan taksia, vaikkakaan taksin odottamisella ei ollut vanhuksille rahallista merkitystä; kuljetusmaksu oli kiinteä ja sisältyi saunotusmaksuun. Joitain vanhuksia saunotus myös väsytti ja he halusivat nopeasti kotiin tai he kiirehtivät saunotuksessa esimerkiksi mennäkseen taksin kanssa naapurikaupunkiin ostoksille tai hoitamaan pankki- tai muita juoksevia asioita. (Niemelä 2006, 188–189.)

Toiminnan ristiriitoja Niemelä tulkitsi niin, että RR1 oli ristiriita määrällisesti ja laadullisesti muuttuneen kohteen (kasvava joukko saunotuksessa apua tarvitsevia vanhuksia) ja toimintaan vaikuttavien sääntöjen (kaikki saunotettava ennen lounasta, epätietoisuus taksin tuloajoista, joidenkin vanhusten kiire) välillä. RR2 taasen oli ristiriita määrällisesti ja laadullisesti muuttuneen kohteen (kasvava joukko saunotuksessa apua tarvitsevia vanhuksia) ja työnjaon välillä. Toimintaan vaikuttavia sääntöjä oli ensinnäkin se, että taksinkuljettajan tehtävä oli kuljettaa vanhuksia saunomaan, mutta hänen kanssaan ei ollut keskusteltu kuljetuksen niveltymisestä kodinhoitajien toimintaan. Selkeistä taksin ja vanhusten tulo- ja lähtöajoista ei ollut sopimusta. Lisäksi lounasaika oli vanhainkodin keittiön toimintaan ja vanhainkodin arkeen rakennettu sääntö, jota kodinhoitajat pyrkivät työssään huomioimaan. Myös työnjaossa oli ristiriitaa. Saunotukseen osallistuvien kodinhoitajien työssä oli eroa: avustaminen pesuhuoneessa oli huomattavasti raskaampaa ja väsyttävämpää kuin

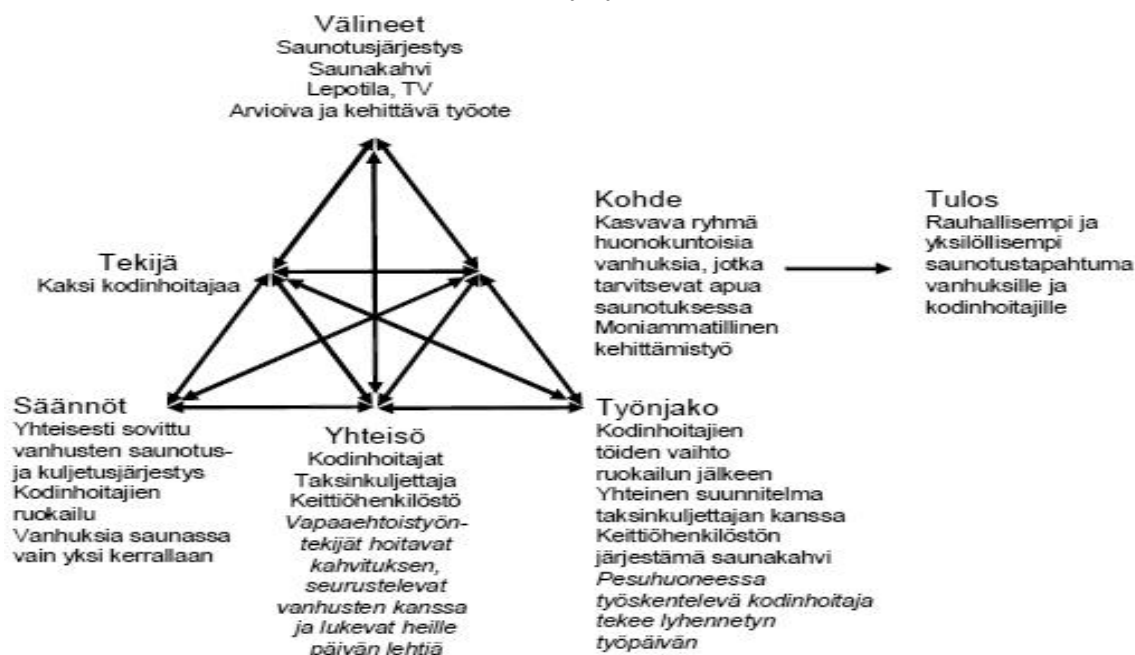
pukuhuoneessa työskentely. Nämä saunotuksen ristiriidat ilmenivät erilaisina ongelmina ja vaikuttivat työntekijöiden hyvinvointiin työssä eli tuloksena oli päänsärkyä, väsymistä ja kiirettä. (Niemelä 2006, 189.)

Uuden toimintamallin kehittäminen saunotukseen oli Niemelän mukaan viisivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa Niemelä esitteli saunapäivästä ja sen toiminnasta kerätyn ja alustavasti analysoidun aineiston kodinhoitajille väestövastuutiimien yhteisessä palaverissa. Toisessa vaiheessa kodinhoitajat miettivät työryhmässä erilaisia kehittämismahdollisuuksia ja keskustelivat niistä muiden kodinhoitajien kanssa. Kolmas vaihe oli kodinhoitajien ja vanhustyön johtajan yhteinen palaveri taksinkuljettajan kanssa. Tässä palaverissa uusi toimintamalli yhdessä neuvotellen sai lopullisen muotonsa. Uuden mallin kokeilu ja sen jatkokehittäminen muodosti neljännen vaiheen ja viides vaihe oli vapaaehtoistyöntekijöiden mukaantulo toimijoiksi vanhusten saunapäivään. (Niemelä 2006, 190.)

Saunotuksen uusi toimintamalli syntyi siis kodinhoitajien, vanhustyön johtajan ja taksinkuljettajan yhteisessä keskustelussa. Vanhuksia ei palaverissa kuultu, eikä alkuun keittiöhenkilöunkaakaan. Keittiöhenkilöstön rooli yhtenä toimijana otettiin paljolti annettuna, vakiintuneena. Heidän työpäiviensä rakenteeseen ja siihen liittyvään aikatalutukseen ei katsottu voitavan puuttua. Toisaalta keittiöhenkilöstölle annettiin tehtäväksi uudenlaisen toiminnan aloittaminen, saunakahvitus, ilman, että asiasta olisi keskusteltu heidän kanssaan. Vahva toimija uuden toimintamallin suunnittelussa oli taksinkuljettaja. Hänen ehdotuksia hyväksyttiin Niemelän mukaan palaverissa keskusteluita. Kodinhoitajat pitivät lisäksi tärkeänä, että päivän aikatauluja suunnitellessa taksinkuljettajalla säilyi vapaus muihinkin ajoihin saunapäivänä. Uudessa toimintamallissa pyrittiin Niemelän mukaan vähentämään kodinhoitajien työpainetta ja kiirettä sekä selkiinnyttämään taksinkuljettajan työtä. Mallin pohjalla oli myös ajatus vanhusten kiireen vähentämisestä. Mallin kehittelijät olettivat, että kun vanhuksilla oli tiedossa, että taksi tulisi tiettyyn aikaan (sovitusti vasta klo 14), myös vanhusten taksin odotuksen paine ja kiire helpottaisi. Vanhusten yksilölliset tarpeet ja jaksaminen pyrittiin huomioimaan saunotusjärjestyksessä. Saunotuspäivää tulivat myöhemmin mukaan myös vapaaehtoistyöntekijät, jotka olivat saunotuksen ajan mukana vanhainkodilla seurustelemassa, tarjoilemassa kahvia, lukien lehtien ja tarjoten muuta viriketoimintaa. (Niemelä 2006, 196–197.)

Uuden toimintamallin suunnittelussa yhdessä taksinkuljettajan kanssa kodinhoitajien työn kohde laajeni yhteistoiminnalliseen kehittämistyöhön. Aiemmin kodinhoitajat olivat itseohjautuvana ryhmänä organisoineet töitään ja suunnitelleet keskenään omaa työtään, mutta saunotuksen kehittämisessä tehtiin oman ammattirajan ylitys. Koska taksinkuljettajan työn nähtiin niveltyvän osaksi koko saunotusta, yhteiset keskustelut ja sopimukset hänen kanssaan koettiin tärkeiksi. Saunotussuunnitelmasta haluttiin muodostaa yhteinen ajanhallinnan väline eri osapuolille: kodinhoitajille, taksikuskille ja vanhuksille. Sen mukaan vanhuksset tietäisivät, kenen jälkeen ja mihin aikaan he suunnilleen pääsevät saunaan, taksi voisi sopia vanhusten kauppa- ja pankkiasioiden hoidosta eikä kodinhoitajienkaan tarvitsisi joka kerta erikseen miettiä saunotusjärjestystä. (Niemelä 2006, 195–196.) Uusi saunotussuunnitelma on esitetty kuviossa 15 toimintajärjestelmän mallin avulla.

Kuvio 15. Uusi saunotussuunnitelma toimintajärjestelmän mallin avulla kuvattuna



Lähde: Niemelä 2006, 196.

Toimintamallia ei saatu kerralla toimivaksi, vaan sitä piti arvioida ja kehittää edelleen. Sovittua saunalta kotiin vientiä vasta klo 14 ei loppujen lopuksi toteutettu, vaan vanhuksset vietiin kotiin entiseen tapaan joko heti saunotuksen tai ruokailun jälkeen. Kodinhoitajien

suunniteltu työjaon muutos saunotuspäivän aikana, siten että vuorot saunan ja pukuhuoneen puolella vaihtuvat ruokailun jälkeen, ei otettu käytäntöön. Kodinhoitajat olivat korvanneet sen erilaisella toimintatavalla; pesuhuoneessa työskennellyt kodinhoitaja teki saunapäivänä lyhennetyn työpäivän. (Niemelä 2006, 199.)

4.3.2 Kiireen hallinta yhteistoiminnallisesti

Saunaesimerkki osoittaa Niemelän mukaan, että kiireen hallintaan voidaan yhteistoiminnallisesti vaikuttaa. Kiireen hallintaan tarvittiin yhteisesti kehitetty väline, saunotussuunnitelma, jonka avulla samalla koko toimintaa kehitettiin. Malli hajautti kiireen yksilön kokemuksesta koko toimintajärjestelmään, yhteisölliseen toimintaan. Se myös osoitti Niemelän mukaan, että kiire on yhteisöllinen, toimintajärjestelmätason ilmiö, johon yksilö yksin ei kykene täysin vastaamaan. Kiireen hallintaan tarvitaan koko toimintajärjestelmän analyysia ja toiminnan muutosta analyysin pohjalta. Saunapäivän kehittäminen osoitti Niemelän mukaan, että kiireen yhteistoiminnallisessa hallinnassa tarvitaan myös oman toimintasektorin ylityksiä ja yhteisiä käytäntöjä eri toimintojen välille. (Niemelä 2006, 214.)

Niemelä (2006, 1) kertoo väitöskirjatutkimuksensa ja kiinnostuksensa työelämän kiireeseen juontaneen juurensa 1997 alkaneeseen Työterveyslaitoksen ja Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön yhteistyöprojektiin ”Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa”. Sen puitteissa hän ”pyydysti” kodinhoitajien kiirettä ja kehitti saunotussuunnitelman vuonna 1998. Vuonna 2005 Niemelä oli seuraamassa kotipalvelun työtä tutkimuspaikkakunnalla uudemman kerran. Niemelä kertoo, että kunnassa vanhuksia saunotettiin edelleen vanhainkodissa. Kaikki saunassa käyvät vanhukset olivat vaihtuneet. Taksi haki ja vei edelleen vanhuksia saunaan, ja saunassa työskenteli edelleen kaksi kodinhoitajaa. Vapaaehtoistyöntekijät olivat mukana saunotuksen ajan huolehtimassa vanhusten viriketoiminnasta. Saunotus noudatteli pitkälti projektin aikana tehtyä saunotussuunnitelmaa. Erona aiemmin suunniteltuun oli, että kodinhoitajilla ei ollut sovittua saunotusjärjestystä, vaan se vaihteli. Kodinhoitajat kuvasivat saunapäivää edelleen raskaaksi. Kodinhoitajat sanoivat vanhusten olevan välillä hätäisiä ja että vanhusten hätäily synnyttää kodinhoitajien työhön kiireen tuntua. (Niemelä 2006, 240–241.) Kiire ei siis ollut kadonnut

minnekään kodinhoitajien puheesta kiireen yhteistoiminnallisista hallintapyrkimyksistä huolimatta.

Kodinhoitajat sanoivat hätäilevien vanhusten synnyttävän työhön kiirettä. Vanhusasiakkaita ei kuitenkaan kuultu toiminnan kehittämisessä, he eivät olleet mukana suunnittelemassa itseään koskevaa toimintaa muuten kuin aikataulujen osalta. Palveluja kehitettiin asiakkaan parhaaksi ilman, että asiakas itse pääsi vaikuttamaan prosessiin. Jälkikäteen arvioiden, kuten Niemelä väitöskirjassaan toteaa, toiminnan yhteiskehittely saattaisi vaatia onnistuakseen nimenomaan asiakkaan keskeistä roolia toiminnan kehittämisessä, jolloin asiakas nousisi aidoksi toimijaksi ja palvelu tai tuote yhteiseksi toiminnan kohteeksi. (Niemelä 2006, 197.)

Toisaalta voi kysyä myös sitä, kuultiinko työntekijöiden ääntä oikeasti kehittämistoiminnassa? Koska tutkija halusi tutkia työssä ilmenevää kiirettä, ”löytää” kiireen kodinhoitajien toiminnasta, päätti hän tarttua siihen työvaiheeseen, jonka kodinhoitajat itse nimesivät kaikkein kiireisimmäksi työvaiheeksi, saunotukseen vanhainkodilla. Onko työntekijä tällöin oikeasti oman työnsä kehittämisen subjekti vai vain vastaanottava osapuoli erilaisille kehittämispyrkimyksille? Kehittävässä työntutkimuksessa tutkimuslähtöisyys hävittää helposti työntekijäsubjektit, vaikka tärkeää olisi, että tutkijat pystyisivät samaistumaan heihin ja heidän kokemuksiinsa. Kehittävää työntutkimusta on kritisoitu myös siitä, että se järjestelmälähtöisyydessä hävittää subjektin. Muun muassa Ines Langemeyer (2006), joka on vertaillut kriittisen psykologian teoreetikko Klaus Holzkampin ja Engeströmin esittämiä ekspansiivisen oppimisen käsitteitä, on kritisoinut ekspansiivisen oppimisen teoriaa siitä, että se käsitteellistää vaihtoehtoisen käytännön synnyn tai kollektiivisen ratkaisun ristiriitoihin, mutta ei tuota mitään subjektiivista suunnitelmaa. Tämä tarkoittaa, että teoria aliarvio mahdollisuutta, että toimijoiden kohdatessa toimintajärjestelmän ristiriitoja he vain sopeutuvat niihin välttääkseen ristiriitoja, eivätkä osoita silloin todellista toimijuutta. (Ks. myös Engeström & Sannino 2010, 18.)

Langemeyer (2006) sanoo Engeströmin tuoneen ekspansion käsitteen oppimisen teoriaan ennen Holzkampia. Heli Ahonen (2008, 69) tiivistää Langemeyerin näkemykset Engeströmin ja Holzkampin ajattelun eroista siten, että Engeström käyttää ekspansiivista oppimista

sellaisten oppimisprosessien tarkasteluun, joissa on kyse yhteiskunnallisten ongelmien kollektiivisesta hallinnasta. Hallinta on osa perustavanlaatuaista yhteiskunnallis-historiallista kehitystä, jonka dynamiikka syntyy inhimilliselle toiminnalle luonteenomaisista ristiriidoista. Holzkamp pyrkii analysoimaan oppimista yhteiskunnallisten toimintamahdollisuuksien ja yksilön tarkoitusten välisen suhteen käsittein. Tarkoituksena välittävät yksilön tarpeidensa ja intressiensä mukaan konstruoimat merkitykset. Holzkamp ei siten pohdi Engeströmin lailla toimintajärjestelmien muutosta. Hän pohtii subjektiivisia oppimisen perusteita ja ristiriidan käsite viittaa hänellä oppimisen esteisiin, eikä ekspansiivisen oppimisen perustavanlaatuisen dynamiikkaan kuten Engeströmillä. Holzkamp ei kuitenkaan tarkastele yksilöä yhteiskunnasta erillisenä, niin kuin psykologiatieteen valtavirta tekee. (1997, 215–234, sit. Ahonen 2008, 69.) Edelliseen keskusteluun nojaten voisi kysyä, eikö saunapäivän kiireen analyysissä olisi kannattanut hyödyntää juuri holzkampilaista ajattelua, jolloin kodinhoitajien tarkoituksperät olisivat tulleet analyysiin kiireen konstruktioina? Ja eikö työssä oppimisen este heillä ollut se, etteivät he pohtineet saunapäivän kiirettä enemmän omien perustelujen näkökulmasta?

Kehittävän työntutkimus on työprosessikeskeinen kehittämismenetelmä, jossa monet asiat, esimerkiksi organisaatioiden rakenteet, hierarkiat ja niiden mahdollinen järkevyys, jätetään refleктоimatta. (Kuula 1999, 226–227.) Niemelän esittämässä kiireinterventiossa vahva toimija uuden toimintamallin suunnittelussa oli taksinkuljettaja. Niemelä kuvasi, että hänen ehdotuksia hyväksyttiin keskusteluita ja kodinhoitajat pitivät tärkeänä, että päivän aikatauluja suunnitellessa taksinkuljettajalla säilyi vapaus muihin ajoihin myös saunapäivänä. Osin näkisin tämän liittyvän myös Niemelän tulkitsemaan kodinhoitajien työeetokseen: ” pärjäämisen ja kiltteyden eetokseen”. Sitä hän kuvaa viikonlopun jatkuvan kiireen tulkinnoissaan. Viikonloppuisin oli kiire, jatkuva kiire, koska silloin jouduttiin työskentelemään yhden hengen miehityksellä. Kiirettä pyrittiin ratkomaan tekemällä lisää, kiirehtimällä lisää. Niemelä pohtii työssään, miten viikonlopun jatkuvan kiireen syntyminen oli mahdollista. Asiakaskunnassa tapahtui vähittäistä kunnon heikkenemistä ja asiakkaiden luo tarvittiin useampia käyntejä, myös viikonloppuisin. Muutos asiakaskunnassa ei ollut raju, vaan se tapahtui vähitellen. Niemelän mukaan oli mahdollista, että kokonaistilanteen kehitystä ei tiedostettu. Kodinhoitajat olivat oppineet organisoimaan työtään ja Niemelän mukaan he myös halusivat näyttää selviytyvänsä työstään: kyseessä oli eräänlainen pärjäämisen ja kilt-

teyden eetos. Samalla se Niemelän mukaan osoitti, että hoitotyössä humanisoitu itseohjautuva työryhmä ei kykene yksin ratkaisemaan kiireen ongelmaa rationalisoituvassa työssä. Vaikka kodinhoitajaryhmä osasi hyvin organisoida työnsä, ei tilannetta pystytty enää hallitsemaan töiden organisoinnilla, kun käyntimäärät lisääntyivät voimakkaasti. Niemelä toteaa, että kodinhoitajaryhmältä puuttui työn hallinnan ja kehittämisen välineitä sekä resursseja, joilla tilanteeseen olisi voitu vaikuttaa. Itseohjautuva työskentelytapa oli syntynyt paljolti siltä pohjalta, että esimiehen käsityksen mukaan työntekijät pystyvät jakamaan työt ja sopimaan asiakaskäynneistä paremmin kuin hän. Esimies myös halusi antaa kodinhoitajaryhmälle mahdollisuuden toimia itsenäisesti ja lisätä kodinhoitajien oma-aloitteisuutta ja vastuuta työn hoidosta. Samalla kodinhoitajien ryhmä jäi kuitenkin ilman ohjaavaa johtajaa. Tilanne muuttui, kun organisaatio uudistettiin ja kuntaan nimitettiin vanhustyön johtaja, joka oli myös kodinhoitajien lähiesimies. Viikonlopun kiireeseen puututtiin muutaman viikon kuluttua. Tilanne oli silloin jo ajautunut umpikujaan. Aikataulu oli äärimmilleen viritetty, ja kun asiakkaaksi tuli vanhus, joka asui hyvin kaukana sivukylässä, ei yhdellä kodinhoitajalla ollut enää mahdollisuuksia selviytyä työpäivästä. Tällöin osa työstä annettiin yksityisen yrittäjän tehtäväksi. Muutos viikonlopun toimintamalliin tehtiin vasta kriisiytymisen myötä. (Niemelä 2006, 212–213.) Organisaatioiden rakenteet, hierarkiat ja niiden mahdollinen järkevyys tulivat tarkasteluun työn kriisiytymisen kautta.

Niemelän (2006, 222) mukaan yksi keskeinen ongelma kotipalvelussa on "olemisen ja tekemisen ongelma: ei ole aikaa keskustella ja kuunnella asiakasta, olla läsnä". Seuraavaksi tarkastellaan toisenlaista kehittämistoimintaa, mindfulnessia, jossa pyritään nimenomaan kasvattaa kykyä olla läsnä ja kuunnella.

5 Mindfulness

*Tekemisen henki on usein yhtä tärkeä kuin itse teko.
(Williams & Penman 2013, 127)*

Kehittävässä työntutkimuksessa muutokseen toimintajärjestelmissä pyritään ratkomalla toiminnan osatekijöiden välisiä ristiriitoja omaa tahtoa ja harkintakykyä vahvistaen tai terävöittäen erilaisilla välineillä: esineillä, sanoilla ja malleilla. Oman tahdon ja harkintakyvyn terävöittäminen on keskiössä yleensä myös niissä organisaatioiden kehittämismenetelmissä, joissa puhutaan mindfulnessista tai pyritään mindfulnessiin. Usein mindfulness suomennetaan tietoiseksi läsnäoloksi. Sen perusmääritelmä on ”hetkestä toiseen avautuva tietoisuus” (moment-by-moment awareness) (Germer 2013, 6). Tiedostava ja aidosti läsnä oleva työntekijä on vastakohta kehittävän työntutkimuksen kielessä rutinoituneesti toimivalle ja operaatioita suorittavalle työntekijälle.

Mindfulness suomennetaan usein ”tietoiseksi läsnäoloksi”, mutta vielä useammin käsite jätetään kokonaan suomentamatta. Se, että käsite jätetään usein kääntämättä, heijastelee osin sen sisällön määrittämisen vaikeutta. Mindfulnessia voi kuvata eräänlaiseksi sateenvarjo-termiksi, joka kokoaa alleen toisistaan poikkeavia ilmiötä. Sanaa mindfulness voidaan käyttää kuvaamaan muun muassa teoreettista konstruktia (mindfulnessin ideaa), mindfulnessin kultivoinnin käytäntöä (esim. meditaatio) ja psykologista prosessia (toimintamekanismeja mielessä ja aivoissa) (Germer 2013, 6). Vaikka mindfulnessin määritelmien kirjo on laaja, buddhalaisessa kirjallisuudessa kuvatussa ja terveydenhuollossa ja terapioissa sovelletusta mindfulnessista löytyy yleensä kolme yhteistä elementtiä: ”1) awareness, 2) of present experience, 3) with acceptance” (Germer 2013, 7; Siegel ym. 2008, 5–6; ks. määritelmästä myös Brown ja Ryan 2003, 822–823). Hyväksyvää tietoista läsnäoloa voisi kuvata myös ”sydämelliseksi läsnäoloksi”, koska se on pohjimmiltaan myötätuntoista tietoisuutta (Williams ym. 2011, 16).

Hyväksyvä tietoinen läsnäolo on toisinaan helpompi ymmärtää tarkastelemalla sen vastakohtaa (mindless). Vietämme suuren osan ajastamme muistellen ja vatvoen menneitä tai suunnitellen ja murehtien tulevaa, emmekä keskity suoraan tämänhetkiseen kokemukseen sellaisena kuin se on. Toimimme ”automaattiohjauksella”, jossa mielemme on toisessa paikassa ja ruumiimme toisessa. (Siegel ym. 2008, 6.) Tiedostomattomuus hallitsee elämäämme. Hyvä esimerkki tästä on syöminen. Vaikka kaikki aistit osallistuvat siihen, voimme viikon aikana syödä useita kertoja lähes huomaamatta niin, ettemme oikein edes maista ruokaamme. Saatamme syödä ja jutella, syödä ja lukea tai syödä ja ajatella muita asioita. Olemme mielen ajatusvirran ja arkielämän tarpeiden vietävänä. (Williams ym. 2011, 82–83.)

Mindfulness-menetelmä perustuu buddhalaiseen tarkkaavuusmeditaatioon. Tarkkaavuusmeditaatio on olevaisuuden tietoista havainnointia hetkestä hetkeen ja Buddhan opetuksen kulmakivi: ”ainoa tie” valaistumiseen. Tarkkaavuuden, valppauden perusta on paalin¹⁴ kielellä satipaṭṭhāna. (Gothóni & Māhapañña 1987, 173–174; 1990, 55–56). Mindfulness on englanninkielinen käännös sanasta *satī*. T. W. Rhys-Davids oli ensimmäinen, joka käänsi ”satin” ”mindfulnessiksi” vuonna 1881 kääntäessään buddhalaisia pyhiä tekstejä (Gethin 2011, 263–267; Stanley 2012, 634–635). Sana ilmaisee tiedostamista, tarkkaavaisuutta ja muistamista (Siegel ym. 2008, 3; Germer 2013, 5). Se tarkoittaa taitoa tarkkailla kokemusta joka hetki sellaisena kuin se ilmenee (Malinen 2008). Kun mindfulnessia on alettua soveltaa länsimaissa ja se on irtaantunut historiallisilta juuriltaan, se on myös käsitteenä laajentunut. Sillä viitataan hyvin monenlaisiin ilmiöihin.

