

Kehitä työhyvinvointia työtä tuunaamalla


KÄSIKIRJA TYÖYHTEISÖILLE



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

jamk | Jyväskylän
ammattikorkeakoulu





Käsikirjan ovat laatineet Jyväskylän ammattikorkeakoulun asiantuntijat Hyvinvointi- ja Liiketoimintayksiköistä.

Katja Järvelä
Työyhteisöjen kehittäminen
Johtaminen, työhyvinvointi

Annina Kangas-Niemi
Hoitotyön johtaminen
Työhyvinvointi

Minna Koivunen
Työhyvinvoinnin muotoilu
Johtaminen

Liisa Tolonen
Hoitotyön johtaminen
Työhyvinvointi

Suvi Geier
Henkilöstöjohtaminen
Työhyvinvointi

TarMu-projekti toteutettiin vuosina 2021–23. Rahoittajana toimi Jyväskylän ammattikorkeakoulun lisäksi Keski-Suomen ELY-keskus Euroopan sosiaalirahastosta myönnettävällä tuella.

ISBN 978-951-830-711-5 (Painettu)
ISBN 978-951-830-718-4 (PDF)

Kustantaja: Jyväskylän ammattikorkeakoulu,
Tarinoilla muutosta palliatiivisen hoidon työhyvinvointiin – TarMu, 2023
Graafinen suunnittelu ja taitto: Juho Jäppinen, Jamk
Painettu: Grano Oyj, Jyväskylä, 2023

SISÄLLYS

1	ALKUSANAT	4
2	TARMU – TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROJEKTI	5
3	KÄSIKIRJAN KÄYTTÄJÄLLE	6
4	TYÖHYVINVOINTI JA SEN KEHITTÄMINEN	7
5	KEHITTÄMISMENETELMIEN KUVAUS	8
	5.1 Tarinallisuus	8
	5.2 Yhteiskehittäminen	8
	5.3 Palvelumuotoilu	9
	5.4 Työhyvinvoinnin muotoilu	9
	5.5 Työn tuunaus	10
6	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROSESSI	11
	6.1 LÖYDÄ-vaihe	12
	6.2 MÄÄRITÄ-vaihe	13
	6.3 KEHITÄ-vaihe	14
	6.4 TOTEUTA-vaihe	15
7	LOPPUSANAT	16
	TYÖKALUT	17
	KESKEISET LÄHTEET	32

1. ALKUSANAT

Tässä käsikirjassa tarkastelemme työyhteisö lähtöistä työn tuunaamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä, joka hyödyntää yhteiskehittämistä ja työhyvinvoinnin muotoilun menetelmiä. Käsikirjassa kuvaamme käytännönläheisesti, miten työn tuunausta ja työhyvinvoinnin muotoilua voidaan hyödyntää työhyvinvointia edistävästi. Käsikirjaa kirjoittaessamme olemme huomioineet, että sisältö työkaluineen on hyödynnettävissä toimialasta riippumatta kaikille työn tuunaamisesta ja työhyvinvoinnin kehittämisestä kiinnostuneille.

Käsikirja pohjautuu TarMu-työhyvinvoinnin projektissa toteutettuun vaiheittaiseen, työ-pajatyöskentelyyn perustuvaan kehittämistyöhön neljän moniammatillisen terveydenhuollon työyhteisön kanssa. Projektin lähtökohtana oli työntekijä- ja työyhteisölähtöiset kehittämismenetelmät, jotka mahdollistavat työyhteisön jäsenten aktiivisen toimijuuden työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämisessä. Käsikirja sisältää kehittämisprosessin kuvauksen, käytetyt menetelmät ja työkalut sekä kokemuksia hyväksi todetuista käytänteistä. Käytetyt menetelmät todettiin helposti muokkautu-

viksi sopien hyödynnettäväksi myös jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Käsikirjassa kuvattu kehittämisprosessi toteutettiin joustavasti lähi-, etä- ja hybridityöskentelynä.

Käsikirja on laadittu Jyväskylän ammattikorkeakoulun toteuttamassa Tarinoilla muutosta palliatiivisen hoidon työhyvinvointiin -projektissa. Kiitämme Keski-Suomen ELY-keskusta, joka Euroopan sosiaalirahastosta myönnettävällä tuella on mahdollistanut käsikirjan tuottamisen.

Tämän käsikirjan lisäksi suosittelemme tutustumista myös projektissa tuotettuun julkaisuun ”Työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys ja muotoiluajattelu työhyvinvoinnin kehittämisessä”, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 329/2023.

Jyväskylässä 30.8.2023

Katja Järvelä
projektipäällikkö

2. TARMU – TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROJEKTI

Tarinoilla muutosta palliatiivisen hoidon työhyvinvointiin -projektin (TarMu) päätavoitteena oli vahvistaa palliatiivisen terveydenhuoltohenkilöstön työhyvinvointia ja työyhteisöjen uudistumista kehittämällä työssä jaksamista, työn merkityksellisyyttä ja työn tekemisen tapoja. Kehittämistyö toteutettiin käyttämällä tarinallisuuden, palvelu- ja työhyvinvointimuotoilun sekä yhteiskehittämisen keinoja.

Projektin toteuttajana toimi Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ja projektin asiantuntijat edustivat Hyvinvoinnin ja Liiketoiminnan yksiköjä. Projektin varsinaista kohderyhmää olivat Keski-Suomen hyvinvointialueen palliatiivisessa hoidossa työskentelevä moniammatillinen terveydenhuoltohenkilöstö. Välilliseen kohderyhmään kuuluivat palliatiivisessa hoidossa olevat potilaat ja heidän läheisensä.

PROJEKTIN KESKEISET KÄSITTEET

työhyvinvointi, työn merkityksellisyys, työn voimavarat ja vaatimukset, työn imu, työn tuunaaminen, työhyvinvoinnin muotoilu, yhteiskehittäminen.

Kehittämisprojekti eteni tässä käsikirjassa myöhemmin avattavan tuplatimanttimallin mukaisena prosessina seuraavien kokonaisuuksien kautta:

1. Tarinallisuus ja työhyvinvointi.
2. Työn tuunaus palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen keinoin.
3. Hyvän olon työpaikka: työn merkityksellisyys, työssä jaksamisen tuki ja työhyvinvoinnin muutoksen johtaminen -pilotit
4. Palvelumuotoilun prosessin juurruttaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen
5. Muutoksen arviointi ja kuvaaminen.

Tämän käsikirjan lisäksi projektissa tuotettiin osallistuneiden yksiköiden työntuunaussuunnitelmat, podcast-sarja ”Kohtaamisia palliatiivisessa hoidossa” sekä julkaisu ”Työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys ja muotoiluajattelu työhyvinvoinnin kehittämisessä”, Jamk julkaisu 329/2023.



<– Kuuntele *Kohtaamisia palliatiivisessa hoidossa* -podcast-sarjan jaksoja.

3. KÄSIKIRJAN KÄYTTÄJÄLLE

Käsikirja on tarkoitettu ns. alhaalta ylöspäin suuntautuvan työyhteisölähtöisen kehittämisen tueksi. Käsikirjassa kuvataan työhyvinvoinnin kehittämisprosessi vaiheittaiseen työpajatyöskentelyyn perustuvana kokonaisuutena. Prosessin fasilitoinnin näkökulmasta keskeistä työyhteisölähtöisessä kehittämisessä on työyhteisön ja työntekijöiden aktiivinen yhteiskehittämisen ote. Nykytilanteen kuvaus, haasteet, ideat ja ratkaisuehdotukset nousevat työyhteisöstä. Fasilitoijan tehtävänä on mahdollistaa ja varmistaa prosessin eteneminen ottaen huomioon prosessin iteratiivinen luonne. Yksi oleellinen fasilitoijan tehtävä on empaattinen kuuntelu ja kaikkien työntekijöiden kuulluksi tuleminen. Käsikirja sisältää vinkkejä myös fasilitointiin. Kehittämisprosessin eteenpäin viemiseksi ja tulosten aikaansaamiseksi suositamme kehittämisryhmän perustamista, joka organisoii kehittämistyötä ja jolla on myös johdon tuki.

