

Katja Järvelä & Annina Kangas-Niemi (Toim.)



Työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys ja muotoiluajattelu työhyvinvoinnin kehittämisessä



**Työn tuunaaminen, työn
merkityksellisyys ja muotoiluajattelu
työhyvinvoinnin kehittämisessä**

KATJA JÄRVELÄ
ANNINA KANGAS-NIEMI
(TOIM.)

**Työn tuunaaminen, työn
merkityksellisyys ja muotoiluajattelu
työhyvinvoinnin kehittämisessä**

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA

329

Sarjan vastaava toimittaja • Teemu Makkonen

**TYÖN TUUNAAMINEN, TYÖN MERKITYKSELLISYYS JA
MUOTOILUAJATTELU TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESSÄ**

Katja Järvelä & Annina Kangas-Niemi (Toim.)

Kannen kuva • Pixabay
Ulkoasu • Jamk / Pekka Salminen
Taitto ja paino • Punamusta Oy • 2023

ISBN 978-951-830-715-3 (Painettu)

ISBN 978-951-830-710-8 (PDF)

ISSN-L 1456-2332

KUSTANTAJA

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

www.jamk.fi/julkaisut

©2023

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons
Nimeä 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	6
ABSTRACT	7
 Katja Järvelä, Annina Kangas-Niemi, Minna Koivunen, Maija-Liisa Tolonen, Suvi Geier TYÖHYVINVOINTI JA TYÖN IMU	 8
 Minna Koivunen, Katja Järvelä, Maija-Liisa Tolonen & Annina Kangas-Niemi TYÖHYVINVOINNIN MUOTOILU – TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISTÄ YHTEISKEHITTÄMISEN JA PALVELUMUOTOILUN KEINOIN	 22
 Katja Järvelä, Annina Kangas-Niemi, Maija-Liisa Tolonen & Minna Koivunen TYÖN MERKITYKSELLISYYS TYÖHYVINVOINNIN LÄHTEENÄ	 36
 Annina Kangas-Niemi, Katja Järvelä, Maija-Liisa Tolonen & Minna Koivunen TYÖN TUUNAUUS	 47
 KIRJOITTAJAT	 60

TIIVISTELMÄ

Katja Järvelä & Annina Kangas-Niemi (Toim.)

**Työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys ja muotoiluajattelu
työhyvinvoinnin kehittämisessä
Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 329**

Tässä julkaisusarjassa tarkastellaan työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Näkökulmina ovat työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys ja muotoiluajatteluun perustuva työhyvinvoinnin muotoilu. Artikkeleista koostuva julkaisusarja on suunnattu toimialasta riippumatta työhyvinvoinnin kehittämisestä kiinnostuneille.

Sisällöissä tarkastellaan työhyvinvointia, työn imua ja työn merkityksellisyyttä, lisäksi tarkastellaan työn tuunaamisen ja muotoiluajattelun mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämisessä. Julkaisu on laadittu Jyväskylän ammattikorkeakoulun vuosina 2021–2023 toteuttamassa Tarinoilla muutosta palliatiivisen hoidon työhyvinvointiin-projektissa (TarMu). Projektin tavoitteena on ollut vahvistaa palliatiivisen terveydenhuoltohenkilöstön työhyvinvointia kehittämällä työssä jaksamista, työn merkityksellisyyttä ja työn tekemisen tapoja. Projektin on osallistunut palliatiivisen terveydenhuollon moniammatillisia työyhteisöjä. Osana projektia on toteutettu podcast-sarja ”Kohtaamisia palliatiivisessa hoidossa”.

Projektin rahoittajana on toiminut Jamkin lisäksi Keski-Suomen ELY-keskus Euroopan sosiaalirahastosta myönnettävällä tuella.

Avainsanat: työhyvinvointi, työn tuunaus, työn merkityksellisyys, työn imu, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu, työhyvinvoinnin muotoilu

ABSTRACT

Katja Järvelä & Annina Kangas-Niemi (Eds.)

Job crafting, meaningful work, and design thinking in the development of work wellbeing

Publications of JAMK University of Applied Sciences, 329

This article series explores the concept of work wellbeing and its development. The perspectives taken include job crafting, meaningfulness of work, and the utilization of design thinking in developing work wellbeing. The publication is aimed for those interested in developing work wellbeing, regardless of the industry.

The contents examine wellbeing at work, work engagement and meaningfulness of work, as well as the possibilities of job crafting and design thinking in the development of work wellbeing. The publication has been compiled in the JAMK University of Applied Sciences project running from 2021 to 2023 entitled: Storytelling as a driver for improvement of well-being at the palliative care workplace project (TarMu). The aim of the project has been to strengthen the work wellbeing of palliative health care personnel by developing resilience, meaningfulness of work and crafting ways of working. Work communities included in the project were multiprofessional personnel working in palliative health care. As part of the project, a podcast series "Encounters in palliative care" was produced.

In addition to Jamk, the project has been funded by the European Social fund (ESF) Central Finland Centre for Economic Development, Transport and the Environment.

Keywords: wellbeing at work, job crafting, meaningfulness of work, work engagement, design thinking, service design, design of work wellbeing

TYÖHYVINVOINTI JA TYÖN IMU

Katja Järvelä, Annina Kangas-Niemi, Minna Koivunen, Maija-Liisa Tolonen, Suvi Geier

Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa, ja työhyvinvointiin työpaikalla vaikuttavat useat yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason tekijät. Tässä artikkelissa tarkastellaan työhyvinvointia ja työn imua (innostuneisuuden tila työssä) ja artikkeli toimii johdantona myöhemmille artikkeleille, joissa tarkastellaan työn tuunausta, työn merkityksellisyyttä ja työhyvinvoinnin muotoilua. Artikkelisi sisältää myös terveydenhuollon henkilöstöltä kerättyjä kokemuksia palliativisen hoidon arjesta.

JOHDANTO

Työelämä ja suomalainen yhteiskunta ovat 2020-luvulla monien muutosten ja hyvinvoinnin haasteiden edessä. Muutokset Suomessa ja maailmalla ovat haastaneet yksilön hyvinvointia. Työelämässä tapahtuneet muutokset, koronapandemia, ympäristökriisi ja epävarmuus tulevaisuudesta kuormittivat mielen hyvinvointia ja lisäsivät huolta ja ahdistusta. (Tulevaisuusbarometri 2023, 39.) Vuosia kestänyt pandemia ja Ukrainan sodan aiheuttama maailmatalouden murros ovat muuttaneet työnteon rakenteita ja edellytyksiä (Manka & Manka 2023, 13).

Korona-aika kuritti erityisesti terveydenhuoltoalaa, lisäten jo ennestään alan työvoimapulaa. Koronakriisi pahensi jo ennen pandemiaa olemassa ollutta yhteiskuntaa uhkaavaa hyvinvointikriisiä. Työ irtosi ajasta ja paikasta ja työelämä jakautui lähi- ja etätöihin. Kuitenkin monissa työtehtävissä, kuten hoiva- ja hoitotyötä tekevien keskuudessa valintaa paikan tai ajankaan suhteen ei voinut tehdä ja työ jatkui edelleen lähityönä. Terveystieteissä työn kuormittavuus ei ole vähentynyt, vaikka pandemia on väistynyt. Koronan esiin tuomat haavoittuvuudet ja riskit ovat muodostaneet myös uuden yleisen epävarmuustekijän, joka aiheuttaa huolta tai ahdistusta, mutta joka ei suoraan kiinnity mihinkään määrättyyn uhkaan. (Alasoini 2023.) Yksilön arkea ja työelämää varjostavilla, laajemmilla huolilla on oma vaikutuksensa yksilön hyvinvointiin.

Työhyvinvointia ja käsitteeseen vahvasti liittyvää työn imua on suomalaisessa kontekstissa tutkittu ja tarkasteltu laajasti. Artikkelissa tarkastellaan työhyvinvointiin liittyvien tutkimusten tuloksia eri näkökulmista. Työhyvinvointi

määritellään Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaiden ja Manka & Manka (2023) työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kautta. TarMu-projektin terveydenhuollon kontekstin vuoksi sote-alan työhyvinvointiin kiinnitetään erityistä huomiota. Työn imun käsitettä tarkastellaan työhyvinvointiin liittyen ja läheisessä suhteessa työuupumuksen sekä työholismin käsitteisiin nähden.

TYÖHYVINVOINTI KÄSITTEENÄ JA ILMIONÄ

Työhyvinvointia on määritelty monella eri tavalla ja useiden eri mallien avulla. Työhyvinvoinnin käsitettä pidetään monitahoisena ja sitä voidaan lähestyä useista näkökulmista. Yksiselitteistä määrittelyä ei ole tarjolla. Yleisesti arkielämässä työnhyvinvoinnista puhuttaessa, käytetään ilmaisuja työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen liittyen näiden tarkempia sisältöjä tarkastelematta. (Mäkikangas & Hakanen 2017.) Manka & Manka (2023) puolestaan kuvaavat työhyvinvoinnin käsitteen suomalaista perua olevana ja sisältävän työterveyden, työkyvyn sekä työn arjen sujuvuuden ulottuvuudet. Sen syntymiseen vaikuttavat organisaation toimintatavat, johtaminen, ilmapiiri, työn piirteet sekä työntekijä itse omine tulkintoineen. (Manka & Manka 2023, 93.)

Rauramon (2008, 2012) kehittämä ja uudelleen muotoilema työhyvinvoinnin portaat -malli pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan. Työhyvinvoinnin portaissa on viisi askelmaa: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Mallissa voidaan tunnistaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tekijöitä ja mallia voidaan tarkastella yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat persoonallisuuden tekijät, tarpeet ja niiden tyydyttyminen sekä henkilökohtaiset arvot ja tavoitteellinen toiminta pitäen sisällään jokapäiväiset valinnat. (Rauramo 2012, 10.)

Mankan (2011) työhyvinvoinnin malli on yksi käytetyimpiä työhyvinvoinnin lähestymistapoja. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jaotella organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön, työn organisointiin ja yksilön liittyviin tekijöihin, joita ovat henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat. Perustana hyvinvoinnille toimivat organisaation kulttuuri ja sen toimintatavat. Organisaatio luo edellytykset työhyvinvoinnille, koska se myös ylläpitää jaettua näkemystä työn tarkoituksesta ja päämääristä. Työntekijöitä ja osaamista huomioiva osallistava johtaminen, työhyvinvointia tukevat organisaation rakenteet ja työyhteisön pelisäännöt vaikuttavat merkittävästi työhyvinvoinnin tasoon. Hyvä työyhteisö rakentuu seuraavista: toimiva ryhmä ja ilmapiiri, osallistava ja suoritukseen orientoiva esihenkilö ja rakenteeltaan joustava organisaatio, joka antaa kannustavat puitteet työskentelylle. Toimiva ryhmä edellyttää jäseniltään muun muassa vuorovaikutustaitoja, luottamusta, yhdessä työskentelyn taitoa

ja oman roolin ymmärtämistä osana kokonaisuutta. (Manka 2011; Manka & Manka 2023.)

Työyhteisötaitoihin kuuluvat muun muassa reiluus ja kohteliaisuus, palautteen antaminen ja pyytäminen, toisten työn arvostaminen, mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi ja myönteisen ilmapiirin edistäminen. Yhdessä tekeminen vahvistaa yhteisöllisyyttä, joka rakentuu myönteisyyden ympärille ja jonka ylläpitäminen perustuu vastavuoroisuudelle ja edellä mainituille työyhteisötaitoille. Aktiivinen työote kuuluu myös työyhteisötaitoihin ja koskee niin oman työn tekemistä kuin työpaikan kehittämistoimiin osallistumista. Manka & Manka (2023) täydentääkin työhyvinvoinnin mallia lisäämällä siihen yhdeksi tekijäksi tason kuvaamaan työpaikan yhteisöllisiä käytänteitä, jotka muodostuvat toimintaa ohjaavan perusrungon. Mallia on täydennetty myös työympäristön toimivuuden osalta: perinteinen ergonomia- ja työtilakäsitys ei enää riitä, vaan tarkasteluun on otettava kognitiivinen, informaatio- ja affektiivinen ergonomia. (Manka 2011; Manka & Manka 2023.)

Työhyvinvoinnin keskiössä on työntekijä, joka on työhyvinvoinnin havaitsija ja kokija. Yksilön hyvinvointia voidaan tarkastella seuraavien tekijöiden kautta: työn hallinta (kuten työn sisältöjen monipuolisuus, tuen saaminen tarvittaessa, mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon), elämänhallinta (kuten usko, että voi vaikuttaa siihen, mitä itselle tapahtuu, itseluottamus ja sitkeys, myönteisyys, sosiaalinen rohkeus) ja oppiminen (jatkuva halu kehittyä ja oppia uutta). Vaikka muodollisesti muut työhyvinvoinnin osatekijät olisivatkin kunnossa, työntekijä itse ei välttämättä voi hyvin. Yksilön psykologisen pääoman (itseluottamus, toiveikkuus, optimismi, sitkeys) lisäksi myös asenteet, terveys sekä fyysinen kuntokin tuovat oman lisänsä työhyvinvoinnin kokemiseen. Lisäksi monet muut tekijät kuten asiakkaat voivat lisätä tai vähentää hyvinvointia. (Manka 2011; Manka & Manka 2023.)

TarMu-projektin osallistujat toivat esille omaan itseen ja työyhteisöön liittyviä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä:

”... eli pitää tässä hommassa olla oma elämä järjestyksessä, että jaksaa...”

”... Se on sitä tasapainoilua, että osaa olla ihminen toiselle, empaattinen ja lohduttava, toisaalta sitten on suojattava itsensä ettei kuluta itseään loppuun”

”... potilaiden ja omaisten kanssa on välillä tosi hauskaakin. Ei tämä työ ole jatkuvaa itkua ja synkistelyä.”

”Yhdessä tekeminen auttaa hurjasti ja tukea saa aina, myös kiireen keskellä.”

Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt liikkeelle työstressin tutkimuksesta ja myönteiset työhön liittyvät tuntemukset, kuten työn imun kokemus, ovat nousseet tutkimuskohteeksi vasta 2000-luvulla. Työhön liittyviä kielteisiä ja myönteisiä tunnetiloja voidaan tarkastella työuupumuksen, työssä tylsistymisen, työholismin, työn imun ja työtyytyväisyyden kautta. Työtyytyväisyys määritellään tavallisesti niin sanotuksi yleiseksi työtyytyväisyydeksi, joka kuvaa yksilön kokonaisvaltaista tunnetta työstään ja jota tyypillisesti arvioidaan kysymällä: ”Kuinka tyytyväinen olet työhösi?”. Työn imu eroaa työtyytyväisyydestä siten, että työtyytyväinen työntekijä kokee matalaa tai korkeintaan kohtuullista vireystilaa, kun taas työnimuisen työntekijän vireystila on korkea ja sitä voidaan lunnehtia innostuksella. (Mäkikangas & Hakanen 2017.)

TYÖN IMU KÄSITTEENÄ

Työn imua (engl. work engagement) ilmiönä ja käsitteenä on tutkittu paljon sekä liikkeenjohdossa että työ- ja organisaatiopsykologiassa ja sen katsotaan liittyvän myönteisen ja voimavaralähtöisen työelämän tutkimukseen sekä positiiviseen psykologiaan (Hakanen & Kaltiainen 2020).

Hakanen (2004) kuvaa työn imulla tarkoitettavan *”suhteellisen pysyvää ja myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota kuvaavat työntekijän kokemukset tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta”*.

Työn imun kolme ominaisuutta ovat:

- Tarmokkuus, joka ilmenee energisyytenä, sinnikkyytinä, haluna panostaa työhön myös vastoinkäymisten kohdatessa. Tarmokkuuden käsitteellisenä vastakohtana pidetään väsymystä.
- Omistautuminen, joka on työn merkitykselliseksi kokemista, innostusta, työn inspiroituvuutta ja ammattiylpeyden tunnetta. Omistautumisen vastakohtana on kyynistyminen.
- Uppoutuminen, joka on voimakas keskittyneisyyden tila. Keskittyminen ja työhön paneutuminen tuottavat nautintoa, aika kuluu kuin huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Hakanen 2004)

Työn imun käsite mahdollistaa työhyvinvoinnin tarkastelun aiempaa monipuolisemmin sekä hyvinvointina että pahoinvoinnin puuttumisena (Hakanen 2004).

Työhyvinvoinnin tunnetiloja, työn imua, työholismia ja työuupumusta sekä näiden keskinäisiä yhteneväisyyksiä ja eroja onkin tutkittu paljon. Erityisesti on tarkasteltu, voidaanko työn imu erottaa työholismista ja työuupumuksesta, sillä näihin kaikkiin kolmeen työhyvinvoinnin ulottuvuuteen liittyy intohimoinen suhde työhön. Työn imuun liittyy erityisesti mielihyvää ja ilon tunteita. Työuupumus puolestaan nähdään työn imun vastakkaisena piirteinä. Työuupumusta luonnehditaan seuraavan kolmen tekijän kautta: uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon lasku. Työholismia sen sijaan kuvaa pakonomainen tarve tehdä työtä ja sitä luonnehditaan tiedollisen ja käyttäytymisen ulottuvuutena, joihin kuuluvat voimakas tarve ajatella ja tehdä työtä sekä ylenpalttinen työnteko. Tutkimuksissa ei ole havaittu, että työn imu itsessään kääntyisi ajan myötä työholismiksi. Työuupumus ja työssä tylsistyminen voivat jossain määrin muistuttaa toisiaan; yhdistävinä tekijöinä muun muassa vaikeus lähteä töihin ja työn mielekkyyden katoaminen. Tyypillisesti työssä tylsistyminen nähdään seurauksena alikuormituksesta, kun taas työuupumuksen taustalla on pitkään jatkunut ylikuormitus. (Mäkikangas & Hakanen 2017.)

Myönteisten työhyvinvoinnin tilojen (työn imu, työtyytyväisyys) seuraukset ovat tyypillisesti myönteisiä, kun taas kielteisten tilojen (työuupumus, työholismi, työssä tylsistyminen) seuraukset ovat kielteisiä. Kuitenkin on syytä tuoda esille Hakasen ym. (2012; 2107) tutkimusten havainto, joiden mukaan esimerkiksi työholismin (negatiivinen työhyvinvoinnin tila) on havaittu olevan yhteydessä työpaikkaan sitoutumiseen ja työn kehittämiseen työn tuunaamisen kautta. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 119.)