Kehittämistyössä mindfulness ei ole kehittämismenetelmä, joka kehittävän työntutkimuksen tapaan perustuisi koherenttiin teoriaan ja jolla olisi julkilausutut kehittämismenetelmät tavoitteineen. Lisäksi organisaatiotutkimuksen alalla käsitettä käytetään tarkoittaen eri asioita ja näiden eri suuntausten välillä on lähinnä ns. perheyhtäläisyyttä. Tältä saralta voidaan erottaa kaksi eri suuntausta, jotka eroavat niiden taustan perusteella: länsimaisesta perinteestä kumpuava mindfulnessin tavoittelu ja itämaisesta meditaatioperinteestä ammentava mindfulness. Länsimaalaista perinnettä edustavat amerikkalainen organisaatiopsykologi Karl E. Weick sekä käyttäytymistieteellisen ja sosiaalipsykologisen mindfulness-

¹⁴ Paali on sakraalikirjakieli, jolla on kirjoitettu Theravāda-buddhalaisten kaanon Tipitaka.

tutkimuksen pioneeri sosiaalipsykologian professori Ellen Langer. Itämaista perinnettä edustaa jo aiemmin useampaan kertaan mainittu amerikkalainen lääketieteen professori Jon Kabat-Zinn seuraajineen. Molemmissa suuntauksissa on yhteistä fokuksittuminen läsnä olevaan hetkeen ja toimintaan sellaisena kuin se ilmenee ympäristö tietoisesti havainnoiden. Siten molemmissa on kyse tietoisesta läsnäolon tavoittelusta. Tämä tiivistyy mielestäni oivallisesti Weickin ja Putnamin artikkelin (2006) *Organizing for Mindfulness, Eastern Wisdom and Western Knowledge* alussa olevaan iskulauseeseen "*Be where you are with all your mind*". Se, että jaottelen suuntaukset länsimaiseen ja itämaiseen, ei tarkoita, ettei myös ns. länsimaisessa mindfulness-kehittämisessä voisi olla ajatuksensiemeniä buddhalaisuudesta. Erottelu perustuu siihen, että jälkimmäisissä tehdään buddhalaisuudesta juontuvia meditointiin pohjaavia tai viittaavia läsnäoloharjoituksia.

5.1 Länsimaisesta perinteestä kumpuava mindfulness

Länsimaisessa perinteessä mindfulness-tutkimuksen pioneeri on Langer, joka on käyttänyt mindfulnessia yksilötason käsitteenä kuvaamaan yksilöllistä oppimisprosessia, jota luonnehtii kasvanut tietoisuus meneillä olevia tapahtumia ja ympäristöä kohtaan (Jordan, Messner & Becker 2009, 467–468). Langerin mukaan tietoisesta läsnäolon keskeiset piirteet ovat kyky muodostaa uusia käsiteloukkia, avoimuus uudelle informaatiolle ja tietoisuus siitä, että asioita voidaan katsoa useasta näkökulmasta.

Mindfulness is not an easy concept to define but can be best understood as the process of drawing novel distinctions. ... The process of drawing novel distinctions can lead to a number of diverse consequences, including (1) greater sensitivity to one's environment, (2) more openness to new information, (3) the creation of new categories for structuring perception, and (4) enhanced awareness of multiple perspectives in problem solving. The subjective 'feel' of mindfulness is that of a heightened state of involvement and wakefulness or being in the present. (Langer & Moldoveanu 2000, 1–2.)

Langerin muovaamalta psykologiselta pohjalta käsite on siirtynyt organisaatiotason käsitteeksi tutkittaessa virheistä vapaita korkean luotettavuuden organisaatioita (Jordan ym.

2009, 467–468). Karl E. Weick on tutkinut ns. korkean luotettavuuden organisaatioita (High Reliability Organization, HRO), joiden tyypillisiä esimerkkejä ovat ydinvoimalat, sukellusveneet, lennonjohto, ensiapupoliklinikat jne. Käsitteeseen liittyy oletus, että näillä organisaatioilla ei ole muuta mahdollisuutta kuin toimia luotettavasti. Toiminnan huolellisuus ja tarkkuus on tärkeämpää kuin tehokkuus. Samoin toiminnan saumaton koordinointi on välttämättömyys.

Korkean luotettavuuden organisaatioissa "pidetään silmät auki" virhetoimintojen varalta ja vältetään asioiden yksinkertaistamista. Toimintaa seurataan tosiaikaisesti ja osataan nähdä olennainen, myös hiljaiset signaalit. Organisaatioissa huolehditaan, että niissä on joustovaraa reagoida odottamattomaan ja kuunnellaan päivittäisestä toiminnasta huolehtivaa henkilöstöä. Tiivistetysti niille on yhteistä Weickin mukaan mindfulness, joka syntyy viidestä tekijästä: 1) varautuneisuus epäonnistumiseen, 2) haluttomuus yksinkertaistaa, 3) herkkyys toiminnalle, 4) sitoutuminen joustavuuteen ja 5) asiantuntijuuden arvostaminen. (Weick & Putnam, 2006; Weick, 2001, 330–344). Weick ja Roberts toteavat, että kehittyneet mentaaliset prosessit luonnehtivat niitä. Kehittyneillä mentaalisilla prosesseilla he tarkoittavat ajan ja voimavarojen satsausta informaatioprosessin kontrollointiin (controlled information processing), tietoiseen huomiointiin (mindful attention) ja toiminnan huolellisuuteen (heedful action). (Weick 2001, 259–260.)

5.2 Itämaisesta perinteestä kumpuava mindfulness

Tässä tutkimuksessani ei mielenkiinnon kohteena ole niinkään edellä kuvattu ns. länsimainen mindfulness, vaan itämaisesta perinteestä kumpuava mindfulness. Jotkut meditaation muodot tähtäävät asioiden poissulkemiseen, mutta mindfulnessin tavoite on päinvastainen: henkilö kiinnittää huomiota kaikkeen, mikä tulee mieleen, mutta ei-arvioivasti, ei-tuomitsevasti. Näitä mindfulness-taitoja kutsutaan yleisesti tietoisuustaidoiksi.

5.2.1 Buddhalaisuudesta kulttuurin valtavirraksi ja organisaatioiden kehittämismenetelmäksi

Kabat-Zinnin kehittämä kahdeksan viikkoa kestävä ohjelma (Mindfulness-Based Stress Reduction MBSR, tietoiseen läsnäoloon perustuva stressinhallinta) kehitettiin Massachusetsin yliopistollisessa sairaalassa. Kabat-Zinn on pyrkinyt tuomaan tietoisin, hyväksyvän läsnäolon tien tavallisen ihmisen ulottuville niin, ettei se tuntuisi niinkään buddhalaiselta tai mystiseltä, vaan aivan järkeenkäyvältä vaihtoehdolta. Kabat-Zinn (2004, 11–24) korostaa kirjassaan *Olet jo perillä. Tietoisin läsnäolon taito* kiivaasti, että kirjalla ei ole mitään tekemistä buddhalaisuuden kanssa sinänsä. Hän näkee tietoisin läsnäolon yksinkertaisesti tietoisin elämän taidoksi, eikä kenenkään tarvitse olla buddhalainen tai joogi harjoittaakseen sitä. Tietoisin läsnäolo on käytännöllinen tapa olla enemmän yhteydessä koko olemukseen läsnä olevan toiminnan kautta. Kabat-Zinnin mukaan meditaatioissa on kaikinensa kyse vain pysähtymisestä ja läsnäolosta. Tietoisin läsnäolon harjoittaminen on vapauttavaa siinä mielessä, että se johtaa uusiin tapoihin olla ”nahoissamme”. Kabat-Zinn (2004, 26) sanoo, että näin ”voimme vapautua niistä vanhoista kaavoista, joihin lankeamme niin helposti. Tämä työ on myös voimaa antavaa, sillä tällainen huomion keskittäminen avaa väylän syviin luovuuden, älykkyyden, mielikuvituksen, selkeyden, päättäväisyyden, valinnanvapauden ja viisauden lähteisiin sisällämme.”

Moni buddhisti meditoi taustalla kuvitelmat menneistä ja tulevista elämästä pyrkimyksenä nirvana ja lopullinen vapautuminen jälleensyntymän noidankehästä. Buddhalaisesta mietiskelyperinteestä nousevassa mindfulnessissa taas on ohitettu puheet nirvanasta ja siinä keskitytään mietiskelyyn ja tietoisin läsnäolon harjoittamiseen. (Holmberg 2006, 64.) Buddhalainen perinne on sopeutettu länsimaisiin tarpeisiin ja harjoitusten alkuperäiset päämäärät ovat muuttuneet. Jonkinlaiseen heräämiseen tai valaistumiseen johtavien teiden käsittelyn sijaan lännessä puhutaan terapiasta ja itsensä toteuttamisesta. (Geels & Wickström 2009, 412–413.) Nykyään mindfulnessista puhutaan yhä useammin myös työssä suoriutumisen kasvattajana.

Psykologit, psykoterapeutit ja psykiatrit ovat olleet viime vuosikymmeninä yhä laajemmassa määrin kiinnostuneita buddhalaisista mietiskelytekniikoista hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Hindulaisuuden ja buddhalaisuuden kaltaiset itämaiset traditiot ovat aina painottaneet sitä, miten tärkeää on käyttää erityistekniikoita tietoisuuden kartoittamiseksi. Ruotsalaiset uskontopsykologian professorit Antoon Geels ja Owe Wickström (2009, 412) pitävät eri meditaatiotekniikoita, lähtien perinteisestä oivallusmeditaatiosta (*vipassana*), jonka juuret ovat vanhimmassa buddhalaisuudessa, aina ”suureen täyttymykseen” (*dzogchen*) tiibetiläisessä buddhalaisuudessa ja japanilaisessa zenissä, kenties tärkeimpänä buddhalaisuuden panoksena länsimaiselle ihmiselle. Niiden myötä miljoonat länsimaalaiset ovat oivaltaneet, miten hyödyllistä on istua hiljaa, hengittää rauhallisesti ja kiinnittää huomio määrättyyn kohtaan, josta viimein luovutaan.

Hyvinvointia tavoitteleville länsimaalaisille meditoinnista on tullut yksi keino hyvinvoinnin saavuttamiseen (Geels & Wickström 2009, 412–413). Tätä hyvinvoinnin saavuttamisen sanomaa on todennettu tutkimuksilla ja niiden raportoinnilla. Ison-Britannian mielenterveysjärjestön raportin *Mindfulness reportin*¹⁵ mukaan tieteelliset todisteet osoittavat, että meditaatio voi parantaa sekä henkistä että fyysistä terveyttä. Raportin mukaan se voi olla avuksi monissa henkisen ja fyysisen terveyden ongelmissa sekä parantaa hyvinvointia yleisemminkin. Mindfulness onkin synnyttänyt uuden ryhmän psykologisia siihen perustuvia hoitomuotoja, joissa muinaista viisautta yhdistetään nykyaikaiseen tieteeseen. Erityisesti näiden uusien hoitojen on todettu tehoavan toistuviin masennuksiin, joskin niiden periaat-

¹⁵ Raportissa luetellaan monia mindfulnessin etuja. Raportin mukaan ihmiset, jotka ovat tietoisimpia [mindful], kokevat vähiten todennäköisesti psyykkisiä ongelmia, kuten masennusta ja ahdistusta. He ovat vähemmän neuroottisia, enemmän ulospäin suuntautuneita ja raportoivat muita enemmän hyvinvointia ja tyytyväisyyttä elämäänsä. Heillä on muita enemmän myös tietoa ja ymmärrystä omista tunteistaan sekä hyväksyntää niitä kohtaan. He myös toipuvat kielteisistä tunneista ja tunteista muita nopeammin. Heillä on harvemmin negatiivisia ajatuksia ja enemmän kykyä päästää niistä irti, kun niitä ilmenee. Muita tietoisimmilla ihmisillä on myös suurempi ja vakaampi itsetunto, joka on vähemmän riippuvainen ulkoisista tekijöistä. Heidän ihmissuhteensa ovat muita tyydyttävämpiä, he osaavat viestiä paremmin ja kärsivät vähemmän ihmissuhdekonflikteista. Heillä on myös pienempi todennäköisyys ajatella kielteisesti kumppanistaan konfliktin seurauksena. Raportin mukaan mindfulness korreloi tunneällyn kanssa, joka puolestaan on yhdistetty hyviin sosiaalisiin taitoihin ja kykyyn tehdä yhteistyötä. Tunneälykäs ihminen kykenee ja osaa nähdä asiat toisen ihmisen näkökulmasta. Ihmiset, jotka ovat tietoisia, myös todennäköisesti reagoivat vähemmän aggressiivisesti tuntiessaan itsensä uhatuiksi. Mindfulness näyttää myös lisäävän itsetuntemusta ja on yhteydessä suurempaan elinvoimaan. Se lisää myös kykyä saavuttaa akateemisia ja henkilökohtaisia tavoitteita. Raportin mukaan meditaatioharjoittelun on myös osoitettu parantavan ihmisten huomiointikykyä sekä parantavan työtehoo, tuottavuutta ja tyytyväisyyttä. Sen on todettu myös mahdollistavan paremmat suhteet työtovereihin vähentäen työperäisestä stressistä. Ihmiset, jotka ovat tietoisia, osaavat paremmin hallita käyttäytymistään ja kykenevät paremmin ohittamaan tai muuttamaan sisäisiä ajatuksiaan ja tunteitaan sekä vastustamaan hetken mielijohteesta toimimista. Meditaatioharjoituksilla on myös fyysisiä etuja. Se muun muassa alentaa verenpainetta ja vähentää riskiä sairastua ja kuolla sydän- ja verisuonitauteihin ja vähentää niiden vakavuutta. Mindfulness voi myös vähentää riippuvuuksia, kuten alkoholi-, huume- tai kofeiiniriippuvuutta.

teiden sanotaan olevan paljon laajemmin sovellettavissa elämäämme. Raportin mukaan on olemassa todisteita, että esimerkiksi käyttämällä mindfulnessia työpaikalla voidaan vähentää sairauspoissaoloja.

Mindfulnessin tehokkuutta todentavissa tutkimuksissa on muun muassa kartoitettu sitä, miten tietoinen läsnäolo (mindfulness) -meditaatio voi muokata aivojen toimintaa neuroplastisiteetin pohjalta esimerkiksi lisäten vasemmanpuoleisen etulohkon aktiviteettia, mikä näkyy vähentyneenä huolestuneisuuden tunteena ja positiivisempänä mielialana. Juuri tutkimustieto on tehnyt meditaatiosta ”salonkikelpoisen ja tuonut sen ulos new age -pyhättöjen kognitiivisesta slummista”, sanoo mindfulnessia kognitiivisessa terapiassa hyödyntävä suomalainen psykoterapeutti Nils Holmberg (2006, 62). Englannin virallinen terveydenhuolto suosittaa sitä useiden psykiatristen sairauksien hoidossa¹⁶ sekä lääkäreiden stressinhallinnassa. On todettu, että esimerkiksi terveydenhoidon ammattihenkilöt hyötyvät tietoisuustaidoista kuormittavissa ja provokatiivissa tilanteissa, joissa pitää säilyttää levollinen ja tarkkaavainen asenne. Muutaman minuutin tietoisuustaitotuokio työpäivän sisällä tai päätteeksi auttaa irrottautumaan oikealla tavalla asioista, joille ei ole inhimillisesti mahdollista tehdä enää mitään. Siten sitä on väitetty yhdeksi parhaista työuupumista estävistä itsehoidon keinoista. (Laakso 2008, 47.) Tiedeyhteisön kiinnostus tietoisuustaitojen harjoittelua kohtaan onkin lisääntynyt voimakkaasti, ja menetelmän vaikutuksia on tutkittu sekä väestötoksilla että potilasaineistoilla. Menetelmän kliinisen soveltamisen tulokset ovat olleet lupaavia ja niiden perusteella on voitu olettaa, että tietoisuustaitojen harjoitteluun liittyy monenlaisia terveysvaikutuksia. Luotettavien tutkimusten vähäisen määrän vuoksi lopullisia johtopäätöksiä kuitenkin vältellään. (Lehto & Tolmunen 2008.)

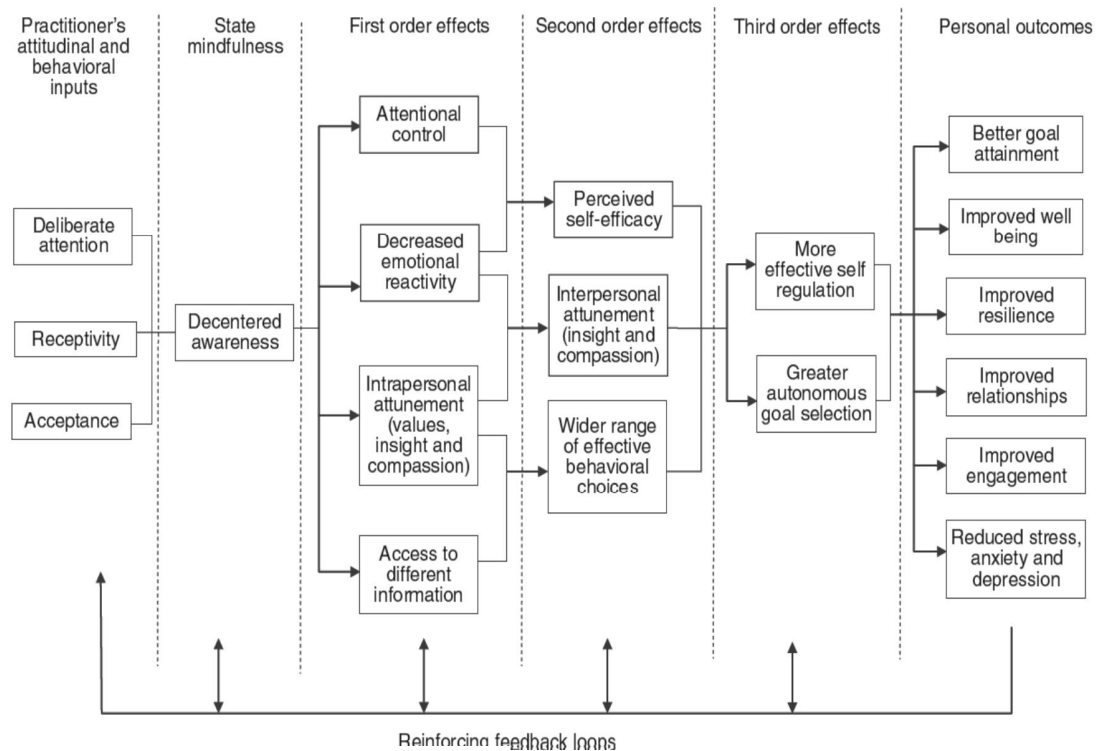
Kansainvälisissä tutkimuksissa on alettu pohtia mindfulnessin luonnetta ja sen yhteyttä laajemmin työssä suoriutumiseen (Dane 2011; Dane & Brummel 2013; Passmore 2009; Marianetti & Passmore 2010; Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang 2013). Tarpeellisena mindfulnessin leviämislle laajemmalle työelämään on pidetty sitä leimaavan uskonnollisen ja

¹⁶ Myös Suomessa näitä ns. kolmannen aallon psykoterapiamenetelmiä käytetään aktiivisesti niin julkisessa terveydenhuollossa kuin yksityisillä psykoterapiavastaanoitoilla. (Roberts 2010.) Suomessa Käypä hoitosuosituksissa suositellaan mindfulnessia epävakaan persoonallisuuden hoitomuodoksi. Käypä hoito -suositukset ovat riippumattomia, tutkimusnäyttöön perustuvia kansallisia hoitosuosituksia. Niissä käsitellään tärkeitä suomalaisten terveyteen ja sairauksien hoitoon ja ehkäisyyn liittyviä kysymyksiä. Suosituksia laaditaan lääkäreille, terveydenhuollon ammattihenkilöstölle ja kansalaisille hoitopäätösten pohjaksi.

psykologisen kielen kääntämistä sellaiseksi, että se herättäisi liike-elämän mielenkiinnon ja houkuttelisi omaksumaan mindfulness-tekniikan avuksi luomaan terveitä työpaikkoja, jotka ruokkivat oppimista ja kehittymistä (Passmore 2009).

Tietoisuustaitoja pidetään uusimpien tutkimusten valossa psykologiseen pääomaan sidoksissa olevina taitoina, jotka ovat vaikuttamassa työn iloon ja työhyvinvointiin (ks. esim. Avey, Wernsing & Luthans 2008). Työyhteisötaidoissa olennaista on Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin ja johtamisen professorin Marja-Liisa Mankan (2011) mukaan psykologinen pääoma. Se on yhteydessä positiivisiin tunteisiin. Tietoisesta läsnä olemisen taito on puolestaan yhteydessä psykologiseen pääomaan, koska se ennustaa myönteisiä tunteita. Myönteiset tunteet puolestaan vaikuttavat välillisesti psykologiseen pääomaan, asenteiden ja käyttäytymisen väliseen suhteeseen. Tietoisesta läsnäolon vaikutusmekanismeja on kuvattu erilaisten kaavioiden ja mallien avulla. Muun muassa Cavanagh & Gordon 2013 havainnollistavat mindfulnessin harjoittamisen seuraamuksia seuraavan kuvion (kuvio 16) mukaisesti, jossa lopputuloksina esitetään olevan kykyä olla lannistumatta vastoinkäymisten edessä, parantunutta hyvinvointia, vähentynyttä stressiä, ahdistusta ja masennusta, ihmissuhteiden ja sitoutumisen kohentumista sekä tavoitteiden parantunutta saavuttamista.

Kuvio 16. Mindfulnessin vaikutusmekanismit



Lähde: Cavanagh & Gordon 2013, 120.

Ei vain tieteellinen tieto, vaan myös kulttuurinen muutos on edistänyt mindfulnessin suosiota. *The Mindful Workplace* kirjan kirjoittanut Chaskalson (2011, xiv–xv) on sanonut, että on kaksi avaintekijää, jotka ovat edesauttamassa mindfulnessin käyttöönottamista ja omaksumista: tieteellisen tiedon lisääntyminen sekä sekularisoituminen. Mindfulnessia on esiintynyt tuhansia vuosia buddhalaisessa perinteessä, mutta Kabat-Zinnin työn myötä mindfulnessista on tullut sekulaari mielen harjoittamisen malli.

Vaikka Kabat-Zinn haluaa tehdä selkeän pesäeron buddhalaisuuteen, ruotsalainen uskontieteilijä Katarina Plank (2011, 237) näkee Kabat-Zinnin tietoiseen läsnäoloon perustuvasa stressinhallintaohjelmassa osin uskonnollisia elementtejä. Tietoiseen läsnäoloon perustuvan kognitiivisen terapian ja dialektisen käyttäytymisterapian hän asemoi täysin sekulaarille kentälle. Taulukko 6 on muokattu Planken Ruotsin tilannetta kuvaavan taulukon pohjalta.

Taulukko 6. Uskonnollinen ja sekulaari meditaatio

Sati		Mindfulness	
<i>Uskonnollinen: buddhalainen</i>	<i>Uususkonnollinen</i>	<i>Sekulaari</i>	
<i>Vipassana</i>	<i>MBSR</i> Tietoiseen läsnäoloon perustuva stressinhallinta	<i>MBCT</i> Tietoiseen läsnäoloon perustuva kognitiivinen terapia	<i>DBT</i> Dialektinen käyttäytymisterapia

Lähde: Plank 2011, 237 alkuperäisestä muokattuna.

Buddhalaisen meditaatioperinteen omaksumista on helpottanut sen irtautuminen alkuperäisistä tavoitteista, kun sen alkoi toimia länsimaisten ihmisten hyvinvoinnin tavoittelun tekniikkana. Sen omaksumista on edistänyt myös yhteiskunnan sekularisoituminen ja yhteyden hävittäminen buddhalaisuuteen kielen tasolla. Meditaation sijaan on alettu puhua mindfulnessista ja läsnäoloharjoituksista, joista jälkimmäiset soveltuvat käyttäjien mielestä paremmin myös liike-elämän ja työyhteisöjen kielelle. Itse käytän tutkimuksessani käsitettä

mindfulness, koska se on yleisesti käytössä ja käsite ”paljastaa” sen kytkenät siihen henkiseen perinteeseen, josta se vahvasti ammentaa sisältöään. Vaihtoehtoisina käsitteinä mindfulnessille käytän tietoisuustaitojen tai tietoisien läsnäolon/pysähtymisen harjoittamista.

5.2.2 ”Tekemisen tilasta” ”olemisen tilaan”

Mindfulnessin yhteydessä puhutaan usein yksilöiden voimavarojen kasvattamisesta. Muun muassa Mark Williams ja Danny Penman korostavat mindfulnessin roolia voimavarojen kasvattajana kirjassaan *Tietoinen läsnäolo. Löydä rauha kiireen keskellä*. He kirjoittavat, että tekemisen tilaan (toiminnan moodiin) kiinni jääneinä emme ole vain automaattiohjauksen vietävissä, vaan olemme myös taipuneet sitoutumaan tiukasti tärkeisiin uraa ja elämää koskeviin tavoitteisiin sekä vaativiin projekteihin, kuten kodin-, lasten- ja vanhustenhoidon. Vaikka nämä tavoitteet ovat arvokkaita sinällään, ne ovat myös niin vaativia, että kiusauksena on uppoutua vain niihin ja unohtaa kaikki muu muukaan lukien oma terveys ja hyvinvointi. Aluksi saatamme uskotella itsellemme, että kiire on vain ohimenevää. Sen vuoksi olemme valmiit luopumaan ”ravitsevista” harrastuksista ja ajanvietteistä. Niistä luopuminen saattaa kuitenkin vähitellen nakertaa sisäisiä resursseja ja ennen pitkää tunnemme itsemme rasittuneiksi, voimattomiksi ja uupuneiksi. Olemisen moodi palauttaa tasapainon auttamalla tunnistamaan selkeämmin asiat, jotka ravitsevat ja kuluttavat voimavaroja. Se myös auttaa käsittelemään taidokkaammin asioita, jotka vievät voimia ja vähentävät onnellisuutta ja joita meidän pitäisi sen vuoksi välttää. Siten mindfulness on avuksi voimavarojen kasvattamisessa. (Williams & Penman 2013, 29, 57–58.)