Käsikirja etenee alkaen projektissa käytettyjen menetelmien lyhyellä kuvauksella: tarinallisuus, yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu, työhyvinvoinnin muotoilu ja työn tuunaus. Seuraavaksi kuvataan työhyvinvoinnin kehittämisprosessi, joka perustuu muotoiluajattelun mukaiseen tuplatimanttimaliin. Prosessi etenee haasteen määrittelystä ratkaisuehdotus-

ten kokeiluun jakautuen seuraaviin vaiheisiin: löydä, määritä, kehitä, toteuta. Vaiheiden kuvaus sisältää tavoitteen, toteutuksen, työkalujen ja fasilitoinnin vinkkien kuvauksen. Käsikirjan lopussa liitteenä on prosessin eri vaiheissa käytetyt ja sovelletut palvelumuotoilun työkalut. Työkalujen kuvaukset sisältävät ohjeet siitä, miten niitä voidaan hyödyntää, käyttää ja tarpeen mukaan muokata kehittämisprosessin eri vaiheisiin sopiviksi. Käsikirjan luettavuuden helpottamiseksi kirjassa on käytetty huomiolaatikoita.

Kannustamme työyhteisölähtöiseen kehittämistyöhön ja työn tuunaamiseen erityisesti terveydenhuollon työyhteisöissä, ja käsikirjaa voi hyödyntää myös muilla toimialoilla. Työyhteisölähtöinen kehittämistyö ja työn tuunaaminen työhyvinvoinnin ja arjen sujuvuuden kehittämiseksi on mielenkiinnon kohteemme ja vahvuutemme. Mikäli työyhteisölähtöinen menetelmien ja työkalujen soveltaminen herättää kysymyksiä, olemme mielellämme avuksi ja käytettävissä, yhteystietomme löytyvät käsikirjan lopusta.

Halutessasi voit myös perehtyä julkaisuun ”Työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys ja muotoiluajattelu työhyvinvoinnin kehittämisessä”, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 329/2023.

4. TYÖHYVINVOINTI JA SEN KEHITTÄMINEN

Työhyvinvointi on yhdistelmä yksilön ja yhteisön hyvinvointia. Työhyvinvoinnin keskiössä on työntekijä, joka on työhyvinvoinnin havaitsija ja kokija. Organisaatio luo edellytykset työhyvinvoinnille, koska se myös ylläpitää jaettua näkemystä työn tarkoituksesta ja päämääristä.

TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

- Organisaatio ja johtaminen
- Työn organisointi
- Työyhteisö ja työpaikan yhteisölliset käytänteet
- Työntekijä itse

Perinteisesti työyhteisöjen kehittäminen on ollut organisaatio- tai asiantuntijalähtöistä eli ns. ylhäältä alaspäin suuntautuvaa kehittämistä. Tämän vastapainoksi on viime vuosina nousut ymmärrys ns. alhaalta ylös suuntautuvasta työyhteisön, sekä yksittäisen työntekijän aktiivisesta roolista oman työnsä tuunaajana. Tutkimusten mukaan aktiivinen työn tuunaaminen edistää työhyvinvointia.

5. KEHITTÄMISMENETELMIEN KUVAUS

Projektin ohjaavina kehittämismenetelminä toimivat tarinallisuus, yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu, työhyvinvoinnin muotoilu ja työn tuunaus. Käytetyt menetelmät on valittu työyhteisölähtöisen kehittämisen näkökulmasta.

5.1 Tarinallisuus

Tarinoiden avulla voidaan tunnistaa ja syventää ymmärrystä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tarinoita voidaan käyttää keinona avaamaan ja kuvaamaan työn merkityksellisyyden kokemusta, kartoittaa arjen käytäntöjä ja henkilöiden tapaa tehdä työtä. Niiden kautta luodaan ymmärrystä työyhteisön yhteisestä sosiaalisesta todellisuudesta, samalla toimien yhteisen vuoropuhelun aloituksen mahdollistajana.

” Jotta voit ymmärtää toista, sinun tulee kuulla hänen tarinansa.

- Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa 2020

5.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on osallistava, vuorovai-
kutteinen ja luova menetelmä tai toimintatapa, jonka tavoitteena on kehittää nykyistä toimintaa tai löytää uusia ratkaisuja. Yhteiskehittäminen perustuu sananmukaisesti yhteiselle kehittämislle eli kahden tai useamman tahon tavoitteelliselle yhdessä tekemiselle. Yhteiskehittämisen tuloksena voidaan esimerkiksi sujuvoittaa olemassa olevia työn käytäntöjä, löytää uusia toimintatapoja ja ratkaisuja tai tuottaa ideoita ja arvioida niitä yhdessä.

Yhteiskehittämisessä fasilitointi on avainasemassa. Fasilitaattorin on työskenneltävä yhtä aikaa kolmella tasolla: prosessin, ryhmän ja yksilön. Fasilitoinnissa tärkeää on olla oikeudenmukainen ja pyrkiä saamaan kaikki osallistumaan työskentelyyn sekä pitää huolta siitä, että ryhmä etenee työpajan tavoitetta kohti.

” Johdon ja henkilöstön yhteistyöhön perustuvalla kehittämisellä voidaan tehokkaasti edistää innovatiivisia ratkaisuja työpaikoilla.

- Koivusen ym. 2023 mukaan Alasoini ym. 2023

5.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva osaamisala, joka on erikoistunut palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen. Tunnetuimpia palvelumuotoilussa hyödynnettyjä prosessimalleja on brittiläisen Design Councilin kehittämä tuplatimanttimalli, joka kuvaa muotoiluprosessia kahden timanttikuvion avulla.

PALVELUMUOTOILUN KESKEISET PERIAATTEET

- Ihmiskeskeisyys
- Yhteiskehittäminen, yhteistyö
- Iteratiivisuus
- Vaiheittaisuus
- Konkreettisuus
- Kokonaisvaltaisuus

” Positiivinen asiakaskokemus ei toteudu ilman positiivista työntekijäkokemusta.

- Koivusen ym. 2023 mukaan Manneri & Koivisto 2019

5.4 Työhyvinvoinnin muotoilu

Työhyvinvoinnin muotoilu on muotoiluajattelun soveltamista yksilöiden ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehittämisen ytimessä ovat työntekijöiden ajatukset, toiveet ja tarpeet. Kehittäminen tapahtuu työntekijälähtöisesti ns. alhaalta ylöspäin, henkilöstön etsiessä yhdessä ratkaisuja tunnistettuun, rajattuun haasteeseen. Työhyvinvoinnin muotoilun tavoitteena on saada aikaan konkreettisia toiminta- tai vuorovaikutustapojen muutoksia, jolloin pienillä muutoksilla voidaan saada aikaan suuriakin vaikutuksia.

” Työhyvinvoinnin muotoilu kukoistaa organisaatiossa, joka aidosti osallistaa työntekijäkeskeinen ja joka aidosti osallistaa työntekijöitä omaan työhönsä liittyvien käytäntöjen ja prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen.

- Koivunen ym. 2023

5.3 Työn tuunaus

Työn tuunaus on työntekijälähtöistä, fyysistä ja kognitiivista oman työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi. Se on arjen innovatiivisuutta ja rutiinien ravistelua nykyisessä työssä. Työn tuunaus voidaan nähdä myös työyhteisölähtöisenä ja yhdessä tehtävänä toimintana, jossa työn voimavaroja ja vaatimuksia tasapainotetaan, lisätään työn myönteisiä haasteita tai selkeytetään esimerkiksi roolien kuvauksia. Työn tuunaamisen avulla voidaan sujuvoittaa arjen työtä, lisätä työn imua ja vahvistaa työssä jaksamista ja myönteisiä voimavaroja.

