

Miten tulevaisuuden työ tukisi mielenterveyttä?

Raportti Ilmarisen hackathon-tulevaisuusprosessista



ILMARINEN

Sisällysluettelo

Esipuhe	3
Johdanto	4
Ovatko mielenterveysongelmat uusi kansansairaus?	4
Mitä pitäisi ennaltaehkäistä?	5
Mielenterveyden oireet, ongelmat ja mielenterveyshäiriöt	5
Työelämän positiiviset kehityskulut	6
Tulevaisuus ei tapahdu, se tehdään!	6
Ongelmista ratkaisuksi ja edelleen toimenpiteiksi:	
Työ ja mielenterveys -tulevaisuusprosessin viisi teemaa ratkaisuihin	8
Työyhteisön rooli mielenterveyden tukemisessa	8
Nuoret ja tulevaisuuden työelämä	9
Työelämän rakenteelliset muutokset ja vaikutukset mielenterveyteen	10
Osaamisen kehittäminen ja jatkuvan oppimisen ylläpitäminen	11
Mielenterveyttä hyvällä johtamisella	12
Asiantuntijaraadin kommentit ratkaisusta	14
Teknologiaan perustuvat ratkaisut olivat suosittuja	14
Mentorointimallit saivat asiantuntijoilta tukea, mutta myös esihenkilöllä ja työnantajalla on vastuunsa	15
Osaamisen ja tehtävien kohtaannon kehittäminen sai asiantuntijoilta kannatusta	16
Julkista inhimillisen vastuullisuuden mittaria pidettiin erittäin kannatettavana ideana	16
Syntyvätkö ratkaisut työyhteisössä vai sen ulkopuolella?	17
Tarvitaan muutosta sekä tapaan, jolla työstä puhutaan, että rakenteisiin, joilla sitä ohjataan	18
Pohdinta	19
Kohti inhimillisempää työelämää	19
Toivottavasti ei hukata hyvää kriisiä	19
Yhteiskunta, yritys, yhteisö ja yksilö	20
Muutoksen edistäjiä yhteiskunnan tasolla	21
Muutoksen edistäjiä yritystasolla	22
Muutoksen edistäjiä yksilö- ja yhteisötasolla	23
Parhaimmillaan työ on merkittävä hyvinvoinnin lähde	24
Lopuksi	26

Liitteet

Liite 1 Vinkkejä heti käyttöön otettavaksi: Mitä työpaikoilla voidaan tehdä mielenterveyden tukemiseksi?	27
Liite 2 Tulevaisuustyöskentelyn prosessi	33
Prosessin vaiheet	33
Ennakkotyöstö	33
Skenaariotyöpajat	33
Skenaariotyöpajan vaiheet	34
Hackathonin menetelmä	35

Esipuhe

Mielenterveys ja työelämä kietoutuvat toisiinsa hyvin vahvasti. Työllä on monia myönteisiä vaikutuksia hyvinvointiin ja mielenterveyteen. Parhaimmillaan työ on keskeinen voimavara ja merkityksellisyyden lähde. Lisäksi työssä ja työelämässä on vielä valtavasti potentiaalia mielenterveyden edistämiseksi.

Työelämä kuormittaa kuitenkin tänä päivänä entistä enemmän – erityisesti nuoria ikäryhmiä. Työ on muuttunut digivälitteiseksi ja kilpailullisemmaksi. Työtahti kiristyy ja tehokkuusvaatet kasvavat. Rutiinityöt vähenevät ja aivotyön osuus kasvaa. Työ kuormittaa henkisesti yhä enemmän. Miten varmistamme, että työ on tulevaisuudessakin tehokasta ja tuottavaa, mutta samaan aikaan ihmisläheistä ja inhimillisesti kestäväää?