Mindfulnessissa erilaisia tietoisuustaitoharjoituksia tehdään sen vuoksi, että ne auttavat niiden harjoittajia siirtymään ”tekemisen moodista/tilasta” ”olemisen moodiin/tilaan”. Tietoinen läsnäolo on *harjoitusta*, mutta se on myös olemisen tapa, ei pelkkä hyvä idea tai nokkela tekniikka, sanoo Kabat-Zinn (2013, 10). Kabat-Zinn korostaa sitä, että useiden meidän elämä on juoksemista ympäriinsä tekemässä jotain ja ”kieli vyön alla” juostessaan ihminen on kadottanut kyvyn olla läsnä hetkessä. Kabat-Zinn (2004, 28–29) kysyy, ”kykenetkö pysähtymään elämässäsi, edes hetkeksi? Voisiko se olla tämä hetki? Mitä tapahtuisi, jos tekisit niin?” Kaiken tekemisen lopettamiseen hyvä tapa on siirtyä hetkeksi ”olemisen tilaan”. Sitä voi harjoittaa muun muassa alla olevaa esimerkkiä seuraten.

Kabatt-Zinn kehottaa sinua ajattelemaan itseäsi ikuisena, ajattomana, todistajana. Tarkkaile vain juuri tätä hetkeä ilman, että yrität muuttaa sitä mitenkään. Mitä tapahtuu? Mitä tunnet? Mitä näet? Mitä kuulet? Heti kun pysähdyt, olet läsnä. Olet siirtynyt "tekemisen tilasta" "olemisen tilaan". Asioista tulee yksinkertaisempia. Olet ikään kuin kuollut ja vain maailma jatkaa eteenpäin. Jos oikeasti olisit kuollut, samalla kaikki velvollisuutesi ja vastuusi haihtuisivat saman tien. Varaamalla muuttaman hetken "kuollakseen tarkoituksellisesti" ajan virralle, kun on vielä elossa, vapauttaa itsensä nykyhetkeen. "Kuolemalla" tällä tavoin tulee itse asiassa elävämmäksi. Ja juuri tätä pysähtyminen tarkoittaa. (Kabatt-Zinn 2004, 29.)

Tekemisen moodissa ihminen ajattelee liikaa, analysoi liikaa ja arvioi liikaa. Tekemistä on ihan liikaa, aikaa aivan liian vähän ja stressi alkaa vaivata. Williamsin ja Penmanin mukaan toiminnan moodi on ansa, josta olemisen moodi vapauttaa. Olemisen moodi auttaa näkemään, kuinka mielellä on taipumusta vääristellä "todellisuutta". Maailma koetaan suoraan, jolloin huolet nähdään uudesta näkökulmasta ja vaikeuksia käsitellään uudella tavalla. Siinä vapaudutaan taipumuksesta ajatella liikaa, analysoida liikaa ja arvioida liikaa. Ovi tähän olotilaan on tietoiseen läsnäoloon perustuva meditaatio ja sen voi avata pienellä harjoituksella milloin tahansa. Tässä olemisen tilassa tietoinen läsnäolo, tai tietoisuus, syntyy itseltään, kun opimme tietoisesti keskittymään läsnä olevaan hetkeen ja arvioimatta suhtautumaan asioihin sellaisina kuin ne ovat. Tämä ei merkitse kaiken toiminnan lopettamista, vaan uudenlaista suhdetta myös tekemiseen. (Williams & Penman 2013, 29, 49.) Taru Juvakka (2011) on artikkelissaan *Tietoisuustaitojen oppiminen työhyvinvoinnin tueksi* listannut ja kuvannut erilaisia tietoisuustaitoharjoitteita.

Taulukko 7. Tietoisuustaitoharjoitteita

Harjoite	Kuvaus	Huomion suunta
Arkielämän harjoitteet	Mitä tahansa arkista tekemistä, esim. hampaiden pesu	Ulospäin
Kehomeditaatio	Muodollinen harjoite, jossa huomio siirretään järjestelmällisesti kehon eri osiin.	Sisäänpäin
Hengitysharjoitus	Huomio viedään hengitykseen	Sisäänpäin
Istumameditaatio	Istuma-asennossa tehtävä harjoitus, jossa huomio viedään hengitykseen, ajatukset ja tunteet havaitaan ja nimetään, huomio takaisin hengitykseen.	Sisäänpäin
Jooga	Hathajoogan erilaisia liikesarjoja	Ulospäin
Rakastavan asenteen harjoitus	Mettameditaatio: myötätuntoisen asenteen kehittämistä	Sisään- ja ulospäin
Ateriointi	Keskittymistä kaikkiin tekemisen vaiheisiin	Sisään- ja ulospäin
Ympäristön äänet	Keskittymistä kaikkiin ympäristöstä kuuluviin ääniin	Ulospäin
Katsominen	Keskittymistä ympäristön havainnointiin	Ulospäin
Kävely	Keskittymistä kävelyn eri vaiheisiin	Ulospäin
Vuorimeditaatio	Mielikuvaharjoitus	Sisäänpäin

Lähde: Juvakka 2011.

Kabatt-Zinnin ajattelussa yhteiskunnallista kehityssuuntaa voi kuvata englanninkielisillä termeillä 'having', 'doing' ja 'being'. Kabat-Zinn paitsi uskoo, että yhteiskunnallinen ja kulttuurinen muutos on edennyt materian ja omistamisen arvotuksesta yhä enemmän tekemisen kyseenalaistamiseen ja että yhä suuremman painoarvon on saamassa olemisen arvostus (vrt. Stanley 2012, 632). Rinnalla harjoitetaan rakastavaa, myötätuntoista asennetta (loving). Samansuuntaisia ajatuksia kehityksen suunnasta, tai ainakin toivottavasta kehityksen suunnasta, ovat esittäneet muun muassa Boyatzis & McKee (2005, 115). He kirjoittavat teoksessaan *Resonant Leadership*, että nykyään monet organisaatiokulttuurit (jopa koko yhteiskunta) ajaa ihmisiä toimintaan pikemminkin kuin reflektioon, mikä tarkoittaa, että todellinen kuunteleminen on äärimmäisen harvinaista, joskin toivottavaa. Boyatzis ja

McKee käsittelevät teoksessaan myös mindfulnessia ja liittävät kuuntelemisen taidon harjaannuttamisen siihen. Samalla se tarkoittaa parantuneita ihmissuhteita, kun taito kuunnella ja kokea myötätuntoa kohenee tietoisuustaitoharjoitusten avulla.

Williams ja Penman ovat kehittäneet ohjelman kiireen käsittelyyn ja olemisen tilan saavuttamiseen. Se on tietoiseen läsnäoloon perustuvan stressinhallintaohjelman (MSBR) ja tietoiseen läsnäoloon perustuvan kognitiivisen terapian (MBCT) yhdistelmä, joka on muokattu kahdeksanviikkoiseksi ohjelmaksi kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita omasta terveydestään ja mielenterveydestään nopeatempoisessa ja hektisessä maailmassa. (Kabat-Zinn 2013, 11.) Ohjelman kehittäjät korostavat, että kyseessä on henkinen harjoitusohjelma ja että se ei ole uskontoa. Se on meditointia, joka vapauttaa meidät aikapaineesta. (Williams & Penman 2013, 19.) Tietoisesta läsnäolon menetelmä toimii kahdella tasolla, joista tietoiseen läsnäoloon perustuva meditaatio-ohjelma on keskeisin. Se sisältää yksinkertaisia päivittäisiä meditaatioharjoituksia. Toisella tasolla tietoinen läsnäolo auttaa rikkomaan tiedostamattomia ajatus- ja käyttäytymismalleja, jotka estävät elämästä täysipainoisesti. Koska monet tuomitsevat ja itsekriittiset ajatukset nousevat totutuista ajattelu- ja toimintatavoista, päivittäisten rutiinien rikkominen auttaa pääsemään vähitellen irti joistakin kielteisistä ajatusmalleista. Siten tullaan tietoisemmaksi ja tarkkanäköisemmäksi. (Williams & Penman 2013, 19.)

Esittelen seuraavaksi Williamsin ja Penmanin aikapaineesta vapauttavan kahdeksanviikkoisen ohjelman tiivistelmän (ks. taulukko 8), jotta lukijat voivat arvioida paremmin tämän jälkeen esitettyjä mindfulness-sovelluksia työyhteisöihin.

Taulukko 8. Williamsin ja Penmanin (2013) kahdeksanviikkoinen ohjelma kiireen hallintaan

<p>Viikko yksi auttaa sinua huomaamaan sisäisen automaattiohjauksesi ja rohkaisee sinua tutkimaan, mitä tapahtuu, kun "heräät". Tällä viikolla keskiössä on keho- ja hengistysmeditaatio, joka tyynnyttää mieltä ja auttaa näkemään, mitä tulee esiin, kun keskityt yhteen asiaan kerrallaan. Toisessa lyhyemmässä meditaatiossa käytämme syömistä läsnäoloharjoituksena. Se auttaa sinua saamaan yhteyden aisteihisi. Vaikka molemmat meditaatiot ovat hyvin yksinkertaisia, ne tarjoavat perustan, jolle kaikki muut meditaatiot rakentuvat.</p> <p>Viikko kaksi auttaa sinua tutkimaan, mitä eroa on aistimuksen <i>ajattelemisella</i> ja sen <i>kokemisella</i> yksinkertaisen kehon kartoituksen avulla. Monet meistä elävät niin suuren osan ajasta "päässään", että unohtavat kokonaan aisteilla suoraan koettavan maailman läsnäolon. Kehoa kartoittava meditaatio auttaa sinua harjoittamaan mieltäsi niin, että pystyt kiinnittämään huomiosi suoraan kehollisiin aistimuksiin arvostelematta tai arvioimatta niitä. Tämä auttaa sinua huomaamaan entistä selkeämmin, koska mielesi alkaa harhailla. Alat vähitellen tunnistaa eron "ajattelevan mielesi" ja "aistivan mielesi" välillä.</p> <p>Viikko kolme rakentuu aikaisempien jaksojen ja kevyen, joogaan perustuvan, tietoisien liikemeditaation pohjalle. Liikkeet, jotka sinällään eivät ole vaikeita, mahdollistavat sen, että näet selvemmin omat henkiset ja fyysiset rajoituksesi sekä sen, kuinka reagoit kohdatessasi niitä. Ne auttavat mieltä yhdistymään kehon kanssa. Opit vähitellen, että keho on äärimmäisen herkkä ilmaisemaan selvittämättömiä tunteita, kun alat keskittyä liikaa pelkkään päämäärään. Tämän ansiosta kykenet näkemään, kuinka jännittynyt, vihainen tai onneton sinusta tulee, kun asiat eivät toteudu haluamallasi tavalla. Käytössäsi on tehokas ja tärkeä varoitusjärjestelmä, joka tarjoaa sinulle mahdollisuuden kohdata ongelmiasi, ennenkuin ne kasvavat täyteen mittaansa.</p> <p>Viikko neljä sisältää ääni- ja ajatusmeditaatiot, jotka vähitellen paljastavat, että saatat tahtomattasi ajautua yliajattelun valtaan. Opit näkemään ajatuksesi mentaalisina tapahtumina, jotka tulevat ja menevät kuin äänet. Keskittyessäsi ääniin ympärillä opit, että "mieli on ajatukselle sama kuin korva äänelle". Kykenet vetäytymään ajatusten ja tunteiden keskipisteestä ja näkemään niiden tulevan ja menevän tietoisuuden luomassa tilassa. Tämän ansiosta tietoisuutesi selkenee ja pystyt lähestymään kiirettä ja huolia uudesta näkökulmasta.</p>	<p>Viikko viisi esittelee sinulle meditaation, joka auttaa sinua kohtaamaan ja <i>tutkimaan vaikeuksia</i> (välttämisen sijaan), joita elämä aina silloin tällöin tuo eteemme. Monet elämän ongelmat ratkeavat itsestään, mutta jotkut niistä kannattaa kohdata avoimuuden, uteliaisuuden ja myötätunnon hengessä. Jos sellaisia vaikeuksia ei ota vastaan, ne vahingoittavat elämää enemmän.</p> <p>Viikko kuusi kehittää tätä prosessia pidemmälle. Näet kielteisten ajatustapojen vähitellen katoavan, kun harjoitat rakastavaa asennetta ja myötätuntoa <i>ystävällisyysmeditaation</i> ja jokapäiväisen anteliaisuuden avulla. Ystävällisyydestä itseä kohtaan, mukaan lukien asiat, joita pidät "epäonnistumisina" ja "puutteina", tulee yksi kulmakivi, kun etsit rauhaa hektisestä maailmasta.</p> <p>Viikko seitsemän johdattaa tutkimaan päivittäisten rutiinien, tekemistemme, käytöksemme ja mielialojemme välistä yhteyttä. Stressaantuneina ja uupuneina luovumme helposti asioista, jotka "ravitsevat" meitä. Sen sijaan keskitymme asioihin, jotka ovat "kiireellisempiä" ja "tärkeämpiä". Yritämme putsata pöytää. Viikolla seitsemän keskitytään tekemään viisaampia valintoja, jotta ravitseville asioille jää enemmän tilaa, ja rasittavia ja voimavarojasi kuluttavia asioita vähennetään. Se auttaa sinua pääsemään positiiviselle uralle, joka lisää luovuutta, kestävyyttä ja kykyä nauttia elämästä spontaanisti, sen sijaan että keskittyisit siihen, kuinka tahtoisit asioiden olevan. Ahdistuksesta, stressistä ja huolista ei voi kokonaan päästä eroon, mutta ne katoavat todennäköisemmin, kun ne kohtaa lempeästi.</p> <p>Viikko kahdeksan auttaa sinua sovittamaan tietoisien läsnäolon elämäsi siten niin, että se on aina ulottuvillasi, kun sitä tarvitset.</p>
---	---

5.3 Mindfulness ja kiireen taltuttaminen

Kehittävä työntutkimus on kollektiivinen työn historian huomioonottava ratkaisu kiireen ”hallintaan”, mindfulness on yksilöllinen ratkaisu. Muutostavoite mindfulnessissa on muuttunut ihminen ja muutoksen tekijänä on ihminen itse. Esittelen seuraavaksi kaksi erilaista Kabat-Zinnin perinteen innoittamaa mindfulnessin sovellusta työyhteisöjen käyttöön. Ensimmäinen on lyhyt tietoisuustaitointerventio hoitoalan esimiesten työuupumukseen ja toinen on mindfulness-pysäkki. Mindfulness-pysäkkiä on käytetty julkisen sektorin asian-tuntijaorganisaatiossa. Sen synnyn taustalla oli kehittäjän halu auttaa ihmisiä tulemaan paremmin toimeen hektisessä arjessa.

5.3.1 Tietoisuustaitointerventio hoitoalan esimiesten työuupumukseen

Lyhyt tietoisuustaitointerventio on esitetty Tuija Makkosen psykologian lisensiaatintutkimuksessa *Lyhyt tietoisuustaitointerventio hoitoalan esimiesten työuupumukseen*. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, vähentääkö lyhyt (5 x 1 ½ h) tietoisuustaitointerventio hoitoalan esimiesten työuupumusta ja parantaako se palautumista. Tutkimuksessa tutkittiin lisäksi sitä, miten osallistujat kokivat interventioon osallistumisen ja sen vaikuttavuuden. Tutkimuksessa nojataan Kabat-Zinnin määritelmään mindfulnessista (tietoisuustaito on ei-tuomitsevaa, nykyhetkeen keskittyvää tietoisuutta, jossa jokainen tietoisuuteen nouseva ajatus, tunne tai tuntemus huomioidaan ja hyväksytään sellaisena kuin se on). (Makkonen 2011, 5.)

Intervention kohteena olivat esimiehet työyhteisöroolinsa vuoksi. Makkosen (2011, 1, 5–7) näkemyksen mukaan esimiehen rooli työyhteisössä on olla erisuuntiin (työntekijöihin, johtoon, yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin) toimiva linkki tai suodatin. Samalla esimiehen riski uupumiseen kasvaa työmäärän vuoksi ja sen vuoksi, että hänelle kertyy tunnekuormaa esimerkiksi ristiriitaisten odotusten myötä. Esimiestyössä kohdataan jatkuvia kriisejä ja kannetaan vastuuta. Siinä on sisäistä ja ulkoista painetta vaikuttaa asioihin ja toimia ”esi-

miehen säiliöroolissa”. Näin on Makkosen mukaan etenkin hoitoalalla, jossa stressiä lisäävät myös säästöpainheet ja resurssipula. Koska esimiestyö vaikuttaa keskeisesti työyhteisön hyvinvointiin ja työssä jaksakseen, pitäisi Makkosen mielestä esimiesten myös huolehtia omasta jaksamisestaan. Erityisen tärkeää tämä on hoitoalan esimiehille: jaksakseen tukea muita, on oltava itse kunnossa. Työstä palautuminen ei välttämättä onnistu vapaa-ajalla, koska silloin usein koetaan pakonomaista tarvetta pyrkiä irti stressistä. Makkosen tutkimuksen lähtöoletuksena oli, että yksi tapa vapautua liiallisesta, pakonomaisesta yrittämisestä ja muuttaa suhdetta työhön voisi olla tietoisuustaito. Sen hän olettaa kehittävän sekä esimies- että alaisroolissa tärkeitä taitoja, kuten tietoisuutta tunteista, kykyä olla läsnä tilanteessa sekä aidosti kuulla. (Makkonen 2011, 1.) Makkonen asetti hypoteesin, että mindfulnessin avulla voidaan helpottaa myös hoitoalan esimiesten työuupumusta, koska lukuisissa tutkimuksissa on saatu näyttöä siitä, että tietoisuustaitointervention avulla koehenkilöiden stressitaso on laskenut ja vuorovaikutus seestynyt. Näkemyksenä oli, että tilanteissa, joissa ei nopeasti pystytä muokkaamaan esimiesten työtä, voitaisiin kuitenkin auttaa sisäisen tasapainon kehittämisessä. (Makkonen 2011, 5–7.)

Makkosen (2011, 1) mukaan työterveyshuollon toiminnassa on tarvetta preventiivisille stressi-interventioille tai lyhyelle interventiolle, jolla vähentää esimiesten työuupumusta jo varhaisessa vaiheessa. Makkosen (2011, 3–4) mukaan ”palautuminen on jopa merkityksellisempää kuin stressi ja työkuormitus terveyden ylläpitämisessä” ja yksilö voi kestää kovaakin päivittäistä stressiä, jos työajan jälkeinen palautuminen onnistuu. Työstä palautumisella Makkonen tarkoittaa Zijlstraan ja Sonnetageen nojaten koetun kuormittuneisuuden ja väsymyksen vähenemistä sekä sitä, että yksilö kokee itsensä kykeneväksi ja valmiiksi jatkamaan toimintaansa tai kohtaamaan uusia haasteita ja vaatimuksia. Tietoisuustaitoharjoittelu palvelee tätä palautumista, koska siinä päämääränä on auttaa aika ajoin siirtymään tekemisen moodista olemisen moodiin (läsnä olevaan stressittömään hetkeen). (Makkonen 3–4.)

Makkonen (2011, 4–5) toteaa vedoten eri tutkijoihin, että tietoisuustaitojen harjoittelu perustuu parantuneeseen tunteiden prosessointikykyyn, tämän avulla vahvistuneeseen stressinhallintakykyyn sekä harjoituksen myötä kehittyvään taitoon integroida myös sairauden

kaltaiset elämän laatua heikentävät tekijät osaksi elämää. Harjoitusten myötä opitaan muodostamaan uudenlainen suhde omiin sisäisiin kokemuksiin ja tunteisiin.

Vaikka tutkija tiesi, että tietoisuustaidon omaksumisessa on kyse uuden psykologisen reflektio- ja säätelytaidon omaksumisesta, haluttiin tutkimuksessa aiemman tutkimustiedon innoittamana arvioida, auttaisiko jo lyhyt (7 ½ h) tietoisuustaitointerventio muuttamaan tilannetta. Siksi tutkimuksessa kokeiltiin lyhyen tietoisuustaitointervention vaikutusta koettuun työuupumukseen ja palautumiseen. Tutkimuskysymyksinä oli, vähentääkö lyhyt tietoisuustaitointerventio työuupumusoireita ja parantaako se palautumista hoitoalan esimiehillä verrattuna kontrolliryhmään. Lisäksi haluttiin selvittää, miten osallistujat kokevat tietoisuustaitointerventioon osallistumisen ja sen vaikuttavuuden. Lyhyeen versioon päädyttiin, koska työelämässä ei Makkosen mielestä ole mahdollisuutta käyttää paljon aikaa interventioihin tai sitoutua pitkäksi aikaa. (Makkonen 2011, 7–8.)

Intervention vaikuttavuutta mittaavat kyselymittaukset tehtiin ennen interventiota maaliskuussa ja jälkeen intervention (touko-kesäkuu) sekä seurantana kolmen kuukauden jälkeen syyskuussa vuonna 2009. Lähtömittaus tehtiin osana julkisen organisaation terveystarkastusta 96 esimiehelle, joista 22 valikoitui tutkimukseen (11 koeryhmään, 11 kontrolliryhmään). Valintaperusteena tutkimukseen oli työuupumus sekä halu osallistua tietoisuustaitoryhmään. Kaikki tutkittavat olivat naisia, kuten kyseisten hoitoalojen esimiehet yleensä ovat. Vähintään kohtalaisesti uupuneille tarjottiin mahdollisuutta työterveyslääkäriin, työterveyshoitajan tai -psykologian vastaanottokäyntiin. Loppumittaukset, kolmen kuukauden seurantakysely sekä evaluoiva kysely avokysymyksineen tehtiin postikyselynä kesälomien jälkeen. Lisäksi laadullista tietoa kerättiin fokusryhmähaastatteluilla viimeisten ryhmäkerrojen päätteeksi (osallistumisprosentti 80). (Makkonen 2011, 7–9.)

Tietoisuustaitointerventio toteutettiin siten, että ryhmässä opetettiin yksinkertaisia hengitys- ja mietiskelyharjoituksia tavoitteena vahvistaa sekä kehoa että tietoa ja hyväksyvää läsnäoloa. Käytännössä Makkosen (2011, 7) mukaan ”ohjattiin harjoittelemaan pysähtymistä, tässä hetkessä olemista, omien ajatusten tai tunteiden havaitsemista, arvottamatta toteamaan sen mitä havaitsee omien aistiansa kautta, läsnä olemista itselleen arvostaen itseään, myötätuntoa, rentoutumista sekä tietoisesti läsnä olevaa hengittämistä

tä/kävelemistä/syömistä/arkiaskareiden tekemistä/puhumista/kuuntelemista". Opetusmenetelminä käytettiin alustuksia tietoisuustaidon teoriasta ja tausta-ajattelusta, harjoitusten demonstrointia, ohjaamista ja reflektointia. Tapaamisten välillä tietoista läsnäoloa harjoiteltiin kotona, kuunneltiin harjoitus-CD:tä, tutustuttiin oppimista tukevaan kirjallisuuteen sekä pidettiin harjoituspäiväkirjaa. Tähän annettiin ohjausta ja harjoitteiden tekemistä seurattiin ryhmässä. Ryhmä kokoontui viidesti (1 ½ h kerrallaan) kuuden viikon aikana. Kokoontumiset tapahtuivat työterveyshuollon tiloissa. Ryhmän vetäjänä toimi psykiatrinen sairaanhoitaja, joka oli Makkosen sanoin kokenut ja hyväksytty mindfulnessopettaja. (Makkonen 2011, 7–8.)

Tulokset osoittivat, että interventiolla ei ollut vaikutusta työuupumukseen ja palautumiseen (vrt. Galatino, Baime, Maguire, Szapary & Farrar 2005). Tosin havaittiin, että molempien ryhmien sisällä tapahtui myönteistä kehitystä uupumisasteisessa väsymyksessä. Lisäksi laadullinen aineisto toi esiin paljon myönteisiä kokemuksia interventioon osallistumisesta. Samoin tuli esiin kokemuksellista ristiriitaa aiemmin saatuun johtamiskoulutukseen. Intervention heikkouksina koettiin suppea teorian tieto ja vähäiset kokoontumiskerrat. Osallistujat olisivat toivoneet kymmentä kokoontumiskertaa, koska he kokivat, ettei käytetyssä ajassa ehtinyt "porautua itseensä" ja etteivät opitut asiat ehtineet tulla tavaksi. Makkonen tekee tutkimuksestaan sen johtopäätöksen, että käytetyn kaltaista lyhennettyä tietoisuustaitointerventiota ei voi varauksetta suositella hoitoalan työuupuneille esimiehille. (Makkonen 2011, 7–9, 20.)

Huomionarvoinen Makkosen tutkimuksesta ilmenevä tieto, jota hän ei itse tutkimuksessaan pohdi, on se, että terveystarkastuksessa olleista esimiehistä (96 kpl) useampi kuin joka kymmenes (11) oli todettavissa uupuneeksi ja hän oli myös valmis tietoisuustaitointervention.