Manka & Manka (2023) mukaan myönteiset tunteet ovat yhteydessä psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin lisäksi pitkäikäisyyteen sekä terveyteen yleensä. Myönteiset tunteet ja tilat (kuten työn imu) vahvistavat fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, ja tämä myönteinen ketju laajentuessaan voi tarttua myös muuhun työyhteisöön. Myönteisillä tunteilla onkin selkeä rooli työyhteisössä yhteistä kokemusta lisäävinä ja toisten tunneilmaisujen lukemisen taidon kykyä parantavina ja dialogisen vuorovaikutusyhteyden mahdollistajina. Myönteisten tunteiden syntyä työyhteisössä voidaan edistää tiedollisten tekijöiden avulla, joista esimerkkinä kyky tarttua hetkeen, psykologisten tekijöiden avulla, joista esimerkkinä hallinnan tunteen säilyttäminen, sekä sosiaalisten tekijöiden avulla, joista esimerkkinä sosiaalisen tuen antamisen ja vastaanottamisen kyky sekä kiinnittämällä huomiota arjen hyviin asioihin päivittäin. (Manka & Manka 2023.)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa olisi tärkeää tarkastella, millaiset ajatusmallit, arvot ja ihanteet ohjaavat työyhteisöjen ja organisaatioiden toimintaa ja miten ne vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Määritellyt ja julkilausutut arvot eivät tutkimusten mukaan todellisuudessa ohjaa monenkaan yrityksen tai organisaation toimintaa, vaan jäävät helposti sanahelinäksi ja kauaksi arjen tekemisestä. Arvojen todentumista arjessa tulisikin pysähtyä yhdessä miettimään ja arvioimaan. Säännöllinen keskustelu arvoista, ja johdon ja henkilöstön yhteinen puhe tärkeistä asioista myös vahvistaa yhteishenkeä ja kirkastaa tavoitteita. Näin luodaan edellytyksiä sille, että yhdessä tunnistetut arvot voidaan viedä osaksi toimintaa, jotta niistä muodostuu käyttöarvoja. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020.)

Seuraavassa luvussa keskitytään myönteisten seurausten tarkasteluun työn imun osalta. Työtyytyväisyyden osalta on havaittu samoja myönteisiä seurauksia kuin työn imulla, mutta vertailtaessa niitä keskenään ovat työn imun yhteydet esimerkiksi työssä suoriutumiseen ja hyvään organisaatiokansalaisuuteen (omaehtoisesti työpaikan hyväksi toimiminen) työtyytyväisyyttä vahvemmat.

TYÖN IMU ILMIÖNÄ

Työn imu käsitteenä liittyy läheisesti myös työn vaatimusten ja työn voimavarojen malliin. Työn vaatimukset – voimavarat -malli onkin noussut yhdeksi suosituimmaksi työ- ja organisaatiopsykologian teoreettiseksi viitekehyykseksi ja sitä käytetään laajasti työhyvinvoinnin tarkastelussa. Mallin mukaan työstä voidaan ammatista riippumatta tunnistaa sekä työn vaatimustekijät että työn voimavaratekijät. Työn voimavaratekijät nähdään työn fyysisinä (esim. työtilojen- ja välineiden asianmukaisuus), psykologisina (esim. kokemus työn kehittävyydestä), sosiaalisina (esim. työyhteisön tuki) tai organisatorisia piirteinä (esim. työilmapiirin kokeminen psykologisesti turvallisenä). Nämä voimavaratekijät auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia ja saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet, edistävät yksilön henkilökohtaista kasvua ja oppimista sekä tukevat psykologisten perustarpeiden (kuten itsenäisyys, yhteisöllisyys ja kyvykkyys) täytymisestä. (Hakanen 2011; Hakanen & Kaltiainen 2020.)

Työn vaatimustekijät sen sijaan edellyttävät ponnisteluja työn fyysisten tai psyykkisten, esimerkiksi emotionaalisten alueiden osalta. Työn ja työympäristön fyysiset vaatimukset (esim. puutteet työvälineissä, melu), psyykkiset (esim. emotionaalisesti tai eettisesti kuormittavat tilanteet), sosiaaliset (esim. konfliktit) tai organisatoriset (esim. organisaatiomuutostilanteet) edellyttävät ponnisteluja ja voivat siten kuormittaa lisäten riskiä työuupumuksen

osalta ja aiheuttaa erilaisia terveys- ja työkykyhaittoja. Työn vaatimusten edellyttäessä jatkuvaa ja kovaa ponnistelua töistä selviämiseksi sekä edellytetyn suoritustason ylläpitämiseksi on erityisen tärkeää kiinnittää huomioita riittävään palautumiseen ja muun muassa työn voimavarojen vahvistamiseen. (Hakanen 2011; Hakanen & Kaltiainen 2020.)

Työn imulla on havaittu olevan yhteys merkittäviin myönteisiin seurauksiin sekä työyhteisöille että työntekijälle ja hänen hyvinvoinnilleen ja elämänlaadulle (Hakanen & Kaltiainen 2020). Työn imua kokevien on havaittu suoriutuvan työssä paremmin. Työntekijät, jotka kokevat työn imua ovat työhönsä sitoutuneempia. Lisäksi he ovat proaktiivisia mikä näkyy paitsi aloitteellisuutena ja uudistushakuisuutena, myös työtovereiden auttamisen haluna. Työn imun on positiivinen yhteys asiakastyytyväisyyteen. Tutkimusten mukaan työn imu ennustaa matalampaa masennusoireilua, korkeampaa tyytyväisyyttä elämään tuoden myös myönteisiä vaikutuksia perhe-elämään. Työn imun on todettu olevan yhteydessä myös parempaan objektiiviseen terveyteen. Voidaankin todeta, että työn imun seuraukset organisaatiolle, työntekijälle itselleen ja asiakkaille ovat varsin myönteisiä. (Mäkikangas & Hakanen 2017.)

Jos työntekijä kokee paljon työn imua, niin samanaikaisesti hän ei koe työuupumuksen oireita. Vahva työn imun kokemus myönteisenä hyvinvoinnin kokemuksena näyttäisi tutkimustulosten mukaan vähentävän riskiä työuupumukseen tulevaisuudessa. (Mäkikangas & Hakanen 2017.) On tärkeää kuitenkin huomioida, että kaikki eivät koe työn imua työssään. Vastaavasti koettu työn imu voisi olla monella työntekijällä nykyistä huomattavasti korkeammalla tasolla. (Hakanen 2011.) Tutkimusten mukaan työn imuun erityisen myönteisesti vaikuttavia keinoja ovat ns. alhaalta ylös -menetelmät kuten työn tuunaaminen sekä ryhmä- ja yksilötason toimia yhdistävät kehittämishankkeet (Hakanen & Kaltiainen 2020).

Tutkimusten valossa voi päätellä, että työn imussa työskentelevä, työstään innostunut ja työhön sitoutunut työntekijä on työnantajan näkökulmasta haluttu työntekijä (Mäkikangas & Hakanen 2017). Työn imua kokevat työyhteisöt pärjäävät myös muutoksissa paremmin ja suomalaisia työorganisaatioita koskevien tutkimusten pohjalta voidaan nostaa esille seuraavat kaksi keskeistä havaintoa. Ensiksi työn imua kokevat näkevät muutoksissa myös niiden mahdolliset myönteiset puolet, lisäksi he toimivat aktiivisesti sopeutuakseen muutoksiin. Toiseksi työn imun kokeminen on todennäköisempää työpaikoilla, joissa johdetaan työntekijälähtöisesti, ja joissa mahdollistetaan ja kannustetaan oman työn kehittämiseen. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 52.)

Työn imun kokeminen on parasta työhyvinvointia työntekijälle, työyhteisölle ja organisaatioille (Hakanen & Kaltiainen 2020; Mäkikangas & Hakanen 2017).

Keskeinen kysymys työpaikoille pohdittavaksi onkin, millaisilla toimenpiteillä ja millaisin arjen käytännöin työntekijöiden työn imua voitaisiin lisätä. Millaisia kokeiluja olisi mahdollista käynnistää työn tuunaamisen ja työntekijälähtöisen kehittämisen edistämiseksi?

TYÖHYVINVOINTI KOROSTUU TYÖELÄMÄN MURROKSESSA

Monilla aloilla osaavan työvoiman saatavuus on heikentynyt. Keskuskaupakamarin tekemän kyselyn mukaan tekijä- ja hakijapulasta kärsii peräti 70 prosenttia suomalaisista yrityksistä. Organisaatioiden olisi aiempaa enemmän kiinnitettävä huomiota siihen, miten työntekijät voivat ja miten heitä voitaisiin sitouttaa työpaikkaan paremmin. Henkilöstön hyvinvointi onkin noussut organisaatioiden strategiseksi painopisteeksi ja se on johdon agendalla korkeammalle kuin koskaan aikaisemmin. Työnantajan etu on pitää työntekijät terveisinä, hyvinvoivina ja työhönsä sitoutuneina. Työntekijät vastaavasti voivat kilpailuttaa työnantajia palkan ohella myös panostuksista hyvinvointiin. (Toiminen 2023, 19–20.)

Työn ja työelämän muutokset edellyttävät yksilöltä oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja kykyä omaksua uusia asioita. Osaamisen kehittämisellä on suora yhteys yksilön hyvinvointiin. Kun työntekijä kokee, että hänen osaamiseensa panostetaan, hän voi hankkia lisäosaamista ja voi osallistua koko työyhteisön kehittämiseen. Tällöin lisääntyy myös merkityksellisyyden kokemus. (Tulevaisuusbarometri 2022, 25.)

Yksi näkyvimmistä muutostrendeistä, joka vaatii jatkuvaa oppimista, on työelämän vaatimusten kasvu ja työtahdin kiihtyminen (työn intensiivistyminen), jota myös nopea teknologinen kehitys on lisännyt. Mauno, Minkkinen, Feldt & Herttalampi (2022) tarkastelevat tutkimuksessaan työn intensiivistymisen ilmenemismuotojen ja työn imun välistä yhteyttä yhdeksän ammattialan aineistossa (N = 7 786), mukaan lukien hoitoala. Tulokset osoittivat, että työn intensiivistyminen ei välttämättä ole yksinomaan työn kuormitustekijä ja sillä voi olla myös myönteisiä seurauksia. Vaikka oppimisvaatimusten lisääntyminen joillakin ammattialoilla olikin yhteydessä korkeampaan työn imuun, havaittiin työn imun olevan korkeinta työssä, jossa on kohtalaiset oppimisvaatimukset. Sekä hyvin korkeat ja matalat oppimisvaatimukset siis heikensivät työn imua. (Mauno ym. 2022.) Voidaan todeta, että uuden oppimisen vaatimus voi olla samanaikaisesti sekä voimavara- että vaatimustekijä mikä on hyvä huomioida ja tuoda keskusteluun työpaikoilla.

Kokemus työtahdin kiristymisestä ja monitehtäväisyys (päällekkäisten työtehtävien lisääntyminen) olivat yhteydessä heikompaan työn imuun ja alen-

tuneeseen itsearvioituun työssä suoriutumiseen lähes kaikilla ammattialoilla. Aineiston terveydenhuoltoalaa koskevasta osuudesta löytyi yksi tilastollisesti merkitsevä interaktio, joka koski työtahdin kiristymistä, ja työtahdin kova kiristyminen oli yhteydessä alempaan työn imuun. Organisaatioissa tulisi tiedostaa, että jatkuvat työn tehostamisen vaatimukset työtahdia kiristämällä ja päällekkäisten työtehtävien tekeminen tuovat mukanaan riskin henkilöstön motivaatiolle sekä työhyvinvoinnille. Hoitotyöhön kohdistuvien vaatimusten näkökulmasta henkilöstön työhyvinvointiin kohdistuu riskejä, joita entisestään kiristyvä työtahdi ja monitehtäväisyyden lisääntyminen voivat aiheuttaa terveydenhuollossa. (Mauno ym. 2022.)

Työhyvinvointi ja työasenteet ovat heikentyneet eikä heikentymistä ole saatu pysäytettyä. Tämä käy ilmi alkuvuodesta 2023 julkaistun Miten Suomi voi? -seurantutkimusta tuloksista (N=525). Työterveyslaitos on toteuttanut Miten Suomi voi? -seurantutkimusta vuodesta 2019 ja aineistoa on kerätty noin puolen vuoden välein. Seurantatutkimuksessa työhyvinvointia ja työasenteita on tutkittu sekä ennen korona-aikaa että korona-aikana. Uusimpien tulosten mukaan työn imun kokemus on laskenut kertaan viikossa, mikä on vähemmän kuin vertailuaineistoissa aiemmin on havaittu. Oma työkyky koetaan heikommaksi ja työuupumusoireilu on lisääntynyt. Kognitiivinen toimintakyky on heikentynyt ja kielteiset asenteet kuten henkinen etäisyydenotto omaa työtä kohtaan ovat lisääntyneet. (Kaltiainen & Hakanen 2023.)

Yleinen tyytyväisyys elämään on laskenut erityisesti syksyn 2022 aikana. Kaltiainen ja Hakanen (2023) painottavatkin työn roolia epävarmoina aikoina. Hyvä työ tukee hyvinvointia tarjoamalla merkityksellisyyttä, yhteisöllisyyttä ja jatkuvuutta. TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi alleviivasi yhdessä kehittämisen roolia, joka sisältää monialaista vuoropuhelua ja yhteistyötä. TYÖ2030-ohjelman loppuraportissa korostetaan, että liiketoimintalähtöistä ja esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvää kehittämistä ei tulisi nähdä toistensa vastakohtina, vaan toisiinsa kytkeytyvinä ja toisiaan tukevinä teemoina. (Valtakari, Nyman & Karinen 2023.)

Nuorten aikuisten työhyvinvointi on ollut Miten Suomi voi? -tutkimuksen koko seurantajakson ajan muita heikompaa: nuorempi ikä on ollut yhteydessä heikompaan työn imuun, korkeampaan työuupumusoireiluun ja työssä tylsistymiseen. Nuorilla aikuisilla yhteenkuuluvuus työpaikkaan on laskenut entisestään, lisäksi heillä on vanhempia useammin eroaiteita työpaikastaan. Nuorten työhyvinvoinnin edistämiseksi olisi suotavaa panostaa yhteisöllisyyden vahvistamiseen, arvostuksen antamiseen ja onnistumisten huomioimiseen työpaikoilla. (Kaltiainen & Hakanen 2023.) Jo vuoden 2021 aineiston johtopäätöksissä on todettu, että nuoret ovat aktiivisia työnsä tuunaajia. Lisäksi

suosituksissa todetaan, että aloitteellisella oman työn pienelläkin muokkaamisella itselle paremmaksi voi olla iso merkitys. (Kaltainen & Hakanen 2021.)

Yleensä eri tutkimuksissa, esihenkilö- tai johtoasemassa olevat kokevat työhyvinvointinsa paremmaksi verrattuna työntekijöihin. Kesällä 2022 kerätty Miten Suomi voi? -tutkimuksen aineisto kuitenkin osoittaa, että hyvinvointi ja työasenteet ovat heikentyneet myös esihenkilöillä. Pitkään jatkunut korona-aika on ollut vaativaa myös johtajille, ja heidän hyvinvointinsa olisi hyvä kiinnittää huomiota. Jotta työhyvinvointi vahvistuisi läpi organisaation, on kehitettävä yhteisöllisyyttä ja työntekijälähtöisyyttä johtamisessa sekä annettava työntekijöille mahdollisuus tuunata omaa työtään aloitteellisesti. (Mäkinen, Kaltainen & Hakanen 2022a.) Työntekijöiden mahdollisuus omaehtoisesti vaihtaa omaan työhönsä ja osallistua arjen sujuvuutta parantaviin kehittämissuhteisiin voisi toimia työyhteisön voimavarana ja parhaimmillaan lisätä myös esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivien hyvinvointia.

Miten Suomi voi? -seurantutkimuksella selvitettiin myös, mitkä tekijät vaikuttavat työpaikan vaihtoaikaisiin. Tulokset vuodelta 2021 osoittavat, että sitoutumista työpaikkaan vahvistivat muun muassa seuraavat asiat: työntekijäkeskeinen johtaminen ja oikeudenmukaiset käytännöt, riittävät edellytykset hyvän työn tekemiselle, arvostava työilmapiiri ja työyhteisön tuki, kohtuullinen kuormitus, työhyvinvoinnin kokemukset, kuten työn imu sekä esihenkilöiden johtamisresurssit ja -osaaminen. Eroaiteita voidaan vähentää myös työn tavoitteita ja odotuksia selkeyttämällä sekä tukemalla työn ja muun elämän yhteensovittamista esimerkiksi joustavien työaikajärjestelyin. (Mäkinen, Kaltainen & Hakanen 2022b.)

Työterveyslaitoksen toteuttama pitkittäistutkimus työstä, työyhteisöistä ja johtamisesta on tehty yhdeksän kertaa vuosien 2000 ja 2021 välisenä aikana. Tutkimukseen on osallistunut noin 13 000 työntekijää kolmesta sairaanhoitopiiristä, yhdestä hyvinvointikuntayhtymästä ja yhdestä sosiaali- ja terveysvirastosta. Vastausprosentti on vaihdellut 62 % ja 74 % välillä. Vuonna 2021 reilu 8000 henkilöä vastasi kyselyyn. Sosiaali- ja terveysalan työtehtävissä työ on intensiivistynyt ja työpaineet kuten työmäärän kohtuuttomuus, ajan riittävyys töiden tekemiseen ovat lisääntyneet. Työpaineista raportoi vuonna 2021 noin 44 prosenttia vastaajista, mikä on viisi prosenttiyksikköä enemmän kuin vuonna 2019. Työstressiä (työpaineet yhdistyvät vähäiseen työn hallintaan) raportoi kokeneensa 19 prosenttia vuonna 2021. Kasvua on tapahtunut vuodessa, sillä vuonna 2020 lukema oli 13 prosenttia. Ammattiryhmistä työstressiä raportoivat eniten röntgenhoitajat (28 prosenttia) ja sairaanhoitajat (25 prosenttia). Työpaikan vaihtamista harkitsevien määrä kasvoi kahdessa vuodessa 47 prosentista 54 prosenttiin ja sote-alan ammattiryhmistä vaihtoaikoiden osalta

korostuivat sairaanhoitajat. Työpaikan vaihtamisen harkitseminen voi kertoa myös kiinnostuksesta siirtyä omalla alalla toisiin tehtäviin. Huomionarvoista on kuitenkin, että työn mielekkäisyys, lähiesimiehen tuki ja työyhteisön yhteistyön toimivuus olivat vuonna 2021 samalla hyvällä tasolla kuin vuonna 2019. (Kivimäki 2022.) Kasvaneista työpaineista huolimatta näyttää, että edellä mainitut työhyvinvointia vahvistavat tekijät ovat kannatelleet ja ehkä jopa vahvistuneet haastavien koronavuosien aikana.