Toteutimme Ilmarisessa hackathon-tulevaisuusprosessin, jossa tavoitteena oli löytää uusia ratkaisuja siihen, miten tulevaisuuden työelämä tukisi mielenterveyttä. Toivon, että raportissa esitetyt ratkaisut herättävät ajatuksia ja auttaisivat kehittämään inhimillisempää työelämää ja arjen käytäntöjä mielenterveyden edistämiseksi.

Haluan kiittää lämpimästi kaikkia tulevaisuusprosessiin osallistuneita asiakkaitamme, yhteistyökumppaneitamme ja omia asiantuntijoitamme. Tulevaisuus ei tapahdu, se tehdään!

Kristiina Halonen

työkykyjohtaja, Ilmarinen

Johdanto

Suomea uhkaa työntekijäpula. Syntyvyys ei korvaa eläkkeelle siirtyneiden määrää, ja siksi työikäisistä on jo huutava pula monilla toimialoilla. Ratkaisuiksi on ehdotettu työperäisen maahanmuuton lisäämistä, mutta Suomen houkuttelevuus muiden työvoimapulasta kärsivien maiden rinnalla ei ole kovin hyvä. Tarvitaan muita ratkaisuja, joista vanhuuseläkeiän alarajan nosto on yksi. Miten sen lisäksi työelämää kehitettäisiin niin, että se houkuttelisi nykyistä paremmin tulemaan töihin, pysymään töissä sekä jatkamaan töissä mahdollisimman pitkään?

Työssä olevasta ja tulevaisuudessa työhön astuvasta suomalaisesta työvoimasta täytyy pitää hyvää huolta. Kyse ei ole pelkästään yksilöiden vastuusta, vaan myös siitä, miten entistä paremmin huomioidaan työn vaatimusten rinnalla myös työntekijöiden tarpeet. Ihmisillä on perustarpeensa, yksityiselämänsä ja terveydentilansa, jotka vaikuttavat kykyyn tehdä työtä ja haluun jatkaa työelämässä.

Ovatko mielenterveysongelmat uusi kansansairaus?

Ristiriita työn vaatimusten ja työntekijän toimintakyvyn välillä voi johtaa sairauspoissaoloon. Näistä luotettavia tilastoja löytyy vain Kelan maksamista sairauspäivärahoista. Suurin osa yli kaksi viikkoa kestävästä, sairauspäivärahaan oikeuttavasta työkyvyttömyydestä liittyy tuki- ja liikuntaelinten (TULE) sairauksiin sekä mielenterveyden häiriöihin.

Siinä, missä TULE-sairauksiin liittyvä työkyvyttömyys sairauspoissaolon syynä on vähentynyt, ahdistuneisuus- tai masennushäiriöiden perusteella sairauspäivärahan myönnot ovat yleistyneet viimeisten vuosien aikana erityisesti alle 50-vuotiailla naisilla. Miehistä huomattavasti naisia pienempi osuus on saanut sairauspäivärahaa mielenterveyssyistä.

Viime vuosina ahdistuneisuushäiriöt ovat lisääntyneet sairauspäivärahan syynä. Nykyisin sen perusteella myönnetään jo masennushäiriöitäkin yleisemmin sairauspäivärahaa, kun mittarina käytetään sairauspäivärahaa saaneiden määrää tai osuutta ei-eläkkeellä olevista työikäisistä.

Sairauspäivärahaa maksetaan korkeintaan 300 arkipäivältä. Sitä pitempää työkyvyttömyyttä kuvaavat työkyvyttömyyseläketilastot, jotka sisältävät sekä määräaikaisesti myönnetyt kuntoutustuet että toistaiseksi voimassa olevat työkyvyttömyyseläkkeet, ja molemmat myös osaetuuksina.

Eläketurvakeskuksen tutkimusten mukaan kaikkiaan työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen väheni neljänneksen vuosien 2007 ja 2016 välillä. Tämän myönteinen kehitys voi johtua siitä, että työikäisen väestön työkyky parantui, monet sairaudet vähenivät ja myös työelämä muuttui niin, että sairaudet eivät välttämättä estä työntekoa.