5.3.2 Mindfulness-pysäkki asiantuntijoille

Toisena esimerkkinä mindfulnessin soveltamisesta työyhteisöissä esitän ns. mindfulness-pysäkin, jota on käytetty asiantuntijaorganisaatiossa. Tietouteni mindfulness-pysäkestä pe-

rustuu osallistuvaan havainnointiin yhdeltä pysäkkikerralta (30.3.2012) ja pysäkin kehittäjän teemahaastatteluun (4.4.2012).¹⁷ Haastatteluni oli teemahaastattelu, ja haastattelun runko on esitetty liitteessä 1. Liitteessä 2 on kuvattu tarkemmin mindfulness-pysäkkiä käytänteenä. Ymmärtääkseni paremmin mindfulnessin luonnetta ja sen harjoittamista hankin siitä keväällä 2012 omakohtaista kokemusta osallistumalla Aalto-yliopiston 6 viikkoa kestävään mindfulness-työpajaan, jota vetivät Aalto-yliopiston opintopsykologit. Työpajat kestivät pari tuntia kerrallaan ja niissä opiskeltiin mindfulnessin teoriaa, tehtiin tietoisuustaitoharjoitteita ja refleктоitiin harjoitteiden herättämiä kokemuksia ja tunteita. Lisäksi olen tutustunut aihepiiriin liittyvään kirjallisuuteen, videoihin ja äänitteisiin syksyjen 2011 ja 2013 välisen ajan.

Julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatio, jossa mindfulness-pysäkkiä käytettiin, oli valtiovarainministeriö (VM) ja sitä käyttänyt kehittäjä oli VM:n kehittämisyksikön päällikkö Marika Tammeaid. Ennen VM:ää Tammeaid oli kokeillut valtiokonttorin kehittäjänä mindfulnessia pilotinomaisesti 1.8.2010–30.3.2011 valtiolla työvälineeksi muutoksenhallintaan, henkiseen hyvinvointiin ja stressin ehkäisyyn mindfulness-kursseilla. Tammeaidin mukaan tulokset olivat lupaavia. Kurssin hyötyjä osallistujat olivat kuvanneet Tammeaidille muun muassa seuraavasti:

”Olen lakannut hötkyilemästä.”

”Osaan keskittyä ja kuunnella paremmin kuin aikaisemmin.”

”En stressaannu, ajattelen toistuvasti ”no hätä” ihan rauhassa, asioilla on tapana järjestyä.”

”Koen olevani hyvin tasapainoinen, rauhallinen ja sinut itseni kanssa.”

”En juokse bussiin tai junaan – tulee aina uusi.”

”Minulla on sisäinen ilo ja rakkaus ympärilläni olevia ihmisiä ja ilmiöitä kohtaan.”

”Kaikki tämä ei välttämättä ole MF:n (mindfulnessin) ansiota, mutta MF on ollut merkittävä osa sisäistä kasvuani ja erittäin hyvä työkalu tasapainon saavuttamiseen.”

”Hyvä muistutus oman asenteen keskeisyydestä ja siitä mihin energiansa pistää.”

”Harmitti todella: Kaivoin ’nyt on näin’ – aineiston mieleeni ja onnistuin rauhoittumaan. Hämmästyin vaikutuksesta itsekin.”

¹⁷ Mindfulness-pysäkestä on kirjoitettu myös muun muassa Internetissä työyhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseen sekä työyhteisötaitojen lisäämiseen, keskittyneen Ilona Tuotanto Oy:n nettisivuilla (<http://ilonatuotanto.blogspot.fi/2012/06/mindfulness-pysakki-hengadystauko.html>).

Niille, jotka eivät voineet sitoutua mindluness-kurssin säännölliseen rytmiin, järjestettiin mindfulness-pysäkkejä. Ne olivat noin puolen tunnin mittaisia mindfulness-tilaisuuksia. Juuri näitä mindfulness-pysäkkejä Tammeaid on järjestänyt VM:ssä. Tammeaid on keksinyt tilaisuuden nimen itse. "Se on tavallaan se pysähtyminen ja tapahtuma – se on pieni hetki." Tilaisuuden markkinoimiseksi Tammeaid keksi tekniseen yhteiskuntaan soveltuvan vertauksen: "Ja sitte mä painotin sitä sillä lailla, että kännykkäkin laitetaan lataukseen säännöllisesti, mutta lataatko myös tärkeimmän työvälineesi, aivosi – että huollatko sitä kännykkää paremmin kuin itseäsi?"

Se, miksi Tammeaid päätyi pysäkkeihin eikä pidempiin kursseihin johtui siitä, että hän koki, että työntekijät tarvitsevat pysähtymistä ja hyvin "matalan kynnyksen" harjoittelua, vaikka mindfulness olisi hänen mielestään tehokkaimmillaan pidemmällä kursseilla ja istunnoilla ja säännöllisesti keskittyneesti harjoitettuna. Tammeaidin mukaan mindfulnessin "kunnollinen" harjoittaminen vaatii kiinnostusta, sitoutumista ja sen harjoittamista vähintään puoli tuntia päivässä, "mikä on iso satsaus". Pidempien kurssien järjestäminen on Tammeaidin mukaan työelämässä haastavaa, koska "siihen tarvitaan monta asiaa. Tarvitaan aikaa, mikä on ongelma, resurssi[ongelma], sitoutumista osallistujilta." Tammeaid halusikin kokeilla mindfulnessia kevyemmällä "konseptilla", jotta sitä saattoi tarjota mahdollisimman monelle työntekijälle ilman, että työntekijän "täytyy valita, mitä kehitetään itsensä kautta ja täytyy investoida sitä aikaa". "Et tää nimenomaan tukisi sitä työn tekoa, et siinä mielessä se on pysäkki." Pidempien mindfulness-kurssien sijaan Tammeaid kuvasi pysäkkiä eräänlaiseksi "pika-avuksi" työntekijöille. Pysäkkien käyttöönottoa perusteli myös se, että pysäkkien avulla mahdollisimman moni saisi kokemuksen mindfulnessista ja sitä kautta oppisi "paremmin havainnoimaan itseään ja siten myös katsomaan vähän käsivarren mitan päästä sitä omaa tilannetta ja omaa työtä".

Tammeaid kertoi mindfulness-pysäkin toimivan nimenomaan pysäkkinä: kiireen keskellä olevana puolituntisena levähdyspaikkana, jonne kukin työyhteisöstä voi halutessaan tulla tai olla tulematta. Näillä pysäkeillä tehtiin muutamia lyhyitä mindfulness-harjoituksia, joissa harjoiteltiin kiinnittämään huomio asioiden kokemiseen ja havaitsemiseen ilman analysointia. Pysäkit olivat keskellä päivää ja niissä käytiin työajalla. Mitään kielteistä sanotta-

vaa Tammeaid ei ole kuullut keneltäkään keskellä työpäivää järjestettävistä tilaisuuksista. Koska tilaisuudet ovat työajalla, niihin on helppo tulla ja "sellaiset henkilöt, jotka ajattelee, et tää on ihan huuhaata tai ei oo millään lailla kiinnostavaa, niin ne ei sitten reagoi". Alla on ote kenttämuistiinpanoistani, jossa kuvataan mindfulness-pysäkin kulkua.

On perjantai 30.3.2012 ja klo 12.00. Istun kokoushuoneessa Katajanokalla Satamakatu 3:ssa¹⁸. Kokoushuone toimii normaalisti valtiovarainministeriön virallisten kokousten ja power point -esitysten näyttämönä, mutta tänään tila muuntuu pöytään asetetulla maljakollisella punaisia neilikoita mindfulness-pysäkiksi.

Pöydän ääreen kerääntyy minun lisäksi yksitoista (11) muuta ihmistä. Valtiovarainministeriön kehittämisyksikön päällikkö aloittaa tietoisien läsnä olemisen (mindfulnessin) harjoittamisen ohjaamisen. Hän toivottaa meidät tervetulleeksi ja toteaa joukossa olevan sekä uusia että vanhoja osanottajia. Mindfulness-pysäkin hän kertoo toimivan nimenomaan pysäkinä: kiireen keskellä olevana puolituntisena levähdyspaikkana, jonne kukin voi halutessaan tulla tai olla tulematta. Emme esittäydy toisillemme. Minun lisäksi muut osallistujat ovat valtiovarainministeriön työntekijöitä. Minä olen joukkoon "soluttautunut" osallistuvaa havainnointia tekevä opiskelija. Joukkomme on naisvaltainen. Paikalla on yksi mies.

Teemme ensimmäisen mindfulness-harjoituksen, jonka kerrotaan olevan nimeltään "Nyt on näin". Harjoituksen jälkeen ohjaaja kyselee tuntemuksiamme. Joukkomme ainoa mies toteaa, että harjoitukseen oli helppoa "heittäytyä", koska hän on harrastanut jonkin verran meditaatiota. Hän mainitsee mindfulnessissa ja meditaatiossa olevan pitkälti kyse samoista asioista, paitsi että meditaatiossa pyritään pääsemään kaikesta eroon, kun taas mindfulnessissa näin ei ole. Hän sanoo hengityksen toimivan hyvänä ankkurina nykyhetkeen.

Siirrymme seuraavaksi harjoitukseen "Rauha". Myös tämän harjoituksen jälkeen ohjaaja johdattelee osallistujat refleктоimaan tuntemuksiaan ja ajatuksiaan. Eräs osallistujista muun muassa kertoo olevan vaikea irtautua tulevan murehtimisesta. Pysäkin jälkeen odottavat velvollisuudet pyörivät väkisin mielessä harjoituksen aikana. Jotkut toteavat melkein nukahtaneensa harjoituksen aikana. Ohjaaja kysyy, mitä se mahtakaan tarkoittaa ja vastaa itse, että henkilöt ovat nukkuneet liian vähän. Viimeisenä harjoituksena teemme "Pienen hymyn".

Olen joukossa osallistuvana havainnoijana. Teen harjoituksia muiden tavoin. Kun ohjaaja kehoittaa pistämään silmät kiinni, myös minä laitan silmät kiinni muiden mukana. En tarkkaile muiden keskittymistä, ilmeitä tai eleitä. Yritän keskittyä harjoitukseen, päästä eroon oman ajatusmyllyni pyörinnästä. En kykene siihen kovin hyvin. Käytävältä kuuluu selkeästi ihmisten puhetta. Kadulla kolistelee raitiovaunu ja rekat jyrisevät. Mietin sitä, miten olemme Katajanokan terminaalin vieressä: liikennettä ja melua ympäristössä aina riittänee. Ajatukseni jatkavat harhailua Satamakadun toiselle puolelle, kalliolle, jossa sijaitsee Uspenskin katedraali. Mitä mahtaisivat meistä ajatella tuon Pohjois- ja Länsi-Euroopan suurimman ortodoksisen kirkon kryptaan haudatut, jos he vielä eläisivät?

(Ote kenttämuistiinpanoista 30.3.2012)

Osallistuessani mindfulness-pysäkkiin oli perjantaipäivä, päivä, joka aloittaa viikonlopun. Joissain organisaatioissa vietetään perjantaisin Casual Friday -päivää, jolloin tavanomaisesti pukukoodissa elävä toimisto rentoutuu pukeutumalla vähemmän muodollisesti ja valmis-

¹⁸ VM:ssä oli parhaillaan menossa remontti ja työntekijöitä oli väistötiloissa Satamakadulla.

tautuu viikonlopun viettoon. Itse olin valmistautunut mindfulness-pysäkkiin pukeutuen rennosti, mutta siististi. Minulla oli jopa villasukat laukussa mukana, koska käymässäni mindfulness-työpajassa pukeutuminen rennosti ja villasukkien jalkaan laittaminen oli pikemminkin normi mindfulnessia harjoitettaessa kuin poikkeus. Rennosti pukeutuneena olin alipukeutunut muiden VM:n osanottajien joukossa. Villasukat jätin suosiolla laukkuuni. Joukon ainoa mies ei ollut ”kovat kaulassa”, mutta korostuneen siististi pukeutunut. Naisilla siisti neulesetti oli rennoimmasta päästä ja räväkintä oli yksi punainen nahkajakku joukossa. Tutkimani organisaatio ja sen puitteet, joissa mindfulnessia harjoitetaan, ovat korostuneen konservatiiviset ja arvokkaat verrattuna itse harjoitteeseen, jota jotkut saattaisivat pitää jopa aivan ”huuhaana”.

VM:llä onkin korkea status – korkein, jos ministeriöiden virkamiesten palkat osoittavat arvostuseroja – ministeriöiden joukossa. Korkean statuksen ministeriönä ja vahvasti tietoon ja tutkimustoimintaan nojaavana asiantuntijaorganisaationa, mikä tahansa kehittämistoiminta ei liene läpivietävissä VM:ssä. Koska VM vastaa valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta sekä julkishallinnon kehittämisestä, on VM:n toiminnalla suuri vaikutus ja myös vastuu julkisen alan kehittämistoiminnasta. Haastatteleman kehittäjä Tammeaid perusteli mindfulnessin käyttöä vedoten tutkimustietoon. ”Mindfulnessia on tutkittu niin paljon, että kukaan ei voi sanoa että se ei toimisi. [Siitä] on niin pitkältä ajalta kliinistä tutkimusta, niin siihen on hyvä vedota.” Hän vetoaa myös neurotieteellisiin tuloksiin: ”tutkimuksethan osoittaa, että se paksuntaa prefrontaalista cortexia, joka sitten lisää prosessointikykyä”. Kuten monet muutkin mindfulnessin käyttäjät, myös Tammeaid korosti tietoisuustaitoharjoitusten ei-uskonnollisuutta. Kun haastattelin häntä, hän puhui läsnäoloharjoituksista. Hänen mielestään on tärkeä, millaisia mielikuvia ihmiset saavat tietoisuustaitojen harjoittamisesta. Hänellä itsellään ei ollut ”alun perin mitenkään positiivinen kuva meditaatiosta”. Vähitellen hänen käsityksensä on ”ehkä muuttunut positiivisemmaksi, mutta mulla jotenkin tulee mieleen pakottaminen jossain zen-luostarissa. Että siitä voi tulla hirveen monenlaisia mielikuvia. Mutta läsnäoloharjoituksissa se on aika semmoinen neutraali.”

Tammeaid on koulutukseltaan valtiotieteilijä, ja hän on työskennellyt pitkään esimiestehtävissä. Halu kehittää esimiestoimintaa oli saanut hänet siirtymään kehittämistehtäviin. Oltuaan pitkään linjajohtajana hän suoritti työnohjaaja- ja valmentajakoulutuksen. Tammeaid

on VM:n kehittämysyksikön päällikkö ja samanaikaisesti ratkaisukeskeinen valmentaja, työnohjaaja ja kouluttaja. Hän myös vetää kansainvälisen ratkaisukeskeisen järjestön SFCT:n Suomen jaosta. (ks. myös <http://ilonatuotanto.blogspot.fi/2012/06/mindfulness-pysakki-hengadystauko.html>) Tärkeinä viitekehyksinä hänellä ovatkin työssä ratkaisukeskeisyys ja positiivinen psykologia. Siten hän pitää myös mindfulnessin vaikutusta positiivisten tunteiden lisääjänä tärkeänä. Mindfulness vaikuttaa hänen mukaansa myös omaan tapaan olla valmentaja ja omaan tapaan havainnoida. "...Et kuinka suhtautuu asiakkaaseen ja mitä itse sillä omalla toiminnallaan välittää ja minkälaisiin arvoihin se oma toiminta perustuu. Siis se muodostuu varmaan kaikista näistä. Et se on kuitenkin sitä ammatillisen kehittymisen myöskin ydintä. Siihen mindfulness sekä [antaa] lisää eväitä että myös edistää sitä omaa jaksamista." Tammeaidille mindfulness oli tullut tutuksi kolme vuotta ennen haastattelua, jolloin hän oli osallistunut kollegoidensa Anneli Litovaaran ja Taina Laanen vetämälle kurssille. "Taina Laane oli ollu Jenkeissä opiskelemassa ja tuli Suomeen. Ja oli siellä käynyt kahdeksanviikkoisen kurssin. He lähtivät miettimään, miten tätä voisi Suomessa edistää. Ja he sitten järjestivät sellaisen koekurssin kollegoille. Katsottiin sitä konseptia eteenpäin ja sitten hurahdin."

Tammeaid puhuu mindfulnessista kehittämismenetelmänä ns. tietotyöhön, jossa aivot ovat kiireisen asiantuntijan tärkein työväline. Hän pyrkii kehittämistoiminnassaan juurruttamaan ajattelua, että asiantuntijatyössä on työnteon lomassa tärkeä huolehtia omien voimavarojen elvyttämisestä olemalla tekemättä välillä mitään, yhtään mitään. Kuten kännykkääkin ladataan, niin myös omia aivoja pitää ladata välillä. Ja silloin kuin tehdään töitä, tehdään työtehtävään keskittyen. Tammeaidin mukaan mindfulness nimenomaan "lisää taitoja", jotka auttavat "toimimaan hektisessä infoyhteiskunnassa". Hänen mukaansa jatkuva "ärsykevirta on aivoille erittäin hankalasti käsiteltävissä" ja mindfulness on hänestä keino, jolla "jäsennetään uudella tavalla sitä, mitä pääkopan sisällä tapahtuu".

"Ja [työpaikoille se mindfulness-pysäkki] sopii sen takii hirveen hyvin, että me eletään jatkuvassa ärsykevirrassa ja aika kovien työkuormien alla koko ajan ja valtavassa kommunikaatiossa. Siinä hukkuu se punainen lanka sitten nopeesti. Jos työpäivä menee vaan ulkoiseen ärsykkeeseen reagoimiseen, niin myös sitten uupuu hyvin nopeesti. Mindfulness on sellainen yksi keino palauttaa sitä, ihan sen ihmisen oman työn ja hyvinvoinnin palauttamista, ihmisen omiin käsiin. Ja se on semmonen, jota tarvitaan nyt paljon, koska niitä tekijöitä, jotka pysäyttää sen valtavan info- ja tekemisvirran, niin niitä on kauheen vähän." (Tammeaid.)

Tammeaidin mielestä mindfulnessin suuria etuja on se, että se tukee henkistä ja fyysistä jaksamista. Hänen mielestään ei ole muuta keinoa, joka toimisi tällä lailla samanaikaisesti. Erityisesti hän korosti voimavarojen lisääntymisen vaikutuksia työterveyden, -kyvyn ja -tyytyväisyyden varmistajana. ”Mä pidän mindfulnessia nimenomaan voimavarojen lisääjänä. On myös tämmöstä hyvin pakottavaa mindfulness-ohjaamista – olen kuullut olevan olemassa –, jossa pyritään suorittamaan niitä harjoituksia. Et musta on tärkeätä, et itse saa itselle tärkeitä työkaluja.” Tammeaidin mukaan mindfulness-harjoituksista on hyötyä myös työssä suoriutumisessa. Tietoisien läsnä olemisen harjoittaminen edesauttaa Tammeaidin mukaan työssä suoriutumista siinä mielessä, että se kasvattaa itseohjautuvuutta, mikä ”pitää nykypäivänä työssä – oli se mikä tahansa työ – olla aika korkeella tasolla”. Moninaisessa ärsykevirrassa on ”niin paljon tavallaan mahdollisuuksia mihin tarttua” ja näihin tarttumisista pitää onnistua rajaamaan. Samoin keskittyminen kulloiseenkin työtehtävään paranee tietoisien läsnäolon avulla. Vanhoja vähemmän tietoisesti suoritettuja käytänteitä voi myös yrittää muuntaa tietoisemmiksi ja läsnä olevimmiksi.

”...jos ajattelee, missä paineissa johto työskentelee, niin kyllä se mindfulness on apuna. Kyllähän se suoraan tukee sitä hyvinvointia ja tuloksellisuutta johdon omassa työskenteilyssä. Nyt me ollaan puhuttu täällä esimerkiksi siitä, että meillä on paljon hallinnon kehittäjiä ja me ollaan muutenkin mietitty uusia palaverikäytäntöjä ja millä lailla voitaisiin uudistaa työtä, että se mahtuisi normaaliin työpäivään. Se ei tavallaan käy päinsä, että jatkuvasti tehdään töitä sillä lailla vuorokauden ympäri. Meillä on esimerkiks tällainen ”nine to five” -projekti, missä nimenomaan haetaan näitä uusia [käytäntöjä]... Ja yks voisi olla, että jos palaverissa voi olla oikeesti läsnä. Palaverista saadaan hirveän paljon enemmän ulos, kun ei tehdä muita asioita tai ollaan muuten vaan henkisesti edellisessä palaverissa. Et ollaan puhuttu siitä, että kokouksien aluksi kannattaisi vetää joku tämmöinen pieni läsnäoloharjoitus, että tullaan siihen hetkeen ja mä esimerkiks itse käytän koulutuksissa silloin tällöin, koska se aika hyvin tuo ryhmän fokuksen siihen, missä ollaan.” (Tammeaid.)

Koska Tammeaidilla itsellään on ratkaisukeskeinen viitekehys, hän ei halunnut puhua mindfulnessista psyykkisen oireilun tai stressinhallinnan näkökulmasta, ”koska se on ongelmakeskeinen määrittely”. Tosin mindfulness on Tammeaidin mielestä ”paras mahdollinen tuki, mitä voi antaa siihen hallinnan tunteen lisäämiseen ja sellaseen palautumisen lisääntymiseksi työssä”. Ratkaisukeskeisestä näkökulmasta mindfulnessia käytetään voimavaroja lisäävänä työkaluna riippumatta siitä, mihin ”kukin sitä käyttääkin”. Sitä voidaan käyttää muun muassa kuormittumista ennalta ehkäisevänä työkaluna.

”Jokaisessa työyhteisössä on tiettyjä aikoja tai joku tietty ryhmä on esimerkiksi hirveen kovilla – ja sehän on se normaali tapa toimia silloin kun pitäisi saada jotain poikkeuksellista aikaa, niin se vaan tekee kovemmin ja enemmän – ja mindfulnessissa on sitä puolta, et voisi tehdä fiksummin. Tai kun sä pysähdyt hetkeksi, niin sä saat tavallaan lisää voimia. Niin tavallaan unelma ois se, että nimenomaan silloin kun tuntuu, että ei ole aikaa, niin ihmiset osais pysähtyä ja ymmärtäisi, et miksi se on järkevä teko.” (Tammeaid.)

Juhani Laakso,¹⁹ joka on kirjoittanut kirjan *Mielen taito* (2010), korostaa myös mindfulnessin voimaannuttavaa vaikutusta. Laakson mukaan tietoisuustaitojen harjoittelu kehittää uudenlaista suhdetta mielen ja kehon tuottamiin reaktioihin ja ympäröivään todellisuuteen. Taidon omaksunut ei enää koe olevansa oireidensa tai elinolojensa passiivinen uhri eivätkä reaktiot ota ylivaltaa omassa minäkokemuksessa. Harjoittelija voi löytää sellaisia tapoja olla suhteessa itseensä, joissa ikäviäkään todellisuuden puolia ei tarvitse leikata tietoisuudesta irti, vaan niiden kanssa löydetään sovinnollisempia rinnakkain elämisen tapoja. Tällä tavoin kulttuurillemme usein ominainen asioiden jakaminen hyvään ja pahaan murtuu. Tuloksena syntyvää mielentilaa voidaan Laakson mukaan luonnehtia voimaantuneen lisäksi kokonaistuneeksi ja levolliseksi valppauden tilaksi, jossa ihminen voi löytää myös yhteyksiä sellaisiin elämänarvoihin ja laajempiin kehyksiin, jotka ovat saattaneet olla kadoksissa. (Laakso 2008, 46–47.)

Tammeaidin mielestä mindfulnessilla on roolia keinona uupumisen estämisessä että myös mahdollisena keinona tukea työhön paluuta niillä, jotka ovat päätyneet sairauslomille mielenterveydellisten syiden vuoksi. Tammeaidin mukaan se on myös alue, missä olisi hyvä vielä lisätä mindfulnessin käyttöä. Koska Tammeaidin mukaan uupumista esiintyy paljon, niin mindfulness voisi olla avuksi organisaatioiden tavoitteiden toteutumisessa keinona sairauslomien vähentämisessä. ”Jos on esimerkiksi pidempään uupumisen takia sairauslomalla tai muuta, niin silloin kun palaa takaisin töihin, niin pitäisi rakentaa ihan uudenlaiseksi se tunne siihen omaan työhön. Et jos tulee vaan tekemään samalla lailla kuin aikaisemmin sitä hommaa, niin se johtaa jollain aikavälillä todennäköisesti uudelleen sairauslomaa, et pitäisi löytää uusi tapa toimia. Niin siinä mä ajattelin, et siinä vaiheessa mindfulness ois hyvä apu.” Lisäksi Tammeaid näki mindfulnessin roolin mahdollisena myös työ-

¹⁹ Laakso on vaativan erikoistason psykoterapeutti, psykologi ja psykoterapian kouluttaja. Hän itse on soveltanut tietoisuustaitoihin pohjautuvaa kognitiivista terapiaa (MBCT, Mindfulness Based Cognitive Therapy) ryhmämuotoisesti vuodesta 2002 lähtien.

terveyshuollossa. Hän oli kuullut esimerkkejä siitä, että työterveyshuollosta oli määrätty mindfulnessia. Tammeaidin mukaan tämä oli uusi ja hyvä kehityssuunta. Siten Tammeaid uskoi sen tavoittavan laajemman joukon. "... Ehkä tulee semmosille henkilöille, jotka ei siihen tarttuisi [muuten]. Jos se tulee lääkärin määräyksenä, niin se voisi ehkä tehota."