Kiire ja henkilöstöpula nousivat esille myös TarMu-projektissa:

”Merkittävin työhyvinvointia laskeva tekijä tällä hetkellä on varmaankin jatkuva kiire ja henkilöstöpula...”

Omat erityispiirteensä erityisesti terveydenhuoltoalan työhön tuo eettinen kuormitus. Eettisellä kuormituksella tarkoitetaan eettisistä haasteista syntyviä stressin ja kuormittuneisuuden kokemuksia. Eettistä kuormitusta voivat aiheuttaa muun muassa epätietoisuus, eri vaihtoehtojen ja niiden seurausten pohdinta tai ristiriitaisten odotusten ja vaatimusten välillä päättäminen. Eettiset käytänteet ja niistä keskustelu ovat tärkeä työhyvinvoinnin tekijä. Mahdollisuudet keskustella eettisistä kysymyksistä ja mahdollisuus saada niihin tukea on yhteydessä vähäisempään stressin ja uupumuksen kokemuksiin ja vastaavasti korkeampaan työn imuun. (Huhtala 2013; 2021.)

Auttamisammateissa ja terveydenhuoltoalalla esiintyy lisäksi myötätuntostressiä, joka pitkittyessään voi johtaa myötätuntouupumukseen. Auttamistyössä toimiva henkilö käyttää työvälineenään empatiaa, jolloin työ itsessään altistaa emotionaalisesti. Myötätuntostressi kuvataan ilmiönä, jossa hoidettavan potilaan traumaattinen ja vaikea kokemus aiheuttaa kuormitusta hoitavalle henkilölle. Myötätuntouupumus (engl. compassion fatigue) on seurausta pitkällisestä tai poikkeuksellisen voimakkaasta altistuksesta silloin kun sitä ei voi tai pääse purkamaan esimerkiksi työnohjauksen avulla. (THL n.d.; Duarte & Pinto-Gouveia 2017.)

Työhyvinvointi ja sen johtamisen tärkeys ja merkitys väistämättä tulee kasvamaan entisestään tulevaisuudessa. Maailma muuttuu, työelämä muuttuu ja ennen kaikkea työelämää astuvat nuoret odotuksineen pakottavat tarkastelemaan uudella tavalla työn tekemisen käytäntöjä ja panostamaan työhyvinvointiin keinoilla, jotka vastaavat uuden sukupolven ajattelua ja arvoja. Miten voimme rakentaa ja yhdessä luoda käytäntöjä, jotka aidosti tukevat yksilön ja yhteisön hyvinvointia työpaikoilla?

LOPUKSI

Kuten edellä on tullut esille, tulee työhyvinvointia tarkastella kokonaisuutena, niin yksilö-, työyhteisö- kuin organisaatiotasolla. Työhyvinvoinnin kehittämistä ja kehittämistoimenpiteitä voidaan tarkastella ja toteuttaa kaikilla edellä mainituilla tasoilla.

Yksilötasolla olisi tärkeää pysähtyä pohtimaan, mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia ja millaisin konkreettisin toimenpitein tai valinnoin voi itse vaikuttaa omaan hyvinvointiin. Keskustelua työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä olisi hyödyllistä käydä säännöllisesti myös työyhteisössä. Mitä työhyvinvointi meidän työpaikallamme tarkoittaa, mistä se syntyy ja mitä tekemällä voimme sitä yhdessä vahvistaa? Mitä pieniä muutoksia voidaan tehdä jo tänään? Yhteinen ymmärrys tuo asiat näkyväksi vahvistaen työntekijöiden oma-aloitteellisuutta ja roolia työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Proaktiivinen kehittäminen on koko työyhteisön etu ja työhyvinvointi tiimikokousten agendalla vahvistaa työn tekemisen edellytyksiä työn hallinnan ja sujuvuuden näkökulmasta.

Työpaikan käytänteiden kehittämisessä työntekijälähtöinen kehittämisote tarjoaa monia mahdollisuuksia. Kehittämistyö voi käynnistyä pienin askelin ja muutoksin; työntekijät aloitteellisesti havaitsevat asioita ja toteuttavat muutoksia arjen työssä ja sen parantamiseksi. Sujuva arki ja mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemisen käytänteisiin työpaikalla kuuluvat hyvinvoivaan työyhteisöön, hyvään ja turvalliseen työpäivään. Jokainen meistä voi tehdä päivittäin pieniä tekoja hyvinvoinnin vahvistamiseksi työpaikalla. Työhyvinvointi on tekoja ja valintoja.

LÄHTEET

Aaltonen, T & Ahonen, P & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Alasoini, T. 2023. Koronan jälkeistä työelämää – mutta millaista. Julkaisussa Koronapandemia, työ ja yhteiskunta: muuttuiko Suomi? Toim. A. Mäkikangas & P. Pyöriä. Tallinna: Gaudeamus.

Duarte, J. & Pinto-Gouveia, J. 2017. The role of psychological factors in oncology nurses' burnout and compassion fatigue symptoms, *European Journal of Oncology Nursing*, 28, 114–121. Viitattu 12.6.2023. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2017.04.002>.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2020. Omaa työtä merkityksellistämässä. Työn tuuli 1/2020. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020, 41–56. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 1.6.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-575-1>

Huhtala, M. 2013. Toimivat hyveet: Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden kontekstina. Työelämän tutkimus 11, 3. Viitattu 3.6.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87204/46113>

Huhtala, M. 2021. Eettinen kuormitus työssä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 3.6.2023. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Eettinen-kuormitus-tyossa.pdf>

Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2021. Miten Suomi voi? -tutkimus. Missä määrin ja miksi nuorten aikuisten työhyvinvointi heikkeni korona-aikana? Työterveyslaitos. Viitattu 1.6.2023. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/2926>

Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2023. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä. Työterveyslaitos. Viitattu 30.5.2023. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5994>

Kivimäki, M. 2022. Henkilöstön hyvinvointitutkimus 2000–2021. Työterveyslaitoksen mediatiedote 14.1.2022. Työterveyslaitos. Viitattu 3.6.2023. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/hyvinvointi-sote-alan-toissaimainettaan-parempaa>

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYPro.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Mauno, S. Minkkinen, J., Feldt, T. & Herttalampi, M. 2022. Lisääkö työn intensivistyminen työn imua? Tuloksia intensivistymisen ilmenemismuodoista erilaisilla ammattialoilla. *Työelämän tutkimus* 20, 1. Viitattu 1.6.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/99318/68134>

Myötätuntouupumus ja työnohjaus. N.d. Artikkeliterveys ja hyvinvoinnin laitoksen sivustolla. Viitattu 16.6.2023. <https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/tyon-tueksi/hyvia-kaytantoja/myotatatuntouupumus-ja-tyonohjaus>

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 103–126.

Mäkinie mi, J-P. Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022a. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. *Työterveyslaitos*. Viitattu 30.5.2023. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/4487>

Mäkinie mi, J-P. Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022b. Miten Suomi voi? -tutkimus. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työpaikan vaihtoaikeet ennen koronaa ja korona-aikana. *Työterveyslaitos*. Viitattu 30.5.2023. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/2929>

Rauramo, P. 2008. *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita.

Toiminen, M. 2023. Megatrendien mahdollisuus: Osaammeko muuttua ajoissa yksilöinä ja yhteisöinä? *Työntuuli* 1/23, 32, 19–22.

Tulevaisuusbarometri 2023. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. *Sitran selvityksiä* 204.

Valtakari, M, Nyman, J & Karinen, R. 2023. TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi. Raportti 19.4.2023. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muis-tioita 2023:26. Sosiaali- ja terveysministeriö.

TYÖHYVINVOINNIN MUOTOILU – TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISTÄ YHTEISKEHITTÄMISEN JA PALVELUMUOTOILUN KEINOIN

Minna Koivunen, Katja Järvelä, Maija-Liisa Tolonen & Annina Kangas-Niemi

Työhyvinvoinnin muotoilu on sekä käsitteenä että lähestymistapana uusi. Työhyvinvoinnin muotoilu kehittämisen tapana yhdistää yhteiskehittämisen sekä palvelumuotoilun lähestymistavan, prosessin ja työkalut työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tässä artikkelissa kuvataan työhyvinvoinnin muotoilua keinona kehittää organisaation työhyvinvointia osallistavasti ja työntekijälähtöisesti. TarMu-projektissa kehitettiin palliatiivisen hoidon työntekijöiden hyvinvointia työhyvinvoinnin muotoilun keinoin.

TYÖELÄMÄN JA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN VAATII UUSIA AJATTELU- JA TOIMINTATAPOJA

Monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa sekä yrityksiltä että julkisen sektorin organisaatioilta edellytetään muutoskykyä ja taitoa ratkaista mutkikkaita ja hankalasti jäsennettäviä ongelmia usein nopealla aikataululla. Organisaatioissa tarvitaan luovaa ongelmanratkaisua ja yhä useampien sidosryhmien osallistumista haasteiden ratkomiseen ja uuden kehittämiseen. Henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön tuottaa paitsi parempia ratkaisuja ja palveluja asiakkaille myös työntekijäkeskeistä organisaatiokulttuuria, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen (Lee Yohn 2016). Sote-alan työhyvinvointia ja työn tuunausta tutkineet Luhtinen, Immonen, Mäkkikangas, Huhtala & Feldt (2021, 214) toteavat, että työntekijän mahdollisuus kehittää omaa työtään aktiivisesti on tärkeä keino edistää ja ylläpitää työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatioissa vaatii hyvinvointikyselyjen lisäksi siis syväluotaavampia tiedonkeruumenetelmiä ja henkilöstöä osallistavampaa kehittämisotetta (ks. myös Jääskeläinen 2014). Näin voidaan lisätä ymmärrystä eri työntekijäryhmien arkipäivän kokemuksista työhyvinvointiin liittyen ja osallistaa työntekijät aktiivisemmiksi toimijoiksi työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työelämän ja työhyvinvoinnin innovatiivinen ja osallistava kehittäminen nähdään tärkeänä myös valtakunnallisella tasolla Suomessa. Tämä näkyy

esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön johtamassa TYÖ2030-ohjelmassa, joka on ollut osa työelämäohjelmien kokonaisuutta Marinin hallituskaudella 2019–2023. Ohjelman tavoitteena on, että Suomi on johtava maa maailmassa sekä työhyvinvoinnin että työelämäinnovaatioiden kehittäjänä vuoteen 2030 mennessä. (Alasoini, Antila, Hakala, Hakonen, Kulmala, Lautala, Lyhy-Yrjänäinen, Närhinen & Rissanen 2023.) TYÖ2030-ohjelman avulla pyritään myös vahvistamaan yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvaa työkuultuuria Suomen kilpailuvahvuutena (Osallistava ja osaava Suomi 2019, 140).

TYÖ2030-ohjelman keskiössä on ollut työpaikoilla ja toimialoilla tapahtuva yhteiskehittäminen työnantajien, työntekijöiden ja muiden asiantuntijoiden kesken. Ratkaisuja on kehitetty työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi sekä uusien teknologioiden hyödyntämiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Ohjelmassa on tunnistettu yhteistyön, vuoropuhelun ja jatkuvan yhteiskehittämisen tarve työelämän kaikilla tasoilla. Ohjelman aluehankkeissa on koekeltu uusia tapoja kehittää työelämää. (Alasoini ym. 2023.) Myös kokemukset aiemmista työhyvinvoinnin edistämiseen suuntautuneista valtakunnallisista kehittämisohjelmista osoittavat, että johdon ja henkilöstön yhteistyöhön perustuvalla kehittämisellä voidaan tehokkaasti edistää innovatiivisia ratkaisuja työpaikoilla (Alasoini ym. 2023).

PALVELUMUOTOILU JA YHTEISKEHITTÄMINEN VASTAUKSENA INNOVOINNIN JA YHTEISTYÖN TARPEESEEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESSÄ

Palvelumuotoilu on saanut vahvaa jalansijaa Suomessa sekä isoimpien yritysten että julkisen sektorin organisaatioiden palvelujen ja toiminnan kehittämisessä. Julkisella sektorilla palvelumuotoilu on myös nähty mahdollisuutena parantaa hyvinvointipalvelujen saatavuutta, laatua ja kustannustehokkuutta. Yksi syy palvelumuotoilun suosioon on sen potentiaali vastata ihmisten yhä kasvaviin vaatimuksiin palveluiden laadusta. (Manneri & Koivisto 2019.) Bernoffin (2011) mukaan elämme asiakkaan aikakautta, jolloin yritysten ja organisaatioiden ei tule olla pelkästään asiakaskeskeisiä vaan suorastaan pakkomielteisiä (obsessed with) asiakkaista. Tämä tarkoittaa asiakkaan kokemusmaailman ymmärtämistä entistä syvemmin. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla on menossa suuri kulttuurin muutos asiakkaan roolin muuttuessa yhä aktiivisemmaksi osallistujaksi paitsi omaan hoitoonsa myös palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin (Weiste, Käpykangas, Uusitalo & Stevanovic 2020). Mikkola ja Saarijärvi (2022) toteavat, että viime vuosina terveydenhuollon kehittämisen keskiöön on tullut asiakas- ja potilaskoke-

muksen käsite, joka ”laajentaa huomiota kliinisistä toimenpiteistä, tuotteista ja palveluista laaja-alaisempaan, potilaan koko hoitopolun aikana rakentuvaan subjektiiviseen kokemukseen.”

Palvelumuotoilu on alun perin kehitetty asiakkaan palvelupolun hiomiseen sujuvaksi, toimivaksi ja asiakkaan tarpeita vastaavaksi, mutta se soveltuu ajattelutapana, prosessina ja menetelmänä myös työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Asiakkaan kokemus palvelusta ja työntekijän kokemus työstään ja työpaikastaan ovat ikään kuin saman kolikon kaksi puolta: ne vaikuttavat toisiinsa ja ovat siten erottamattomat. Palliatiivisessa hoidossa myös potilaan läheisten huomioiminen ja tukeminen on osa kokonaisvaltaista hoitoa (ks. Palliatiivinen hoito ja saattohoito 2019). Positiivinen asiakaskokemus ei toteudu ilman positiivista työntekijäkokemusta (Manneri & Koivisto 2019, 22). Työntekijäkokemuksella (engl. employee experience eli EX) tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksesta työntekijässä herääviä ajatuksia ja tunteita (Huhta & Myllyntaus 2021). Koska työhyvinvointi vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja työn laatuun, hyvinvoivien terveydenhuollon työntekijöiden voidaan siten olettaa tarjoavan potilaille parempaa hoitoa (Luhtinen ym. 2021, 202).

Organisaation sisäisessä kehittämisessä palvelumuotoilua voidaan käyttää esimerkiksi rekrytointi- ja perehdytysprosessien parantamisessa sekä kehitettäessä työn sujuvuutta, työssä viihtymistä sekä koulutus- ja valmennusmalleja (Koivisto ym. 2019, 60). Ahonen (2019) näkee palvelumuotoilun vastauksena sosiaali- ja terveysalan tarpeeseen ”saada kokonaisvaltainen ja helposti käytettävissä oleva työmenetelmä työn ja toiminnan kehittämiseksi” (Ahonen 2019, 9).

Perinteinen kehittäminen työyhteisöissä on ollut organisaatio- tai asiantuntijälähtöistä, jolloin asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kokemukset ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tämä on tarkoittanut sitä, että kehittämistyössä asiantuntijat ovat olettaneet tuntevansa asiakkaan, käyttäjän tai työntekijän tarpeita ja ratkaisut on rakennettu näille oletuksille. Koiviston ym. (2019) mukaan palvelumuotoilu painottaa olettamisen sijaan asiakkaan tarpeiden ja kokemusten ymmärtämistä, ratkaisemisen sijaan kaikkine sidosryhmien osallistamista ja tarjoamisen sijaan yhteensovittamista. Yhteensovittamisella tarkoitetaan ihmisten tarpeiden, teknisten toteuttamismahdollisuuksien ja palveluntuottajan liiketoiminnallisten tavoitteiden huomioimista ratkaisuihin. (Koivisto ym. 2019, 49–50.) Palvelukokemuksen rakentumisessa ja ymmärtämisessä myös palveluntuottajan tarpeet, odotukset, arvot ja motivaatiotekijät ovat tärkeitä (Tuulaniemi 2011, 71). Palvelumuotoilu pyrkii siten lisäämään ymmärrystä palvelun kaikista osapuolista.

Yhteiskehittäminen (englanniksi co-creation, collaborative creation, co-design) voi tarkoittaa eri asioita riippuen kontekstista eli se on käsitteenä epäselvä (Keränen 2015, 20–21). Joskus yhteiskehittämisellä tarkoitetaan osallistavia ja vuorovaikutuksellisia menetelmiä, toisissa yhteyksissä se ymmärretään laajempaan kehittämistoiminnan periaatteena. Yhteiskehittäminen osallistavana toimintatapana voi myös kohdistua johonkin yksittäiseen kehittämisprosessin vaiheeseen. Palvelujen markkinoinnin ja johtamisen sekä palvelumuotoilun ja –innovoinnin kirjallisuudessa yhteiskehittäminen liittyy olennaisesti arvon luomisen prosessiin asiakkaan kanssa (Keränen 2015, 20). Yhteistä eri määritelmille ja yhteiskehittämisen käytännöille on kuitenkin sananmukaisesti yhteinen kehittäminen eli kahden tai useamman tahon tavoitteellinen yhteistyö.