Myös mielenterveysperusteisten eläkkeiden alkavuus on vähentynyt pitkällä aikavälillä, erityisesti vanhemmissa ikäryhmissä. Nuorilla alkavuus on sen sijaan lisääntynyt. Vuonna 2019 mielenterveyssyyt ohittivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet tärkeimpänä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen diagnoosiryhmänä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvistä nuorista suuri osa ei ole juurikaan ollut työelämässä.

Myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden lisäksi mielenterveyden häiriöt ovat ykkössijalla työkyvyttömyyseläkkeiden hylkäysten määrissä. Vuonna 2022 keskimäärin 38 prosenttia kaikista ensihakemuksista hylättiin. Vuotta aikaisemmin mielenterveyden häiriön ollessa päädiagnoosi hylkäysprosentti oli 45, eli lähes joka toisen hakemuksen osalta etuuden myöntökriteerit eivät täyttyneet. Nuorilla hylkäysprosentti on vielä korkeampi. Lähitulevaisuudessa hylkäysten osuus jatkaa kasvuaan etenkin, kun sairauspäivärahalastoissa yleisimpänä diagnoosina oleva ahdistuneisuushäiriö sellaisenaan harvoin oikeuttaa työkyvyttömyyseläkkeeseen.

Mitä pitäisi ennaltaehkäistä?

Mielenterveysperusteisen työkyvyttömyyden vähentämistä auttaisi, jos ymmärtäisimme siihen vaikuttavia syitä. Väestötutkimusten mukaan lääketieteelliset kriteerit täyttävien mielenterveyden häiriöiden esiintyvyydessä ei ole tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka selittäisivät tilastoissa nähtävän työkyvyttömyyden lisääntymisen. Toisaalta viimeisimmät tutkimukset ovat vuodelta 2011, joten uutta tutkimustietoa odotellaan. Yli kymmenessä vuodessa yhteiskunnassa on tapahtunut merkittäviä muutoksia, jotka ovat voineet vaikuttaa myös mielenterveyden häiriöiden ilmaantuvuuteen.

Keskeinen kysymys on, onko työssä tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka aiheuttaisivat aikaisempaa enemmän henkistä pahoinvointia ja altistaisivat sairastumiselle. Toisaalta tiedetään, että kaikkia mielenterveyden häiriöitä ei voida ehkäistä. Onko työ siis muuttunut niin, että siinä ei voi jatkaa lievemmilläkään mielenterveyden oireilla? Nämä kysymykset ovat mielenkiintoisia siitäkin näkökulmasta, että tutkimusten mukaan työ parhaimmillaan tukee mielenterveyttä ja hyvinvointia. Työssä käyvillä onkin todettu pienempi riski sairastua mieleltään kuin työttömillä tai muuten työelämän ulkopuolella olevilla.

Mielenterveyden oireet, ongelmat ja mielenterveyshäiriöt

Mielenterveyden suhteen keskustelua haastaa käsitteiden monimutkaisuus. Monet mielenterveyden häiriöiden oireet ovat samoja, joita itse kukin kokee elämänsä aikana. Ohimenevä masennuksen tunne on normaali reaktio pettymyksille ja menetyksille. Pitkittyessään masentuneisuus voi olla mielialahäiriön oire, muttei välttämättä silloinkaan. Masennusoireyhtymän, eli depression diagnostisista kriteereistä masentuneisuus on vain yksi. Kliininen diagnoosi edellyttää muitakin, myös fyysisiä oireita, eikä sitä voi tehdä pelkästään potilaan täyttämän kyselylomakkeen perusteella.