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

- Kangas-Niemi ym. 2023

” Työpajoissa opitaan työn tuunaamisen tapoja sekä jaetaan kokemuksia onnistumisista

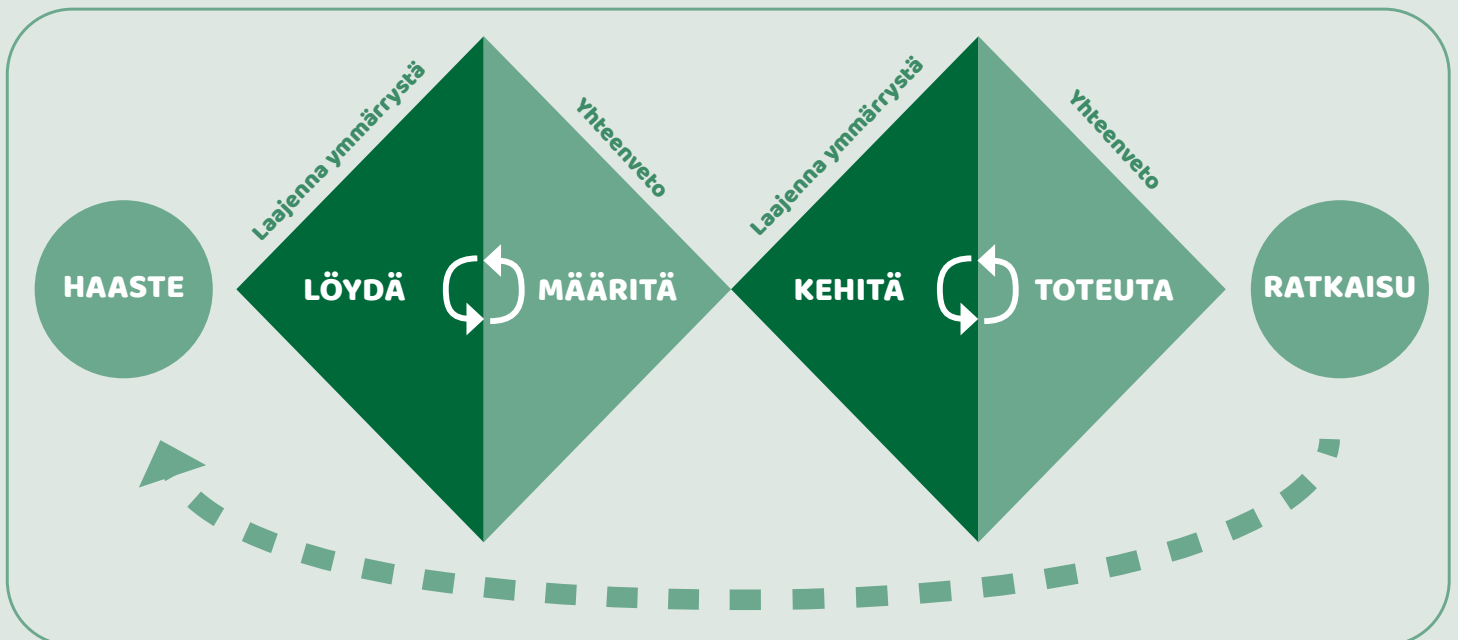
- Kangas-Niemi ym. 2023

6. TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROSESSI

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa sovelletaan muotoiluajatteluun perustuvaa tuplatimanttimalia. Mallissa haaste kuvataan vasemmalla ja prosessi liikkuu oikealle edeten ratkaisuun. Tuplatimantin muoto kuvaa ymmärryksen laajentamisen ja tulosten yhteenvedon vuorottelua nuolten kuvatessa prosessin iteratiivista luonnetta. Mallissa luovan ideoinnin tuloksia testataan piloteilla nopeasti ja ketterästi. Aiempiin vaiheisiin voidaan palata kokeilujen tulosten perusteella korjausliikkeitä tehden.


Ensimmäisen timantin alussa laajennetaan ja syvennetään ymmärrystä haasteista empaattisesti kuunnellen ja eri näkökulmat huomioiden. Tavoitteena on yhteisesti tunnistaa, määritellä ja valita se haaste tai haasteet, joita lähdetään työstämään ja kehittämään. Prosessin toinen timantti kuvaa haasteen mahdollisten ratkaisuehdotusten yhteistä pohdintaa ja priorisointia kokeilua varten.

Prosessin eri vaiheissa hyödynnetään palvelumuotoilun työkaluja sekä muita menetelmiä tarpeen ja soveltuvuuden mukaisesti muotoiluajatteluun perustuen.



6.1 LÖYDÄ-vaihe

Löydä-vaiheessa kerätään tietoa ja haetaan ymmärrystä työyhteisölähtöisesti aihealueesta ja ihmisistä, joita kehittäminen koskee. Keskeisenä nähdään henkilöstön kokemusmaailma heidän itsensä kuvaamana tunnistaen esiin nousevia tarpeita ja haasteita. Ymmärrystä voidaan laajentaa sekä laadullisin että määrällisin menetelmin: esimerkiksi työhyvinvointikyselyillä, keräämällä henkilöstöltä tarinoita nimettömänä tai vaikkapa ryhmähaastattelujen avulla kuitenkin varmistaen, että kaikki saavat halutessaan äänensä kuuluviin. Etnografisia menetelmiä kuten havainnointia ja varjostusta voidaan myös hyödyntää.



Tavoitteena löydä-vaiheessa on olettamisen sijaan hankkia ja laajentaa ymmärrystä kohteena olevasta haasteesta.

TarMu-projektissa aineistoa hankittiin kahden työhyvinvointikyselyn avulla sekä keräämällä tarinoita arjesta projektissa mukana olleilta palliatiivisen hoidon työntekijöiltä sekä valtakunnallisesti palliatiivisen hoidon potilailta ja

LÖYDÄ-VAIHEEN TYÖKALUJA

- **Tarinat**
- **Työhyvinvointikyselyt**
- **Haastattelut**
- **Sidosryhmäkartta**

VINKKEJÄ FASILITOINTIIN

- **Luo rento ja turvallinen ilmapiiri esim. icebreakereiden avulla.**
- **Varmista, että jokainen osallistuu ja saa mahdollisuuden osallistua ja tulee kuulluksi.**
- **Mahdollista kokemusten anonymi jakaminen tarvittaessa.**

heidän läheisiltään. Potilaiden ja läheisten tarinat toivat näkyväksi heidän kokemuksiaan palliatiivisesta hoidosta ja vahvistivat palliatiivisen hoidon parissa työtä tekevien ymmärrystä asiakas- ja potilaskokemuksesta. Tarinoiden teemoittelu ja kyselytulosten analysointi tehtiin projektiryhmän toimesta.

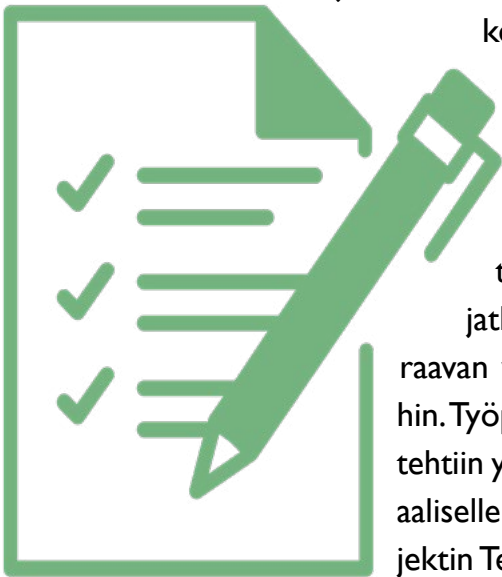
6.2 MÄÄRITÄ-vaihe

Määritä-vaiheessa kehittämishaastetta tarkennetaan aineistosta saadun ymmärryksen pohjalta.

Tavoitteena määritä-vaiheessa on tarkentaa ja määrittää kehittämishaaste edellisessä, löydä-vaiheessa lisääntyneen ymmärryksen kautta.

TarMu-projektissa yhteiskehittämisen työpajoissa kyselytulokset ja tarinoiden teemat käytiin läpi yhteisen ymmärryksen luomiseksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Verkostoituminen muiden yksiköiden kanssa yhteistyön sujuvoittamiseksi koettiin tärkeänä.

Työyhteisöt määrittelivät ja priorisoivat kehittämiskohteet yhdessä keskustellen ja valikoiden jatkokäsittelyyn seuraavan vaiheen työpajoihin. Työpajojen tuloksista tehtiin yhteenvedot virtuaaliselle valkotaululle projektin Teams-työtilaan.