TarMu-projektissa yhteiskehittämisellä tarkoitettiin kaikkia projektin osapuolia osallistavaa kehittämistä, jonka tavoitteena oli sujuvoittaa olemassa olevia työn käytäntöjä ja löytää myös uusia toimintatapoja ja ratkaisuja työyhteisöjen arkeen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Yhteiskehittäminen eri projektiin osallistuneiden yksiköiden välillä mahdollisti uusien ideoiden tuottamisen ja arvioimisen yhdessä. Lisäksi yhteiskehittämisellä tuettiin myös verkostoitumista.

Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu kehittämisen menetelminä ja ajattelutapoina sopivat saumattomasti yhteen. Tuulaniemi (2011) näkeekin yhteiskehittämisen palvelumuotoiluna ja palvelumuotoilun yhteiskehittämisenä, koska yksi keskeisistä ajatuksista palvelumuotoilussa on juuri eri osapuolten osallistaminen kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 116). Yhteiskehittäminen ei aina ole helppoa, ei myöskään sote-alalla, jossa kiire, vuorotyö ja hierarkkisuus voivat hankaloittaa yhteiskehittämistä (Halonen 2021). Hyvällä suunnittelulla, systemaattisella kehittämisprosessilla ja osallistavalla johtamisella näihin haasteisiin voidaan kuitenkin vastata.

PALVELUMUOTOILU PERUSTUU MUOTOILUAJATELUUN

Palvelumuotoilu pohjautuu muotoiluajatteluun (englanniksi Design Thinking), joka on ihmiskeskeinen, luova, kokeileva ja iteratiivinen eli vaiheita toistava lähestymistapa ja prosessi ongelmanratkaisuun ja innovointiin (esim. Design Thinking n.d.; Lewrick, Link & Leifer 2018, Lockwood 2010a). Tuotemuotoilusta tuttua ajattelumallia ja prosessia voidaan soveltaa lähes minkä tahansa ongelman ratkaisemiseen erityyppisissä organisaatioissa. Muotoiluajattelu on vahvimmissaan silloin, kun ratkaistavana on monimutkaisia, abstrakteja ongelmia, jotka vaativat uudenlaista ajattelua. Muotoiluajattelun mukaista

luovaa prosessia onkin käytetty monilla eri aloilla, kuten terveydenhuollossa, koulutuksessa, teknologian alalla ja liiketoiminnassa (kts. esim. Brown 2009, 6).

Empatia on yksi muotoiluajattelun tärkeistä tavoitteista (Liedtka, King & Bennett 2013, 144). Muotoiluajattelussa empaattisuudella tarkoitetaan pyrkimystä ymmärtää käyttäjien, asiakkaiden tai muiden ryhmien tarpeita, arvoja ja kokemuksia syvällisesti. Empatia on näkemistä ns. toisen silmin, se mahdollistaa tarvelähtöisen palvelujen kehittämisen. Koska muotoiluajattelu korostaa yhteistyötä, sen avulla voidaan myös edistää yhteistä ymmärrystä ongelmista ja niiden ratkaisusta organisaation eri yksiköiden välillä. Muotoiluajattelun ydintä on nopea oppiminen virheiden ja kokeilujen kautta sekä tarvittaessa edellisiin kehitysvaiheisiin palaaminen. (Lockwood 2010a, xi). Myös asioiden näkyväksi tekeminen visualisoimalla ja aineettoman konkretisointi rakentamalla prototyyppejä on tyypillistä muotoiluajattelun mukaisille menetelmille (Tuulaniemi 2011, 63).

Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä voi tarkoittaa monenlaisia käytäntöjä, mutta lähestymistapoja yhdistää joukko osittain jo yllä mainittuja, muotoiluajattelusta tuttuja periaatteita (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 27):

- Ihmiskeskeisyys (human-centered)
- Yhteistyö (collaborative)
- Iteratiivisuus (iterative)
- Vaiheittaisuus (sequencing)
- Konkreettisuus (real)
- Kokonaisvaltaisuus (holistic)

Yhteistyö viittaa palvelumuotoilun toimintatapaan ja osallistamiseen: palvelumuotoilua tehdään usein monialaisissa tiimeissä ja yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Vaikka palvelumuotoilussa toimitaan konkretian tasolla ja puretaan palvelu palasiksi ja vaiheiksi, kokonaisuutta ei myöskään unohdeta. Katsetta kohdistetaan siten välillä yksityiskohtiin, välillä kokonaisuuteen.

TYÖHYVINVOINNIN MUOTOILU

TarMu-projektissa palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen soveltamista työhyvinvoinnin kehittämiseen nimitettiin työhyvinvoinnin muotoiluksi. Työhyvinvoinnin muotoilulla tarkoitettiin TarMu-projektissa *muotoiluajattelun periaatteiden, palvelumuotoilun prosessin ja työkalujen sekä yhteiskehittämisen soveltamista työn tuunaamiseen työhyvinvoinnin kehittämiseksi organisaatiossa.*

Laurea-ammattikorkeakoulun Työhyvinvointimuotoilu -palvelu on tehnyt palvelumuotoilua hyödyntävää kehittämismenetelmää tutuksi tiettävästi ensimmäisenä Suomessa (Työhyvinvointimuotoilu n.d.). TarMu-projektissa ei käytetty Laurean palvelukonseptia eikä prosessimallia, mutta Laurean julkaisuja työhyvinvointimuotoilusta käytettiin lähteinä ja konseptia inspiraationa kehittämistyössä. Koska työhyvinvointimuotoilu sanana ja käsitteenä on uusi linkittyen vahvasti Laurean palvelukonseptiin, TarMu-projektissa käytettyä kehittämisprosessia kutsutaan työhyvinvoinnin muotoiluksi.

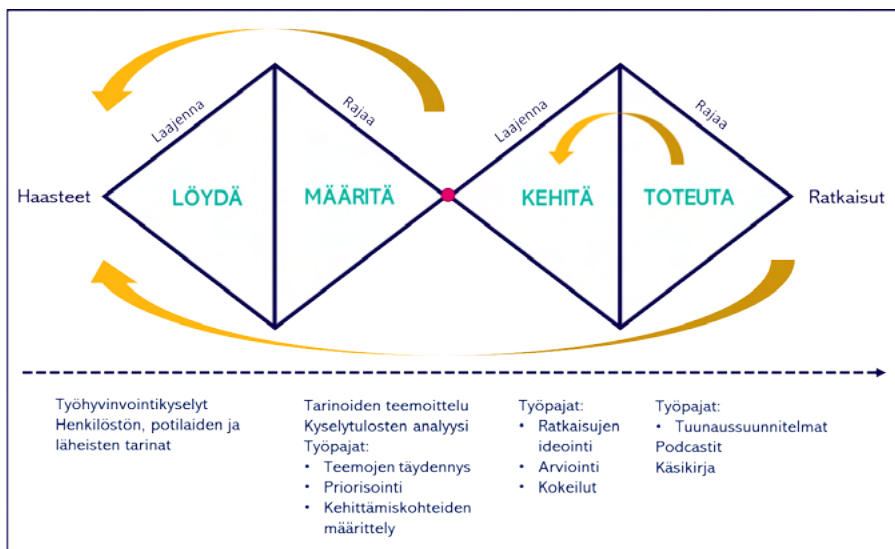
Mitä siis kehitetään, kun muotoillaan työhyvinvointia? Työhyvinvoinnin muotoilussa henkilöstö on avainasemassa. Kehittämisen keskiössä on työntekijän kokemus eli työntekijöiden tarpeet, toiveet ja ajatukset. Kehittämisen kohteena voi olla esimerkiksi henkilöstön vuorovaikutus, työn prosessit tai johtaminen työyhteisössä. Tavoitteena on siten ratkaista työyhteisön hyvinvointiin liittyviä haasteita ja vahvistaa työhyvinvointia lisääviä käytänteitä. (Jaakola, Pietikäinen & Purola 2020; Pietikäinen 2020.)

Kehittämisen tapana työhyvinvoinnin muotoilu on työntekijälähtöistä asiantuntijalähtöisyyden sijaan. Kehittämistä tehdään ns. alhaalta ylöspäin, ja henkilöstö etsii yhdessä ratkaisuja tunnistettuun, rajattuun ongelmaan. Projektin onnistumista auttaa avoin viestintä, osallistava johtaminen ja positiivinen ilmapiiri. (Helminen & Pietikäinen 2021; Jaakola ym. 2020.) Työhyvinvoinnin muotoilu sopii hyvin pariaksi työn tuunaamiselle, koska työhyvinvoinnin muotoilulla tähdätään konkreettisten toiminta- tai vuorovaikutustapojen muutokseen ns. ruohonjuuritason, jolloin pienillä muutoksilla voidaan saada aikaan suuriakin vaikutuksia. Työn tuunaaminen oli yksi TarMu-projektin avainkäsitteistä. Työn tuunaamisella tarkoitetaan oma-aloitteista työn kehittämistä (Luhtinen ym. 2021, 197) ja sitä käsitellään tarkemmin tämän julkaisun viimeisessä artikkelissa.

TarMu-projektissa työhyvinvoinnin muotoilun avulla työntekijöillä oli mahdollisuus yhdessä tunnistaa, tehdä näkyväksi ja kehittää palliatiiviseen työhön liittyviä, työhyvinvointia vahvistavia ja heikentäviä käytänteitä. TarMu-projektin työhyvinvoinnin muotoiluprosessi pohjautui palvelumuotoilussa usein käytettyyn tuplatimanttimaliin, joka on yksi tunnetuimpia palvelumuotoilussa hyödynnettyjä prosessimalleja (kuvio 1). Tuplatimantti on brittiläisen muotoiluorganisaation British Design Councilin kehittämä malli, jolla kuvataan muotoiluprosessia kahden rinnakkaisen timanttikuvion avulla (Framework for Innovation 2019). Timantin muoto kuvaa vuorottelua ymmärryksen laajentamisen tai syventämisen ja tulosten rajaamisen tai fokuksinnin välillä. Ensimmäisessä timantissa tähdätään siihen, että tunnistetaan ja määritellään juuri oikea haaste tai ongelma. Toisessa timantissa taas pyritään löytämään tunnistettuun ongelmaan oikea ratkaisu. (Ks. esim. Koivisto ym. 2019.)

Palvelumuotoilun prosessissa käytettyjä tyypillisiä työkaluja ovat esimerkiksi asiakkaan palveluprosessin näkyväksi tekevä palvelupolku kontaktipisteineen; systeemejä kuvaavat kartat kuten esim. sidosryhmäkartta; kuvitteelliset, mutta tyypillisiä asiakasryhmiä kuvaavat asiakaspersoonat sekä palvelua havainnollistavat prototyypit (ks. esim. Stickdorn ym. 2018). Työkalut määräytyvät aina ratkaistavan haasteen ja tavoitteiden mukaisesti. Stickdorn ym. (2018, 37) määrittelevät palvelumuotoilun työkalut (engl. tools) konkreettisiksi malleiksi tai työpohjiksi, jotka noudattavat tiettyä jäsenystä tai rakennetta. Työhyvinvoinnin muotoilussa työkalut ovat pitkälti samoja kuin palvelumuotoilussa, mutta näyttäytyvät eri näkökulmasta: onhan kehittämisen keskiössä organisaation henkilöstö. Palvelupolun ja asiakaspersoonien sijaan puhutaan silloin työntekijäpolusta ja työntekijäpersoonista.

Kuviossa 1. kuvataan TarMu-projektin työhyvinvoinnin muotoiluprosessin vaiheet ja eteneminen tuplatimanttimallina.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin muotoilun prosessi TarMu-projektissa.

Tuplatimantin *löydä-vaiheessa* etsitään tietoa ja haetaan ymmärrystä aihealueesta ja ihmisistä, joita kehittäminen koskee. Työhyvinvoinnin muotoilun projektissa perehdytään erityisesti henkilöstön tai tietyn työntekijäryhmän kokemusmaailmaan ja tunnistetaan heidän tarpeitaan keräämällä aineistoa

erilaisilla menetelmillä (Jaakola ym. 2020). Jotta voitaisiin asettaa paremmin esimerkiksi työntekijän asemaan ja näkemään kehittämisen kohteena oleva asia hänen näkökulmastaan, käytetään aineiston hankinnassa usein etnografisia menetelmiä kuten havainnointia ja haastatteluja. (ks. esim. Stickdorn 2018, 117–120.) Työntekijän arkeen voidaan perehtyä myös esimerkiksi ns. varjostamisen avulla. Varjostuksella tarkoitetaan henkilön toiminnan havainnointia työssä esimerkiksi yhden työvuoron ajan (Tuulaniemi 2011, 150). Laadullisilla menetelmillä saadun aineiston lisäksi myös määrälliset aineistot kuten kyselyt ovat käyttökelpoisia esimerkiksi yleiskuvan tai pidempiaikaisten kehityskaarrien kartoittamiseksi sekä lähtökohdaksi syvemmälle perehtymiselle. (Esim. Koivisto 2019, 37.) TarMu-projektissa aineistoa hankittiin kahden työhyvinvointikyselyn avulla sekä keräämällä tarinoita arjesta projektissa mukana olleilta palliatiivisen hoidon työntekijöiltä sekä valtakunnallisesti palliatiivisen hoidon potilailta ja heidän läheisiltään. Potilaiden ja läheisten tarinat toivat näkyväksi potilaiden ja läheisten kokemuksia palliatiivisesta hoidosta ja vahvistivat palliatiivisen hoidon parissa työtä tekevien ymmärrystä asiakas- ja potilaskokemuksesta (vrt. esim. Mikkola & Saarijärvi 2022).

Määritä-vaiheessa tarkennetaan alkuperäistä ajatusta kehittämishaasteesta aineistosta saadun ymmärryksen pohjalta (Stickdorn ym. 2018). TarMu-projektissa tämä tarkoitti kerättyjen tarinoiden teemoittelua ja kyselyjen analysointia. Osallistavissa, fasilitoituissa työpajoissa käytiin läpi teemoja ja kyselytuloksia kokonaiskuvan täydentämiseksi ja kehittämiskohteiden tarkentamiseksi yhdessä osallistujien kanssa. Näin ikään kuin palattiin täydentämään aiemmin hankittua aineistoa ja varmistettiin, että tarinoista jäsenneetyt teemat tunnistettiin ja niitä pidettiin relevantteina. Sen jälkeen kehittämiskohteita priorisoitiin ja valittiin jatkokäsittelyyn seuraavan vaiheen työpajoihin. Työpajatyöskentelyssä tarinoiden teemat ja teemoihin liittyvät lainaukset tarinoista olivat näkyvillä työtilan seinillä, jotta osallistujat pystyivät työskentelemään niiden parissa yksin ja yhdessä keskustellen. Huomioita kirjattiin post it -lapuille ja Padletille verkkoon. Työskentelyssä käytettiin myös vaikuttamisen kehä -työkalua, jonka avulla osallistujat pohtivat, mihin teemoihin ja alateemoihin heillä on mahdollisuutta vaikuttaa ja mistä asioista he voivat päättää. Työpajojen tuloksista tehtiin yhteenvedot virtuaaliselle valkotaululle projektin Teams-työtilaan.

Tuplatimantin *kehitä-vaiheessa* ideoidaan ratkaisuja tunnistettuihin ja valittuihin kehittämisen kohteisiin (Koivisto 2019, 46). TarMu-projektissa ideointia tehtiin pareittain ja pienryhmissä fasilitoituissa työpajoissa. Sidosryhmäkarta Mind Map -työkalulla nostettiin esille eri sidosryhmiin liittyviä kipupisteitä ja etsittiin niihin ratkaisuja. Persoona-työkalulla jatkettiin aiemmassa vaiheessa läpikäytyjen työnkuvien kirkastamista. Arviointimatriisi-työkalulla arvioitiin

ideoimalla saatujen ratkaisujen tärkeyttä ja toteuttamisen helppoutta. Tärkeimmät ja helpoimmin toteutettavissa olevat ratkaisut valittiin kokeiltavaksi arjen työhön.

Toteuta-vaiheessa rajataan ideoista ratkaisuja ja vaihtoehtoja, joita lähde-tään kokeilemaan ja testaamaan arjen todellisissa tilanteissa (Koivisto 2019, 46). TarMu-projektin toteuta-vaiheessa kokeiltavaksi valitut ideat kirjattiin työyhteisökohtaisiin työntuunaussuunnitelmiin. Tuunaussuunnitelmat olivat työntekijälähtöisiä koonteja työn sujuvuutta parantavista käytännöistä, joita haluttiin kokeilla. Kokeiluun valikoitui mm. muutos työvuorojen alkuun liittyvässä käytännössä ja moniammatilliset aamukahvit viikoittain. Kokeilujen käyttöönottoa ja kokemuksia niistä seurattiin ns. tarkistuspisteissä, jotka kirjattiin tuunaussuunnitelmiin. Tässä vaiheessa projektissa toteutettiin myös Kohtaamisia palliatiivisessa hoidossa -podcast -sarja, jossa keskustelijat jakoivat palliatiivisen hoidon työhön ja työhyvinvointiin liittyviä ajatuksia ja kokemuksia moniammatillisesti. Nämä tarinat täydensivät työhyvinvoinnin kuvaa palliatiivisen hoidon alan erityispiirteiden osalta. Podcastit ovat sekä projektiin osallistuneiden että muiden aiheesta kiinnostuneiden käytettävissä myös projektin jälkeen. Projektissa tuotettiin lisäksi käsikirja työyhteisölähtöisestä kehittämisestä työhyvinvoinnin vahvistamiseksi.

Tuplatimanttimallin katkoviivat nuolineen kuvaavat iterointia eli edellisiin vaiheisiin palaamista. Timanttien yhtymäkohdassa on syytä palata takaisin haasteen uudelleenmäärittelyyn, jos määrittelyn perusteella havaitaan, ettei ongelma olekaan se mitä alun perin ajateltiin. Toisen timantin vaiheissa ratkaisuja parannetaan ja uudelleen testataan kokeilujen ja testauksen perusteella. Prosessi on siten luonteeltaan iteratiivinen ja ns. korjausliikkeitä tehdään jatkuvasti. (Framework for Innovation 2019.)