Psykiatrien mukaan depressio ei välttämättä ole aikamme sairaus, mutta se voi näyttäytyä monimutkaistuneessa yhteiskunnassa helpommin. Eikö työelämässä ole tilaa alakulolle ja depressiolle? Vai onko depressiosta kärsivien työntekijöiden toleranssi työlle alentunut? Depression oireisiin kuuluvat itsesyytökset, itsetunnon aleneminen ja keskittymisvaikeudet sopivat huonosti yhteen suorituskeskeisen, paljon vuorovaikutusta ja itsensä johtamista vaativan työn kanssa. Työuupumuksesta puhutaan enemmän kuin masennuksesta, vaikka näillä kahdella on paljon yhteisiä piirteitä. Minkä verran kehitystä selittää muutos työhön sitoutumisen kulttuurissa?

Mielenterveyden häiriöihin liittyvä stigma on vähentynyt siinä määrin, että mielenterveydestä on nykyisin helpompi puhua. Lisäksi työnantajien tarjoamat matalan kynnyksen palvelut ovat lisääntyneet, minkä ansiosta avun hakeminen on helpottunut. Toisaalta riskinä on, että mielen haasteita hoidetaan ensisijaisesti yksilön ongelmana, eikä nähdä ympäristön tai yhteiskunnan roolia ongelman synnyssä ja ratkaisemisessa. Sen sijaan, että masentunut eristetään yksin kotiin, häntä tulisi kannustaa jatkamaan normaalia elämää edes vähäisessä määrin. Onko stigma vähentynyt riittävästi myös työpaikoilla niin, että joustava työelämä olisi mahdollista?

Työkyvyttömyyden pitkittyminen mielenterveyden häiriöissä heijastaa usein myös terveydenhuollon toimimattomuutta. Lähtökohtaisesti depressio on hoidettavissa oleva sairaus, kunhan potilasta hoidetaan asianmukaisesti sekä tehokkaasti ja riittävän pitkään. Joskus riittämätön hoito liittyy potilaan haluttomuuteen lääkitystä kohtaan, joskus taas terveydenhuollon pitkiin jonoihin ja vaikeuksiin päästä terapiaan.

Työelämän positiiviset kehityskulut

Mielenterveyttä ja työelämää koskeva keskustelu painottuu vahvasti mielenterveyden ongelmiin ja uhkakuviin. Palautumisen merkityksestä, stressinhallinnasta ja työuupumuksen ennaltaehkäisemisestä puhutaan lähes jokaisella suomalaisella työpaikalla. Työpaikat myös kertovat julkisesti hyvistä toimistaan mielenterveyden edistämiseksi ja tekevät monipuolisia toimenpiteitä työelämän kehittämiseksi. Erityisesti yksilötason toimenpiteisiin on kiinnitetty monella työpaikalla runsaasti huomiota. Nyt kun oireilevien työntekijöiden tukemiseen ja auttamiseen on löytynyt hyviä keinoja, tulee miettiä seuraavaa askelta: miten työelämän rakenteet ja käytännöt voisivat tukea hyvinvointia ja mielenterveyttä parhaalla mahdollisella tavalla?

Koronapandemia pakotti työelämän rakenteisiin isoja muutoksia. Etätyö tuli osaksi monen sellaisen työtehtävän arkea, jossa sitä aiemmin ei pidetty edes mahdollisena. Työjärjestelyihin ja työturvallisuuteen kiinnitettiin entistä enemmän huomiota etenkin niillä työpaikoilla, joissa läsnätyö jatkui pandemian keskellä. Uusien käytäntöjen onnistunut käyttöönotto osoitti, että työntekijöihin luottaminen kannattaa. Työelämän murroksesta ja taitekohdista on puhuttu jo vuosikymmeniä, mutta voisi ajatella, että vasta koronapandemia todella toi tällaisen suuren taitteen työelämään. Monet työelämän rakenteet ja periaatteet ovatkin vielä raportin kirjoittamishetkellä avoimia, keskeneräisiä ja hakevat suuntaansa. Toivottavasti osaamme työpaikoilla hyödyntää tämän mahdollisuuden kehittää työelämää aidosti parempaan ja inhimillisempään suuntaan.

Tulevaisuus ei tapahdu, se tehdään!