MÄÄRITÄ-VAIHEENTYÖKALUJA

- **Fasilitoidut yhteiskehittämisen työpajat**
- **Pienryhmäkeskustelut**
- **Pariporinat**
- **Walk and talk**
- **Post-it laput / Padlet**
- **Vaikuttamisen kehä**
- **Työntuunaussuunnitelma**

VINKKEJÄ FASILITOINTIIN

- **Valitun haasteen riittävän selkeä määrittely edellyttää yhteistä aikaa ja keskustelua.**
- **Haasteen tulee olla konkreettinen ja sellainen, johon työyhteisöläh töisesti yhdessä voidaan vaikuttaa ja johon voidaan tavoitteellisesti sitoutua.**
- **Valitun haasteen voi kirjata esim. työntuunaussuunnitelmaan.**

6.3 KEHITÄ-vaihe

Kehitä-vaiheessa ideoidaan työyhteisölähtöisesti ja yhteiskehittämisen periaatteiden mukaisesti ratkaisuja esiin nousseisiin, tunnistettuihin ja yhdessä valittuihin haasteisiin ja/tai kehittämisen kohteisiin.

Tavoitteena on rohkaista osallistujia pohtimaan ja tuottamaan erilaisia vastauksia ja ratkaisuja määritettyyn haasteeseen.

TarMu-projektissa pohdintaa ja ideointia toteutettiin pareittain ja pienryhmissä. Ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen toteutettiin aivoriihityöskentelyn avulla. Palvelumuotoilun työkaluista käytössä olivat mm. sidosryhmäkartta, jonka avulla nostettiin esille eri sidosryhmiin liittyviä kipupisteitä ja etsittiin niihin ratkaisuja. Persoona-työkalua hyödynnettiin vastuusairaanhoitajan työnkuvan selkeyttämiseksi ja kirkastamiseksi.

Pelisääntöjä pohdittiin ja tuotettiin aivoriihessä, kirjattiin post-it lapuille, jonka jälkeen ne sijoitettiin arvointimatriisiin.

Työstetyt ratkaisuideat vietiin edelleen työstettäväksi ja kommentoivaksi työyhteisöön muutoksia ja parannuksia varten.

KEHITÄ-VAIHEEN TYÖKALUJA

- **Fasilitoidut yhteiskehittämisen työpajat**
- **Aivoriihi**
- **Sidosryhmäkartta**
- **Persoona**
- **8 x 8 -ideointimenetelmä**
- **Arvointimatriisi**

VINKKEJÄ FASILITOINTIIN

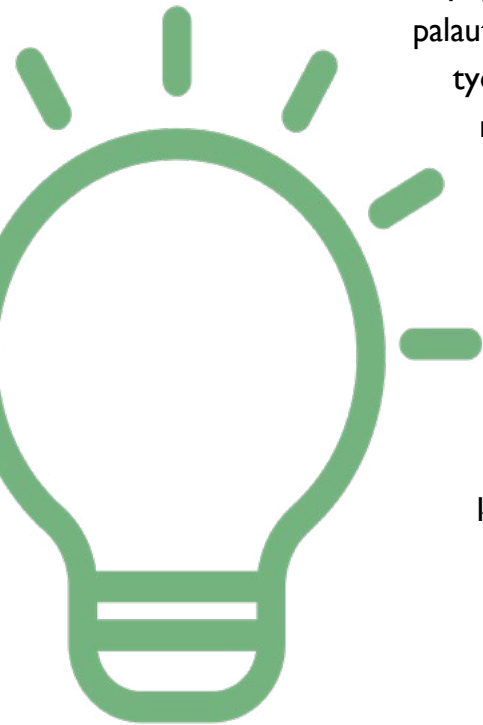
- **Luo rento ja turvallinen ilmapiiri esim. icebreakereiden avulla.**
- **Kannusta osallistujia tuottamaan myös erilaisia ja epätavallisia ideoita ja ajatuksia rohkeasti.**
- **Sanoita ja painota ei tuomitsevan kuuntelun tärkeyttä.**

6.4 TOTEUTA-vaihe

Toteuta-vaiheessa rajataan ideoista ratkaisuja ja vaihtoehtoja arjen todellisissa tilanteissa kokeilua ja testausta varten. TarMu-projektissa kokeiltavaksi valitut ideat kirjattiin työyhteisökohtaisiin työntuunaussuunnitelmiin, jotka olivat työntekijälähtöisiä koonteja työn sujuvuutta parantavista käytännöistä.

Tavoitteena on kokeilla edellisessä kehittä-vaiheessa ehdotettuja ja kokeiluun mukaan otettuja ratkaisuehdotuksia.

TarMu-projektissa yhteiskehittämisen työpaikoissa osallistujat jatkokehittivät ratkaisuehdotuksia työyhteisöjen tuottaman palautteen pohjalta, laativat työntuunaussuunnitelmat sekä toteuttivat valitsemansa kokeilut. Työyhteisöjen tueksi toteutettiin checkpoint -tapaukset varmistamaan kokeilujen eteneminen ja arkeen jalkauttaminen.



TOTEUTA-VAIHEENTYÖKALUJA

- **Fasilitoidut yhteiskehittämisen työpajat**
- **Sidosryhmäkartta**
- **Persoona**
- **Työntuunaussuunnitelma**

VINKKEJÄ FASILITOINTIIN

- **Luo rento ja turvallinen ilmapiirin esim. icebreakereiden avulla.**
- **Kannusta kokeiluihin matalalla kynnyksellä.**
- **Varmista kokeilun kirjaaminen työntuunaussuunnitelmaan.**

7. LOPPUSANAT

Jatkuvassa muutoksessa oleva työelämä asettaa haasteita työntekijöiden työhyvinvoinnille. Alhaalta ylös suuntautuvalla työntekijä- ja työyhteisölähtöisellä työn tuunauksella on keskeinen rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä. Organisaatioiden tehtävänä on luoda edellytykset työhyvinvoinnille työntekijöiden ollessa keskiössä.

Tämä käsikirja on käytännönläheinen esimerkki yhteiskehittämiseen ja muotoiluajatteluun perustuvien menetelmien hyödyntämisestä työyhteisölähtöisessä työn tuunaamisessa ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Käsikirja nojaa

TarMu-työhyvinvointiprojektissa toteutettuun työpajatyöskentelyyn perustuvaan kehittämistyöhön neljän moniammatillisen terveydenhuollon työyhteisön kanssa. Käsikirjassa on kuvattu työhyvinvoinnin kehittämisprosessi, käytetyt menetelmät ja työkalut sekä kokemuksia hyväksi todetuista käytänteistä sopien hyödynnettäväksi muuttuvissa toimintaympäristöissä toimialasta riippumatta.

Oman kokemuksemme pohjalta kannustamme ja rohkaisemme hyödyntämään tätä käsikirjaa ja työyhteisölähtöistä työhyvinvoinnin kehittämistä!

8. TYÖKALUT

Työhyvinvoinnin muotoilussa erilaisia työkaluja eli kehitystyötä helpottavia visuaalisia mallipohjia ja menetelmiä käytetään aina haasteen ja tavoitteen mukaisesti. Työkalut ovat pitkälti palvelumuotoilusta tuttuja, mutta niitä käytetään

soveltaen, koska kehittämisen keskiössä on palvelun ja asiakkaan sijaan työyhteisö ja henkilöstö. TarMu-projektissa käytettiin kaikkia alla kuvattuja työkaluja lukuun ottamatta viimeistä eli palauteruudukkoa.



SIDOSRYHMÄKARTTA

MIKÄ

Sidosryhmäkartta visualisoi sidosryhmät eli yhteistyötahot. Sidosryhmät jaetaan usein sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäisiä ovat esim. työntekijät, ulkoisia esim. muut organisaatiot. Mikäli sidosryhmiä on paljon, on hyvä keskittyä tavoitteen kannalta keskeisten ja tärkeimpien kuvaamiseen. Sidosryhmäkartan voi laatia usealla eri tavalla riippuen käyttötarkoituksesta. Tässä kuvataan ajatuskartta eli mind map -malli, jossa sidosryhmiä yhdistävien viivojen paksuudella, tyylillä tai etäisyydellä ja kuvioiden koolla ja värillä voidaan visualisoida painoarvoa ja intressejä.

MIHIN SOPII

Sidosryhmien määrittämiseen, kuvaamiseen ja analysointiin, yhteistyön kipupisteiden tunnistamiseen ja suhteiden tietoiseen vahvistamiseen tai tarvittaessa myös heikentämiseen.