Tammeaidin näkemyksen mukaan siirtyminen tekemisestä olemiseen, "ei-tekeminen" ja itsensä kuunteleminen on nykyihmisille tosi luksusta ja sellaista opeteltavaa". Kuunteleminen on tärkeää myös siinä diskurssissa, jossa Tammeaid viittaa psyykkisten oireiden, stressin ja työuupumuksen estämiseen tunnetaitoja kehittämällä. "Jos nyt puhutaan siitä väsymisestä ja uupumisesta ja stressistä, niin kyllähän ihminen itse tietää, mikä on hyväksi ja mikä ei, mikä on liikaa ja mikä ei – jos ihminen kuuntelee itseään. Se mikä yleensä tapahtuu [on, että] ihmiset ei kuuntele itseään." Mindfulnessin harjoittaminen tarkoittaa, että joudutaan kuuntelemaan itseä. Vallankumouksellista tässä on se, että "sitä opetellaan uudelleen".

"Mä luulen, että se mindfulness on se – että jokaisella itsellähän on ollut [kyky olla] lapsuudessa täydellisesti läsnä hetkessä – ja et jokaisella on se kyky olemassa. Et se kyky pitäisi tavallaan palauttaa ja sen kyvyn palauttaminen on kauheen tärkeää sen hyvinvoinnin ja palautumisen kannalta. Ja myöskin se, et ihminen jotenki enemmän saa myöskin tunnetaitojen kehittymisen kannalta, koska se pystyy erilailla havainnoimaan itseä ja ympäristöä. Ja silloin tulee mindfulnessista nimenomaan tietosta läsnäoloa. Et lapsen läsnäolohan ei oo tietosta, se vaan on. Ja aikuisella tulee se tietoisien läsnäolon asia siihen."
(Tammeaid.)

Tammeaidin mukaan sen viitekehyksen pohjalta, jolla hän työskentelee, "suorat vaikutukset siihen positiiviseen ilmapiiriin on nähtävissä". Hän on monta kertaa omakohtaisesti nähnyt sen, miten hyvällä mielellä ihmiset menevät töihin mindfulnessin ansioista. Ja koska tunteet ja tunnelmat tarttuvat hänen mukaansa työyhteisössä tosi nopeasti, niin se, että joku harastaa mindfulnessia, vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin. Esimerkkinä Tammeaid mainitsi kriisiytyneen ja eripuraisen työyhteisön, jossa oli tehty ensimmäisiä mindfulness-harjoituksia. Osallistujien palatessa takaisin työpaikalle työyhteisön muut jäsenet kysyivät heiltä, mitä se mindfulness on: "että syötetään siellä jotain ilopillereitä, että kun on kauhee puheensorina ja ihmiset on niin hyväntuulisia?" Tammeaidin mukaan muut näkivät heti muutoksen, kun muutamat avainhenkilöt olivat olleet yhden kerran harjoituksissa. "Että kyllä sillä on hämmästyttävän suuri vaikutus siihen kokonaisuuteen."

Tietoisien läsnä olemisen harjoittamisella ja pyrkimyksillä siirtyä olemisen tilaan rikotaan perinteistä työkulttuuria ja näkemystä siitä, millainen on hyvä työntekijä. Mindfulness-pysäkin avulla haastetaan perinteistä protestanttista työetiikkaa (ks. Weber 1980), jossa ajan haaskausta pidetään synneistä suurimpana. Sen avulla pyritään uudistamaan työkulttuuria, luomaan uudenlainen suhde työhön ja uudenlainen näkemys hyveellisestä työntekijästä. Mindfulnessissa muutos ja kiireen "hallinta" on irti pääsemistä niistä kahlitsevista tulkinnoista, joiden mukaan työssä pitäisi tehdä koko ajan (näennäisesti) ollakseen arvostettu työntekijä.

"Se vaatii yllättävän paljon ihmisiltä käyttäytyä toisin siinä työssä, että se vaatii tosi paljon mennä viideksi minuutiksi sinne huoneeseen hiljentymään. Työelämä on täynnä sellaisia konventioita, että mun pitäisi näyttää hirveen tehokkaalta ja mitä ne nyt ajattelee, jos mä tässä vaan istun. Mikä on siis aivan älytöntä. Ja joka kerta, kun sä rikot sen kaavan, se vaatii hirveesti rohkeutta aluksi, mutta se ei muutu kuin sitä kautta, että jotkut tekee sen. Että se on tässä tavallaan se paradoksi." (Tammeaid.)

Tammeaidin mukaan VM:ssä "ihmiset on niin kauheen työhönsä sitoutuneita". Tietoisuustaitoharjoitteet olivat keino herättää työntekijöitä ajattelemaan "palautumista ja jaksamista" ja vastaanotto on ollut "tosin myönteinen". Vaikka mindfulnessin harjoittaminen on yleistynyt työyhteisöissä, niin se ei edelleenkään kaikkien mielestä välttämättä VM:ssäkään ole aivan kulttuurin valtavirtaa. "Mä en usko, että Raimo Sailas ihan heti tulis".

Haastattelemani kehittäjän mukaan mindfulness lisää taitoja, jotka auttavat toimimaan hektisessä infoyhteiskunnassa ja intensivoituneessa työelämässä. Se antaa välineitä, joiden avulla voi yrittää selvitä nykyajan työelämän ja elämänmenon haasteista. Tietoisuustaitoharjoitteiden käyttöä haastateltavani perusteli monien muiden näitä käyttävien tavoin tieteilisyydellä. Juuri tällainen kehittäminen oli hänestä tärkeää ja oikeutettua, koska tutkimukset ovat osoittaneet mindfulnessin vaikutukset aivotoimintaan sekä henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Samalla mindfulnessin side buddhalaisuuteen ja buddhalaiseen arvomaailmaan kuuluvaan valaistumisen tavoitteluun oli katkottu. Uskonnollisten tai hengellisten arvojen toteuttaminen ei ollut harjoitteiden tarkoituksena. Päämääränä harjoituksessa oli työelämän konventioiden kyseenalaistaminen ja arvomuutoksen käyntiin sysääminen. Harjoitusten tarkoituksena oli auttaa usein "tekemisen tilassa" olevia työntekijöitä matkalla kohti "olemisen tilaa". Tavoiteltu muutossuunta kyseenalaistaa perinteisiä työarvoja ja protestanttista työetiikkaa. Haastateltava toivoi harjoitteiden käyttämisen edesaut-

tavan uudenlaisen vähemmän kuormittavan suhteen luomisessa työhön, voimaannuttavan työntekijöitä ja kehittävän osallistujien tunnetaitoja. Harjoitteisiin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista.

6 Mindfulnessin ja kehittävän työntutkimuksen vertailu

Mindfulness kehittämistyössä ei ole kehittämismenetelmä, joka kehittävän työntutkimuksen tapaan perustuisi koherenttiin teoriaan ja jolla olisi julkilausutut kehittämismenetelmät tavoitteineen. Lisäksi organisaatiotutkimuksen alalla käsitettä käytetään tarkoittaen eri asioita ja näiden eri suuntausten välillä on lähinnä ns. perheyhtäläisyyttä. Tältä saralta voidaan erottaa kaksi eri suuntausta, jotka eroavat niiden taustan perusteella: länsimaisesta perinteestä kumpuava mindfulnessin tavoittelu ja itämaisesta meditaatioperinteestä ammentava mindfulness. Olen tarkastellut työssäni mindfulnessia kehittämistoiminnassa tästä jälkimmäisestä näkökulmasta.

Kehittävä työntutkimus ja mindfulness ovat hyvinkin erilaisia kehittämismenetelmiä työyhteisöissä. Kehittävä työntutkimus on luonteeltaan vankasti teoriaan pohjautuvaa tieteellistä tutkimusta vuoropuhelussa käytännön toimijoiden kanssa, kun taas mindfulnessissa ei hyödynnetä teoreettisia työkaluja, vaan siinä pyritään eroon asioiden analysoinnista ja arvottamisesta tekemällä buddhalaisesta perinteestä kumpuavia tietoisien läsnä olemisen harjoituksia. Kehittävä työntutkimus alleviivaa tieteellisyyttä organisaatioiden kehittämisessä, mindfulness henkisiä ratkaisuja. Tosin myös mindfulnessin toimivuutta ja myönteisiä vaikutuksia työelämässä on haluttu todentaa tieteellisesti ja vähitellen tältä saralta on alkanut ilmaantua tutkimusta.

Yhteistä kehittävässä työntutkimuksessa ja mindfulnessissa on, että molemmissa pyritään ratkaisemaan toiminnan ristiriitoja omaa tahtoa ja harkintakykyä vahvistaen tai terävöittäen. Kehittävässä työntutkimuksessa ratkaisu on yhteisöllinen, mindfulnessissa yksilöllinen. Kehittävässä työntutkimuksessa omaa tahtoa ja harkintakykyä vahvistetaan ja terävöitetään erilaisilla välineillä: esineillä, sanoilla ja malleilla. Toimintajärjestelmän ristiriitojen uskotaan ratkeavan näitä välineitä käyttäen. Mindfulnessia hyödyntävissä kehittämismene-

telmissä taasen uskotaan, että työntekijän tärkein työväline ovat hänen omat aivonsa ja että tämän työvälineen huoltoa ja tarkoituksenmukaista käyttöä edistää pysähtyminen ja kokemusten tarkkailu sellaisena kuin ne ilmenevät ns. pysähtymis- tai läsnäoloharjoituksin. Mindfulnessin hyödyntäminen on yleistä sellaisissa ympäristöissä, joissa työn kuormittavuustekijät ovat kognitiivisen ja psyykkisen toimintakyvyn alueella. Kehittävä työntutkimus on toimintajärjestelmiin ja niiden analysointiin keskittynyt kehittämismenetelmä.

Olen tarkastellut kehittävää työntutkimusta ja mindfulnessia pyrkien ymmärtämään niitä kehittämisotteina. Kehittämismenetelmien erilaista kohdetta (politiikkaa) voisi havainnollistaa vaikkapa sairaalamaailman avulla. Kehittävän työntutkimuksen avulla voidaan esimerkiksi keskittyä sairaalan jonkin osaston tarkoituksenmukaiseen järjestämiseen ja käyttöön sekä työnjaollisiin kysymyksiin. Kehittävän työntutkimuksen kehittämiskohteena ei siis ole yksittäisten ongelmien ratkaisu (esim. ergonomisten sairaalasänkyjen ja potilaiden oikean nostotekniikan kehittäminen) tai organisaation työprosessien tai jonkun prosessin osan tehostamiseen (esim. lääkärikierron parantaminen), vaan kohteena on työ muuttuvana kokonaisuutena (kulttuurisesti välittyneenä, jatkuvasti muuttuvana ja historiallisen kehityksen aikaansaamana). Inhimillistä toimintaa, työtä, tarkastellaan toimintajärjestelmänä. Sitä tarkastellaan systeemisena kokonaisuutena ja siinä toimiville luodaan metatason malleja ja välineitä, jotta he voivat arvioida organisaation toimintakonseptia ja luoda vaihtoehtoisia malleja. Mindfulness taas palvelee sairaalamaailmassa psyykkisesti kuormittavista tilanteista palautumisessa tai orientoitumisessa keskittymistä vaativiin tilanteisiin. Organisaatioiden muutoksessa on kyse yksilöiden henkisestä kasvusta ja oppimisesta. Muutos tarkoittaa uutta tapaa nähdä ja ymmärtää maailma. Kehittävässä työntutkimuksessa on kyse kollektiivisesta ekspansiivisesta oppimisesta.

Kehittävässä työntutkimuksessa työtoiminnan ja sen kehittämisen mielletään olevan aina jollain tapaa siis kollektiivista. Kollektiivisen ajattelun juuret ovat idässä: kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian kehittäjät olivat venäläisiä psykologeja. Kehittäjän työntutkimuksen luoja Engeström taas on itse taustaltaan aikansa radikaaleja, entinen taistolainen ja mm. DDR:ssä opiskellut. Siten yhteisöllisten ja yhteiskunnallisten arvojen (mm. demokratiavaatet ajassa) kytkeytyminen kehittävässä työntutkimuksen ajatteluun on luontevaa. Epistemo-

logisesti kehittävän työntutkimukset näkemykset ekspansiivisesta oppimisesta juontuvat marxilaiseen dialektiseen materialismiin.

Mindfulnessin hyödyntäminen kehittämistyössä perustuu henkisemmälle ja individualistisemmalle aatemaailmalle. Toiminnan lähtökohtana pidetään yksilöä itseä, hänen oman sisäisen maailman ja sisäisten tekniikoiden kehittämistä buddhalaisesta perinteestä kumpuavin tietoisena läsnä olemisen harjoituksin. Rutinoituneesti toimivan työntekijän sijaan pyritään kultivoimaan ei-arvottavasti läsnä oleva yksilö. Kiinnostus henkiseen kultivointiin ja mielen tekniikoihin, jotka poikkeavat kristinuskosta ja joiden uskonnollinen tausta halutaan kiivaasti kiistää tai häivyttää, osoittaa kaikesta huolimatta kytköstä henkisten, joskaan ei välttämättä hengellisten, arvojen painotukseen.

Olen tarkastellut mindfulnessia itämaisestä perinteestä kumpuavana aatemaailmana ja tekniikkana. Sellaisena se perustuu Kabat-Zinnin ja hänen seuraajiensa levittämään aatemaailmaan. Olen tiivistänyt vertailun mindfulnessin erityisyydestä verrattuna kehittävään työntutkimukseen alla olevaan taulukkoon (taulukko 9).

Taulukko 9. Kehittävä työntutkimus ja mindfulness kehittämisotteina

	Kehittäjän ote kehittävässä työntutkimuksessa	Kehittäjän ote mindfulnessissa
Kuka?	Työntekijät kehittävät, johdon tuella, tutkijan ohjaamana	Työntekijät kehittävät, kehittäjän ohjaamina tai itsenäisesti
Miten?	(Tutkimuksellisesti) artikuloiduin käsittein ja periaattein, niitä kehittäen	Läsnäoloharjoituksin (mindfulness, meditaatio)
Mitä?	Kehittämisen yksikkönä toimintajärjestelmä. Kehitetään työtä ja työorganisaatiota, pyrkien parannuksiin myös tekijöiden kannalta	Kehittämisen yksikkönä työntekijä. Kehitetään yksilöä ja yksilön suhdetta työhön pyrkien parannuksiin myös työhön ja työorganisaatioon
Miksi?	Myös muita arvolähtökohtia (kuten demokratia, humanisointi) Suunnan perusteena näkemys yhteiskunnan kehityksestä	Myös muita arvolähtökohtia (kuten henkiset arvot ja humanisointi) Suunnan perusteena näkemys yhteiskunnan kehityksestä

Mindfulnessia voi mielestäni kuvata kehittävän työntutkimuksen tapaan kehittämisotteeksi silloin, kun sitä käyttävä kehittäjä ymmärtää tietoisuustaitoharjoitteiden aateperustan ja sen, että ne ovat tarkoitettu apuvälineiksi pyrkimyksiin saavuttaa olemisen tilaa sekä uudenlaista arvomaailmaa ja elämäntapaa. Kuten haastattelemani kehittäjä sanoi: se on uudenlaisen suhteen rakentamista työhön. Täten kehittäjällä on myös käsitys siitä, että uudenlaisen asenteen muodostaminen elämään ja työhön on pitkäkestoinen prosessi, joka vaatii aikaa ja sitoutumista harjoitteiden käyttäjiltä. Tietoisuustaitoharjoitteiden käyttö työyhteisöissä ei ole silloin rentoutumisharjoituksiin vertautuvaa stressinhallinnantekniikkaa.

Onko mindfulnessin tuomisella työyhteisöihin aina näin tietoisia tavoitteita ja pyritäänkö sen käytöllä aina vaikuttamaan työntekijöiden arvomaailmaan ja elämäntapaan? Vastaus on "Ei". Muodikkaana ja helposti toteutettava käytänteenä se on saatettu poimia organisaatioiden hyvinvointiohjelmiin yhdeksi työkaluksi muiden joukkoon miettimättä suuremmin, millaisia päämääriä sen käytöllä tavoitellaan. Sitä saatetaan toteuttaa myös hyvin "kevyesti" (esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille yhden tai muutaman lyhyen istunnon mittainen johdatusta mindfulnessiin). Mindfulnessin käytön kirjosta työpaikolla voikin löytää suuntauksia, joissa pyritään vaikuttamaan joko vahvasti, heikosti tai ei lainkaan työntekijöiden uskomuksiin, arvoihin, asenteisiin ja identiteetin perustaan (ks. myös Frisk 2012, 58–60). Jälkimmäisessä tapauksessa mindfulnessia voisi kuvata pelkäksi käytänneeksi tai tekniikaksi, jonka tarkoitusperät eivät välttämättä ole selvillä sitä työyhteisöön vievällekkään.

Katarina Plank jäsentää mindfulnessin laajaa kirjoa siten, että on olemassa "klassista" buddhalaista meditaatiota, pääasiassa klinikaympäristössä ja terapiavastaanotoilla sovellettua kliinistä mindfulnessia (muun muassa MBCT, DBT, MBSR) ja "elämäntaito"-mindfulnessia, jossa tavoitteena on stressinhallinta. Tässä "elämäntaito"-mindfulnessissa (MBSR, erilaiset tietoiset läsnäolon opit ja harjoitukset) korostetaan yksilöä ja yksilön oman persoonan kehittämistä. Siinä painotetaan mindfulnessin erilaisia terveysvaikutuksia ja se on läheisessä suhteessa taloudellisiin voimiin. Se on tunnetaitojen ja hyvinvoinnin kehittämistä, jossa pyritään sosiaalisten suhteiden parantamiseen ja tehokkuuden kasvattamiseen työssä. Yhteistä näille kahdelle jälkimmäiselle sovellukselle on, että ne esitetään historiatomina, uskonnollisesta kontekstista sisällöltään irrotettuina ja niitä opetetaan sekulaareissa puitteissa. (Plank 2010; 2011, 213–219, 273.)

Mindfulnessille onkin käynyt niin, että vaikka sillä on vahvat juuret buddhalaisuudessa ja sen aatemaailmassa, sen sisältö ja harjoittaminen on muuttunut ja yksinkertaistunut länsimaalaisessa sekulaarissa ympäristössä itämaista ja länsimaista ajattelua ja päämääriä yhdisteleväksi ns. hybridituotteeksi, joka on avoin hyvin monenlaisille tulkinnoille (Frisk 2012, 58–60; Plank 2011, 271). Mindfulnessin harjoittamisen kirjo on nykyään niin laaja, että on jopa kyseenalaista, miten hyödyllistä on käyttää mindfulnessia sateenvarjoterminä tälle laajalle kirjolle (Chiesa & Malinowski 2011, 420). Plankin (2011, 274) mukaan mindfulnessia käsittelevissä tutkimuksissa olisikin syytä kiinnittää huomiota siihen, miten eri mindfulness-menetelmät eroavat toisistaan, miten mindfulness on määritelty, miten sitä opetetaan ja mitataan. Aihepiirin tutkimuksille olisi hänen mukaansa myös hyödyksi, jos pystyttäisiin tekemään selväksi mahdolliset samankaltaisuudet ja eroavuudet ”klassisen” tai buddhalaisen mindfulnessin (*sati*) ja mindfulness-pohjaisten metodien ja interventioiden välillä. Vaikka mindfulness tai mindfulness-pohjaiset käytänteet ovat laaja kirjo ja vaikka niitä ei pidä nähdä työyhteisöjen ”ihmelääkkeenä”, voi ainakin osa niistä olla hyvä lisä organisaatioiden hyvinvointiohjelmiin. Monet tutkimukset osoittavat niiden tehokkuutta, etenkin stressinhallinnassa (ks. Glomb ym. 2011, 145). Kaikissa organisaatioissa mindfulnessia ei kuitenkaan käytetä stressinhallintaan.

7 Mindfulness työpaikoilla: organisaatioiden ja työntekijöiden parhaaksi?

Tutkimuksessani olleet esimerkit mindfulnessin soveltamisesta työyhteisöissä, lyhyt tietoisuustaitointerventio ja mindfulness-pysäkki, ovat molemmat pyrkineet ratkomaan työn kuormittavuudesta aiheutuvia ongelmia. Ne ovat perustuneet kehittämistyöhön osallistuneiden vapaaehtoisuuteen. Työyhteisön kehittämisen nimissä kenenkään työntekijän ei ole ”vaadittu” ryhtymään arvomaailmansa ja elämäntapansa uudelleenmuokkaukseen työpaikalla ja työnantajan etuja palvelemaan. Toisaalta on kuitenkin hyvä huomata, että yhä useammat työpaikat ovat alkaneet muotoutua henkisten arvojen vaalijoiksi ja että viime vuosikymmeninä on alkanut kehkeytyä uudenlaisia tapoja tuoda ns. kontemplatiivisia²⁰ käytänteitä yhteiskuntaan.

Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että kontemplatiivinen, reflektiivinen kulttuuri on murtautunut moniin työpaikkoihin Yhdysvalloissa (Duerr 2004). Kontemplatiiviselle verrannollisia käsitteitä ovat tässä yhteydessä sellaiset käsitteet kuin esimerkiksi tietoinen (mindful), reflektiivinen, hiljainen ja tyyni. Sellaiset yhteisöt ponnistelevat ensinnäkin yhdistämään kontemplatiivisia käytänteitä työn kaikkiin puoliin. Muun muassa henkilökunnan retriitit ovat yleistyneet monissa työpaikoissa ja työpäivät ja toimistoympäristö on pyritty luomaan sellaiseksi, että se mahdollistaa reflektoinnin ja hiljaisuuden yksin ja yhdessä. Kokouksia saatetaan aloittaa hiljaisuudella, kokouksissa käyttää refleктоivaa dialogia ja työympäristöön luoda paikkoja rukoilua ja meditointia varten. Toiseksi kontemplatiivisissa organisaatioissa pyritään ruumiillistamaan organisaation arvoja ja missiota. Arvot ja missiot eivät jää vain pölyttymään pöytälaatikoihin, vaan niitä tutkiskellaan ja ilmennetään. Erilaisia käytänteitä ja rituaaleja saatetaan luoda arvojen eloon saattamiseksi ja missioita uudelleen sanoittaa

²⁰ Kontemplatiivista (lat. contemplatiō tarkoittaa tarkastelua, tutkiskelua) käytetään usein uskonnollisen mieltiskelyn merkityksessä. Kontemplatiivisilla käytänteillä, kuten meditaatiolla ja keskittyneellä rukouksella on juurensa uskonnollisissa traditioissa, esim. buddhalaisuudessa, kristillisyydessä, juutalaisuudessa, islamilaisuudessa ja alkuperäiskansojen henkisyydessä.

kontemplatiivisen hengen mukaiseksi. Kolmanneksi kontemplatiiviset organisaatiot antavat yhtä suuren painoarvon ”sisäiselle” ja ”ulkoiselle” työlle. Reflektointi ja toiminta ovat syklisessä vuorovaikutuksessa. Neljänneksi se tapa, jolla työtä tehdään päämäärien saavuttamiseksi, on yhtä tärkeää kuin päämäärien saavuttaminen ja ihmissuhteita pidetään tärkeämpinä kuin tehtäviä. Viidenneksi organisaatorakenne heijastelee kontemplatiivista filosofiaa. Muun muassa joustavuus, spontaanius ja epähierarkkisuus ilmentävät organisaatorakennetta. Rakenne saatetaan esittää hierarkian sijaan esimerkiksi ympyränä. (Duerr 2004.) Hiljaisuuden ja hitauden ylistyksen esiinmarssi länsimaisissa yhteiskunnissa on yhteydessä toisiinsa. Niissä molemmissa puhutaan rauhallisemman elämäntavan puolesta. *Slow. Elä hitaammin!* kirjan kirjoittanut Carl Honoré sanoo, ettei slow-liikkeeseen kuulu kaiken tekeminen etanan vauhdilla, vaan toimia paremmin nopeatahtisessa modernissa maailmassa. Hitauden filosofian voi tiivistää sanaan tasapaino: ole nopea silloin, kun nopeus on järkevää ja hidas silloin kun hitaus on tarpeen. Pyri elämään sopivalla vauhdilla. (Honoré 2010, 24–25.)

Vapaaehtoista tietoisuustaitojen harjoittamista ja näkemyksiä kontemplatiivisten organisaatioiden yleistymisestä kannattaa peilata tarinaan Valtion työmarkkinalaitoksen (VTML) toimintakulttuurin uudistamiseen, tietoisien ja voimaantumista mahdollistavan toimintakulttuurin luomiseen, jota on raportoitu julkisesti paljon (ks. esim. Takanen & Petrow 2010, Takanen 2013). Koska VTML:ssä tapahtuneesta kehittämistyöstä ja Terhi Takasen siellä kehittäjänä käyttämästä kehittämismenetelmästä CoCreativeProcessista on paljon julkaistua tietoa, en esittele sitä tässä tarkemmin, vaan totean vain kehittämistyön peruslähtökohdat. Takasen (Takanen ja Petrow 2010, 116) sanoin siellä tapahtuneessa kehittämistyössä oli kyse ”voimaantumista mahdollistavasta kehittämisotteesta”, ”yhdessä luomisen otteesta”, joka ”korostaa yhdessäluomista kulttuurisena ydinprosessina, jossa yksilön ja yhteisön kasvu kietoutuvat yhteen”. Kehittämismenetelmässä sanotaan ihmisten olevan aina tärkeimmässä osassa ja olennaisinta ei ole metodi, vaan se henki, jolla työtä tehdään. Takanen sanoo kehittämistyönsä sisältävän länsimaisiin ja itämaisiiin henkisiin traditioihin liittyvää tietoa ihmisestä, todellisuudesta ja tietoisuudesta. Erityisesti se sisältää buddhalaisuuteen liittyvää tietoa ja näkökulmaa. Kehittämismenetelmässä oli paljolti kyse tietoisien läsnäolon harjoittamisesta. VTML:ssä esiintyneistä kontemplatiivisista käytänteistä voi esimerkiksi ottaa sen, että esitystä organisaation arvoista synnytettiin kontemplatiivisesti: ensin medi-

taation kautta eläydyttiin arvoihin ja sitten niitä luotiin savesta pareittain (ks. Takanen & Petrow 2010, 85). Jos joku työyhteisön jäsenistä koki, ettei häntä kiinnostanut uudenlaisen kulttuurin luominen yhdessä luoden ja tietoisuustaitojen harjoittamisen vaikutuspiirissä oleminen, ei siitä ollut mahdollista laistaa. Tämä tuli ilmi keskustellessani VTML:n sisäisen kehittäjän kanssa.