Palvelumuotoilulle tyypillisesti työhyvinvoinnin muotoilun prosessi ei siis ole lineaarinen eivätkä prosessin vaiheet ole selvärajaisia, vaan vaiheet limittyvät (Stickdorn ym. 2018, 92–93). Näin oli myös TarMu-projektissa mm. siksi, että osaa työpajoista jouduttiin siirtämään alkuperäistä aikataulua myöhemmäksi. Ideointia, kehittämiskohteiden uudelleen määrittelyä ja priorisointia tehtiin useassa eri vaiheessa myös siitä syystä, että useissa työpajoissa oli uusia osallistujia, jotka eivät olleet mukana aiemmissa työpajoissa. Stickdornin ja muiden (mts, 90) mukaan myöskään ympyrä ei kuvaisi muotoilun todellista prosessia oikein, koska ympyräkin on lineaarinen siinä mielessä, että vaiheet seuraavat toisiaan. Muotoiluprosessin iteratiivisuus on siten vaikea esittää kuvana, koska prosessissa voidaan tarpeen vaatiessa liikkua mihin tahansa prosessin osaan milloin tahansa. Muotoiluprosessi mukautuu siis tilanteeseen, mutta liikkuu jatkuvasti eteenpäin. (Mts. 90.)

LOPUKSI

Työhyvinvoinnin muotoilussa henkilöstö on aktiivinen toimija työhyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstön osaamista hyödyntämällä on mahdollista tuottaa organisaatioon työntekijäkeskeisempää työkulttuuria sekä lisätä siten yksilön ja yhteisön työhyvinvointia ja työn merkityksellisyyttä. TarMu-projektissa työhyvinvoinnin muotoilussa yhdistyivät palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen ja työn tuunaus kehittämisen menetelminä.

Työhyvinvoinnin muotoilu ajattelutapana on kokeileva ja joustava. Ajattelutavasta oli etua TarMu-projektissa, jonka aikana kohdattiin monia muutoksia sekä projektiin osallistuvissa työyhteisöissä että toimintaympäristössä. Näitä olivat mm. henkilöstömuutokset, projektissa mukana olleiden kolmen yksikön yhdistyminen yhdeksi keskuksesi sekä uuteen hyvinvointialueeseen siirtyminen. Suunnitelmaa ja aikatauluja oli tarpeen räätälöidä projektin aikana.

Paitsi aitoa yhteiskehittämistä, työhyvinvoinnin muotoilu edellyttää organisaatiolta myös muotoiluosaamista ja ns. muotoiluystävällisyyttä (engl. design-friendly) (Matveinen & Koivisto 2019, 164; Jenkins 2010). Muotoiluystävälliselle organisaatiolle on ominaista esimerkiksi rehellisen palautteen ja virheistä oppimisen kulttuuri; luottamuksen, voimauttamisen ja jaetun tarkoituksen sekä kokeilun ja ketteryuden kulttuuri. Sen sijaan muotoiluajattelun käyttöönotto on vaikeaa organisaatiossa, joka on toimintatavoiltaan ja kulttuuriltaan hierarkkinen ja kontrolloiva, riskejä karttava ja syyttelevä sekä prosesseiltaan jäykkä. (Jenkins 2010, 25.) Myös muotoilun kypsyystasoa organisaatiossa voidaan arvioida (Matveinen & Koivisto 2019, 164).

Työhyvinvoinnin muotoilun ottaminen osaksi organisaation toimintaa edellyttää usein organisaatiokulttuurin ja nykyisten toimintatapojen uudelleen arviointia ja muutosta. Työnteon kulttuuri voi joko edistää tai estää osallistavan kehittämisen käyttöönottoa organisaatiossa (Turpeinen, Ylisassi, Hirvonen & Laitinen 2016, 5). Pelkkä prosessin ja työkalujen käyttöönotto ei riitä, vaan organisaatiolta vaaditaan aitoa työntekijälähtöisyyttä. Siten työhyvinvoinnin muotoilu edellyttää organisaatiolta irtautumista asiantuntija- ja organisaatiokeskeisyydestä. Työhyvinvoinnin muotoilu kukoistaa organisaatiossa, joka on työntekijäkeskeinen ja joka aidosti osallistaa työntekijöitä omaan työhönsä liittyvien käytäntöjen ja prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen. (ks. Lockwood 2010; Matveinen & Koivisto 2019, 163.)

TarMu-projektin aikana yhä tärkeämmäksi tavoitteeksi työyhteisölähtöiselle työskentelylle nousi eri yksiköiden työntekijöiden verkostoituminen ja tutustuminen toisiinsa. Siksi osallistujien vaihtuvuus työpajoissa ja prosessin aikana nähtiin myös positiivisena asiana. Projektin alussa yksiköitä oli kolme, projektin

aikana ne yhdistyivät yhdeksi hallinnolliseksi yksiköksi. Lisäksi projektiin tuli mukaan neljäs yksikkö. Työpajat auttoivat osaltaan madaltamaan kynnystä yhteydenottoihin eri yksiköissä työskentelevien välillä ja samalla vahvistivat uuden, kolmesta yksiköstä koostuvan yksikön työntekijöiden tutustumista toisiinsa. Työpajoissa myös jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus aktiivisesti osallistua oman ja työyhteisön työn tuunaamiseen. Siksi voidaan väittää, että itse prosessi osoittautui jopa tuloksia tärkeämmäksi. Se ei ole epätavallista palvelumuotoilua soveltavassa työhyvinvoinnin kehittämisessä:

Service Design is about the journey.

Lockwood 2010

LÄHTEET

Ahonen, T. 2019. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Muutoksen voima. Viitattu 1.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Alasoini, T., Antila, J., Hakala, L., Hakonen, N., Kulmala, S., Lautala, K., Lyhy-Yrjänäinen, M., Närhinen, A. & Rissanen, M. 2023. Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ2030-ohjelma. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.5.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-096-6>

Bernoff, J. 2011. Competing in the Age of the Customer. Marketing News, 45, 11, 10. Viitattu 17.5.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Brown, T. 2009. Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins Publishers.

Design Thinking. N.d. Ideo Design Thinking verkkosivut. Viitattu 23.5.2023. <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>

Framework for Innovation. 2019. British Design Council. Viitattu 12.5.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Halonen, M. 2021. Miksi yhteiskehittäminen on niin vaikeaa sotessa? Työterveyslaitoksen blogi. Viitattu 18.5.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/miksi-yhteiskehittaminen-niin-vaikeaa-sotessa>

Helminen, H. & Pietikäinen, M. 2021. Viestintä osana työhyvinvointimuotoilua. *Laurea Journal*. Viitattu 21.5.2023. <https://journal.laurea.fi/viestinta-osana-tyohyvinvointimuotoilua/#c6094c15>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Jaakola, H., Pietikäinen, M. & Purola, A. 2020. Työhyvinvointimuotoilu osallistamisen ja työhyvinvoinnin kehittäjänä. *Laurea Journal*. Julkaistu 19.10.2020. Viitattu 15.5.2023. https://journal.laurea.fi/tyohyvinvointimuotoilu-osallistamisen-ja-tyohyvinvoinnin-kehittajana/?_ga=2.188334688.95468828.1673551434-1053516261.1629812494#f622d6c7

Jenkins, J. 2010. *Creating the Right Environment for Design*. Julkaisussa *Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. Toim. T. Lockwood. New York, NY: Allworth Press, 23–33.

Jääskeläinen, A. 2014. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 1,12. Viitattu 20.5.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87187/46100>

Keränen, K. E. 2015. *An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business*. Dissertation. Sidney Sussex College, Department of Engineering, University of Cambridge. Viitattu 1.5.2023. <https://www.repository.cam.ac.uk/items/d7fe8e1e-5275-4bc1-b817-65992b000f98>

Koivisto, M. 2019. *Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna*. Julkaisussa *Palvelumuotoilun businesskirja*. Toim. M. Koivisto, J. Säynäjäkangas, J. & S. Forsberg. Helsinki: Alma Talent, 30–51. Viitattu 20.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Businesskirjasto Alma Talent.

Lee Yohn, D. 2016. *Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience*. *Harvard Business Review*. Human resource management. Dec 08. <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>

Lewrick, M., Link, P. & Leifer, L. 2018. *The Design Thinking Playbook: Mindful Digital Transformation of Teams, Products, Services, Businesses and Ecosystems*. Hoboken: Wiley. Viitattu 23.3.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Ebooks.

Liedtka, J., King, A. & Bennett, K. 2013. *Solving Problems with Design Thinking: Ten Stories of What Works*. Viitattu 23.3.2023. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central.

Lockwood, T. 2010a. *Forward: The Importance of Integrated Thinking*. Julkaisussa *Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. Toim. T. Lockwood. New York, NY: Allworth Press, vii-xvii.

Lockwood, T. 2010b. *Transition: Becoming a Design-Minded Organization*. Julkaisussa *Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York, NY: Allworth Press, 81–95.

Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, A., Huhtala, M. & Feldt, T. 2021. Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa: yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 19,1, 197–221. Viitattu 20.5.2023. <https://doi.org/10.37455/tt.99646>

Matveinen, J.-V. & Koivisto, M. 2019. *Palvelumuotoilun haltuun ottamisen edellytyksiä*. Julkaisussa *Palvelumuotoilun businesskirja*. Toim. M. Koivisto, J. Säynäjäkangas, J. & S. Forsberg. Helsinki: Alma Talent, 162–177. Viitattu 20.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Businesskirjasto Alma Talent.

Mikkola, T. & Saarijärvi, H. 2022. Hyvä potilaskokemus on osa laatua. *Katsausartikkeli. Lääkärilehti*. Julkaistu 19.2.2022. Viitattu 23.5.2023. <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/katsausartikkeli/hyva-potilaskokemus-on-osa-laatua/?public=f85c5d6aeb8618807e3c5c0d6b5f9193>

Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. 2019. Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. *Valtioneuvoston julkaisuja* 2019:31. Viitattu 15.5.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palliatiivinen hoito ja saattohoito. 2019. Käypä hoito -suositus. Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecimin ja Suomen Palliatiivisen Lääketieteen yhdistyksen asettama työryhmä. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. Viitattu 23.5.2023. <https://kaypahoito.fi>

Pietikäinen, M. 2020. Työhyvinvointimuotoilulla tuottavuutta, työhyvinvointia ja loistavia asiakaskokemuksia. Laurea Journal verkossa 5.10.2020. Viitattu 20.5.2023. https://journal.laurea.fi/tyohyvinvointimuotoilulla-tuottavuutta-tyohyvinvointia-ja-loistavia-asiakaskokemuksia/?_ga=2.170082592.164385964.1684474953-1053516261.1629812494#c6094c15

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing. Sebastopol, CA.: O'Reilly Media.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. TYÖ2030-ohjelma kokosi viisi ratkaisua menestyvään työelämään. STM:n ja Työterveyslaitoksen tiedote. Viitattu 15.5.2023. <https://stm.fi/-/tyo2030-ohjelma-kokosi-viisi-ratkaisua-menestyvaan-tyoelamaan>

Turpeinen, M., Ylisassi, H., Hirvonen, L. & Laitinen, J. 2016. Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin. Työterveyslaitos: Helsinki. Viitattu 22.5.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131977/Edistet%c3%a4%c3%a4n%20terveytt%c3%a4%20ty%c3%b6paikoilla%20yhteistoimin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työhyvinvointimuotoilu. N.d. Laurea-ammattikorkeakoulun verkkosivut. Viitattu 23.5.2023. <https://www.laurea.fi/tyoelamapalvelut/tyohyvinvointimuotoilu/>

Weiste, E., Käpykangas, S., Uusitalo, L-L. & Stevanovic, M. 2020. Being Heard, Exerting Influence, or Knowing How to Play the Game? Expectations of Client Involvement among Social and Health Care Professionals and Clients. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020, 17, 16. Viitattu 19.5.2023. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/16/5653>

TYÖN MERKITYKSELLISYYS TYÖHYVINVOINNIN LÄHTEENÄ

Katja Järvelä, Annina Kangas-Niemi, Maija-Liisa Tolonen & Minna Koivunen

Työn merkityksellisyys on noussut yhdeksi keskeiseksi työelämä tutkimuksen ja -kehittämisen teemoista. Se on akateemisen tutkimuksen lisäksi esillä työyhteisöissä johtamisen ja työhyvinvoinnin keskusteluissa sekä työpaikkaa tai uutta työuraa etsivän yksilön arjessa. (Aaltonen 2020a, 19.) Voidaan todeta, että ei ole yhdentekevää miten merkitykselliseksi ja merkityksettömäksi työmme koemme nyt ja tulevaisuudessa.

TYÖN MERKITYKSELLISYYS

Työn merkityksellisyyttä (engl. meaningful of work) pidetään ihmisen inhimillisenä perustarpeena. Ihminen etsii mieltä ja merkitystä omalle elämälleen (engl. meaning of life) ja omalle työlleen. Työn merkityksellisyys nähdään monissa tutkimuksissa olevan myönteisesti yhteydessä työhyvinvointiin. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020a; Manka 2012; Martela, Ryan & Steger 2017; Martela, Gómez, Unanueb, Arayab, Bravo & Espejo 2021.) Työn kokeminen merkityksellisenä edellyttää, että yksilön omat arvot ja työympäristön arvot ovat yhteensopivat (Vartiainen 2020). Merkityksellinen työ on yksilölle olennainen hyvinvoinnin ja motivaation lähde, ja tämä on luonnollisesti myös työnantajan etu. Martela ja Pessi (2018) korostavat seuraavaa kolmea merkityksellisen työn elementtiä: arvokkuus, itsensä toteuttaminen ja laajempi, hyvää tuottava päämäärä. Työn arvokkuudessa työ ei ole ainoastaan väline toimeentulon hankkimiseksi, vaan työssä on jotakin, joka tekee siitä itsessään arvokasta. Työn merkityksellisyys vahvistuu, jos yksilö voi työssään toteuttaa itseään. Laajempi päämäärä tarkoittaa sitä, että yksilö kokee mahdollisuuden työnsä kautta tehdä jotain hyvää, jolloin työ tuottaa yhteistä hyvää tai palvelee suurempaa tarkoitusta. Kun työelämässä puhutaan työn merkityksellisyydestä, usein tarkoitetaan yhtä tai useampaa edellä mainitusta kolmesta temasta. (Martela & Pessi 2018; Martela 2020.)

Martela (2018, 6) määrittelee työn merkityksellisyyttä ”yleiseksi arvioksi työstä sen osalta, kuinka pitkälti se on itsessään tärkeää, arvokasta ja tekemisen arvoista”. Kun yksilö kokee työnsä merkitykselliseksi, on hän vahvasti sitoutunut tekemään parhaansa ja myös haluaa onnistua sekä tavoitella hyvää

lopputulosta. Tammeaidin (2020, 89) mukaan työn merkitykselliseksi kokeva työntekijä on sitoutuneempi, luovempi ja onnellisempi verrattuna työntekijään, joka on vain ”täällä töissä”. Työelämän näkökulmasta merkityksellisyyden edistäminen on erittäin merkittävä asia ja siinä on kyse paitsi yksittäisten työntekijöiden myös koko työyhteisön hyvinvoinnista. (Martela & Pessi 2018; Martela 2020; Tammeaid 2020.)

Ihmiset, joilla on merkityksellinen työ sekä voivat paremmin että työskentelevät paremmin.

Martela 2020

Työ ja työelämä ovat keskeinen foorumi elämän merkityksellisyyden etsimiseen. Teemme keskimäärin lähes 40 tuntia työviikkoja, mikä on puolet hereillä olon ajastamme. Siksi onkin tärkeää kysyä, miten työelämä vastaa ihmisten kaipuuseen kokea olemisensa ja tekemisensä arvokkaana ja tärkeänä. Lisäksi voidaan pohtia, mitä keinoja yhteiskunnassa ylipäänsä on edesauttaa ihmisiä heidän perustavanlaatuisessa tarpeessaan kokea elämä merkityksellisenä. Työn kautta voidaan hakea myös laajemmin kokemusta oman elämän mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. Aaltosen mukaan kuitenkin valitettavan usein ihmisiltä on hämärtynyt käsitys työn merkityksestä. Työn arjessa ja tekemisen tiimellyksessä työn merkityksellisyys voi hukkua kiireeseen, organisaatorakenteisiin tai heikosti toimiviin prosesseihin. Merkityksellisyys on paitsi yksilötason myös tiimitason hyvinvointi- ja menestystekijä. Googlen toteuttama Aristoteles-projekti osoittaa, että parhaiten menestyvissä tiimeissä yksilöillä on kirkkaana mielessä työnsä tavoite ja päämäärät, he tiedostavat työnsä vaikuttavuuden ja kokevat oman työnsä ja roolinsa merkitykselliseksi. (Aaltonen ym. 2020a.)

TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN VAATIMUS LISÄÄNTYY TYÖELÄMÄSSÄ

Työelämän murros, yhteiskunnalliset muutokset, maailman tapahtumat ja huoli tulevaisuudesta ovat nostaneet merkityksellisyyden niin elämässä kuin työssä aiempaa keskeisempään rooliin, kun mietitään mihin suuntautua työelämässä ja elämässä yleensäkin. Työelämän rakenteet ja maailma ovat jatkuvassa muutoksessa tuoden epävarmuuden tunteen myös yksilöiden arkeen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020b, 94; Martikainen 2022, 44.)

Työpaikalla ja työn parissa vietetään iso osa valveaoloajasta. Yksilöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää huomioida, että työ olisi mielekästä ja merkityksellistä. Merkityksellisyyden kokemus tai sen puuttuminen ohjaa ajankäyttöä ja valintoja työssä. Martela (2020, 9) muistuttaa, että merkityksellisyys on yksi keskeinen yksilön uravalintoihin vaikuttava tekijä ja merkittävä elämänlaadun lähde. Monissa tutkimuksissa ja artikkeleissa todetaan, että organisaatorakenteiden ja käytäntöjen on muututtava, jotta ylipäänsä voidaan vastata yksilöiden odotuksiin merkityksellisestä työelämästä ja toimintaympäristöstä kumpuaviin muutoksiin. (Aaltonen ym. 2020a; Alasoini 2020; Hakanen 2020; Järvensivu 2020; Martikainen & Oikarinen 2023; Tammeaid 2020.)