MITÄ EDELLYTTÄÄ

Osallistujat osaavat nimetä keskeiset sidosryhmät ja yhteistyötahot.

MITEN KÄYTETÄÄN

Keskelle kirjoitetaan kohde tai taho, jonka sidosryhmiä kuvataan. Keskellä voi olla esim. tiimi, työyhteisö, yksikkö, työntekijä tai asiakas. Tämän jälkeen kuvataan ympärille sidosryhmät yhdistäen ne viivalla keskellä olevaan kohteeseen/tahoon. Viivojen etäisyydellä tai väreillä (punainen, vihreä) voi kuvata painoarvoa ja suhdetta sidosryhmään.

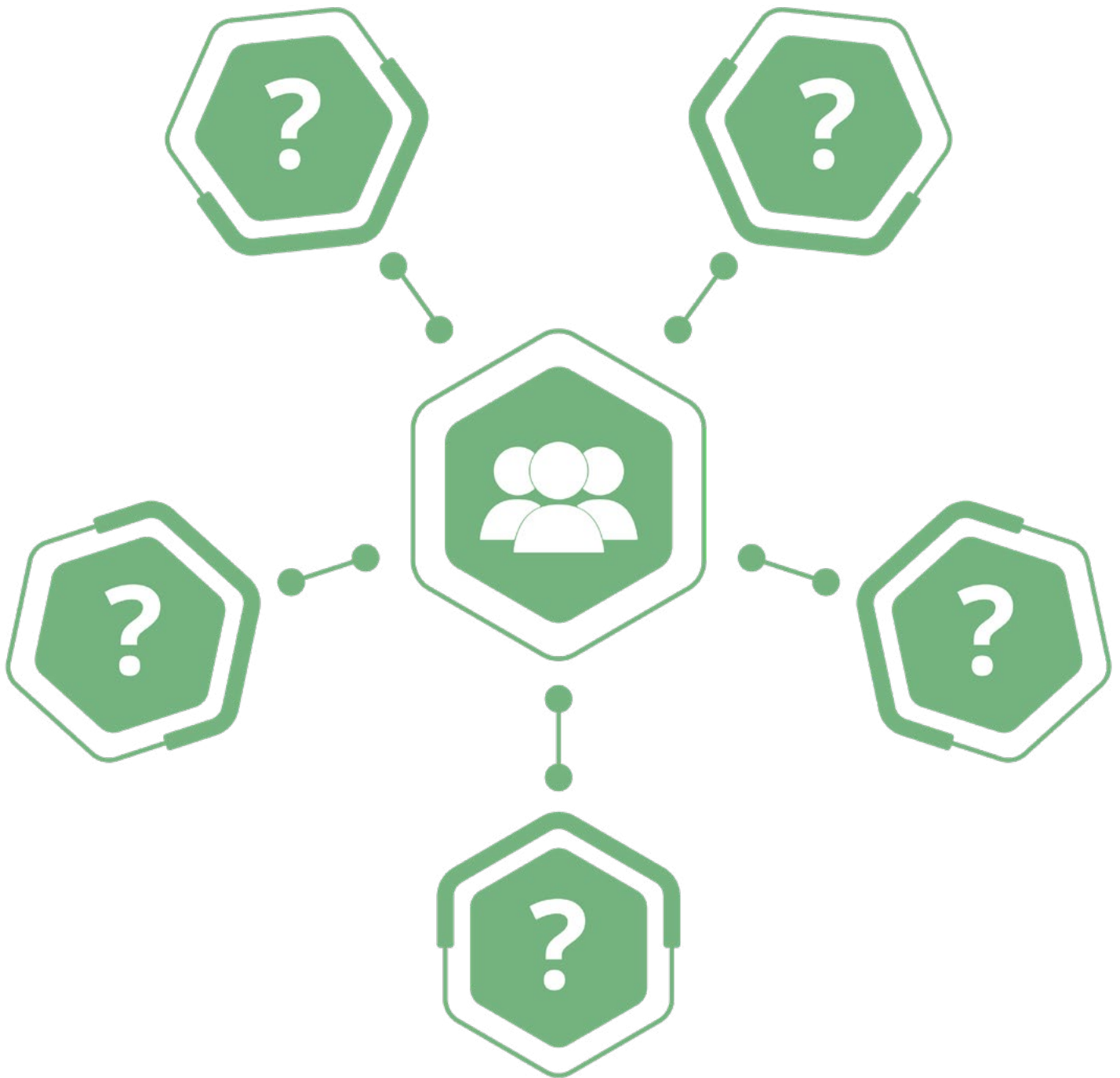
MITÄ TARVITAAN

Paperia, fläppitaulu tai digitaalinen taulu / valkotaulu. Värillisiä kyniä.

MITEN KÄYTIMME

TarMu-projektissa sidosryhmäkartta piirrettiin ajatuskarttana, johon nimettiin työyhteisön/tiimin sidosryhmät ja tunnistettiin niiden välisiä suhteita ja kytköksiä toisiinsa sekä yhteistyötahojen välisiä kipupisteitä. Lisäksi ideoitiin jo alustavia ratkaisuja kipupisteisiin.

SIDOSRYHMÄKARTTA



PERSOONA

MIKÄ

Persoonatyökalun avulla voidaan kuvata ja tehdä näkyväksi erilaisia asiakas-, käyttäjä- tai työntekijäryhmiä, joilla on samanlaisia tarpeita tai käyttäytymismalleja. Persoonasta käytetään myös nimeä asiakas- tai käyttäjäprofiili, työntekijä- tai käyttäjäpersoona. Persoona on fiktiivinen, mutta todelliseen tietoon pohjautuva henkilökuvaus.

MIHIN SOPII

Työkalu sopii ymmärryksen lisäämiseen asiakkaan tai työntekijän todellisista tarpeista, kipupisteistä ja tavoitteista. Persoonakuvausten avulla voidaan asettaa erilaisten asiakkaiden ja käyttäjäryhmien asemaan.

MITÄ EDELLYTTÄÄ

Persoonat luodaan tutkimustiedon perusteella. Niiden laatiminen vaatii ajantasaista tietoa useasta lähteestä, esim. tilastoista, kyselyistä, haastatteluista ja havainnoinnista.

MITEN KÄYTETÄÄN

Persoona sisältää keksityn mutta uskottavan nimen, fiktiivisen kuvan, ryhmän kuvauksen sekä ryhmälle tyypillisiä käyttäytymis- ja elämäntapoja. Persoona on segmentit ylittävä kuvaus, ei välttämättä valmis ryhmä. Eri persoonat määritellään jollakin kehittämisen kannalta olennaisella ryhmittelyllä perustuen tutkimustietoon.

MITÄ TARVITAAN

Riittävä tieto ja ymmärrys kohteena olevasta asiasta. Ajantasainen aineisto tai ymmärrys, jossa on runsaasti laadullista, esimerkiksi haastatteluin tai havainnoinnin avulla hankittua tietoa.

MITEN KÄYTIMME

TarMu-projektissa työkalua käytettiin vapaasti soveltaen ja osallistavasti ohjatussa työpajatyöskentelyssä. Osallistujat kokosivat persoonakuvaukseen vastuusairaanhoitajan työtehtävään kuuluvia asioita eli vaatimuksia, edellytyksiä, vastuita ja valtuuksia, yhdessä keskustellen. Näin saatiin selvennettyä työroolia ja koottua tehtävään liittyviä asioita yhteen paikkaan ja näkyväksi kaikille. Ohessa oleva pohja on luotu tähän tarkoitukseen.

PERSOONA

NIMI

TEHTÄVÄN VAATIMUKSET / EDELLYTYKSET

TEHTÄVÄN LYHYT KUVAUS

TEHTÄVÄT / VASTUUT

VALTUUDET

MUUTA



8 X 8 -IDEOINTITYÖKALU

MIKÄ

Strukturoitu, visuaalinen ideointityökalu, jolla voidaan varmistaa, että ongelmaa/asiaa katsotaan monesta näkökulmasta ja kaikkiin näkökulmiin etsitään paljon ideoita ja ratkaisuja. Tunnetaan myös nimellä Lotus Blossom, jolloin post it -lapuista muodostuu lootuksenkukan muotoinen kuvio. Myös 10 x 10 -työkalu on samanlainen, jolloin kahdeksan sijaan käytetään kymmentä näkökulmaa ja ideaa tai ratkaisua.