”Sanoit, että näihin pitää ottaa osaa. Oletteko koskaan harkinneet mitään muita vaihtoehtoja [TM]? Sen takia pitää ottaa osaa, kun kyse on koko yhteisöstä. Ketään ei pakoteta toimimaan eri tavalla tai ajattelemaan eri tavalla. Mutta jos sä et ole mukana siellä tilaisuudessa – sin ei tarvitse sielläkään osallistua niihin juttuihin, jos et sä halua, mutta jos et ole edes mukana, niin se on epäreilua muita kohtaan. Ethän sä edes tiedä, mistä sä jättäydyt ulkopuolelle. Koska sitä yhteisöä nyt rakennetaan yhdessä, niin silloin pitää olla paikalla.” (VTML:n sisäinen kehittäjä.)

VTML:n ”uusiutumistoiminnassa” on luotu uudeksi työntekijöiden identiteettejä. Takasen ja Petrowin (2010, 23–24) sanoin ”uudistaminen johtaa vääjäämättä oman ja yhteisen identiteetin uudelleenluomiseen”. Jos työntekijä ei ole halukas osallistumaan tällaiseen identiteetin muokkaustyöhön, voi hän aina tietenkin tehdä oman ratkaisunsa. ”Meiltä on saattanut jokin henkilö lähteäkin, koska on ajatellut, että ei tämä ole sellaista... [sellainen] työyhteisö, missä haluaa olla. Mutta se on hyvä. Se on fine.” (VTML:n sisäinen kehittäjä).

Edellä oleva todentaa tutkijoiden havaintoja siitä, miten käytänteet, jotka pohjautuvat henkisyteen ja joita levitetään työpaikoilla, voivat aiheuttaa jaon niihin, jotka kannattavat näitä arvoja ja niihin, jotka eivät niitä kannata. Jos joku ei hyväksy käytänteitä, niiden edustamia arvoja ja alistu rituaaleihin, muuntuu hän henkilöksi, joka vastustaa organisaation kehittämistä. (Ks. esim. Hornborg 2012, 415–416.) Ja ellei hän leimaudu täysin vastustajaksi, niin ainakin toisinajattelijaksi. Tanskalainen uskontohistorioitsija Joel Haviv (2007b, 16–19) kirjoittaa organisaatioiden ja niiden johtajien vastuusta työyhteisöjen kehittämisessä. Työpaikoilla vietetään paljon aikaa ja työyhteisö luo kehyksiä työntekijöiden ja johtajien identiteeteille ja itseymmärrykselle. Siten moneen vaikuttaa suoraan tai epäsuorasti, kun yritykset ja niiden johtajat palkkaavat uskonnollisia johtamisguruja, terapeutteja tai coacheja yritykseen ja kun meditaatio, itsensä kehittäminen ja toteuttaminen ja itämainen mytologia tulevat osaksi yrityksen kulttuuria, stressinhallintapolitiikkaa, johtamisstrategiaa tai työntekijöiden henkilökohtaista kehittämistä. Havivin mukaan pitäisikin miettiä, millaiset seuraukset siitä on, että johtaja tai organisaatio tarjoaa työntekijöille esimerkiksi joogaa

tai meditaatiota osana stressinhallintapolitiikkaa. Hänen mukaansa se saattaa luo diskriminoivaa työkulttuuria, kun uskonnolliset tekijät ovat vaikuttamassa ja legitimoimassa sitä, mikä on hyvää ja mikä pahaa käyttäytymistä työyhteisössä, kuka on hyvä työntekijä ja kuka vastarannan kiiski.

Ruotsalainen uskontohistorian professori Anne-Christene Hornborg (2012) on samoilla linjoilla Havivin kanssa. Hän kuvaa artikkelissaan *Designing Rites to Re-enchant Secularized Society: New Varieties of Spiritualized Therapy in Contemporary Sweden* sitä, miten uudet henkiset johtajat tarjoavat itseään toteuttaville ruotsalaisille stressinvastaisia tekniikoita, joita myydään nimenomaan tekniikkoina tai terapiana. Muun muassa mindfulness on tullut hyvin suosituksi Ruotsissa ja sitä markkinoidaan ”pelkkänä” tekniikkana. Hornborgin mukaan perinteisiä uskonnollisia käytänteitä ei kuitenkaan voida pelkistää pelkiksi tekniikoiksi. Esimerkiksi jos kristitty pappi tarjoaisi vaikkapa esirukouksia maallisiin kouluihin ja väittäisi, että siinä on kyse pelkästä tekniikasta, tuskin kovin moni uskoisi näin. Moni luultavasti olisi sitä mieltä, että tämä käytänne ei olisi irrotettavissa uskonnosta ja että uskonnollisena käytänteenä sitä tulee harjoittaa vain yksityisesti eikä tuoda julkisiin instituutioihin. (Hornborg 2012, 404.)

Hornborg (2012, 406) kritisoi itämaista ja länsimaista ajattelua sekoittavia oppeja ja tekniikoita, itä-länsi-hybridejä, joita coachit tai muut kehittäjät tuovat julkisen sektorin työyhteisöihin organisaation tarpeita vastaamaan. Näissä yleensä kehitetään yksilöiden potentiaalia tai tuetaan henkistä kasvua ja toisaalta niitä tarjotaan käytänteenä riittämättömyyden tunteita kokeville ihmisille, uupuneille, stressaantuneille ja niille, jotka eivät kykene työskentelemään riittävän hyvin. Tanskalaisprofessori Peter Elsass (Taloussanomat 24.05.2012) tulkitsee, että mindfulness on levinnyt jo ”epidemiaksi” ja että sitä ”käytetään mihin tahansa”. Elsassin mielestä mindfulness saattaa jopa vahvistaa ajatusta siitä, että ihminen tarvitsee muutosta, mikä vain ”potilaistaa” ihmistä. Hornborgin mukaan tämä on yhteiskunnallisten ja rakenteellisten ongelmien individualisointia. Siten jos ihmiset ovat joutuneet töissä kovan paineen alle, mikä on johtanut esimerkiksi työuupumukseen, työuupumusta ei nähdä työpaikan rakenteiden aiheuttamana tai laajempana yhteiskunnallisena ongelmana, vaan yksilön puutteellisena yhteytenä sisäiseen olemukseensa. Kärjistettynä sanoma tällaisessa kehittämisessä on: ”Ongelma olet sinä itse” (Hornborg 2012, 414). Toisaal-

ta nämä opit ja käytänteet kiehtovat nykyajan ihmisiä, jotka askartelevat sen kysymyksen äärellä, miten saavuttaa olemassaolon merkitys maallistuneessa yhteiskunnassa. Ne tarjoavat metodin saavuttaa unelma täydellisestä elämästä tässä ja nyt. Hornborgin mukaan ”koulutuksena” tai ”terapiana” markkinoituna nämä opit ja tekniikat edustavat uudenlaista henkisyttä tai uskonnollisia järjestelmiä eri tavoin kuin perinteiset uskonnot tai ”vanha” new age ²¹. (Hornborg 2012, 415–416.) Tätä vahvistaa jo aiemmin todettu tutkimustiedon lisääntyminen meditaatiosta, mikä jo aiemmin siteeratuin Nils Holmbergin (2006, 62) sanoin on tehnyt siitä ”salonkikelpoisen” ja tuonut sen ulos ”New Age -pyhättöjen kognitiivisesta slummista”. Oppien ja tekniikoiden arviointia ja käytettävyyttä organisaatioissa vaikeuttaa se, että on vaikea tehdä ero laillistettuihin psykoterapeutteihin ja new age -maallikkoihin, jotka mainostavat itseään ja kurssejaan tieteellisen leiman avulla todeten olevansa auktorisoituja, sertifioituja, akkreditoituja, lissensioituja tai omaavansa diplomin (Hornborg 2012, 415). Hornborgin mukaan meditoinnin ja mindfulnessin murtautuminen julkiselle sektorille korostaa keskustelun tärkeyttä siitä, mikä on yksityistä ja mikä on julkista nykyajan maallistuneessa yhteiskunnassa. (Hornborg 2012, 415–416.)

Tanskalainen tutkija Kirsten Marie Bovbjerg (2011, 196–197, 202) menee niin pitkälle tulkinnoissaan henkisyyden leviämisestä työpaikoille, että hän väittää, että new age -filosofia on yhtä oleellisessa asemassa nykyajan työetiikassa kuin Weberin protestanttinen etiikka oli länsimaissa yhteiskunnissa varhaisen kapitalismin aikaan. Hänen mukaansa nykyajan työkulttuurissa henkilökohtainen kasvu ja tietämys tiedostamattomasta ovat ottaneet kes-

²¹ New age -suuntaukset muodostavat laajan ja hyvin hajanaisen kentän. Sitä on vaikea hahmottaa, koska se ei ole kirkko, lahko, kultti eikä kirkkokunta. Vakiintuneiden uskontojen mallit voivat sopia joidenkin ryhmittymien kuvaukseen, mutta niillä ei voi kuvata koko new age -kenttää. (Ks. esim. York 2006.). Paul Heelas (1996, 18–20, 1988, 1993) puhuu siitä itsehenkisytenä. Hänen mukaansa new age -käsitteellä viitatussa itsehenkisydessä jumaluus on sidoksissa yksilön ”todelliseen minään”. Tämän katsantokannan valossa todellisen tai ”aidon” itsen uskotaan olevan pohjimmiltaan henkinen. Se koetaan ja kuvataan usein meissä itsessämme eläväksi ”jumalaksi”, ”sisäiseksi lapseksi”, ”sisäiseksi henkisyudeksi”. Se myös edustaa kaikkea meissä piilevää hyvää. Hyvän autenttisen itsen uskotaan peittyneen sosialisointin vaikutuksesta muodostuneen minämme – usein egoksi kutsutun – alle. Päästäksemme kiinni sisäiseen totuuteemme, siihen mitä olemme luonnostamme, tulee meidän päästä eroon egomme kahleista. Tähän pyritään erilaisin käytäntein. Vaikka lopullinen auktoriteetti on epistemologisen individualismin hengessä yksilön oma kokemus, ihmisten ei oleteta olevan yksin henkisen etsinnän tiellä: totuuden etsinnässä voivat auttaa erilaiset mestarit tai opettajat. He voivat asettaa ”kehyksiä”, joiden varassa on mahdollista etsiä totuutta, kokea oman henkisyytensä. Egon alle kaivautumisessa voidaan käyttää apuna hyvin erilaisia menetelmiä. Käytössä voi olla sekä maalliset että uskonnolliset kentältä peräisin olevat tekniikat ja rituaalit. Näitä voivat olla esimerkiksi meditaatioharjoitukset, psykoterapioissa käytetyt aktiviteetit, šamanistiset käytänteet jne. Välittäjinä ei tarvitse välttämättä olla uskonnollisia tai psykologisia käytänteitä. Johdattajina syvemmälle itseemme voivat toimia aivan muunlaisetkin keinot, kuten huumeet, seksi yms.

keisen aseman yritysten johtamisjärjestelmissä. Hän puhuu siitä ”sensitiivisyyden etiikan” leviämisenä, missä henkilökohtainen kasvu, itsensä johtaminen tai itseohjautuvuus, autenttisen sisäisen itsen etsintä ovat keskeisessä asemassa. Mindfulnessissa on Bovbjergin mukaan kyse yksilöiden emotionaalisen elämän kultivoinnin käytänteestä, jolla modernit johtajat ja new age -teoriat vakiinnuttavat uutta työetiikkaa. Uusi työetiikka on elämäntapaa, joka on sidoksissa tietynlaiseen asenteeseen työhön, jota kehitetään järjestelmällisellä elämäntavalla ja joka toteutuu työelämässä henkilökohtaisen kehityksen ohjelmilla. Loppujen lopuksi nämä työpaikkojen ohjelmat Bovbjergin (2011, 203) mukaan kuitenkin tukevat ideaa henkilökohtaisen kasvun kautta tapahtuvasta rajoittamattomasta taloudellisesta kasvusta.

Uskontotieteilijät ja kulttuurintutkijat ovat olleet huolissaan itämaisen henkisen perinteen kapitalisoitumisesta, mutta organisaatiotutkijat ovat katsoneet asiaa myös toiselta kannalta. Tietoisuustaitoharjoitteet kasvattavat niiden käyttäjien kykyä kontrolloida ajatuksiaan, tunteitaan ja käyttäytymistään. Heistä tulee tietoisempia omista päämääristään ja arvoistaan. Asian kääntöpuolena organisaatioiden kannalta on se, että aiempaa tietoisempi työntekijä saattaa toimia tavalla, joka on vastakkainen organisaation edulle. Näin voi joidenkin organisaatiotutkijoiden (Glomb ym. 2011, 145–148) mukaan käydä esimerkiksi silloin, kun työlleen omistautunut työntekijä alkaa suosia elämässään työn sijaan esimerkiksi perhettä, henkilökohtaisia suhteita ja hitaampaa työtahtia. Aiempaa tietoisemmän työntekijän käyttäytyminen voi olla tarkoituksellisempaa hänen itsensä kannalta, mutta mindfulness ei välttämättä aina johda oman itsen sääntelyyn, joka on sopusoinnussa organisaation päämäärien kanssa. Mindfulness voi kasvattaa työn laatua, mutta vähentää määrää. Glomb tutkijakollegoineen korostaankin, että ennen kuin organisaatioissa aletaan järjestää mindfulness-kursseja, pitäisi miettiä sitä, mitä tietoisuustaitoharjoitteiden käytöllä tavoitellaan, mitkä ovat niiden tavoitteet organisaatiossa.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielmani sai alkunsa kiinnostuksesta ja ihmytyksestä: kiinnostuksesta siihen, miten meditaatio ja mielenhallinnan opit vetoavat nykyaikana suuresti kiireisiin ihmisiin ja ihmytyksestä siihen, miten työyhteisöjen kehittäjät ovat ottaneet nämä opit käyttöönsä. Itse sain ensikosketuksen oppien soveltamisesta työyhteisöissä syksyllä 2011 tehdessäni harjoitustyötä Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun kurssille ”Kehittämisoitteet ja -käytännöt”. Keräsimme ryhmämme kanssa aineistoa valtion työmarkkinalaitokselta (VTML). Siellä tehtiin erilaisia orientaatio- ja pysähtymisharjoituksia. Niiden avulla organisaatiossa toiminut konsultti Terhi Takanen pyrki lisäämään ryhmänsä tietoisuustaitoja. Tietoisuustaitojen kuvattiin olevan sekä oman että toisten toiminnan ja ajattelun havainnointia ja tulkintaa. Taitojen avulla sanottiin vapauduttavan aiemmista ajattelu- ja toimintamalleista ja niiden perusteena pidettiin kykyä olla läsnä tässä hetkessä ja havainnoida tapahtumia ei-arvottavasti. VTML:ssä tietoisuustaitoharjoituksia kutsuttiin nimenomaan orientaatio- ja pysähtymisharjoituksiksi, vaikka yhteys ns. kabat-zinniläiseen mindfulnessiin oli ilmeinen.

Mindfulness on amerikkalaisen lääketieteen professori Jon Kabatt-Zinnin buddhalaisesta meditaatioperinteestä muokkaama ja tunnetuksi tekemä tietoisuustaitoharjoittelumuoto stressin- ja kivunhallintaan. Kabat-Zinnin määritelmään mindfulnessista hyväksyvänä tietoisena läsnäolona ja sen harjoittamisena tukeutuvat monet. Kabat-Zinnin mukaan hyväksyvä tietoinen läsnäolo on tietoisuutta, joka saavutetaan kiinnittämällä nykyhetkessä tieteen tahtoon ja arvostelematta huomiota asioihin sellaisina kuin ne ovat.

Mindfulness-menetelmä perustuu buddhalaiseen tarkkaavuusmeditaatioon. Tarkkaavuusmeditaatio on olevaisuuden tietoista havainnointia hetkestä hetkeen, Buddhan opetuksen kulmakivi ja ”ainoa tie” valaistumiseen. Mindfulness on englanninkielinen käännös paalinkielisestä sanasta *sati*. Se ilmaisee tiedostamista, tarkkaavaisuutta ja muistamista. Käsitteen kääntäminen paalista englanniksi ei ole ollut mitenkään yksiselitteistä. Kun mindfulnessia on alettu soveltaa länsimaissa ja kun se on irtaantunut historiallisilta juuriltaan, samalla sii-

tä on tullut hyvin elastinen käsite, jolla viitataan monenlaisiin ilmiöihin. Mindfulness suomenmennetaan usein ”tietoiseksi läsnäoloksi”, mutta vielä useammin käsite jätetään kokonaan kääntämättä. Se, että käsite jätetään usein kääntämättä, heijastelee osin sen sisällön määrittämisen vaikeutta.

Mindfulnessia voi kuvata eräänlaiseksi sateenvarjotermiksi, joka kokoaa alleen toisistaan poikkeavia ilmiötä. Sanaa mindfulness voidaan Siegelin, Germerin ja Olendzkin mukaan käyttää kuvaamaan muun muassa teoreettista konstruktia (mindfulnessin ideaa), mindfulnessin kultivoinnin käytäntöä (esim. meditaatio) ja psykologista prosessia (toimintamekanismia mielessä ja aivoissa). Tutkimukseni mielenkiinnon kohteena on ollut nimenomaan Kabatt-Zinnin tunnetuksi tekemä mindfulness ja sen sovellukset. Mindfulness ei silloin ole vain teoreettinen konstruktio, joka kuvaisi sen sisältöä tai psykologinen prosessi, vaan se on myös mindfulnessin kultivoinnin käytäntöä.

Tutkimukseni tavoitteena on ollut selvittää, millainen kehittämisote mindfulness on ja miten mindfulnessin käsitettä on käytetty organisaatiotutkimuksen alalla. Mindfulnessia käsittelevään kirjallisuuteen perehtyminen osoitti, että organisaatiotutkimuksen alalla on syytä tehdä ainakin ero tutkimaani ns. itämaista perinnettä edustavaan mindfulnessiin ja toisaalta länsimaista perinnettä edustavaan mindfulnessiin. Jälkimmäisen tunnetuimpia edustajia on Ellen Langer ja hänen ajatustensa varaan rakentunut Karl E. Weickin ns. korkean luotettavuuden organisaatioiden tutkimusperinne. Myös itämaisen perinteen sisällä on eroavuutta. Ensinnäkin on ikiaikainen buddhalainen meditaatioperinne (*sati*) ja sen varaan pohjavia erilaisia mindfulness-perusteisia interventioita. Interventioista tunnetuin on Kabatt-Zinnin hyväksyvään tietoiseen läsnäoloon perustuva kahdeksanviikkoinen stressinhallinta-ohjelma (mindfulness-based stress reduction MSBR). Samaa haaraa edustaa kognitiivista psykoterapiaa ja tietoista läsnäoloa yhdistävä harjoitusohjelma, jota kutsutaan hyväksyvään tietoiseen läsnäoloon perustuvaksi kognitiiviseksi terapiaksi (mindfulness-based cognitive therapy MBCT). Oman haaransa muodostavat muut mindfulnessia soveltavat psykoterapiasuuntaukset (acceptance and commitment therapy ACT, dialectical behavior therapy DBT). Se, mikä työyhteisöihin on voimallisimmin levinnyt, on MSBR:n ja MBCT:n edustama perinne. Nämä molemmat ovat kahdeksanviikkoisia ohjelmia, jotka vaativat niihin osallistujilta sitoutumista ja päivittäistä ajankäyttöä tietoisuustaitoharjoitusten tekoon. Monet työ-

yhteisöjen mindfulness-sovellukset ovat kuitenkin paljon ”kevyempiä” versioita näistä ohjelmista. Kevyimmillään ne voivat olla vain kertaluonteisia tai muutaman kerran kokoontumisia, joissa johdatetaan menetelmään ja sen ideaan.

Koska menetelmän soveltamisen kirjo on laaja, mindfulnessin käyttöä sateenvarjoterminä on kyseenalaistettu. Olen samoilla linjoilla kuin mindfulnessia tutkinut Katarina Plank. Hän on todennut, että mindfulnessin soveltamisessa ja sen tutkimuksen alalla olisi syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, miten mindfulness määritellään ja miten eri mindfulness-menetelmät eroavat toisistaan. Tämä toisi selkeyttä muun muassa hetteiseen keskusteluun mindfulnessista ja muunlaisista läsnäolo- ja keskittymisharjoituksista. Huomiota tulisi kiinnittää entistä enemmän myös siihen, miten mindfulnessia opetetaan. Se, miten mindfulness määritellään ja miten sitä opetetaan, vaikuttaa myös siihen, kuinka syvällisesti sen voidaan olettaa vaikuttavan sitä harjoittaviin. Se vaikuttaa myös siihen, miten mindfulnessin määrää (kuinka tietoisesti läsnäoleva ihminen on) ja vaikuttavuutta voi mitata. Jos mindfulnessia käytetään esimerkiksi avuksi stressinhallintaan tai työuupumuksen selättämiseen, on tuskin oletettavaa, että muutamien kertojen lyhyet johdannot aihepiiriin ja muutamien kokeiluluonteisten tietoisuustaitoharjoitteiden teko olisivat suuremmaksi avuksi.

Otin tutkimuksessani kaksi esimerkkiä mindfulnessin soveltamisesta työyhteisöissä. Toinen esimerkki oli työterveyshuollossa kokeiltu lyhyt tietoisuustaitointerventio ja toinen Valtiovarainministeriössä (VM) kehitetty ja käytetty mindfulness-pysäkki. Työterveyshuollossa kokeiltuun tietoisuustaitointerventioon liittyi Tuija Makkosen tutkimus sen vaikuttavuudesta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, vähentääkö lyhyt (5 x 1 ½ h) tietoisuustaitointerventio hoitoalan esimiesten työuupumusta ja parantaako se palautumista. Tietoisuustaitointerventio toteutettiin siten, että ryhmässä opetettiin yksinkertaisia hengitys- ja mietiskelyharjoituksia tavoitteena vahvistaa sekä kehoa että tietoisuutta ja hyväksyvää läsnäoloa. Opetusmenetelminä käytettiin alustuksia tietoisuustaidon teoriasta ja tausta-ajattelusta, harjoitusten demonstrointia, ohjaamista ja reflektointia. Tulokset osoittivat, että interventiolla ei ollut vaikutusta työuupumukseen ja palautumiseen. Intervention heikkouksiksi osallistujat kokivat suppean teorian tiedon ja vähäiset kokoontumiskerrat. Interventioon osallistuneet olisivat toivoneet kymmentä kokoontumiskertaa, koska he kokivat, ettei käytetyssä ajassa ehtinyt ”porautua itseensä” ja etteivät opitut asiat ehtineet tulla tavaksi. Makkonen

teki tutkimuksessaan sen johtopäätöksen, että käytetyn kaltaista lyhennettyä tietoisuustaitointerventiota ei voi varauksetta suositella hoitoalan työuupuneille esimiehille. Makkosen tutkimuksesta käy myös ilmi, että hoitoalan esimiesten keskuudessa esiintyy paljon uupumusta ja että moni uupuneista esimiehistä oli valmis kokeilemaan mindfulnessia.

VM:ssä kehitetystä ja käytetystä mindfulness-pysäkestä keräsin aineistoa keväällä 2012 osallistumalla yhteen pysäkkikertaan ja haastatteleamalla sen kehittäjää. Mindfulness-pysäkit olivat puolituntisia tapaamisia. Niissä tehtiin muutamia lyhyitä mindfulness-harjoituksia, joissa harjoiteltiin kiinnittämään huomio asioiden kokemiseen ja havaitsemiseen ilman analysointia. VM:ssä oli päädytty pidempien kurssien sijaan pysäkkeihin, koska mindfulnessia käyttänyt kehittäjä koki, että työntekijät tarvitsevat pysähtymistä työnteon lomassa ja sitä varten hyvin ”matalan kynnyksen” harjoittelua. Pysäkeille saattoi halutesaan tulla tai jättää tulematta. Siihen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Haastateltavani mukaan pysäkkien järjestämistä perusteli se, että pysäkit olivat helpommin järjestettävissä kuin pidemmät kurssit ja ne vaativat myös vähemmän sitoutumista osallistujilta. Tällainen ”kevyemmällä konseptilla” toteutettu mindfulnessin harjoittaminen mahdollisti sen, että periaatteessa kaikilla työntekijöillä oli tilaisuus osallistua pysäkille, saada siitä kokemusta ja oppia havainnoimaan itseään ja kokemuksiaan entistä paremmin. Mindfulness-pysäkin eduiksi haastateltavani mainitsi sen, että sitä saattoi tarjota mahdollisimman monelle työntekijälle ”pika-avuksi” ja keinoksi oppia katsomaan itseään, tilannettaan ja työtään ”käsivarren mitan päästä”. Vaikka työyhteisössä oli päädytty tällaiseen ”kevyt-mindfulnessiin”, sitä käyttänyt kehittäjä oli sitä mieltä, että mindfulness on tehokkaimmillaan pidemmällä kursseilla ja istunnoilla sekä säännöllisesti keskittyneesti harjoitettuna. Hänen mukaansa mindfulnessin kunnollinen harjoittaminen vaatii kiinnostusta, sitoutumista ja sen harjoittamista vähintään puoli tuntia päivässä.