Mielenterveys ja työelämä kietoutuvat toisiinsa niin hyvässä kuin pahassa. WHO:n määritelmän (2013) mukaan mielenterveys on hyvinvoinnin tila, jossa ihminen pystyy näkemään omat kykynsä ja selviytymään elämään kuuluvissa haasteissa sekä työskentelemään ja ottamaan osaa yhteisönsä toimintaan. Jo psykoanalyysin isän Sigmund Freudin kerrotaan sanoneen, että mielenterveyttä on ”kyky rakastaa ja tehdä työtä”.

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan näkökulmasta keskeistä on kysyä, kuinka terve yksilön pitää olla, että saa tehdä työtä. Miten tuetaan yksilön oikeutta mielekkääseen työuraan osana mielekästä elämää? Yritysten näkökulmasta kyse on osaavan ja tuottavan työvoiman saatavuudesta samalla, kun ymmärretään työntekijöiden erilaiset tarpeet ja elämäntilanteet. Yhteiskunnan näkökulmasta työllisyysasteen nosto ja työurien pidentäminen liittyvät huoltosuhteeseen ja talouden kestävyYTEEN.

Suomessa on tehty todella hyvää työtä työturvallisuuden edistämiseksi viime vuosikymmeninä. Työpaikkatapaturmien lukumäärä on laskenut kolmannekseen samalla, kun niiden vakavuus on vähentynyt. Muutos ei ole sattumaa, vaan suunnitelmallisen johtamisen tulosta. Turvallisuutta ei ole edistetty vain työntekijöitä kouluttamalla, vaan kehittämällä työympäristöä, työprosesseja, työtapoja ja niiden johtamista. Nyt samanlainen kehitys tulee tehdä mielenterveyden edistämiseksi työelämässä. Siksi lähdimme tulevaisuusprosessiin ajatuksella, että tulevaisuus tehdään, siihen voidaan vaikuttaa, se ei vain tapahdu. Työpaikoilla on vaikutusmahdollisuuksia myös siihen, miten tulevaisuuden työ tukee mielenterveyttä.

Tulevaisuusprosessimme koostui kolmesta eri vaiheesta: ennakkotyöstön tavoitteena oli viritellä ajatuksia kohti teemaa erilaisten taustamateriaalien ja kysymysten avulla. Skenaariotyöpaikka-osuuden tavoitteena puolestaan oli muodostaa toivottuja tulevaisuudenkuvia työn ja mielenterveyden toisiaan tukevasta yhteydestä. Prosessi päättyi hackathoniin, jossa tavoittelimme yhdessä asiakkaidemme ja yhteistyökumppaniemme kanssa keinoja päästä näihin toivottuihin tulevaisuuksiin.

Ongelmista ratkaisuiksi ja edelleen toimenpiteiksi: Työ ja mielenterveys -tulevaisuusprosessin viisi teemaa ratkaisuihin

Tulevaisuusprosessin aluksi valitsimme näkökulmat, joista tarkastelimme tulevaisuuden työn ja mielenterveyden suhdetta. Teemat on esitelty alla lyhyesti ratkaisuihin.

1. Työyhteisön rooli mielenterveyden tukemisessa

Kokemus yhteisöllisyydestä ja joukkoon kuulumisesta on tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä työmotivaatiota synnyttävistä tekijöistä. Viime vuosina maailmanlaajuisen pandemian vuoksi se on ollut myös yksi eniten haasteita ja muutoksia kohdanneista asioista työssä. Lisääntynyt etätyö ja toisaalta suojautuminen ja fyysisen etäisyyden pitäminen ovat haastaneet mahdollisuutta kohdata toisiamme.

Miten pandemia-aika on vaikuttanut yhteisöllisyyden kokemukseen työpaikallasi?

Mitä ylipäättään ajattelet yhteisöllisyyden merkityksestä työelämässä nyt ja tulevaisuudessa?