Koronaviruspandemian myötä työn merkityksellisyys ja siitä keskustelu tuli aiempaa korostetummin esille. Koronakriisin vaikutukset koskettivat lähes kaikkia toimialoja ja työntekijöitä: moni menetti työpaikkansa tai joutui lomautetuksi, osa siirtyi kokonaan tai ainakin osittain tekemään työtään etänä. Osa toimialoista hiljeni, osa menestyi uusilla innovaatioilla. Jo ennestään työvoimapolua potevan sosiaali- ja terveystalouden ammattilaisilla oli edessään työskentely poikkeusoloissa. Tämä tarkoitti potilaiden hoitamista suojarusteissa ja samaan aikaan henkeä uhkaava virus sai pelkäämään sekä oman ja läheisten terveyden puolesta. Poikkeustilanteessa omat arvot ja työn merkityksellisyys sai uusia sävyjä, mutta työn arjessa syvällisemmät pohdinnat painuivat taustalle. Samaan aikaan työ oli selviytymistä päivästä toiseen ja viikosta seuraavaan ja työvuorojen riittävän miehityksen takaaminen oli kaikkien yhteinen huoli. Kriisi ja yhteinen vihollinen sai eri ammateissa ja eri elämäntilanteissa olevat ihmiset aktiivisesti ajattelemaan, mitä tekemällä voisi auttaa ja miten voi tuoda oman, konkreettisen panoksensa yhteiskunnan hyödyksi. Koronatilanteen tasaannuttua ja vaikeimpien aikojen taituttua moni pysähtyi kyseenalaistamaan tai vähintäänkin pohtimaan tekeekö työtä, joka on itselle riittävän merkityksellistä (Martela 2020, 14). Kuten aiemmin todettiin, on työn merkityksellisyys kiistatta yksi työelämän vaatimus- ja menestystekijä eikä sen tärkeyttä voi sivuuttaa tai nähdä enää pelkästään tulevien sukupolvien vaatimuksena.

TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN KOKEMUKSET VAHVISTAVAT TYÖHYVINVOINTIA

Merkityksellinen työ on yksilön perustarve, ja merkityksellisyyden nähdään vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Kun työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, se koetaan myös työssä jaksamista edistävänä tekijänä. Omien tutkimustensa kautta Martela (2020) suosittaa huomioimaan

seuraavat kaksi avaintekijää merkityksellisen työn vahvistamiseksi. Ensiksi, työntekijällä on työn kautta mahdollisuus auttaa muita ihmisiä ja tehdä omalta osaltaan parempaa huomista. Vastaavasti mikäli työntekijä kokee, että hänen työpanoksellaan ei ole lainkaan myönteistä vaikutusta ympäröivään yhteiskuntaan voi hän kokea työnsä merkityksettömänä. Työpaikoilla tulisi vahvemmin tuoda esille ne positiiviset seuraukset, joita jokaisen työllä on suhteessa asiakkaisiin, työtovereihin ja yhteiskuntaan. Mitä voimakkaampi on yksilön kokemus tunne, että juuri hänen työnsä kautta voi auttaa muita ja olla hyödyksi, sitä vahvemmin hän kokee työnsä merkitykselliseksi. Toisten ihmisten auttaminen ja myönteisten vaikutusten aikaansaaminen ovat tutkitusti keskeisiä merkityksellisen työn ominaisuuksia. Martela (2020) viittaa useisiin kansainvälisiin tutkimuksiin, joissa työn merkityksellisyys on yhdistetty mm. työ- ja asiakastyytyväisyyteen, työn imuun, työhön sitoutumiseen, työn tuloksellisuuteen ja vähäisempiin työpaikan vaihtoaikaisiin. Martela nostaa esille myös Allanin (2019) kollegoineen tekemän tutkimustyön, jonka tulokset tukevat laajasti ottaen havaintoa siitä, että merkityksellinen työ auttaa yksilöä sekä voimaan paremmin että työskentelemään paremmin. (Martela 2020.)

Toinen avaintekijä Martelan (2020) mukaan on yksilön mahdollisuus toteuttaa itseään ja saada autonomian tunteita työssään. Kun työntekijä voi tehdä mielenkiintoisia ja arvokkaita pitämiään asioita ja hänellä on tilaa tehdä työtään haluamallaan tavallaan, ollaan merkityksellisyyden ytimessä. (Martela 2020.) Saman suuntainen on myös Hakasen (2020) näkemys, joka painottaa työntekijän oman aktiivisuuden ja omien valintojen roolia. Aktiivisuuden ja omien valintojen kautta työntekijä saa muokata työstään itselleen merkityksellisempää. Työstä tulee entistä enemmän tekijänsä näköistä ja palkitsevampaa. Työn merkityksellisyyden ja työn imun kokemuksiin voidaan myötävaikuttaa nimenomaan johtamisella, muun muassa oman työn johtamisen ja työn tuunaamisen keinoin. (Hakanen 2020.) Työn imu määritellään suhteellisen pysyväksi työhyvinvoinnin tilaksi, johon kuuluu sitoutuneisuus ja myönteinen suhtautuminen työhön. Työn tuunaaminen nähdään oma-aloitteisena työn kehittämisenä. Työtä tuunaamalla voidaan vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja vastaavasti monipuolinen työn tuunaaminen vaikuttaa myönteisesti myös työn imuun. (Hakanen 2020; Luhtinen, Immonen, Mäkikangas, Huhtala & Feldt 2021.) Laaser ja Karlson (2022) korostavat työn merkityksellisyyden kokemusten kannalta keskeisenä autonomian kokemusta, työstä saatua tunnustusta (engl. recognition), arvostusta (engl. respect) ja kokemusta tulla kohdelluksi kunnioitetuksi työssään (engl. dignity) (Laaser ja Karlson 2022, 11–13).

Kun työntekijä voi tehdä itseään kiinnostavia ja arvokkaaksi kokemiaan asioita ja hänellä on tilaa tehdä työtään haluamallaan tavallaan, ollaan merkityksellisyiden ytimessä.

Merkityksellinen työ, toiveet ja tarpeet työn merkityksellisyydestä nousevat esille useissa suomalaisissa tutkimuksissa. Martikainen (2022) on tarkastellut väitöstutkimuksessaan mm. sitä miten työn merkityksellisyys ja merkityksettömyys sekä eudaimoninen hyvinvointi koetaan eri toimialoilla ja millaisin keinoin niitä voidaan vahvistaa yksilön, työn ja organisaation tasoilla. Eudaimoninen hyvinvointi tässä yhteydessä tarkoittaa hyvän elämän ja tarkoituksellisuuden tunteesta syntyvää onnellisuuden kokemusta. Martikainen, Kudrna ja Dolan (2021) ovat tutkineet työntekijöiden subjektiivisia työn merkityksellisyiden kokemuksia (”moments of significant work”). Tutkimuksen pohjalta nousee esille seuraavat merkityksellisen työn olennaiset sisällöt:

1. Yhteenkuuluvuus eli työ, jota tehdään muiden kanssa
2. Myötävaikutus eli työ, jota tehdään muita tai jotain itseä suurempaa päämäärää varten
3. Muuntuvuus eli työ, joka mahdollistaa ihmisenä ja ammattilaisena kasvamisen, oppimisen ja kehittymisen (työn tuunaaminen)
4. Merkityksellisen työn elementit, kuten ajankäyttö ja itsenäinen toimijuus, suojaavat työn merkityksettömydeltä

Merkityksellisen työn sisällöt (Martikainen, Kudrna ja Dolan 2021.)

Martikainen ja Oikarinen (2023) tarkoittavat työn merkityksellisyydellä ”arvokkaaksi, erityisen tärkeäksi, mielekkääksi ja elämää rikastavaksi koettua työtä, jonka käsitetään vaikuttavan omaa etua suurempiin kokonaisuuksiin”. Hoito- ja opetusalailla työn merkityksellisyyden ja merkityksettömyyden kokemuksia on tutkittu Työsuojelurahaston rahoittamassa Työn m & m -hankkeessa. Kyselyyn on vastannut 291 opetus- ja hoitoalalla toimivaa työntekijää. Tutkimushanke perustui työn merkityksellisyyden 4C-malliin, jonka pohjalla on yllä mainittu ”moments of significant work” -malli. 4C -mallissa merkityksellisuuden hetkiä luonnehtivat yhteenkuuluvuus, myötävaikutus ja muuntumismahdollisuus (engl. connection, contribution ja conversion). Työn merkityksettömyyttä luonnehtii kahlitsevuuden teema (engl. confinement). Vuonna 2022

toteutettu kyselytutkimus osoitti, että työyhteisöissä käydyt keskustelut työn merkityksellisyydestä entisestään lujittivat työn kokemista merkitykselliseksi. Kohtaamiset ja dialogit työyhteisön kesken ovat luontevia keinoja merkityksellisyyden rakentumiseen. Työpaikoilla voisi panostaa nykyistä enemmän kohtaamista edistäviin ja vuorovaikutusta tukeviin toimintamalleihin. Martikainen ja Oikarinen peräänkuuluttavat tietoisesti rakennettuja foorumeita osaksi työn rakennetta, jotta kohtaamiset eivät jäävät satunnaisten kahvihuone- tai käytävätapaamisten varaan. (Martikainen & Oikarinen 2023, 30.)

Tarkasteltaessa työn merkityksellisyyttä on olennaista muistaa, että työn merkityksellisyys ei synny ainoastaan positiivisista työkokemuksista. Arjen työ koostuu lukuisista erilaisista miellyttävistä ja vähemmän miellyttävistä työtehtävistä. Työ on useimmiten ongelmien ratkaisemista, virheiden korjaamista ja vaivannäköä. Haasteet, ongelmat ja erilaiset hyvin arkiset ja ikävät-kin tilanteet voivat luoda merkityksellisyyttä. Yhtenä esimerkkinä tästä ovat terveydenhuoltoalan ammattilaiset, jotka tekevät työtä usein sairauden tai kuoleman kanssa, mutta kokevat työnsä siitä huolimatta tai ehkä juuri siksi hyvin merkitykselliseksi. (Aaltonen ym. 2020a, 95–96.) Useiden tutkimusten (mm. Coco & Roos 2020) ja tehtyjen selvitysten mukaan (Sairaanhoidajaliitto, Tehy, SuPer, Työolobarometri) mukaan sairaanhoitajat ja lähihoitajat kokivat työn itsessään hyvin merkitykselliseksi. Tevameri (2021) huomauttaa, että yksistään työn merkityksellisyyden kokemus ei kuitenkaan riitä. Työoloihin ja työympäristön tulee kiinnittää huomiota ja niiden tulee olla sellaiset, että työn tekeminen hyvin on mahdollista. (Tevameri 2021, 74.)

TarMu-projektissa toteutetussa Hyvän työpaikan kriteerit -kyselyssä palliatiivisen terveydenhuollon työntekijät (N=27) kokivat, että heidän työtänsä kunnioitetaan koska se on merkityksellistä ja vastuullista (vastausten keskiarvo 8.0 ja mediaani 9.0). Työn merkityksellisyys nousi esille myös henkilöstön kirjoittamissa tarinoissa. TarMu-projektin kokemusten perusteella näyttää siltä, että työn merkityksellisyys ja sen kokeminen on yksi keskeinen työhyvinvointia vahvistava tekijä projektiin osallistuneiden henkilöiden osalta.

TarMu-projektiin osallistuneet viittasivat työn merkityksellisyyteen muun muassa seuraavasti:

”Parhaita hetkiä on, kun oikeasti kokee voivansa auttaa, pystyy tukemaan ja helpottamaan oireita ja saa siitä kiitoksen.”

”Onhan tämä työtä, jossa erittäin usein tulee tunne, että teen työtä, jolla on tarkoitus. Sitä saa tuntea itsensä tarpeelliseksi.”

”Tietysti on tosi palkitsevaa, kun näkee heti suoraan, että on voinut tehdä hyvää toiselle. Näkee työnsä tulokset.”

”Päivinä, jolloin on kunnolla aikaa ja hoitajia toteuttamaan palliatiivista hoitoa on tunne, että olen hyödyksi.”

Kerran vuodessa julkaistu Nuorisobarometri kuvaa 15–29-vuotiaiden nuorten arvoja ja asenteita. Vuoden 2019 Nuorisobarometrin teemana on työhön suhtautuminen. Barometri osoittaa, että autonomian ja merkityksellisyden kokemukset työelämässä ovat nuorille tärkeitä. Barometri perustuu 1907 nuoren puhelinhaastatteluun, joista puolet oli pää- tai sivutoimisesti työelämässä ja puolet opiskelijoita. Nuoret toivovat, että työ vastaa omia arvoja ja on merkityksellistä. Yhdeksän nuorta kymmenestä kokee voivansa hyvin käyttää osaamistaan hyödykseen työssään, pitää työtään merkityksellisenä ja on työstään innostunut. Nuoret yrittäjät ja korkeakoulutetut nuoret kokivat työnsä hyvin innostavana ja merkityksellisenä. Milleniaalien (s. 1981–1996) suhde työhön poikkeaa heidän vanhempiensa suhteesta työhön: työn odotetaan vastaavan nuorten arvoja ja olevan merkityksellistä. Työtä ei nähdä ainoastaan rahan ansainnan välineenä tai moraalisenä välttämättömyytenä elannon hankkimiseen. (Rasa, Pirttijärvi, Haikola & Myllyniemi 2020.)

Työterveyslaitoksen (2023) tutkimuksen mukaan vähäisempi työn merkityksellisyys ja yhteensopivuus työssä ovat koetelleet erityisesti nuorten työhyvinvointia. Nuoret työntekijät toivat esille vanhempaa ikäluokkaa vähemmän työn merkityksellisyyteen liittyviä asioista tai työn yhteensopivuutta omien arvojen, osaamisen ja toiveiden suhteen. Sosiaalisen vertailun osalta nuoret toivat vanhempia työntekijöitä enemmän esille pärjäämisen ja saavutusten vertailua suhteessa muihin. Nämä ilmiöt vaikuttavat kielteisesti työhyvinvointiin. Tutkimuksessa seurattiin 24–35-vuotiaiden (nuoret työntekijät) ja 36–66-vuotiaiden (vanhemmat työntekijät) työhyvinvoinnin ja mielenterveyden kehitystä kesän 2021 ja 2022 välillä.

Vähäisempi työn merkityksellisyys ja yhteensopivuus työssä haastavat erityisesti nuorten työhyvinvointia.

Meaningful Work Finland ry ja Oikotie Oy ovat toteuttaneet työn merkityksellisyyden tutkimuksen vuonna 2018, pohjautuen 1 500 työntekijän haastatteluun. Tutkimuksen mukaan suomalaisista 74 prosenttia kokee työnsä merkitykselliseksi. Tähän tutkimusaineistoon pohjautuva Sahimaan (2020)

utkimus tarkastelee, miten esihenkilöt voisivat vahvistaa työntekijöiden työnsä merkityksellisyden kokemuksia. Haastattelujen pohjalta on popularisoitu helpposti muistettava viiden V:n malli merkityksellisyden johtamiseen. Esihenkilöt voivat johtamisen avulla vahvistaa työntekijöiden merkityksen kokemista viiden V:n mallin mukaisesti: välittämällä, valtuuttamalla, varustamalla, viestimällä ja viitoittamalla. (Aaltonen ym. 2020a, 133.)

Viiden V:n malli merkityksellisyden johtamiseen

1. Välitä

Välitä johdettavistasi, kohtele inhimillisesti ja ole ihmisenä ihmisille. Osoita arvostusta ja kunnioita heitä. Anna palautetta – niin positiivista kuin korjauksellista palautetta.

2. Valtuuta

Anna vapautta ja valtuuksia. Jaa vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta ihmisille itselleen. Työntekijät kyllä osaavat ja haluavat hoitaa hommansa hyvin.

3. Varusta

Varmista, että työntekijöillä on riittävät resurssit, asianmukaiset työvälineet ja mahdollisuudet kunnolliseen työn tekemiseen. Pidä huoli oikeudenmukaisesta palkasta ja työoloista, jotka mahdollistavat työnteon.

4. Viesti

Viesti, mitä organisaatiossa ja sen ympärillä tapahtuu. Luo selkeää kuvaa työn päämääristä ja tarkoituksesta. Kerro työntekijöille mitä ja miten, mutta myös miksi työtä tehdään. Luo tilaa keskustelulle ja pyrkikää luomaan avointa keskusteluympäristöä.

5. Viitoita

Johda oman esimerkkisi kautta. Näytä suuntaa, aseta tekemisen standardit ja vaadi itseltäsi samaa mitä vaadit muilta – ”walk the talk”. Mieti ensin omalla kohdallasi, mikä innostaa ja motivoi itseäsi työhösi. Vasta sen jälkeen voit uskottavasti motivoida muita.

Aaltonen ym. (2020a, 133)

Tutkimusten mukaan turha hierarkia syö merkityksellisyden kokemusta, vastaavasti tunne vaikuttamismahdollisuuksista on yhteydessä suurempaan merkityksellisyden kokemukseen. Johtaminen on toistuvaa merkitysten luomista ja hyvä johtaja on lähtökohtaisesti merkitysjohtaja. Ihmisten johtamisen lisäksi myös organisaatiokulttuuri ja erilaiset työpaikan käytänteet linkittyvät vahvasti kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Yksilöitä tukeva kulttuuri,

innovatiivisuus, eettisyys ja matala hierarkia tai hierarkisuuden puuttuminen on yhteydessä suurempaan merkityksellisyyden kokemukseen. (Aaltonen ym. 2020a.)

Johtamisen lisäksi organisaatiokulttuuri ja erilaiset työpaikan käytänteet linkittyvät vahvasti kokemukseen työn merkityksellisyydestä.

LOPUKSI

Miten voimme aktiivisesti rakentaa merkityksellisempää työelämää niin yksilön, työyhteisön kuin organisaationkin kannalta?