Tietoisuustaitojen harjoittaminen kuulostaa yksinkertaiselta. Joku voi ajatella, että jos harjoitukset ovat niin vaikuttavia kuin tutkimuksissa väitetään, niin eikö meistä jokainen voisi harjoittaa niitä omalla ajallaan. Harjoituksethan eivät vaadi muuta kuin aikaa ja halua tehdä jokapäiväisiä asioita tietoisemmin. Käytännössä harjoitteiden tekeminen on kuitenkin haastavaa. Niiden tekeminen vaatii, kuten haastateltavani sanoi, sitoutumista, ajan varaamista harjoittelulle ja kiinnostusta tehdä harjoitteita. Itse osallistuin keväällä 2012 Aalto-

yliopiston järjestämään mindfulness-työpajaan ymmärtääkseni paremmin tutkimaani ilmiötä. Olin myös kiinnostunut kokeilemaan tietoisuustaitoharjoitteita. Työpajat kestivät pari tuntia kerrallaan ja niissä kuultiin alustuksia mindfulnessin teoriasta, tehtiin tietoisuustaitoharjoitteita ja refleктоitiin harjoitteiden herättämiä kokemuksia ja tunteita. Kurssin aikana osallistujien oli myös tarkoitus harjoitella tietoisuustaitoja omatoimisesti. Itse en kokenut alkuinnostuksen jälkeen ”tietoisesti läsnäolemisen” ja ”olemisen tilojen” järjestämistä elämässäni kovin luontevaksi. Monesti tietoisuustaitoharjoitteiden ohi menivät päivissäni kiireellisemmiksi ja tärkeämmiksi kokemani asiat. Myöskään sellaiset yksinkertaisilta kuulostavat arjen harjoitukset kuin hampaiden peseminen, kävely tai syöminen tietoisesti ei jäänyt kurssin myötä elämäntapaani kuuluvaksi. Oma kokemukseni vahvisti Makkosen tutkimuksen tulosta, että kurssilla opitut asiat eivät ehdi tulla tavaksi näin lyhyessä ajassa. Merkityksetöntä aihepiiriin tutustuminen ei ole ollut. Koen saaneeni myönteisiä vaikutteita omaan ajatteluuni sekä tapaani tarkkailla ympäristöä ja tehdä asioita, vaikken tietoisuustaitoharjoitteita päivittäin teekään.

VM:n kehittäjä oli luonut mindfulness-pysäkin kiireisille asiantuntijoille. Hän puhui mindfulnessista kehittämismenetelmänä kiireisille tietotyöläisille, joiden tärkein työväline ovat aivot. Haastatteleman kehittäjän mukaan mindfulness lisää taitoja, jotka auttavat toimimaan intensivoituneessa työelämässä ja hektisessä infoyhteiskunnassa. Se antaa hänen mukaansa välineitä, joiden avulla voi yrittää selvittää nykyajan työelämän ja elämänmenon haasteista. Haastateltavani korosti, että juuri silloin kun työ ja elämä tuntuu erityisen kiireiseltä, olisi erittäin tärkeä tehdä harjoituksia, siirtyä välillä olemiseen tilaan. Haastateltavani pyrki kehittämistoiminnassaan juurruttamaan ajattelua, että asiantuntijatoissa on työnteon lomassa tärkeä huolehtia omien voimavarojen elvyttämisestä olemalla tekemättä välillä mitään, yhtään mitään. Ja silloin kun tehdään töitä, tehdään työtehtävään keskittyen.

Haastateltavani toivoi harjoitteiden käyttämisen edesauttavan luomaan uudenlaisen vähemmän kuormittavan suhteen työhön, voimaannuttavan työntekijöitä ja kehittävän heidän tunnetaitojaan. Haastateltavani katsoi mindfulnessilla olevan roolia sekä keinona uupumisen estämisessä että myös mahdollisena keinona tukea työhön paluuta niillä, jotka ovat päätyneet sairauslomille mielenterveydellisten syiden vuoksi. Ratkaisu- ja voimavarakeskeisen ajattelun lisäksi positiivisen psykologian opit vaikuttivat hänen ajatteluunsa ja työ-

hönsä kehittäjänä. Ratkaisukeskeisyys näkyi myös hänen puheessaan. Hän ei halunnut puhua stressinhallinnasta, koska se on ongelmakeskeinen määrittely.

Tietoisuustaitoharjoitteiden käyttöä haastateltavani perusteli monien muiden näitä käyttävien tavoin tieteellisyydellä. Juuri tällainen kehittäminen oli hänestä tärkeää ja oikeutettua, koska tutkimustulokset ovat osoittaneet mindfulnessin myönteiset vaikutukset aivotoimintaan sekä henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Samalla mindfulnessin side buddhalaisuuteen ja buddhalaiseen arvomaailmaan kuuluvaan valaistumisen tavoitteluun oli katkottu. Uskonnollisten tai hengellisten arvojen toteuttaminen ei ollut harjoitteiden tarkoituksena.

Molemmissa tutkimuksessani esittämissä mindfulness-sovelluksissa on pyritty taltuttamaan kiirettä ja stressiä työyhteisöissä. Mindfulness-sovelluksia onkin kehitetty paljolti juuri stressinhallintaan ja kiireen taltuttamiseen. Se, että tällaisille menetelmille on kysyntää nykyaikana, ja Suomessakin, ei ole yllättävää. Tutkimustulosten mukaan suomalaiset ovat kiireistä kansaa ja työelämässä ilmenevä kiire on Suomessa eurooppalaista keskitasoa suurempaa. Julkinen puhe työelämän kiireestä on yleistä. Etenkin kunta-alan sosiaali- ja terveydenhuollon ammatit ovat leimautuneet kiireen riivaamiksi. Siitä huolimatta, että kiire ja stressi ovat kasvavia ongelmia, stressillä on terveysvaikutuksia ja se aiheuttaa kustannuksista organisaatioille ja koko yhteiskunnalle, organisaatiot investoivat vähän stressin ilmenemisen vähentämiseen tai ennaltaehkäisyyn. Monet interventiot myös keskittyvät yhä stressiin sopeutumiseen tuottamalla stressinhallintaa ajanhallinnan keinoin, meditaatiolla, rentoutusharjoituksilla ja mindfulnessilla.

Kiireenhallinnan keinot voi jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin kiireestä selviämisen keinoihin. Mindfulness on yksilöllinen keino kiireen taltuttamiseen ja siinä laitetaan suuri paino yksilön vastuulle selättää kiireongelma. Tutkimuksessani vertailin mindfulnessia kehittävään työntutkimukseen, jossa työtoiminnan ja sen kehittämisen mielletään olevan aina jollain tapaa kollektiivista. Siinä työntekijät kehittävät työtään tutkijan ohjaamina.

Kehittävä työntutkimus on luonteeltaan vankasti teoriaan pohjautuvaa tieteellistä tutkimusta vuoropuhelussa käytännön toimijoiden kanssa ja kehittämisen yksikkönä on toimintajärjestelmä. Mindfulnessissa kehittämisen yksikkönä on työntekijä ja siinä kehitetään yk-

silöä ja yksilön suhdetta työhön pyrkien parannuksiin myös työhön ja työorganisaatioon. Mindfulnessissa ei hyödynnetä teoreettisia työkaluja, vaan siinä pyritään eroon asioiden analysoinnista ja arvottamisesta tekemällä buddhalaisesta perinteestä kumpuavia tietoisien läsnä olemisen harjoituksia.

Kehittävä työntutkimus alleviivaa tieteellisyyttä organisaatioiden kehittämisessä, mindfulness henkisiä ratkaisuja. Epistemologisesti kehittävän työntutkimukset näkemykset ekspansiivisesta oppimisesta juontuvat marxilaiseen dialektiseen materialismiin. Osa kehittävän työntutkimuksen arvoperustaa on tasa-arvon ja demokratian ihanteet. Mindfulnessin hyödyntäminen kehittämistyössä perustuu henkisemmälle ja individualistisemmalle aatemaailmalle. Toiminnan lähtökohtana pidetään yksilöä itseä, hänen oman sisäisen maailman ja sisäisten tekniikoiden kehittämistä tietoisuustaitoharjoituksin. Rutinoituneesti toimivan työntekijän sijaan pyritään kultivoimaan ei-arvottavasti läsnä oleva yksilö.

Väitin tutkimukseni alussa, että kehittävä työntutkimus ja mindfulness ovat kehittämismenetelmiä, jotka ovat syntyneet vastauksiksi erilaisiin yhteiskuntiin ja erilaisiin työn maailmoihin. Väitin kehittämisotteiden olevan eräänlaisia oman aikansa tulkkeja. Mindfulnessin yleistynyt soveltaminen emotionaalisesti kuormittavissa palveluammateissa ja ns. tietotyössä osoittaa, miten mindfulness palvelee yhteiskunnan rakenteellisten muutosten myötä kasvaneita ammattiryhmiä. Haastateltavani sanoin tietotyöläisen tärkein työväline ovat aivot ja juuri tätä välinettä mindfulnessissa pyritään kehittämään. Mindfulnessin suosion kasvu osoittaa myös kulttuurista muutosta. Menetelmä on hyvin individualistinen. Se on individualistisen ajan individualistinen kehittämismenetelmä. Suotuisan maaperän sen leviämislle on luonut yhteiskunnan sekularisoituminen. Uskontotieteilijät ovat kuvanneet itämaista ja länsimaista perinnettä yhdistävää mindfulnessia ”itä-länsi-hybridiksi”. Sen suosion kasvun ja leviämisen työyhteisöihin on väitetty osoittavan uudenlaisen henkisyyden ja new age -filosofian leviämistä julkiseen elämään. Omalle ajalleen tyypilliseksi kehittämismenetelmäksi mindfulnessin tekee myös se, että se on vastaamassa aikamme ja nykyajan työelämän erityshaasteisiin tarjoamalla ”pika-apua” kiireisille ja intensivoituneen työelämän uuvuttamille. Nykyajan hektisessä työelämässä lienee yhä vähemmän sijaa kehittävän työntutkimuksen kaltaiselle kehittämisotteelle, joka vaatii pitkäjänteistä tutkimuksellista kehittämistoimintaa.

Kabat-Zinnin mukaan länsimaalaisten elämä on juoksemista "kieli vyön alla" suorittaen asioita. Nyt olemme kuitenkin tulleet hänen mukaansa uuteen yhteiskunnallisen kehityksen vaiheessa, johon liittyy myös tarve mindfulnessin kaltaisille kehittämismenetelmille. Kabat-Zinn kuvaa meneillä olevaa aikaa syväksi yhteiskunnallis-kulttuuriseksi vallankumoukseksi, jota ohjaa vahva sisäinen kaipuu hyvinvointiin, merkityksellisyyteen ja yhteisöllisyyteen yhteiskunnassamme. Hän toteaa, että kun modernia yhteiskuntaa luonnehti teknologinen vallankumous ja tekniikan kehittäminen, niin nyt elämme mielen sisäisten tekniikoiden kehittämisen aikaa.

Kabat-Zinnin mukaan tietoinen läsnäolo on harjoitusta, mutta se on myös olemisen tapa, ei pelkkä hyvä idea tai nokkela tekniikka. Se on siirtymistä tekemisestä olemiseen. Työelämässä tietoisien läsnä olemisen harjoittamisella ja pyrkimyksillä siirtyä olemisen tilaan rikotaan perinteistä työkulttuuria ja näkemystä siitä, millainen on hyvä työntekijä. Mindfulness-pysäkin avulla haastettiin tutkimassani organisaatiossa perinteistä protestanttista työetiikkaa, jossa ajan haaskausta pidetään synneistä suurimpana. Sen avulla pyritään uudistamaan työkulttuuria, luomaan uudenlainen suhde työhön ja uudenlainen näkemys hyveellisestä työntekijästä. Mindfulnessissa muutos ja kiireen "hallinta" on irti pääsemistä niistä kahlitsevista tulkinnoista, joiden mukaan työssä pitäisi tehdä koko ajan (näennäisesti) ollakseen arvostettu työntekijä.

Henkisten harjoitteiden ja new age -ajattelun leviämistä työpaikoille on kritisoitu. Kristen Marie Bovbjerg on sanonut, että new age -filosofia on yhtä oleellisessa asemassa nykyajan työetiikassa kuin Weberin protestanttinen etiikka oli länsimaisissa yhteiskunnissa varhaisen kapitalismin aikaan. Bovbjergin mukaan nykyajan työkulttuurissa henkilökohtainen kasvu ja tietämys tiedostamattomasta ovat ottaneet keskeisen aseman yritysten johtamisjärjestelmissä. Hän puhuu siitä "sensitiivisyyden etiikan" leviämisenä. Siinä henkilökohtainen kasvu, itsensä johtaminen tai itseohjautuvuus sekä autenttisen sisäisen itsen etsintä ovat keskeisessä asemassa. Uusi työetiikka on elämäntapaa, joka on sidoksissa tietynlaiseen asenteeseen työhön, jota kehitetään järjestelmällisellä elämäntavalla ja joka toteutuu työelämässä henkilökohtaisen kehityksen ohjelmilla. Loppujen lopuksi nämä työpaikkojen oh-

jelmat kuitenkin tukevat Bovbjergin mukaan ideaa henkilökohtaisen kasvun kautta tapahtuvasta rajoittamattomasta taloudellisesta kasvusta.

Onko mindfulnessin tuomisella työyhteisöihin aina tietoisia tavoitteita ja pyritäänkö sen käytöllä aina vaikuttamaan työntekijöiden arvomaailmaan ja elämäntapaan? Päädyin tutkimuksessani vastaukseen "ei". Mindfulnessin käytön kirjosta työpaikolla voi löytää suuntauksia, joissa pyritään vaikuttamaan joko vahvasti, heikosti tai ei lainkaan työntekijöiden uskomuksiin, arvoihin, asenteisiin ja identiteetin perustaan. Jälkimmäisessä tapauksessa mindfulnessia voisi kuvata pelkäksi käytänteeksi tai tekniikaksi, jonka tarkoitusperät eivät välttämättä ole selvillä sitä työyhteisöön vievällekkään. Muodikkaana ja helposti toteutettava käytänteenä se on saatettu poimia organisaatioiden hyvinvointiohjelmiin yhdeksi työkaluksi muiden joukkoon miettimättä suuremmin, millaisia päämääriä sen käytöllä tavoitellaan. Glomb tutkijakollegoineen on kuitenkin korostanut sitä, miten mindfulnessilla voi olla organisaatioissa ei-tavoiteltuja vaikutuksia. Näin on esimerkiksi silloin kun työntekijöiden sitoutuminen työhön heikkenee suunnittelemattomasti. Omassa tutkimuksessani tuli esiin viitteitä siitä, että henkiset harjoitteet saattavat johtaa työskulttuuriin, joka suosii samanmielisiä ja saattaa näin potentiaalisesti aiheuttaa syrjivää työskulttuuria. Glomb tutkijakollegoineen on korostanut, että ennen kuin organisaatioissa aletaan järjestää mindfulness-kursseja, pitäisi miettiä sitä, mitä tietoisuustaitoharjoitteiden käytöllä tavoitellaan organisaatiossa. Näkemys viittaa ajatukseen, että työyhteisöjen kehittämistoimintaa ei pitäisi tehdä tekniikka edellä. Kun organisaatioissa mietitään, millaista kehittämistoimintaa siellä halutaan toteuttaa, sitä olisikin hyvä pohtia aina käytännöllisen toiminnan kolmen eri näkökulman avulla. Silloin mietittäväksi tulisi ensin se, mitä organisaatiossa yritetään tehdä eli saada aikaan ja saavuttaa (politiikkaa) ja sen jälkeen pohdittavaksi tulisi taktiikka. Näiden lisäksi pitäisi organisaatioissa aina pohtia kehittämistoiminnan moraalista puolta (miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan ja miten kehittämistoiminta on perusteltavissa).

Tutkimuksessani tarkasteltiin mindfulnessia kiireen taltuttamisen keinona ja välineenä selviytyä stressistä. Tutkimukseni aihepiiri on vähän tutkittu. Sekä kiireestä että mindfulnessin käytöstä työyhteisöissä on vähän edes kansainvälistä tutkimusta. Oman haasteensa näiden ilmiöiden tarkasteluun tuo se, että sekä kiire että mindfulness ovat hyvin monimerki-

tyksisiä ilmiöitä. Molemmat ovat myös yhteydessä muutoksiin työssä, yhteiskunnassa ja kulttuurissa laajemminkin. Monimerkityksisinä ja vähän tutkittuina aiheina ne olisivat ansainneet syvällisempää tarkastelua kuin mihin tässä tutkimuksessa on kyetty.

Jatkossa mindfulnessin kohdalla olisi mielestäni syytä pohtia tarkemmin sitä, miten tietoisuustaitojen harjoittaminen kytkeytyy valtaan työyhteisössä ja esimerkiksi Michel Foucaultin näkemyksiin vallasta ja vallan subjektivaatioprosessista. Foucaultin mukaan vallan verkostojen yksi oleellinen ulottuvuus on tuottaa yksilösubjekti, joka hallitsee itse itseään ja normalisoi itseään (kouliutuu halutunlaiseksi ihmiseksi). Teoksessaan *Seksuaalisuuden historia* Foucault kirjoittaa siitä, miten individualismin yksi ominaispiirre on itsesuhteiden voimakkuus. Se tarkoittaa itsen rakentamista ”moraalisubjektina” tietoisten ja vapaaehtoisten käytäntöjen avulla. Yksilö kohdistaa toimintaa itseensä, pyrkii tuntemaan itsensä ja yrittää hallita, koetella ja muokata itseään sekä kehittää itseään yhä paremmaksi. Tästä viitekehyksestä käsin voisi analysoida tarkemmin mindfulnessin leviämistä työyhteisöihin ja pyrkimyksiä työntekijäsubjektien kultivointiin työelämän ja työyhteisöjen ongelmien ratkaisukeinona.

Koska kiire on monimerkityksinen ja vähän tutkittu aihe ja koska se liittyy voimakkaasti työhyvinvointiin ja organisaatioiden tuloksellisuuteen, sitä olisi syytä ymmärtää nykyistä paremmin. Kiire-ilmiön ymmärtämistä vaikeuttaa osaltaan se, että kiireen ja kiireestä selviytymisen tutkimusperinteessä kiire on usein nähty yksilötasoiseksi kysymykseksi. Sitä vaikeuttaa myös se, että kiirettä käsittelevässä hallinnan kirjallisuudessa painotetaan erilaisten selviytymis- eli sopeutumiskeinojen löytämistä ja kehittämistä. Harvoissa tutkimuksissa on yritetty selvittää työhön aikapainetta aiheuttavia prosesseja ja mekanismeja. Lisäksi kiireen lisääntymiseen liittyviä laajempia sosiaalisia ilmiöitä ei ole juuri tutkittu. Kehittävän työntutkimuksen viitekehyksessä kiirettä on pyritty ottamaan haltuun yhteisöllisesti ja analysoimaan osana työn historiallista muutosta. Esittelin tutkimuksessani Anna-Liisa Niemelän tutkimuksen ja hänen kehittämänsä intervention erään kunnan kotipalvelutyöhön. Tutkimuksesta kävi ilmi, että kiire ei tämänkään kehittämismenetelmän avulla kadonnut kokonaan kehityksen kohteena olleesta työstä.

Työelämän tutkijat ovat jo aiemmin tutkimuksissaan todenneet, että kiireen tutkimiseen tarvitaan uusia teoreettisia viitekehyksiä ja lisää empiiristä tutkimusta kiireen taustalla olevista syistä, samoin kuin kiireen hallinnan ja vastustamisen keinoista, jotta kiire-ilmio ymmärrettäisiin paremmin ja löydettäisiin toimivia keinoja työkiireen taltuttamiseen. Uudenlaiset tutkimusavaukset ovatkin tarpeen kiireen tarkastelemiseksi. Kunta-alan sosiaali- ja terveydenhuollon alat on todettu kiireen riivaamiksi ja ratkaisuksi moni taho on ollut esittämässä henkilöstöresurssien lisäystä. Julkisen talouden tilanne edellyttää kuitenkin pikemminkin resurssien nykyistä tehokkaampaa käyttöä kuin lisäämistä. Niukkenevien resurssien maailmassa puhe kiireestä lisääntynee, koska ammattiryhmät todennäköisesti pyrkivät luomaan tai vahvistamaan kuvaa kiireestä taatakseen ja varmistaakseen omia resurssejaan tilanteessa, jossa jaettavana on usein vain niukkuutta. Vaikka mindfulness voi olla hyvä lisä organisaatioiden hyvinvointiohjelmiin, yhteiskunnan sekä työyhteisöjen rakenteellisia ongelmia ja johtamisongelmia ei ratkaista meditoimalla. Siksi tarvitaan kiireen syihin paneutuvaa tutkimusta, joka ottaa tutkimuksessa huomioon konkreettisten kiirettä aiheuttavien syiden lisäksi kiire-ilmion rakentumista työyhteisöissä diskurssina. Jatkossa työelämän kiirettä pitäisi mielestäni tarkastella tutkien konkreettista työtä, siinä ilmenevää kiirettä ja selvittää entistä tarkemmin työntekijöiden puhetta kiireestä. Esimerkiksi vertailuasetelmat, joissa tutkittavina ovat saman organisaation enemmän ja vähemmän kiirettä kokevat työyhteisöt, voisivat auttaa pääsemään paremmin kiinni kiirettä aiheuttaviin, ylläpitäviin ja vahvistaviin tekijöihin.

9 Lähteet ja kirjallisuus

Ahonen, H. (2004). *Kuka komentaa kelloasi*. Helsinki: Kirjapaja.

Ahonen, H. (2008). *Oppimisen kohteen ja oppimisen vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologistaloudellista kumousta*. Helsinki: Helsingin yliopiston Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 218.

Avey, J., Wernsing, T. & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44 (1): 48–70.

Barley, S. R. & Kunda, G. (2001). Bringing Work Back In. *Organization Science* 12 (1): 76–95.

Bovbjerg, K. (2011). Personal Development under Market Conditions: NLP and the Emergence of an Ethics of Sensitivity Based on the Idea of the Hidden Potential of the Individual. *Journal of Contemporary Religion* 26 (2): 189–205.

Boyatzis, R. & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership*. Harvard Business School Press.

Brooks, D. (2001 [2000]). *Bobos en el paraíso. Ni hippies ni yuppies: un retrato de la nueva clase triunfadora*. Traducción de Bettina Blanch Tyroller. Barcelona: Grijalbo Mondadori.

Brown K. W. & Ryan R. (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (4): 822–848.

Brown, A., Marquis, A. & Guiffreda, D. (2013). Mindfulness-Based Interventions in Counseling. *Journal of Counseling & Development* 91 (1): 96–104.

Cassidy, T. (2011). Stress and Work Psychology. In T. Devonport (ed.) *Managing Stress. From Theory to Application*. New York: Nova, pp. 101–126.

- Cavanagh, M. & Gordon, S. (2013). Mindfulness in Coaching: Philosophy, Psychology, or Just a Useful Skill? In D. P. J. Passmore (ed.) *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*. New York: Wiley-Blackwell, pp. 112–134.
- Chapman, M. (2011). Mindfulness in the Workplace: What Is All the Fuss About? *Counselling at Work (Autumn)*: 20–24. [viitattu 2.11.2013]. Saatavissa: www.mindfulnet.org/mindfulness_in_the_workplace_Counselling_at_Work_October_2011.pdf.
- Chaskalson, M. (2011). *The Mindful Workplace. Developing Resilient Individuals and Resonant Organizations with MBSR*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Chiesa, A. (2012). The Difficulty of Defining Mindfulness: Current Thought and Critical Issues. *Mindfulness* 4 (3): 255–268.
- Chiesa, A. & Malinowski, P. (2011). Mindfulness-Based Approaches: Are They All the Same? *Journal of Clinical Psychology* 67(4): 404–424.
- Chiesa, A., Serretto, A. & Jakobsen, J. (2013). Mindfulness: Top-down or Bottom-up Emotion Regulation Strategy? *Clinical Psychology Review* 33 (1): 82–96.
- Dane, E. (2011). Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. *Journal of Management* 37 (4): 997–1018.
- Dane, E. & Brummel, B. (2013). Examining Workplace Mindfulness and Its Relations to Job Performance and Turnover Intention. *Human Relations* 66 (3): 1–24.
- Black, D. 2013. Mindfulness Research Guide. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 3.12.2013]. Saatavissa: <http://www.mindfulexperience.org>.
- Duerr, M. (2004). The contemplative organization. *Journal of Organizational Change Management* 17 (1): 43–61.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. & Sannino, A. (2010). Studies of Expansive Learning: Foundations, Findings and Future Challenges. *Educational Research Review*, doi:10.1016/j.edurev.2009.12.002.
- Engeström, Y. & Virkkunen, J. (2007). Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) *Työelämän*

- tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa*. Helsinki: Tykes, s.67–88. Saatavissa: http://www.tekes.fi/fi/document/48481/r53-teksti-jjj-korjattu-final_pdf.
- Euroopan työolotutkimuksen data 2010. [Viitattu 2.11.2013]. Saatavissa: <http://www.eurofound.europa.eu>.
- Findikaattori. [viitattu 10.12.2013]. Saatavissa: <http://www.findikaattori.fi/fi>.
- Foucault, M. 1998. Seksuaalisuuden historia. Suomentanut Kaisa Sivenius. Helsinki: Gaudeamus.
- Frisk, L. (2012). The Practice of Mindfulness. From Buddhism to secular Mainstream in a Post-secular Society. In T. Ahlbäck & B. Dahla (ed.) *Post-secular Religious Practices. Based on papers read at the symposium on post-secular religious practices at Åbo, Finland on 15–17 June 2011*. Åbo/Turku: Donner Institute for Research in Religious and Cultural History, pp. 48–61.
- Galantino, M., Baime, M., Maguire, M. Szapary, P & Farrar J. (2005). Association of Psychological and Physiological Measures of Stress in Health-care Professionals During an 8-week Mindfulness Meditation Program: Mindfulness in Practice. *Stress and Health* 21 (4): 255–261.
- Geels, A. & Wikström, O. (2009). *Uskonnollinen ihminen. Johdatus uskontopsykologiaan*. Helsinki: Kirjapaja.
- Germer, C. (2013). Mindfulness. What Is It? What Does It Matter? In Germer C., Siegel R. & P. Fulton (ed.) *Mindfulness and Psychotherapy*, Second Edition. New York, London: The Guilford Press, pp. 3–35.
- Gethin, R. (2011). On Some Definitions of Mindfulness. *Contemporary Buddhism* 12 (1): 263–279.
- Glomb, T., Duffy, M., Bono, J. & Yang, T. (2011). Mindfulness at Work. *Research in Personnel and Human Resources Management*. [Viitattu 5.12.2013]. Saatavissa: doi: 10.1108/S0742-7301(2011)0000030005
- Gothóni, R. & Māhapañña (Mikael Niinimäki) (1987). *Buddhalaista viisautta*. Helsinki: Gaudeamus.