MIHIN SOPII

Yhteiseen ideointiin ja innovointiin, fasilitoituun työpajatyöskentelyyn.

MITÄ EDELLYTTÄÄ

Edellyttää fasilitointia ja työpajan alkuun ns. icebreakerin, jotta syntyy luova, innostava ja turvallinen ilmapiiri. Näin mahdollistetaan, että osallistujat uskaltavat tuoda esille ideoitaan mahdollisimman vapaasti ”Kyllä, ja...” -asenteella.

MITEN KÄYTETÄÄN

Ensin kirjoitetaan ongelma/asia post it -lapulle ja sijoitetaan se seinän, fläppitaulun tai valkotaulun keskelle. Selkeyden vuoksi on hyvä kirjoittaa ongelma kysymysmuotoon, esim. ”Miten voisimme sujuvoittaa työvuoron alkua?”

Seuraavaksi ideoidaan 8 ongelmaan liittyvää näkökulmaa tai asiaa, jotka kirjoitetaan post it -lapuille, yksi asia per lappu (tummanvihreät laput). Sen jälkeen ideoidaan jokaiseen näkökulmaan 8 ratkaisua tai lisänäkökulmaa, yksi asia per post it -lappu (vaaleanvihreät laput).

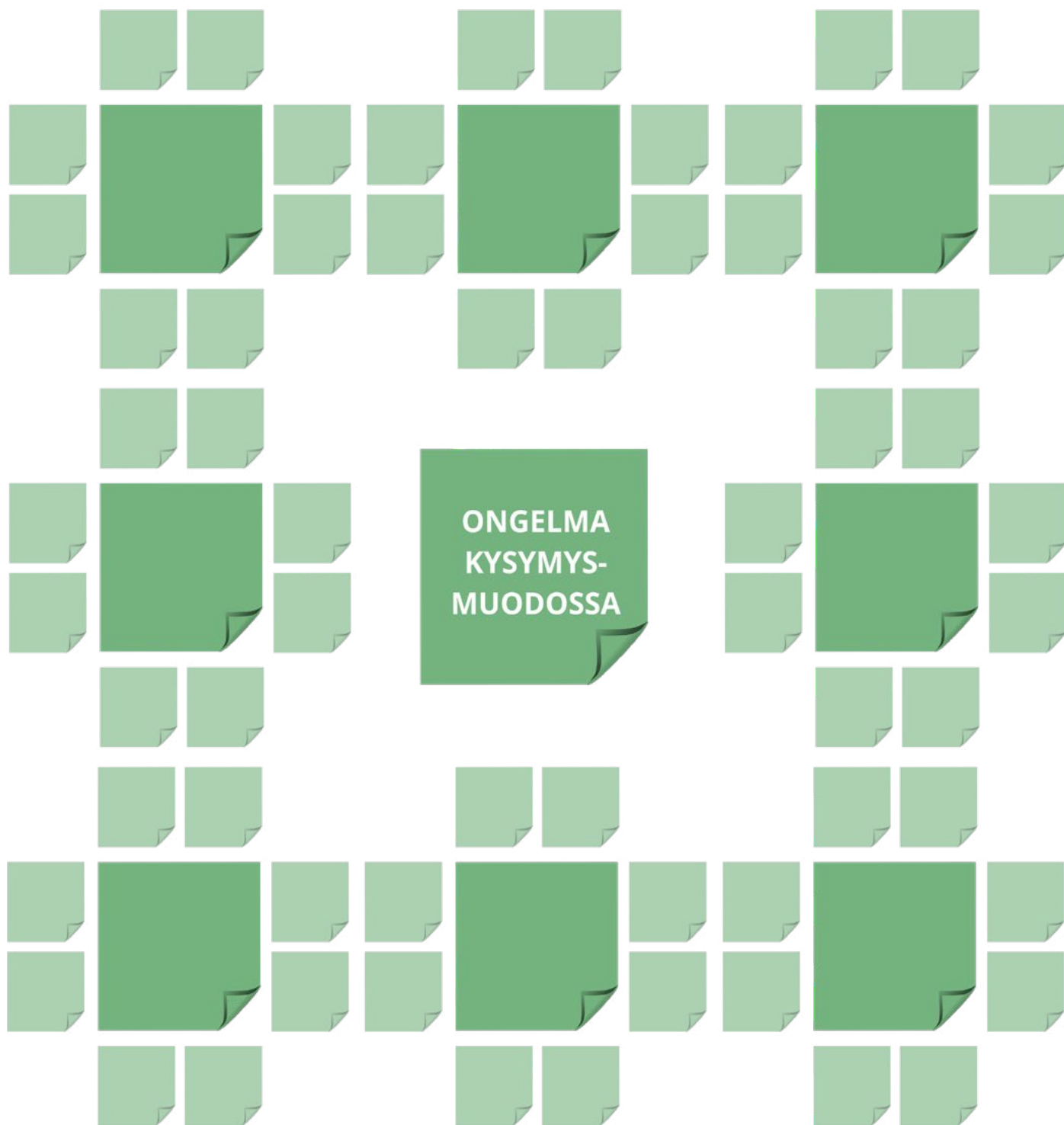
MITÄ TARVITAAN

Fläppitaulu, seinä tai virtuaalinen valkotaulu (Jamboard, Miro tms.) Erivärisiä post-it -lappuja, paperisia tai virtuaalisia.

MITEN KÄYTIMME

TarMu-projektissa työkalun avulla etsittiin työn organisointiin liittyviä ja muita työhyvinvointiin vaikuttavia näkökulmia ja ratkaisuja.

8 X 8 -IDEOINTITYÖKALU



ARVIOINTIMATRIISI

MIKÄ

Visuaalinen työkalu ideoiden arviointiin, priorisointiin ja toteuttamismahdollisuuksien pohtimiseen.

MIHIN SOPII

Yhteiseen ideoiden tai kehitettyjen hyvien käytäntöjen arviointiin ja priorisointiin, fasilitoituun työpajatyöskentelyyn.

MITÄ EDELLYTTÄÄ

Edellyttää jo tuotettuja ideoita post it -lapuilla, joita voidaan sijoittaa matriisiin. Ideoinnissa voidaan käyttää luovia ideointimenetelmiä kuten esim. brainstormingia. TarMussa ideoita tuotettiin 8 x 8 -ideointityökalun avulla sekä työyhteisöjen sisäisillä ja välisillä pariporinoilla ja pienryhmäkeskusteluilla.

MITEN KÄYTETÄÄN

Viedään jo tuotetut, post it -lapuille kirjoitetut ideat matriisiin keskustellen, yksi idea per post it -lappu. Keskustelua voidaan käydä ensin pienemmissä ryhmissä ja lopuksi koko kaikkien työpajaan osallistuvien kesken. Tämän jälkeen voidaan tehdä valinta ja päätös ideoista tai käytännöistä, jotka halutaan ottaa jatkokäsittelyyn tai kokeiluun.