Merkityksellisyys ja sen vahvistaminen on kiistatta sekä yksilö- että organisaatiotasolla tärkeä hyvinvointi- ja menestystekijä. Työnantajan näkökulmasta työn merkityksellisyys kannattaa huomioida ja ottaa agendalle viimeistään nyt, sillä tulevaisuuden työntekijät ovat merkityksellisyyden – tai ainakin työn mielekkyyden – jo valinneet yhdeksi keskeiseksi työnteon motiiviksi. Työntekijä, joka kokee työnsä merkityksellisenä, työskentelee tehokkaammin; hän on myös luovempi ja sitoutuneempi. Kun tähän hyötyjen listaan lisätään myös terveys ja onnellisuus, herää kysymys onko meillä varaa hukata aikaa ja osaamista merkityksettömiltä tuntuvien asioiden tekemiseen työpaikolla. Työhön kuuluva kuormitus, kiire tai harmitus on helpompi kestää, kun työllä on merkitys. Tämä kuitenkin vaatii, että työn tekemisen perusedellytykset ovat kunnossa.

Monet työn merkityksellisyyden kokemukset syntyvät vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa: merkitykselliseksi koetaan työ, jota tehdään toisia tai jotain suurempaa päämäärää varten ja työ, jota tehdään yhdessä toisten kanssa. Luonnollisesti työyhteisön ja tiimin toimiva vuorovaikutus ja sen jäsenten työyhteisötaidot ovat ratkaisevassa roolissa, jotta vuorovaikutus tukee työhyvinvointia ja työn imua. Kun tähän lisätään mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemiseen ja saada työstään palautetta ja arvostusta niin työyhteisön sisältä kuin sen ulkopuolelta sekä mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan puitteet merkitykselliselle työlle ovat muodostuneet.

Ihmisellä on universaali tarve kokea yhteyttä muihin ja kuulua joukkoon. Merkityksellisyys syntyy suhteessa muihin ihmisiin ja ympäristöön. Työ, joka ei tunnu merkitykselliseltä, voi nakertaa vähitellen yksilön kokemusta myös muun elämän merkityksellisyydestä. Kehittämällä työn merkityksellisyyttä edistämme myös yksilön kokemaa yleistä hyvinvointia ja elämänlaatua.

LÄHTEET

- Aaltonen, T & Ahonen, P & Sahimaa, J. 2020a. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Aaltonen, T & Ahonen, P & Sahimaa, J. 2020b. Merkityksen johtaminen vastaa työelämän suureen tarpeeseen. *Työn tuuli* 29, 1, 85–95.
- Alasoini, T. 2020. Työn mielekkyys johtamisen haasteena. *Työn tuuli* 29, 1, 48–59.
- Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. *Tehyn julkaisusarja B:2/20*.
- Hakanen, J. 2020. Omaa työtä merkityksellistämässä. *Työn tuuli* 29, 1, 29–37.
- Järvensivu, A. 2020. Työn merkityksellisyyden kaipuu johtaa korkeakoulutettuja yhdistämään useita töitä. *Työn tuuli* 29, 1, 60–70.
- Laaser, K. ja Karlsson, J. C. 2022. Towards a sociology of meaningful work. *Work, Employment and Society* 36, 5, 798–815.
- Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, A., Huhtala, M., & Feldt, T. (2021). Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa: yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 19, 2, 197–221. Viitattu 17.4.3023. <https://doi.org/10.37455/tt.99646>
- Manka, M-L. 2012. *Työn ilo*. E-Kirja. Helsinki: Sanoma Pro.
- Martela, F., Ryan, R.M. & Steger, M.F. 2017. Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence: Comparing the four satisfactions and positive affect as predictors of meaning in life. *Journal of Happiness Studies*, in press.
- Martela, F. & Pessi, A. 2018. Significant work is about self-realization and broader purpose: defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology* 9, 363, 1–15. Viitattu 20.4.3023. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? *Työn tuuli* 29, 1, 8–16.

Martela, F., Gómez, M., Unanueb, W., Arayab, S., Bravo, D. & Espejo, A. 2021. What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*. 2021–12. Volume 131: 103631.

Martikainen, S., Kudrna, L. & Dolan, P. 2021. Moments of Meaningfulness and Meaninglessness: A Qualitative Inquiry Into Affective Eudaimonia at Work. *Group & Organization Management* 2022, 47, 6, 1135–1180.

Martikainen, S. 2022. Meaningful Work and Eudaimonia: Contributing to Social Sustainability in the Workplace.

Martikainen, S-J & Oikarinen, T. 2023. Työn merkityksellisyys kumpuaa sen sosiaalisesta arvosta. *Tieteessä tapahtuu*, 41, 6, 26–31. Viitattu 20.4.2023. <https://journal.fi/tt/issue/view/9026/1823>

Rasa, M., Pirttijärvi, A., Haikola, L. & Myllyniemi, S. 2020. Esipuhe. Julkaisussa *Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019*. Toim. L. Haikola ja S. Myllyniemi. Helsinki: Valtion nuorisoneuvoston julkaisuja 65, 5-7. Viitattu 3.6.2020. <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/12/nuorisobarometri2019-netti.pdf>

Tammeaid, M. 2020. Työn merkityksellisyys syntyy yksilöllisistä aineksista. *Työn tuuli* 29, 1, 79–83

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan: Toimintaympäristön ajan-kohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki.

Vartiainen, M. 2020. Haastaako koronavirus työn merkityksellisyyden? Pääkirjoitus. *Työn tuuli* 29, 1, 4–7.

TYÖN TUUNAUS

Annina Kangas-Niemi, Katja Järvelä, Maija-Liisa Tolonen & Minna Koivunen

JOHDANTO

Tulevaisuudessa yhä useampi suomalainen organisaatio, työyhteisö ja työntekijä joutuu kamppailemaan arvaamattomien ja yllättävien muutosten maailmassa (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi & Toppinen-Tanner 2020). Muutokset haastavat tällä hetkellä erityisesti sosiaali- ja terveysalaa sote-uudistuksen sekä hoitoalaa kuormittavan työvoimapulan vuoksi, vaatien työntekijöiltä venymistä, sopeutumista ja jatkuvaan kehitystyöhön osallistumista. Työelämän muuttuessa ja uudistuessa työntekijöiltä odotetaan enenevässä määrin oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta, aktiivisuutta, epävarmuuden sietokykyä ja resilienssiä. Työpaikkojen ikärakenne laajenee ja työurat pitenevät (Bergholm, Lantto, Leini-Arjas, Ruokolainen, Tarvainen & Varje 2020). Suurten ikäluokkien siirtyessä työelämästä eläkkeelle ja niin kutsutun x-sukupolven (s. 1965–80) ja milleniaalien (s. 1981–96) rinnalle työelämään on paikkaansa hakemaan astumassa myös Z-sukupolvi (s. 1997–2012) nostaen esiin yksilöiden uudistuvat ja muuttuvat tarpeet ja toiveet. Toiveet työn merkityksellisyydestä koetaan yhä tärkeämmäksi ja työltä kaivataan yhä enemmän tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä, arvostusta, joustavuutta, laajemman päämäärän ja yhteisen hyvän tavoittelua sekä yhteisöllisyyttä (Nissinen, Maksniemi, Rothman & Lonka 2022; Ekonen & Hukkanen 2021.) Työntekijän näkökulmasta autonomia ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön koetaan tärkeänä. Toisaalta itseohjautuvuuden vaade on saanut myös kritiikkiä, jossa se kuvataan eräänlaisena työntekijän heitteillejättönä, jolloin työntekijä voi jäädä mahdollisesti yksin haasteidensa kanssa (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021). Tähän vasteena, esimerkiksi palveleva johtaminen sekä hyvä henkilöstöjohtaminen voivat toimia työn voimavaroina (Hakanen 2020; TTL n.d.). Muutospaineiden, epävarmuuden, itseohjautuvuuden vaateiden ja omien työelämään kohdistuvien toiveiden ja odotusten ristiaallokossa työhyvinvoinnin merkitys korostuu ja tähän TarMu projekti osaltaan pyrkikin vaikuttamaan tukevalla ja henkilöstön tarpeet huomioivilla kehittämisspyrkimyksillä huomioiden palliatiivisen moniammatillisen terveydenhuollon erityispiirteet.

Viime vuosina työn ns. ylhäältä-alaspäin suuntautuneen työn organisoiminen ja johtamisen vastapainoksi on noussut ymmärrys alhaalta-ylös suuntautuvasta työyhteisön sekä yksittäisen työntekijän roolista oman työnsä aktiivisena

muokkaajana, työn tuunaajana (Luhtinen, Immonen, Mäkikangas, Huhtala & Feld 2021). Työn tuunauksen (engl. job crafting) mahdollisuudet vastata muutospaineessa kamppailevien organisaatioiden, työyhteisöjen sekä yksittäisten työntekijöiden osalta voidaan nähdä vaikuttavana ja aktiivisena keinona, työn organisointia sujuvoittavana, autonomian kokemusta vahvistavana sekä omalta osaltaan työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä (Luhtinen ym. 2021). Onnistunut työn tuunaaminen mahdollistuu riittävän autonomian ja hyvän henkilöstöjohtamisen voimavaralähtöisellä tuella. Seuraavaksi tarkastellaan työn tuunaamista käsitteenä, teoreettisen viitekehyksen, mahdollistamisen sekä Tarmu projektin implementaation näkökulmista.

TYÖN TUUNAAMINEN KÄSITTEENÄ

Työn tuunaamisella kuvataan työntekijälähtöistä, työn aloitteellista, fyysistä ja kognitiivista muokkaamista, jossa tavoitteena on kehittää työtä paremmin omia kaipuita, arvostuksia, osaamista ja vahvuuksia vastaavaksi (Wrzesniewski & Dutton 2001; Hakanen 2020; Luhtinen ym. 2021). Hakanen (2020) kuvaa työn aloitteellisen ja proaktiivisen tuunaamisen käsittävän ensisijaisesti omaa työroolia, työn voimavaroja ja myönteisiä haasteita laajentavia strategioita, joita työntekijä toimeenpanee arkisessa työssään työn sujuvoittamiseksi, sen mielekkyyden ja työn imun lisäämiseksi.

Työn tuunaaminen on työntekijälähtöistä oman työn aloitteellista, fyysistä ja kognitiivista muokkaamista, jossa tavoitteena on kehittää työtä paremmin omia kaipuita, arvostuksia, osaamista ja vahvuuksia vastaavaksi.

Ns. alhaalta-ylös suuntautuva proaktiivinen työn tuunaus voidaan nähdä myös työyhteisöstä lähtevänä ja yhdessä tehtävänä toimintana työn voimavaroja ja vaatimuksia tasapainoittavana sekä myönteisiä haasteita lisäävänä. Työterveyslaitoksen mukaan työtään tuunaavissa tiimeissä koetaan enemmän työn imua (Mäkikangas, Bakker & Shaufeli 2017; TTL n.d.) Muutosprosessina yhteisöllisen työn tuunaamisen tiedetään tuottavan tulosta etenkin, jos tuunausprosessi tapahtuu koordinoitusti, osallistaen yhteistyötä tekevät sekä työtehtäviä keskenään jakavat verkostot (Väänänen ym. 2020). Tämä, nimenomaan työyhteisöstä lähtävä tuunaamisen näkökulma, toimi TarMu projektin tavoitteellisena lähtökohtana työn tekemisen tapojen, työn sujuvoittamisen, ja työn organisoinnin kautta työhyvinvointia sekä työn merkityksellisyyden ja työn imun kokemuksiä lisäävinä elementteinä.

Työyhteisölähtöinen työn tuunaus on yhdessä tehtävää, työn voimavaroja ja vaatimuksia tasapainottavaa sekä työn myönteisiä haasteita lisäävää toimintaa.

Tutkimusnäyttö osoittaa aktiivisesti työtään tuunaavien ja oma-aloitteisten työntekijöiden toimivan kehittävänä voimavarana työyhteisöissään. Työn tuunaamisen tiedetään olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja lisäksi monipuolisen työn tuunaamisen tiedetään olevan yhteydessä työn imun ja työn merkityksellisyyden kokemukseen (Luhtinen ym. 2021; Nissinen ym. 2022). Työn imu kuvataan työhyvinvoinnin tilana, tarmokkuuden, omistautumisen sekä työhön uppoutumisen kokemuksena, jota leimaa sitoutuneisuus ja positiivinen asenne työtä kohtaan (Hakanen 2020; Luhtinen ym. 2021; Nissinen ym. 2022). Työn merkityksellisyyden kokemus puolestaan kuvataan kriittisen tärkeänä työntekijöiden motivaation, sitoutumisen, hyvinvoinnin ja näiden kautta myös aikaansaamisen näkökulmasta (Martela 2020).

Työn imu kuvataan työhyvinvoinnin tilana, tarmokkuuden, omistautumisen sekä työhön uppoutumisen kokemuksena, jota leimaa sitoutuneisuus ja positiivinen asenne työtä kohtaan.

Työn imua sekä työn merkityksellisyyttä on tarkasteltu toisaalla julkaisun muissa artikkeleissa tarkemmin. Työn tuunausajattelun teoreettinen tausta pohjautuu työn rooliperustaisen tuunauksen ja työn voimavarojen ja vaatimusten tuunauksen tutkimukseen (Nissinen ym. 2022). Tarkastellaan työn tuunaamisen teoreettista taustaa seuraavaksi hiukan tarkemmin.

TYÖN TUUNAAMISEN TEOREETTINEN TAUSTA

Työn tuunaaminen siis tarkoittaa ns. alhaalta-ylös suuntautuvaa yksilön tai työyhteisön työn oma-aloitteista ja aktiivista muokkausta. Tarkasteltaessa työn tuunauksen mallien kehitystä esiin nousevat Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) rooliperusteisuuteen sekä Tims & Bakkerin (2010) työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin perustuvat määritelmät. Alkuperäisessä *rooliperustaisessa määritelmässä* työn tuunauksen voidaan nähdä kohdistuvan mm. työroolien, työtehtävien määrän, tehtävien suoritustavan sekä vuorovaikutussuhteiden muokkaukseen. Tims & Bakker (2010) puolestaan määrittävät työn tuunauksen

oman työn vaatimusten ja työn voimavarojen tasapainotuksena paremmin omia prioriteetteja, osaamista, kaipauksia ja toiveita vastaavaksi. Tässä mallissa työn vaatimuksia joko lisätään tai vähennetään ja vastaavasti voimavaroja lisätään. Työn vaatimukset nähdään Luhtisen ym. (2021) mukaan mm. työn piirteinä, jotka vaativat ponnisteluja kuluttaen työn voimavaroja. Voimavaroina puolestaan nähdään mm. työn tekemisen piirteet, joiden avulla työntekijän on mahdollista kohdata työn vaatimukset ja saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Työn voimavaroja ja vaatimuksia voidaan tarkastella esim. työn tekemisen fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten sekä organisatoristen piirteiden avulla (Hakanen & Kaltiainen 2020; Nissinen ym. 2022), joista on esimerkkejä taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Työn voimavarat ja vaatimukset. Mukaillen Hakanen & Kaltiainen 2020.	
Työn voimavarat	Työn vaatimukset
Fyysiset piirteet (esim. tarkoituksenmukaiset työtilat ja -välineet)	Fyysiset piirteet (esim. työympäristön kuormitustekijät kuten työvälineitten puutteet, melu ja sisäilmaongelmat)
Psykologiset piirteet (esim. työn kehittävyys)	Psyykkiset piirteet (esim. emotionaalisesti kuormittavat asiakastilanteet)
Sosiaaliset piirteet (esim. työtovereiden tai esihenkilön tuki)	Sosiaaliset piirteet (esim. konfliktit)
Organisatoriset piirteet (esim. psykologisesti turvallinen ilmapiiri)	Organisatoriset piirteet (esim. organisaatiomuutokset)
→ auttavat kohtaamaan ja näin vähentämään työn koettujen vaatimusten kielteisiä seurauksia → ovat <i>apuna</i> : työn tavoitteiden saavuttamisessa, työntekijän henkilökohtaisessa kasvussa, oppimisessa ja psykologisten perustarpeiden tyydyttymisessä (itsenäisyys, yhteisöllisyys ja kyvykkyyks)	→ edellyttävät fyysisiä ja/tai psyykkisiä ponnisteluja ja voivat siten kuormittaa työntekijää ja aiheuttaa työuupumusta ja sitä kautta erilaisia terveys- ja työkykyhaittoja

Yksinkertaistetusti voidaan todeta, että työn voimavarojen avulla työntekijä vastaa työn vaatimusten tuottamiin haasteisiin näitä tasapainottaen saavuttaakseen työlle annetut tavoitteet (Hakanen 2015). Työn vaatimusten ylittäessä

voimavarat voi epätasapaino johtaa suorituskyvyn alenemiseen ja jopa työssä uupumiseen (Luhtinen ym. 2021).

TarMu-projektissa kartoitettiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työhyvinvointikyselyiden sekä avoimella kirjoituskutsulla kerättyjen tarinoiden avulla. Projektissa hyödynnettiin muotoiluajatteluun perustuvaa tuplatimantti-prosessia (engl. Double Diamond) (Framework for Innovation 2019), josta kerrotaan tarkemmin muualla tässä julkaisussa. Tarinoita kerättiin palliatiiviselta moniammatilliselta terveydenhuoltohenkilöstöltä sekä myös palliatiivisen hoidon piirissä olevilta potilaita ja heidän läheisiltään. Tarkoituksena oli laajentaa ymmärrystä työhyvinvointiin vaikuttavista rooliperusteisuuteen ja työn voimavaroihin ja vaatimuksiin liittyvistä sekä myös muista mahdollisista esiin nousevista tekijöistä.

Tarkastellaan seuraavaksi TarMu-projektissa esiin nousseita teemoja työn voimavarojen ja vaatimusten kautta muutamien autenttisten ja anonymisoitujen lainausten avulla.

Työn fyysisten vaatimusten ja voimavarojen näkökulmista esiin nousi mm. haasteellinen työympäristö ja riittävien resurssien merkitys.