- Gothóni, R. & Māhapañña (Mikael Niinimäki) (1990). *Buddhalainen sanasto ja symboliikka*. Helsinki: Gaudeamus.
- Groop, J. (2012). *Theory of Constraints in Field Service: Factors Limiting Productivity in Home Care Operations*. Helsinki: Aalto university. Department of Industrial Engineering and Management.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imua, työn tuottavuutta ja kukoistavia työpalkkoja*. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Haviv, J. (2007a). *Medarbejder eller modarbejder. Religion i moderne arbejdsliv*. Århus: Klim.
- Haviv, J. (2007b). *Emphasis on the spritual - a new capitalist paradigm Members' Report 3/2007: Religion – Future*. Copenhagen: Copenhagen Institute for Futures Studies Instituttet for Fremtidsforskning, pp. 16–19.
- Hayes, S., Strosahl, K. & Wilson, K. (1999). *Acceptance and Commitment Therapy: An Experiential Approach to Behavior Change*. New York, London: The Guilford Press
- Heelas, P. (1988). Western Europe: Self-Religions. In Sutherland S., Houlden L., Clarke P. & Hardy F. (ed.) *The World's Religions*. London: Routledge, pp. 925–931.
- Heelas, P. (1993). The New Age in Cultural Context: The Premodern, the Modern and the Postmodern. *Religion* 23 (2): 103–116.
- Heelas, P. (1996). *The New Age Movement. The Celebration of the Self and the and the Sacralization of Modernity*. Oxford, Cambridge: Blackwell.
- Helldán, A., Helakorpi, S., Virtanen, S. & Uutela, A. (2013). *Suomalaisen aikuisväestön terveystäyttyminen ja terveys, kevät 2012. Raportti 15/2013*. Helsinki: Terveystien ja hyvinvoinnin laitos.
- Helsingin Sanomat 9.9.2013. Aki väsyi avun pyytämiseen. Itsetuhoinen espoolaisnuorukainen kotiutettiin sairaalasta viikon jälkeen. Kaupunki: Päivi Punkka, A 15.
- Helsingin Sanomat 10.9.2013. Kuka kuulee hätähuudot? Näkökulma: Päivi Punkka, A 7.
- Helsingin Sanomat 14.09.2013. Lupa kiinnittyä. Merkintöjä: Riikka Venäläinen, A 4.
- Holmberg, N. (2006). Zen ja psykoterapia – kadonnutta nykyhetkeä etsimässä. *Psykologia* 45 (1): 62–65.

- Honoré, C. (2010). *Slow. Elä hitaammin! Manifesti verkkaisten elämän puolesta*. Helsinki: Bazar.
- Hornborg, A.-C. (2012). Designing Rites to Re-enchant Secularized Society: New Varieties of Spiritualized Therapy in Contemporary Sweden. *Journal of Religion & Health* 51 (2): 402–418.
- Huttunen, M. (2000). *Työuupumus ja masennus. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*. 2000; 116(20):2251–2252. [Viitattu 2.11.2013]. [Verkkajulkaisu]. Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti/%5C%5Cwww.ktl.fi/%5C%5Cwww.emedicine.com/med/www.stakes.fi/palvelut/tst/tk.koti?p_osio=&p_artikkeli=onn00085&p_t.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A. & Lang, J. W. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 98(2): 310–325.
- Ilona Tuotanto Oy. [Viitattu 2.11.2013]. [Verkkajulkaisu]. Saatavissa: <http://ilonatuotanto.blogspot.fi/2012/06/mindfulness-pysakki-hengadystauko.html>
- Jordan, S. & Messner, M. &. (2009). Reflection and Mindfulness in Organizations: Rationales and Possibilities for Integration. *Management Learning* 40 (4): 465–473.
- Juvakka, T. (2011). Tietoisuustaitojen oppiminen työhyvinvoinnin tueksi. Kognitiivinen Psykoterapia 8 (1). [Viitattu 2.11.2013.] Saatavissa: <http://kognitiivinenpsykoterapia.fi/verkkolehti/2011/kognitiivinen-psykoterapia-2011-1-juvakka.pdf>
- Järnefelt, N. (2002a). Työkiireen syiden jäljillä. Teoksessa Järnefelt N. & Lehto A-M. *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla*. Helsinki: Tilastokeskus, s. 17–56.
- Järnefelt, N. (2002b). Kiireen hallinta työn muutoksessa. Teoksessa Järnefelt N. & Lehto A-M. *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla*. Helsinki: Tilastokeskus, s. 57–104.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. New York: Random House.

- Kabat-Zinn, J. (1994). *Catalyzing Movement Towards a More Contemplative /Sacred-Appreciating / Non-Dualistic Society. Report for the Working Group on Contemplative Mind in Society September 29 - October 2*. NY: Pocantico. [Viitattu 2.11.2013.]
Saataavissa: <http://www.contemplativemind.org/programs/academic/kabat-zinn.htm>.
- Kabat-Zinn, J. (2004). *Olet jo perillä. Tietoisien läsnäolon taito. Suomentanut Tuija Turpeinen*. Helsinki: Basam Books.
- Kabat-Zinn, J. (2009). The Foreword. In Didonna F. (Ed.) *Clinical handbook of mindfulness*. New York: Springer, pp. xxv–xxxiii.
- Kabat-Zinn, J. (2012). *Täyttää elämää. Kehon ja mielen yhteistyö stressin, kivun ja sairauksien hoidossa. Suomentaneet Marlene Sanoukian ja Tuija Turpeinen*. Helsinki: Basam Books.
- Kabat-Zinn, J. (2013). Esipuhe. Teoksessa Williams, M. & Penman, D. *Tietoinen läsnäolo. Löydä rauha kiireen keskellä*. Helsinki: Basam Books, s. 9–12.
- Kalimo, R & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain. Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (2): 285–308.
- Karasek, R & Theorell, T (1990). *Healthy work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Keisti, M. (2010). *Strategisen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kinnunen, U., Mauno, S. & Feldt, T. (2005). *Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kunta-alan työolobarometri 2012. *Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2012 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kuula, A (1999). Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kurki, M. (2012). Mieliäkirjoitus "Hyvin toimivat aivot ovat työikäisten arvokkainta pääomaa". *Helsingin Sanomat* 26.09.2012.

- Laakso, J. (2008). Tietoisuustaidon terapeutti laittaa itsensä likoon. *Suomen lääkärilehti* 63 (1–2): 46–47.
- Laakso, J. (2010). *Mielen taito. Vapauta ajatuksia – kehitä tunteita*. Helsinki: Kirjapaja.
- Langemeyer, I. & Roth, W.-M. (2006). Is Cultural-Historical Activity Theory Threatened to Fall Short of its Own Principles and Possibilities as a Dialectical Social Science? *Outlines. Critical Practice Studies* 8 (2): 20–42.
- Langer, E & Moldoveanu, M. (2000). The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues* 56 (1): 1–9.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lehtinen, R-L. (2006). *Kiire haasteena aika mahdollisuutena. Hoitajien ja lähijohtajien kiireelle antamia merkityksiä konservatiivisessa hoitotyössä*. Pro gradu –tutkielma, terveyshallintotiede, Kuopion yliopisto.
- Lehto, A-M. (2000). Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa Kasvio A. & Tjäder, J. (toim.) *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos, s. 93–105.
- Lehto, A-M. (2002). Laadulliset menetelmät kiireen tutkimuksen apuna. Teoksessa Järnefelt N. & Lehto A-M. *Työhulluja vai hulluja töitä?* Helsinki: Tilastokeskus, s. 7–16.
- Lehto, A-M. (2006). Työpaineet ja kiirekokemukset. Teoksessa Lehto A-M., Sutela, H & Miettinen A. *Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Helsinki: Tilastokeskus. Tutkimuksia 244, s. 249–272 .
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, S. & Tolmunen, T. (2008). Onko tietoisuustaitojen harjoittelulla terveysvaikutuksia? *Suomen lääkärilehti* 63 (1–2): 41–45.
- Linehan, M. (1993). *Cognitive-Behavioral Treatment of Borderline Personality Disorder*. New York: Guilford Press.
- Lurija, A. (1982 [1931]). Jälkisanat. Teoksessa L. Vygotski, *Ajattelu ja kieli*. Espoo: Weilin & Göös, s. 252–266.

- Lyly-Yrjänäinen. (2013). *Työolobarometri. Syksy 2012. Ennakkotietoja. TEM raportteja 6/2013*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Lönnqvist, J. (2009). Stressi ja depressio. Sairauksien ehkäisy. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2.11.2013]. Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/kotisivut/tk.koti?p_artikkeli=seh00020.
- Makkonen, T. (2011). *Lyhyt tietoisuustaitointerventio hoitoalan esimiesten työuupumukseen*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Malinen, T. (2008). Buddha, Wittgenstein ja postmodernit terapiat. *Ratkes 3*. [Viitattu 2.11.2013] Saantitapa: http://personal.inet.fi/yritys/tathata/artik_suom/buddha_wittgenstein.htm.
- Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. Helsinki: WSOYpro.
- Marianetti, O.; & Passmore, J. (2010). Mindfulness at Work. Paying attention to Enhance Well-being and Performance. In Linley P., Harrington, S. & Garcea, N. (ed.) *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford: Oxford University Press, pp. 189–200.
- Marton, F. & Trigwell, K. (2000–11). Variatio Est Mater Studiorum. *Higher Education Research and Development 19 (3)*: 381–395.
- Mindfulness Report. [viitattu 2.11.2013]. Saatavissa: http://www.livingmindfully.co.uk/downloads/Mindfulness_Report.pdf
- Newton, T.W. (1995). *'Managing' Stress: Emotion and Power at Work*. London: Sage.
- Niemelä, A.-L. (2006). *Kiire ja työn muutos. Tapaustutkimus kotipalvelutyöstä*. Helsinki: Helsingin yliopiston kasvatustieteen tutkimuksia 206.
- Nilsonne, Å. (2005). *Kuka ohjaa elämäsi. Tietoisuustaidot arjen apuna*. Helsinki: Edita.
- Nätti, J., Anttila, T & Oinas, T. (2007). *Aikapula. Yleisyys, ennustajat, seuraukset ja hallinta palkansaajilla. Projektin loppuraportti 29.9.2007*. Saatavissa pdf-julkaisuna: <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105075Loppuraportti.pdf>.
- Passmore, J. (2009). Mindfulness at work and in coaching. Paper Presented to the Danish Psychological Society. Saatavissa pdf-julkaisuna osoitteesta [http://www.mysgw.co.uk/Images/368/Passmore,%20\(2009\)%20Mindfulness%20at%20work%20and%20in%20coaching.pdf](http://www.mysgw.co.uk/Images/368/Passmore,%20(2009)%20Mindfulness%20at%20work%20and%20in%20coaching.pdf).

- Plank, K. (2010). Mindful Medicine: The Growing Trend of Mindfulness-Based Therapies in the Swedish Health Care System. *Finnish Journal of Ethnicity & Migration* 5 (2): 47–55.
- Plank, K. (2011). *Insikt och närvaro. Akademiska kontemplationer kring buddhism, meditation och mindfulness*. Lund: Makdam.
- Rajamäki, T. 2013. Kieli vyön alla. *Helsingin Sanomat* 28. Toukokuu 2013, s. A4.
- Roberts, H. (4. 10 2011). Tuoko mindfulness hengellisyyden terapiaan? [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Teologia.fi. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2.11.2013]. Saatavissa: <http://www.teologia.fi/tutkimus/uskontojen-valiset-suhteet/691-tuoko-mindfulness-hengellisyyden-psykoterapiaan>.
- Rytikangas, I. (2009). *Tehokas ajankäyttö – vähemmän stressiä, enemmän tuloksia*. Helsinki: Kauppakamari.
- Räsänen, K. (2007). Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö 'käytännöllisenä toimintana'. Teoksessa E. Ramstad;& T. Alasoini, *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa*. Helsinki: Tekes, s. 40–66.
- Räsänen, K. & Trux, M-L. (2012). *Työkirja – johtoismistä käytännölliseen toimintaan. Käsikirjoitus 18.1.2012*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Salminen, J. & Heiskanen, P. (2009). *Taltuta kiire. Viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön*. Helsinki: Talentum.
- Segal, Z., Williams, M. & Teasdale, J. (2002). *Mindfulness-Based Cognitive Therapy for Depression*. New York: Guilford Press.
- Seppänen-Järvelä, R. (1999). *Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Stakes.
- Siegel, R., Germer, C. & Olendzki, A. (2008). Mindfulness: What Is It? Where Does It Come From? In Didonna, F. (ed.) *Clinical Handbook of Mindfulness*. New York: Springer, pp. 2–27.
- Siukonen, S. (2009). *Kun kiireestä tuli kupla. Tarinoita työelämän paradokseista*. Helsinki: Books on Demand GmbH.

- Stanley, S. (2012). Mindfulness: Towards A Critical Relational Perspective. *Social and Personality Psychology Compass* 6 (9): 631–641.
- SVT. Suomen virallinen tilasto. Kelan tilastollinen vuosikirja 2012. Helsinki: Kela.
- Takanen, T. (2009). Voimaantumisen mahdollistaminen kehittämisotteena. Käsikirjoitusluonnos. Teoksessa Siitonen, J & Takanen, T. *Voimaantumisen mahdollistaminen*. Julkaisematon.
- Takanen, T. (2013). *The Power of Being Present at Work : Co-creative Process Inquiry as a Developmental Approach*. Helsinki: Aalto University publication series 52/2013.
- Takanen, T. & Petrow, S. (2010). *Kohtaamisten voima. Tarinoita yhdessäluovasta uudistumisesta*. Helsinki: Edita.
- Taloussanomat 24. 05 2012. [Viitattu 2.11.2013]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/harrastukset/2012/05/24/viimeisin-villitys-suomen-tyopaikoilla-meditointi/201229670/139>.
- Tehtaankadun ala-asteen oppilaat (2010). *Onko kiire olemassa, vai tekevätkö ihmiset kiireen itse? Tehtaankadun ala-asteen oppilaiden kokemuksia kiireestä*. Helsinki: Tehtaankadun ala-asteen koulun vanhempainyhdistys ry.
- The Financial Times. 24. 09 2012. The mind business: Yoga, meditation, 'mindfulness' – why some of the west's biggest companies are embracing eastern spirituality.
- Työ- ja elinkeinoministeriön valtakunnallinen Työolobarometri 2012 Ennakkotietoja. [Viitattu 2.11.2013]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap_6_2013.pdf
- Weber, M. (1980 [1904–1905]). *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Suomentanut Timo Kyntäjä. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K. E.; & T, P. (2006). Organizing for Mindfulness, Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of Management Inquiry* 15 (3): 275–287.
- Williams, M & Penman, D. (2013). *Tietoinen läsnäolo. Löydä rauha kiireen keskellä*. Helsinki: Basam Books.
- Williams, M., Teasdale, J., Segal, Z. & Kabat-Zinn, J. (2011). *Mielekkäästi irti masennuksesta. Tietoisen läsnäolon menetelmä*. Helsinki: Basam Books.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. (2001). *Muutoslaboratorio: uusi tapaa oppia ja kehittää työtä*. Helsinki: Edita.

Vygotski, L. (1982 [1931]). *Ajattelu ja kieli*. Espoo: Weilin & Göös.

York, M. (2006). New Age. Teoksessa Partridge C (toim.) *Uusien uskontojen käsikirja*. Helsinki: Kirjapaja, s. 308–312.

Muut lähteet:

Luennot. Kirsi Kallion luennot kurssilla A 2.8 Kehittävä työntutkimus. Kesä 2012. Helsingin yliopiston avoin yliopisto.

Kenttämuistiinpanot osallistuvasta havainnoinnista VM:n mindfulness-pyäkkiin 30.3.2012.

Marika Tammeaidin haastattelu 4.4.2012.

Sähköposti Kimmo Ketolalta 8.11.2011.

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Käytännön kuvaaminen

- Miten kuvaisit sitä, mitä äsken tapahtui?
- Kuinka usein tilaisuuksia on?
- Mistä nimitys mindfulness-pysäkki tulee?
- Millainen osa muuta mindfulness-toimintaa VM:ssä?
- Millainen osa mindfulness on kehittäjän muuta työtä/työyhteisön toimintaa?

Käytännön käyttöön ottaminen

- Milloin otettu käyttöön?
- Mistä tullut ajatus hyödyntää mindfulnessia työyhteisössä?
- Miksi ottanut käyttöön?
- Miksi tärkeää käyttää nimenomaisesti mindfulnessia?
- Miten otettu vastaan?

Käytännön käyttäjä

- Millainen oma suhde mindfulnessiin on?
- Kuvastaako mindfulness jotain erityistä itsestä ja itsestä kehittäjänä?

Käytännön tavoitteet

- Mitä työyhteisössä halutaan "saavuttaa" mindfulnessin käytöllä?
- Mitä kaikkea hyvää siihen sisältyy?
- Miten vaikuttaa siihen, miten työtä tehdään?
- Miten tukee johdon toimintaa?
- Onko työhyvinvoinnin kehittämistä/jotain muuta?
- Huomaako jotain vaikutuksia?
- Onko siinä jotain kielteistä/arveluttavaa?

LIITE 2: MINDFULNESS-PYSÄKIN KULKU

Vaikka pysäkki-nimityksestä voi tulla mielikuva seisomisesta liikennevälinettä odottamassa ja mindfulnessia voi tehdä hyvin eri tavoin (esim. kävellen, makuuasennossa), niin Valtiovarainministeriön mindfulness-pysäkillä noudatettiin hyvin perinteistä linjaa harjoitusten suorittamisessa. Pysäkillä istuttiin kokoushuoneessa pöydän ympärillä. Tilaa oli tuotu elävöittämään kimpullinen punaisia neilikoita. Pysäkki-istunnon kulku noudattaa vakiokaavaa, jota varioidaan osallistujista nousevien merkkien ja tarpeiden pohjalta.

”Mul on se vakiosabluuna, et mä vedän kaks tai kolme harjoitusta, mutta se vaihtelee joka kerta. Et kaks tai kolme lyhyttä harjoitusta. ... Se keskivertokesto [aika per harjoitus] on se viisi minuuttia. Et ne on hyvin lyhyitä ja erilaisia. Et mä yleensä kysyn ihmisiltä, et onks jotain erityistä mielenpäällä, joka johtais mun ajatukset siihen, et mä valitsen jonkun tietyn harjoituksen tai tai sitte painotan jotakin erityistä siinä ohjeistuksessa. Mut jos se ei oo, mul on yleensä joku semmonen alustava sabluuna. Nyt mitä mä oon tehny, on nää kolme... Ja jos sit ei tuu osallistujilta ehdotuksia, niin sit mä meen sen mukaan. Ja sit vaihdan tarvittaessa. Eli esimerkiksi, jos ihmiset on hirveen kiihtyneitä tai jotakin, niin sitten yrittää sen mukaan.” (Tammeaid.)

Tilaisuudessa, johon osallistuin, oli kolme harjoitusta. Harjoitukset olivat seuraavat: *Nyt on näin, Rauha* ja *Pieni hymy*. Tammeaid on itse kirjoittanut ne. Jos hänestä tuntuu, että tarvittaisiin jotain uutta harjoitusta, hän muokkaa eri kirjoista jo valmiina olevia harjoituksia omiin tarpeisiinsa. Koska harjoitukset ovat Tammeaidin itse kirjoittamia, hän ei halunnut antaa niitä eteenpäin, mutta kertoi, että halutessaan *Pieni hymy* -harjoituksen voi katsoa internetistä sivustolta <http://www.livestream.fi/valtioexpo2011/13401400.html>.

Pysäkki alkoi tervetulotoivotusten jälkeen *Nyt on näin* -harjoituksella, ”jossa yksinkertaisesti harjoitellaan sitä, että annetaan vaan olla”. Harjoituksen Tammeaid otti tällä kertaa alkuun, koska pysäkkien välillä oli ollut taukoa. Alkuun se otettiin myös siksi, että pysäkillä oli ihmisiä, jotka olivat enimmäistä kertaa siellä ja tekivät ensimmäistä kertaa harjoituksia. *Nyt on näin* -harjoitus on sellainen, josta Tammeaidin mukaan on helppo aloittaa. Seuraavana harjoituksena oli *Rauha*, joka on ”semmonen kauheen yleispätevä, koska siinä käytetään tavallaan sitä hengitystä ja kehoa. Ja sitten haetaan sitä rauhan tunnetta, sovitetaan si-

tä sit yhteen, mikä se kunkin muu tunnelma sitten onkin". Loppuun otettiin Pieni hymy, "koska se on ... hirveen hyvä siinä mielessä, että kun on todella, todella niinku kiireinen aika vuodesta elikkä silloin on kaikennäköstä, et se auttaa siinä myönteisessä paluussa sitte myöskin omiin työtehtäviin."

Vakioharjoituksiin kuuluu pysäkin esittelytilaisuudessa opetettu aistiharjoitus. Tammeaid on harjoituttanut sitä joka kerta, jotta sen tekeminen kesken työpäivän tulisi luontevaksi. Tammeaid onkin huomannut, että monilla niistä, jotka käyvät pysäkeillä, harjoitus on esillä työpisteessä. Tammeaid on suositellut, että harjoitusta tehtäisiin vähintään kerran päivässä työn lomassa. Se kuuluu vakioharjoituksiin, koska sen tekeminen on helpompaa, jos sitä tehdään välillä ohjatusti. Tällä kertaa paikalla oli sellaisia, jotka olivat tehneet sen monta kertaa, joten Tammeaid päätti ottaa sen vasta seuraavalla kerralla. Paikalla olleista noin puolet oli uusia harjoittajia.

Harjoitukset kestävät keskimäärin viisi minuuttia per harjoitus, mutta aikaa menee myös keskusteluun, joten pysäkit kestävät noin puoli tuntia kokonaisuudessaan. Harjoitusten välillä keskustellaan harjoitusten aiheuttamista tuntemuksista. Nyt aikaa meni myös keskusteluun kahdesta jaetusta harjoituksesta. Toinen näistä oli aiemmin mainittu ja esitetty aistiharjoitus, toinen seuraavalla sivulla oleva harjoitus. "Keskusteltiin siitä havainnointiharjoituksesta, siitä että miten voisi harjoitella muuten arjessa". Harjoitusten välillä käydyistä keskusteluista sain jokin verran viitteitä osallistujien kokemuksista, mutta sen syvällisempää näkemystä osallistujien kokemuksista harjoitusten vaikutuksista ei tässä työssä saada. Hieman asiaa valottavat Tammeaidin käymät keskustelut.

"Mä jonkin verran juttelin joidenkin ihmisten kanssa sen viime pysäkin jälkeen ja he sanoivat, että se on haastavaa tulla kun kaikki työasiat pyörii mielessä, mutta siitä saa. Että se on kauheen tärkeä, et huomaa, et siitä pääsee eroon. Että sen myllyn pystyy pysäyttämään hetkeksi. Et se on semmoinen kokemus, joka auttaa itsenäisesti harrastamaan. Et on mahdollista, et mun ei tarvii koko ajan pyörittää niitä asioita päässä. Ja monet, jotka on käynyt useamman kerran ovat tyytyväisiä, että tosiaan pystyvät siihen tyhjentämään pään. Ja sitten se jotenkin kirkastuu, mikä on tärkeä asia." (Tammeaid.)



Hengitä syvään ja rauhallisesti

Kiinnitä huomiosi **kolmeen näköhavaintoon** ympäristössäsi;
katso muotoa, väriä, valoa, varjoa
- vain totea ne
ja siirry seuraavaan näköaistimukseen.

Sulje silmäsi, hengitä syvään ja rauhallisesti

Kiinnitä huomiosi **kolmeen kuulohavaintoon** ympäristössäsi;
vain totea äänten nousu ja lasku, voimakkuus;
kuule myös hiljaisuus äänten keskellä.

Hengitä syvään ja rauhallisesti

Kiinnitä huomiosi **kolmeen tuntemukseen** kehossasi;
millaista pintaa jalkasi tai kätesi koskettavat?
mitä tunnet kehossasi?

Etsi sisältäsi hiljainen paikka ja mene sinne hetkeksi.

Kun tunnet olevasi valmis, avaa silmäsi, venyttele hieman,
ota kevyt hymy kasvoillesi, katsele ympärillesi

Voi hyvin!