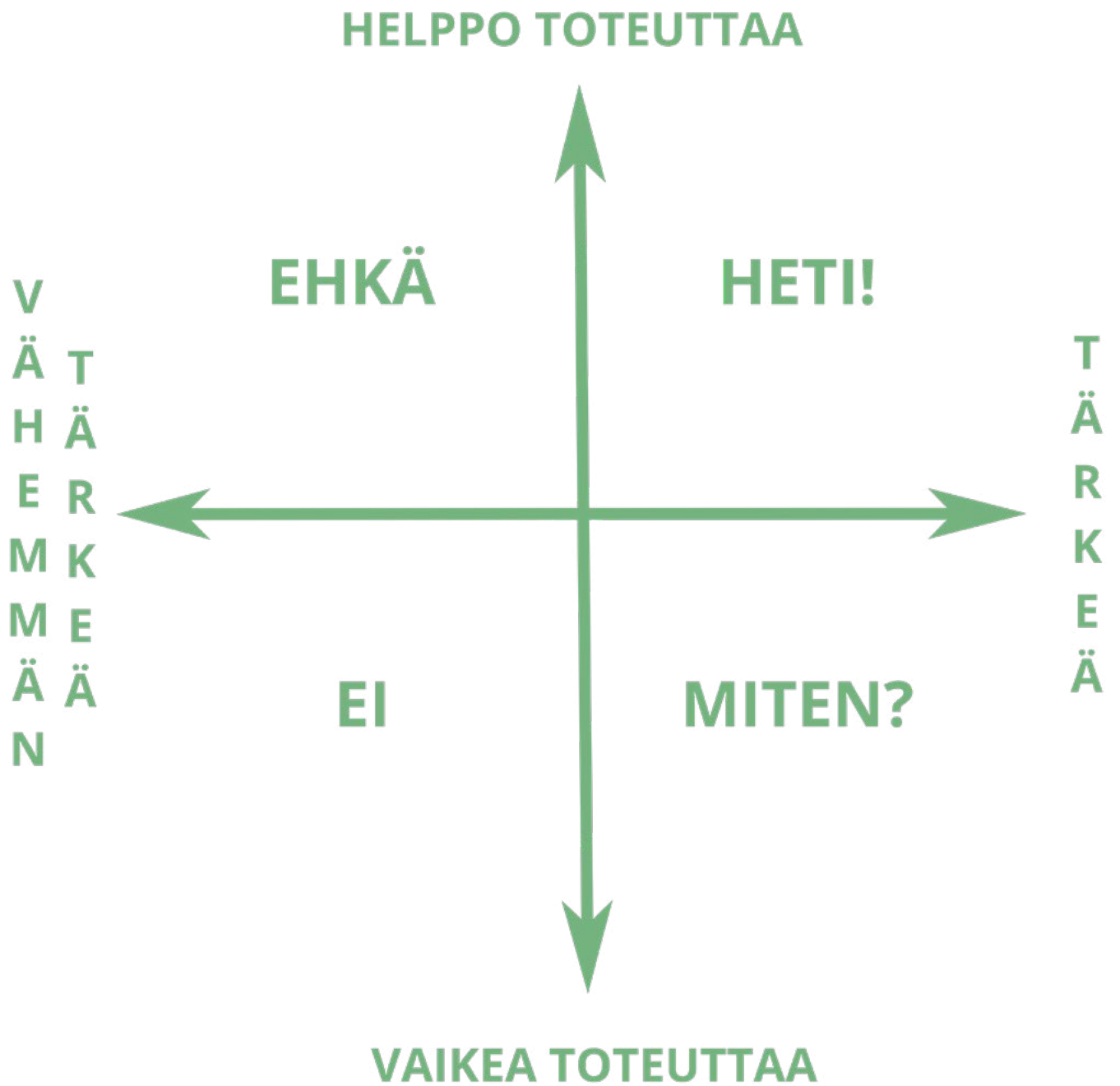
MITÄ TARVITAAN

Fläppitaulu, seinä tai virtuaalinen valkotaulu. Post it -lappuja, jos ei työskennellä virtuaalisesti.

MITEN KÄYTIMME

TarMu-projektissa arviointimatriisilla luokiteltiin aiemmin ideoituja arjen hyviä käytäntöjä tärkeiksi ja vähemmän tärkeiksi. Samalla huomioitiin, onko käytäntö helppo vai vaikea toteuttaa. Näin arjen hyvät käytännöt asettuivat johonkin matriisin neljästä ruudusta. Heti! -ruutuun sijoitetuista valittiin tärkeimmät ja helpoimmin toteutettavissa olevat kokeiltavaksi heti. Miten? ja ehkä -ruutujen käytännöt jäivät odottamaan jatkotyöskentelyä.

ARVIOINTIMATRIISI



VAIKUTTAMISEN KEHÄ

MIKÄ

Vaikuttamisen kehä ohjaa työyhteisön jäseniä kiinnittämään huomion ja keskittymään asioihin, joihin voi vaikuttaa ja joista voi päättää. Vaikuttamisen kehä koostuu kolmesta kehästä. Jokaisella kehällä on asioita, jotka vaikuttavat yksilöön tai tiimiin, mutta se, missä määrin yksilö tai tiimi voi hallita kehällä olevia asioita vaihtelee sen mukaan, mikä kehä on kyseessä. Työkalu vahvistaa positiivista ja ratkaisukeskeistä työtötettä.

MIHIN SOPII

Auttaa keskittymään olennaiseen, joka puolestaan selkeyttää arjen työtä sekä helpottaa ajanhallintaa ja asioiden aikaansaamista. Vaikuttamisen kehän avulla voidaan myös palauttaa fokus niihin asioihin ja siihen tekemiseen, johon yksilö ja työyhteisö voi omalla toiminnalla ja asenteella vaikuttaa ja josta voidaan päättää.

MITÄ EDELLYTTÄÄ

Edellyttää käsiteltävien asioiden tai kehittämiskohteiden nimeämistä, jotta voidaan pohtia mahdollisuuksia vaikuttaa niihin ja asettaa ne kehälle. Edeltävä vaihe voi siten olla esimerkiksi ideointi.

MITEN KÄYTETÄÄN

Ulkokehälle viedään ne asiat, joita ei voi lainkaan kontrolloida; asiat, joista ei voi päättää eikä vaikuttaa. Keskikehälle asetetaan asiat, joista ei voi päättää, mutta joihin voi vaikuttaa. Sisäkehälle laitetaan asiat, joista voi päättää ja joihin voi vaikuttaa.

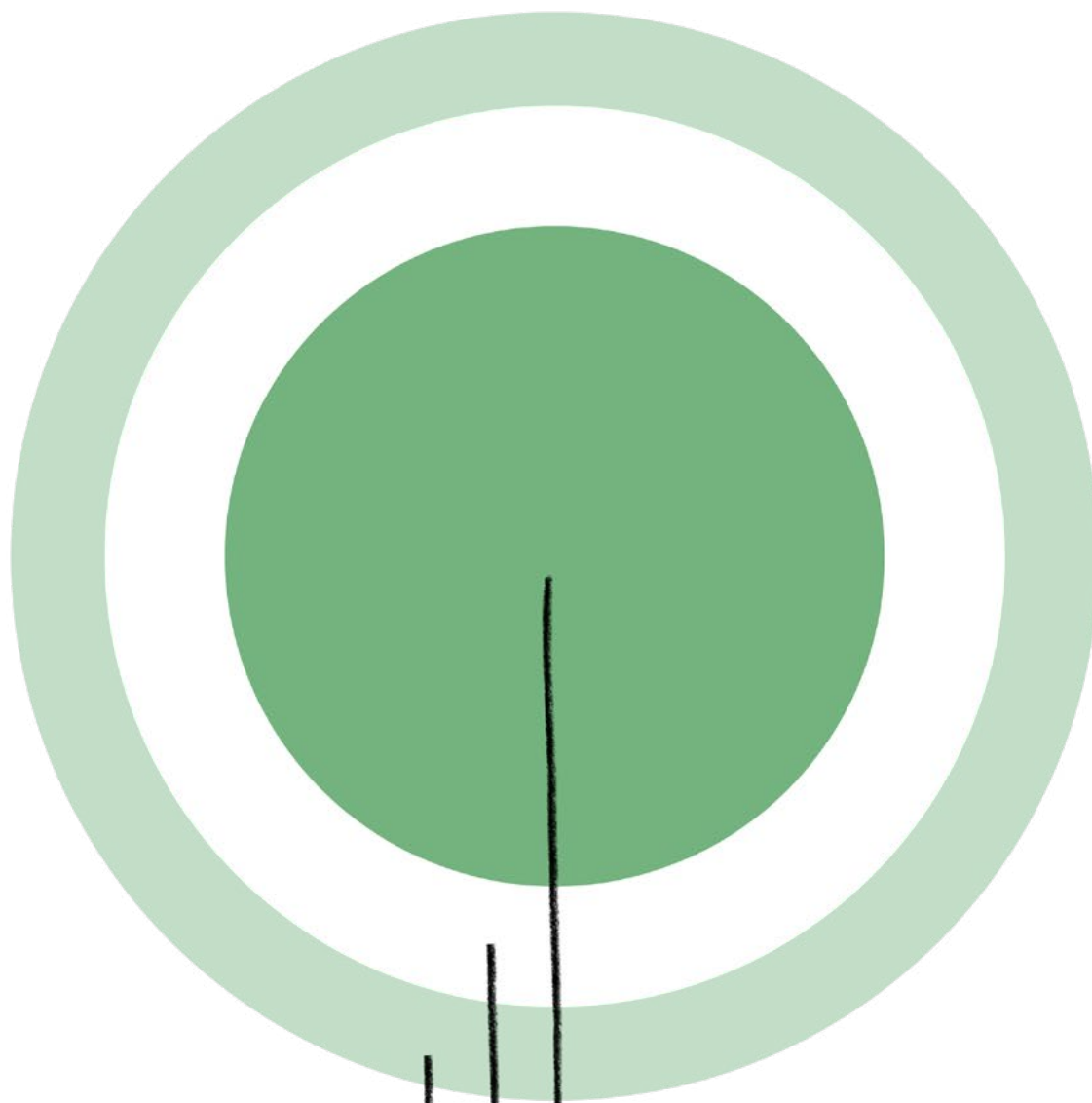
MITÄ TARVITAAN

Paperia, fläppitaulu tai digitaalinen taulu / valkotaulu.