"...työympäristössä tunnelma hälyinen... " "...ympäristön viihtyisyyteen voitaisiin mielestäni myös enemmän satsata."

"Päivinä, jolloin on kunnolla aikaa ja hoitajia toteuttamaan palliatiivista hoitoa on tunne, että olen hyödyksi."

Työn psykologisten voimavarojen ja vaatimusten kohdalla mainittiin esimerkiksi vastuulliset, haastavat ja vaativat tilanteet osaamisen näkökulmasta ja tasapainottelu empaattisen ja lohduttavan työtteen ja oman jaksamisen kanssa.

"Vaativaahan tämä on myös hoidon osalta. Meillä on nuo vaativat saattohoidot. Eli vaativaa oirehoitoa. Pitää osata lääkkeitä ja kaikki antoreitit.... Vastuuta ja haasteita riittää, mutta siitä tykkään."

"... se on sitä tasapainoilua, että osaa olla ihminen toiselle, empaattinen ja lohduttava, toisaalta sitten on suojattava itsensä, ettei kuluta itseään loppuun."

Työn sosiaalisten voimavarojen ja vaatimusten esimerkkeinä esiin nousee työyhteisön tuki haastavissa tilanteissa sekä palautteen merkitys.

”Haastaviakin hoidettavia on ollut, mutta meillä on täällä mahtava porukka töissä, joten yksin ei asioiden kanssa ole jäänyt.”

”Työssä voimaa tuo potilailta sekä omaisilta saatu palaute.”

Organisatoristen voimavarojen ja vaatimusten esimerkkeinä nousee esiin haasteet henkilöstöresurssien suhteen arjen työn sekä työn kehittämisyrittämysten osalta sekä organisoidut mahdollisuudet työnohjaukseen ja keskusteluun haasteellisiin tilanteisiin liittyen.

”Yhdessä tekeminen auttaa hurjasti ja tukea saa aina myös kiireen keskellä.”

”Puramme näitä ajatuksia ja tunteita työnohjauksessa ja kollegoiden kesken.”

”...haasteena työvoiman saatavuus ja vaihtuvuus, joka hankaloittaa asioiden eteenpäin viemistä ja järjestelmällistä kehittämistä.”

TYÖN TUUNAAMISEN TAPOJA

Tuunaamalla oma-aloitteisesti työtä työroolin ja tehtävien osalta ja/tai työn vaatimuksia ja voimavaroja tasapainottaen työntekijä voi siis itse vaikuttaa työn tekemiseen. Hakanen (2020) kuvaa tuunaamisen mahdollisuuksia nojaten aiemmin kuvattuihin rooliperusteiseen sekä vaatimusten ja voimavarojen määritelmiin työtä laajentavien ja työtä supistavien tuunaamisen tapojen sekä työn voimavaroja lisäävien tuunaamisen tapojen avulla.

Työtä laajentava tuunaaminen pitää sisällään ajatuksen kasvua ja myönteisiä päämääriä sisältävistä toimista, joilla tarkoitetaan esimerkiksi tehtävien, työroolin tai vastuun kasvattamista.

Työtä laajentava tuunaaminen pitää sisällään ajatuksen kasvua ja myönteisiä päämääriä sisältävistä toimista, joilla tarkoitetaan esimerkiksi tehtävien, työroolin tai vastuun kasvattamista. Työntekijä voi tällöin oma-aloitteisesti hakea tai pyytää päästä osallistumaan uuteen oman mielenkiinnon kohteena olevaan projektiin, aloittaa uuden projektin, uuden vastuualueen tai vaikkapa alkaa toimia mentorina nuoremmille kollegoille.

Työtä supistava tuunaaminen kuvaa tuunaamista, jossa esimerkiksi vähennetään työn kuormittavuutta, kognitiivisia vaatimuksia, työtehtäviä tai kuormittavia vuorovaikutustilanteita.

Työtä supistava tuunaaminen vastavuoroisesti kuvaa tuunaamista, jossa esimerkiksi vähennetään työn kuormittavuutta, kognitiivisia vaatimuksia, työtehtäviä tai kuormittavia vuorovaikutustilanteita. Voimavaroja lisäävät työn tuunaamisen tavat pitävät sisällään muun muassa mahdollisuuden kehittää itseään, autonomian lisäämisen, palautteen jakamisen lisäämisen työyhteisössä kollegoiden ja esihenkilöiden ja/tai asiakaspalautteen kautta (Mäkikangas 2018; Hakanen 2020; Luhtinen ym. 2021.). Lisäksi Luhtinen ym. (2021) kuvaavat yhtenä tuunaamisen tapana vaatimusten optimoinnin esimerkiksi prosesseja sujuvoittamalla, yksinkertaistamalla tai automatisoimalla.

Tarkasteltaessa näiden työn tuunaamisen tapojen vaikutusta, esiin nousee hiukan yllättäenkin, että supistava työn tuunaus tuottaa negatiivisia seurauksia työntekijälle lisäämällä uupumusasteisen väsymyksen riskiä sekä työn imun kokemuksen alenemista (Hakanen 2020). Työtä laajentavien tuunaustapojen vaikutus tutkimusnäyttöön perustuen puolestaan kuvataan positiivisena, jolloin mielekkäitä haasteita lisäämällä myös työtyytyväisyyden kuvataan lisääntyvän. Laajentavan työn tuunaamisen on todettu lisäävän työn imua, joka puolestaan lisää Hakasen (2020) mukaan työntekijöiden hyvinvointia, työkykyä, työn tuottavuutta sekä vähentää työn ja perhe-elämän ristiriitoja. Lisäksi työn imun on todettu lisäävän halukkuutta oma-aloitteiseen ja proaktiiviseen työn tuunaukseen (Mäkikangas 2018). Työn imulla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia myös organisaatiosalla heijastuen kannattavuuteen sekä tuottavuuteen kuten myös asiakastyytyväisyyteen.

Tasapainossa olevien työn vaatimusten ja voimavarojen lisäksi toiveena varmasti lähes jokaisella on tehdä merkityksellistä työtä, joka vastaa omia kaipauksia ja toiveita. Merkityksellisyyden keskeisinä tekijöinä esim. Martela & Pessi (2018) kuvaavat perusteemoina eri merkityksellisyyden määritelmiin perustuen kokemusta työn arvokkuudesta, jonka he kuvaavat perustuvan kokemukseen siitä, että työ on tekemisen arvoista, eikä pelkästään väline esimerkiksi ansion turvaamiseen. Lisäksi he kuvaavat työn laajemmän päämäärän tärkeänä. Tämä kokemus syntyy siitä, että työ palvelee jotain itseä suurempaa ja tuottaa hyvää maailmaan. Kolmantena ulottuvuutena he nostavat itsensä toteuttamisen tarpeen kuvaten tässä henkilön kokemusta autenttisuudesta ja autonomiasta työssään ja työn mahdollistavan itsensä toteuttamisen.

Aktiivisesti työtään tuunaavien työntekijöiden todettiin voivan muita työntekijöitä paremmin, tuunaavan monipuolisesti eri tapoja käyttäen ja kokien eniten työn imua sekä työnsä merkityksellisenä.

Työn tuunaajien profiileja sote-alan henkilöstön tutkimuksessaan tarkastelleet Luhtinen ym. (2021) kuvaavat proaktiivisen ja oma-aloitteisen työn tuunaamisen olevan yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen. Työnsä merkityksellisinä kokeva työntekijä todennäköisesti oma-aloitteisesti ja aktiivisesti tuunaa työtään käyttäen nimenomaan voimavaroja ja vaatimuksia laajentavia sekä optimoivia tapoja (Luhtinen ym. 2021; Hakanen, 2020). Aktiivisesti työtään tuunaavien työntekijöiden todettiin myös voivan muita työntekijöitä paremmin, tuunaavan monipuolisesti eri tapoja käyttäen ja kokien eniten työn imua sekä työnsä merkityksellisenä (Luhtinen ym. 2021).

TarMu projektissa muotoiluajattelun tuplatimanttiprosessin mukaisesti esiin nousseita haasteita priorisoitiin työyhteisöissä järjestetyissä työpajoissa palvelumuotoilun työkalujen avulla aloittaen tuunaamiskokeilut näistä ensimmäiseksi. Työpajoissa työntekijät pohtivat ja toivat esiin erityyppisiä ratkaisuja priorisoidun haasteen tai työhön liittyvän prosessin sujuvoittamiseksi jälleen hyödyntäen palvelumuotoilun työkaluja. Näistä kerrotaan tarkemmin tämän julkaisun toisessa artikkelissa.

Aktiivisen työn tuunaamisen positiiviset vaikutukset ulottuvat laajalle aina yksilötasolta, työyhteisön ja jopa organisaation tasolle saakka. Tutkimustulokset vahvistavat työn tuunaamisen mahdollistavan työn imun ja merkityksellisyyden sekä työhyvinvoinnin kautta yhteyden työsuorituksen ja laadun parantumisen lisäksi myös työn tuottavuuden parantumiseen (Mäkikangas 2018; Hakanen 2020; Luhtinen ym. 2021). Kuinka siis tukea ja mahdollistaa henkilöstön aktiivinen työn tuunaaminen?

TYÖN TUUNAAMISEN MAHDOLLISTAMINEN

Jatkuvissa muutospaineissa kamppailevien organisaatioiden, työyhteisöjen ja työntekijöiden kannattaa tutkimustulosten valossa panostaa työn tuunauksen mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin. Kannustavalla, rohkaisevalla ja luottamukseen perustuvalla työilmapiirillä luodaan mahdollisuus työn tuunaukselle.

Kannustavalla, rohkaisevalla ja luottamukseen perustuvalla työilmapiirillä luodaan mahdollisuus työn tuunaukselle.

Luhtinen ym. (2021) kuvaavat johtopäätöksissään seuraavien esimerkkien avulla, kuinka organisaation johdon strategiselta tasolta voidaan luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri, joka sallii kokeilun, kysymysten esittämisen sekä mielipiteiden ilmaisun. Tehtävien sallimissa rajoissa voidaan lisätä autonomiaa ja mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemisen tapoihin. Esihenkilöt voivat avoimen keskustelun kautta rohkaista ja kannustaa työn tuunaukseen. Luonnollinen tilanne työn tuunaamisen mahdollisuuksista keskusteluun voidaan sisällyttää mm. kehityskeskustelujen yhteyteen.

Työpajat, joissa opetellaan työn tuunaamisen tapoja sekä jaetaan kokemuksia tuunauksen onnistumisista ja haasteista toimivat tuunauksen mahdollistajina.

Keskeisenä elementtinä Luhtinen ym. (2021) nostavat esiin koulutuksen tarpeen työn tuunaamisen tapojen ja keinojen opettamiseen ja oppimiseen tarjoamalla esimerkiksi työntekijöille työpajoja. Mahdollistamalla yhteisiä työpajoja työntekijöille voidaan luoda yhteistä näkemystä työn tuunaamisesta, työntekijäkohtaisen ja työyhteisölähtöisen tuunaamisen tavoista sekä hyvistä käytänteistä. Työpajoissa voidaan jakaa myös kokemuksia työn tuunaamisesta, onnistumisista ja haasteista. He kuvaavat myös aiempien tutkimusten tulosten perusteella tämänkaltaisten työn tuunaamisen työpajojen lisänneen erityisesti terveydenhuollon työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä suoriutumista. (Luhtinen ym. 2021.)

LOPUKSI

Jatkuvasti muuttuva ja uudistuva työelämä siis odottaa työntekijöiltä enenevässä määrin oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta, aktiivisuutta, epävarmuuden sietokykyä ja resilienssiä. Vastaavasti työntekijöiden toiveet ja odotukset työelämää kohtaan kohdistuvat työn eri merkityksiin, tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä, arvostukseen, joustavuuteen, autonomian ja toisaalta yhteisöllisyyden kokemuksiin sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön. Työn tuunauksen mahdollisuudet sekä yksilöllisinä että työyhteisölähtöisinä voidaan nähdä merkityksellisinä työhyvinvoinnin sekä työn organisointia sujuvoittavina elementteinä sekä jatkuvassa muutoksessa elävän ja uudistuvan työelämän odotusten kuin myös työyhteisöjen ja yksittäisten työntekijöiden näkökulmista katsottuna. TarMu-projektin kokemusten perusteella voidaan nähdä alhaalta-ylöspäin suuntautuvan työn

tuunauksen osallistavana, muotoiluajatteluun pohjautuvana ja palvelumuotoilun työkaluja hyödyntävänä prosessina mahdollistavan ketterän kehittämisen jopa haasteellisinakin aikoina. TarMun reilu kaksivuotinen projekti osui ehkä harvinaisenkin haastavaan ajankohtaan, jolloin koronaviruspandemia ja Ukrainan sota, kansallisen sote-uudistuksen toimeenpano ja hyvinvointialueiden käynnistyminen sekä pitkäaikaiset hoitoalan työtaistelutoimet ja yhä jatkuva pula hoitotyöntekijöistä haastoi ja hidasti toimia. Haasteista huolimatta TarMu-projektissa toteutettiin työyhteisölähtöistä kehittämistä, jonka keskiössä oli osallistava, yhteistyötä lisäävä ja työtehtäviä jakava verkosto palliatiivista moniammatillista hoitoa tekeviä yksiköitä. Työn tuunaamisella pyrittiin sujuvoittamaan prosesseja ja selkeyttämään työn tekemisen voimavaroja, vaatimuksia ja rooleja. Projektin aikana esimerkiksi tuunattiin työpaikan pelisääntöjä, sujuvoitettiin lääkehuoneen toimintaprosessia sekä selkeytettiin ja kehitettiin vastuusairaanhoitajan työnkuvaa. TarMu-projektin osalta voimme yhtyä Luhtisen (2021) tutkimuksiin perustuviin työn tuunaamisen mahdollisuuksiin terveydenhuollon työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä suoriutumista lisäävänä elementtinä, joka mahdollistuu kannustavalla, rohkaisevalla ja luottamukseen perustuvalla työilmapiirillä sekä riittävän autonomian ja hyvän henkilöstöjohtamisen voimavaralähtöisellä tuella.

LÄHTEET

Bergholm, B., Lantto, E., Leini-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Julkaisussa Kokkinen, L. (Toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2020. Omaa työtä merkityksellistämässä. *Työn Tuuli*, 29, 1, 29–37.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? *Työpoliittinen aikakauskirja* 2/2020, 41–56. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.6.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-575-1>

Ekonen, M. & Hukkanen, M. 2021. YZ-sukupolven jäljillä. Esitys Y-Z-hankkeen loppuseminaarissa 21.04.2021. Viitattu 16.5.2023. Saatavilla: <https://www.jamk.fi/fi/projekti/yz-sukupolvi/loppuseminaari>

Framework for Innovation. 2019. British Design Council. Viitattu 17.6.2023. Saatavilla: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, A., Huhtala, M. & Feldt, T. 2021. Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa: yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 19, 2, 197–221. Viitattu 16.5.2023. <https://doi.org/10.37455/tt.99646>

Martela, F. & Pessi, A. B. 2018. Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 363, 1–15. Viitattu 20.5.2023. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ, Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? *Työn tuuli*, 29,1, 8–16.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?. *Aalto University publication series*, 3/2021, 42. Viitattu 16.5.2023. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/107274/isbn9789526403595.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mäkikangas, A., Bakker, A. & Schaufeli, W. 2017. Antecedents of daily team job crafting. *European journal of work and organizational psychology*, 26, 3, 421–433. Viitattu 20.5.2023. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432x.2017.1289920>

Mäkikangas, A. 2018. Job crafting profiles and work engagement: A person-centered Approach. *Journal of Vocational Behavior* 106, 101–111. Viitattu 20.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001>

Nissinen T., Maksniemi E., Rothmann S. & Lonka K. 2022. Balancing Work Life: Job Crafting, Work Engagement, and Workaholism in the Finnish Public Sector. *Frontiers in Psychology*. Viitattu 20.5.2023. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.817008>

Tims, M., & Bakker, A.B. 2010. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*. 36, 2, 1–9. Viitattu 22.5.2023. <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/841/909>

Työn tuunaaminen. N.d. Työn tuunauksen kuvaus Työterveyslaitoksen sivuilla. Viitattu 16.5.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyonimu/tyon-tuunaaminen>

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A., Soikkanen, A., Panganieni, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Julkaisussa *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä*. Toim. L. Kokkinen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. 2001. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26, 2, 179–201. Viitattu 25.5.2023. https://www.researchgate.net/publication/211396297_Crafting_a_Job_Revisioning_Employees_as_Active_Crafters_of_Their_Work

Kirjoittajat

KIRJOITTAJAT

Suvi Geier

Tuntiopettaja

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Katja Järvelä

Asiantuntija

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Annina Kangas-Niemi

Vanhempi asiantuntija

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Minna Koivunen

Lehtori

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Maija-Liisa Tolonen

Asiantuntija

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisut.



Avoimet julkaisumme tekevät tunnetuksi
Jamkin laajaa ja monialaista
opetus-, tutkimus- ja kehittämistyötä.

▶ jamk.fi/julkaisut

jamk | Jyväskylän
ammattikorkeakoulu



Jyväskylän ammattikorkeakoulu

PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35,
40200 Jyväskylä
Puh. +358 20 743 8100
Fax. +358 14 449 9694

jamk.fi

Jamkin julkaisut tutkittua tietoa sinulle.

Työelämä ja työyhteisöt ovat 2020-luvulla monien muutosten ja hyvinvoinnin haasteiden edessä. Työhyvinvointi on usean eri asian summa; työhyvinvointiin työpaikalla vaikuttavat monenlaiset yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason tekijät.

Tässä julkaisussa tarkastellaan työhyvinvointia ja sen kehittämistä työyhteisössä. Sisällöissä tarkastellaan työhyvinvointia, työn imua, työn merkityksellisyyttä sekä työn tuunaamisen ja muotoiluajattelun mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämisessä. Neljästä eri artikkelista koostuva julkaisu on suunnattu toimialasta riippumatta työhyvinvoinnin kehittämisestä kiinnostuneille. Julkaisu on laadittu osana Tarinoilla muutosta palliatiivisen hoidon työhyvinvointiin -projektia.

ISBN 978-951-830-715-3

jamk