MITEN KÄYTIMME

TarMu-projektissa vaikuttamisen kehää käytettiin useassa eri prosessin vaiheessa. Sen avulla kohdennettiin työskentelyä ja kehittämistä niihin asioihin, joihin työyhteisöllä oli mahdollista vaikuttaa. Näin voitiin keskittyä olennaiseen eli arjen käytäntöjen ja haasteiden tuunaamiseen.

VAIKUTTAMISEN KEHÄ



Voit vaikuttaa ja päättää

Voit vaikuttaa, et päättää

Et voi vaikuttaa, etkä päättää

TYÖN TUUNAUSSUUNNITELMA

MIKÄ

Tuunaussuunnitelmaan kootaan yhdessä kokeiltavaksi valitut toimenpiteet ja käytännöt pilotointi- eli kokeiluvaiheessa.

MIHIN SOPII

Tuunaussuunnitelman tarkoituksena on kirjata muistiin, mitä on sovittu ja varmistaa siten, että kokeiluun valitut konkreettiset toimenpiteet toteutuvat. Samalla varmistetaan, että kokeiluja seurataan, arvioidaan ja tarvittaessa kehitetään edelleen havaittujen puutteiden pohjalta. Tuunaussuunnitelmaan kirjataan myös kuka tai ketkä ovat vastuussa toimenpiteiden toteuttamisesta ja millä aikataululla toimenpiteitä tehdään.

MITÄ EDELLYTTÄÄ

Tuunaussuunnitelman tekeminen edellyttää, että aiemmin on ideoitu toimenpiteet, priorisoitu niitä ja valittu tärkeimmät kokeiltavaksi.

MITEN KÄYTETÄÄN

Tuunaussuunnitelma laaditaan työpajatyöskentelyssä, yhdessä keskustellen. Valmis suunnitelma on hyvä laittaa paperisena näkyvälle paikalle työyhteisössä, esimerkiksi kahvihuoneen seinälle, jotta asia pysyy kaikkien mielessä ja sovituista asioista pidetään kiinni.

MITÄ TARVITAAN

Suunnitelman laatimiseksi tarvitaan tuunaussuunnitelmapohja, joka auttaa muistamaan kaikki olennaiset asiat kokeilujen toimeenpanossa.

MITEN KÄYTIMME

TarMu-projektissa tuunaussuunnitelmat tehtiin työyhteisökohtaisesti. Tuunaussuunnitelmaan kirjattiin ns. checkpoint-ajankohdat, jolloin tarkistettiin kokeilujen tilanne eli miten suunnitelma oli toteutunut. Checkpointtien väliin jätettiin noin 1–1,5 kuukautta aikaa kokeiluun. Checkpoint-tapaamisissa tehtiin tarvittavia muutoksia suunnitelmiin.

TYÖN TUUNAUSSUUNNITELMA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEKSI

Yksikkö:

Työryhmä:

Valittu tuunauskohde, tausta ja kipupiste:

Ratkaisuehdotus kokeiluun:

Kokeilun suunnitelma ja konkreettiset toimenpiteet (mitä, miten, kuka, ketkä, milloin jne.):

Seuranta ja arviointi:

Muuta huomioitavaa:

PALAUTERUUDUKKO

MIKÄ

Palauteruudukkoon kootaan kokemukset kokeilusta jatkokehitystä varten.

MIHIN SOPII

Palauteruudukko sopii tuunaussuunnitelman toteutuksen seurantaan ja arviointiin sekä testattujen toimenpiteiden jatkokehitykseen.

MITÄ EDELLYTTÄÄ

Palauteruudukon käyttö edellyttää, että on valittu kokeiltavaksi toimenpiteitä tai uusia käytänteitä.

MITEN KÄYTETÄÄN

Palauteruudukkoa käytetään työpajatyöskentelyssä, jossa keskustellaan ja kerätään palaute osallistujilta. Fasilitaattori voi toimia kirjurina, jos palaute kerätään suullisesti. Pohdintaan on myös hyvä varata aikaa ennen palautteen keräämistä. Palaute voidaan kerätä myös esim. pariporinoissa post-it -lapuille kirjoittaen, yksi palaute per lappu. Kaikki laput viedään sitten ruudukkoon, keskustellaan palautteesta ja päätetään, kuinka toimenpiteitä tai toteutusta jatkokehitetään.

MITÄ TARVITAAN

Ruudukon voi piirtää esimerkiksi fläppitaululle. Lisäksi tarvitaan post-it -lappuja, jos palaute kerätään pariporinoissa tai ryhmäkeskusteluissa.

MITEN KÄYTIMME

TarMu-projektissa emme käyttäneet tätä työkalua, vaan kirjasimme palautteen ja muutostarpeet suoraan tuunaussuunnitelmaan. Palauteruudukko on kuitenkin toimiva työkalu, kun halutaan kirjata kokeilujen toimivuutta tarkemmin.

PALAUTERUUDUKKO

Mikä toimii?



Minkä voisi tehdä toisin?



Mikä oli epäselvää?



Mitä muita ideoita?



KESKEISET LÄHTEET

Framework for Innovation. 2019. British Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Helminen, H. & Pietikäinen, M. 2021. Viestintä osana työhyvinvointimuotoilua. *Laurea Journal*. Julkaistu 27.5.2021. <https://journal.laurea.fi/viestinta-osana-tyohyvinvointimuotoilua/#c6094c15>

Jaakola, H., Pietikäinen, M. & Purola, A. 2020. Työhyvinvointimuotoilu osallistamisen ja työhyvinvoinnin kehittäjänä. *Laurea Journal*. Julkaistu 19.10.2020. <https://journal.laurea.fi/tyohyvinvointimuotoilu-osallistamisen-ja-tyohyvinvoinnin-kehittajana/#a1537ed2>

Järvelä, K. & Kangas-Niemi, A. (toim.) 2023. Työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys ja muotoiluajattelu työhyvinvoinnin kehittämisessä. *Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 329/2023*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-710-8>

Kangas-Niemi, A., Järvelä, K., Tolonen, M.-L. & Koivunen, M. 2023. Työn tuunaus. Julkaisussa *Työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys ja muotoiluajattelu työhyvinvoinnin kehittämisessä*. Toim. K. Järvelä & A. Kangas-Niemi. *Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 329/2023*.

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. <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. <https://janet.finna.fi>, Businesskirjasto Alma Talent.

Koivunen, M., Järvelä, K., Tolonen, M.-L. & Kangas-Niemi, A. 2023. Työhyvinvoinnin muotoilu – Työhyvinvoinnin kehittäminen yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun keinoin. Julkaisussa *Työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys ja muotoiluajattelu työhyvinvoinnin kehittämisessä*. Toim. K. Järvelä & A. Kangas-Niemi. *Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 329/2023*.

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

Pietikäinen, M. 2020. Työhyvinvointimuotoilulla tuottavuutta, työhyvinvointia ja loistavia asiakaskokemuksia. *Laurea Journal* verkossa 5.10.2020. <https://journal.laurea.fi/tyohyvinvointimuotoilulla-tuottavuutta-tyohyvinvointia-ja-loistavia-asiakaskokemuksia/#11837505>

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Hytti, U. 2014. Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon tutkimus*. 33, 2, 112–120.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. *This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases*. Amsterdam, The Netherlands: BIS Publishers. ISBN 9789063692797.

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