Miten työssä rakentuvan yhteisöllisyyden avulla voidaan tukea ihmisten mielenterveyttä?

Skenaariopajoissa tästä teemasta luotiin kaksi erilaista visiota:

Visio 1: Työn mukauttaminen tekijälle sopivaksi on tärkeää paitsi mielenterveydelle, myös koko yhteiskunnalle laajasti ajateltuna.

Hackathonissa syntyi ratkaisuksi tälle visiolle:

“Valtakunnallinen työtehtävien Tinder”:

Tämän nettideittailun mobiilisovellusta muistuttavan osaamis- ja tehtäväpankin avulla yksilö pystyy rakentamaan työkokonaisuuden, jossa hän voi hyödyntää potentiaaliaan kestävällä tavalla. Työtehtävien “Tinder” lisää työn joustavuutta ja helpottaa sitä kautta myös työvoimaa kustannustehokkaasti. Jotta työtehtävät olisivat valtakunnallisesti saatavilla, tarvitaan yhteinen alusta, johon työt voidaan laittaa tarjolle. Tällaisen alustan luomiseksi tarvitaan teknologinen ratkaisu, todennäköisesti myös lainsäädännöllisiä toimenpiteitä, jotka velvoittavat työpaikkoja laittamaan työt avoimesti tarjolle.

Tämä ratkaisu mahdollistaisi sellaisen työkokonaisuuden rakentamisen, joka tukee ihmisen sisäistä motivaatiota, oppimisunelmia sekä nykyistä työkykyä joustavalla tavalla.

Visio 2: Tulevaisuudessa teknologia hoitaa yksinkertaisia ja merkityksettömiä työtehtäviä, jolloin yksilöt voivat keskittyä merkitykselliseen työhön ja esihenkilöt ihmisten johtamiseen järjestelmien hallinnan sijaan.

Hackathonissa syntyi ratkaisuksi tälle visiolle:

Työhyvinvointipotti-tekoäly:

Tämä alusta yhdistää eri lähteistä tietoa, jonka avulla työhön liittyviä ratkaisuja voidaan tehdä hyvinvoinnin näkökulma edellä. Tekoäly opettaa järjestelmän käyttäjiä eli esihenkilöitä ja HR-ammattilaisia toimimaan tiedon pohjalta järkevästi, tuloksellisesti ja tuetusti. Järjestelmästä voi saada apua myös työvuorosuunnitteluun, osaamisen kehittämiseen, kuhunkin tehtävään sopivimpien osaajien löytymiseen sekä arjen työn ohjaamiseen ja tukemiseen. Tavoitteena on lisätä yhdenvertaisuutta ja tasapuolisuutta ja sitä kautta vahvistaa hyvinvointia.

Ratkaisun avulla saadaan tukea esihenkilöille, apua organisaation linjan tai suunnan miettimiseen (arvot, kulttuuri, toimintatavat) sekä mahdollisuus puuttua varhaisessa vaiheessa työkykyyn ja mielenterveyteen liittyvien riskien hallintaan.

2. Nuoret ja tulevaisuuden työelämä

Nuorten jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen on pohja tulevaisuuden työelämän rakentamiselle. Työntekijäpula edellyttää myös, että nuoret hakeutuisivat työhön mahdollisimman varhain. Tilastojen valossa nuorten hyvinvointi on kuitenkin koetuksella: esimerkiksi mielenterveysperustaiset poissaolot ovat kasvaneet erityisesti nuorissa ikäryhmissä ja nuorten tulevaisuususkko on heikentynyt.

Yksittäisen selittävän tekijän sijaan taustalla on monia vaikuttavia tekijöitä ja kysymyksiä.

Millaisia paineita nuoret kohtaavat opinnoissa ja työelämässä?

Millaisia työelämäodotuksia nuorilla on ja miten niihin osataan vastata?

Miten uskoa hyvään tulevaisuuteen globaalien kriisien keskellä?

Miten koronan aiheuttama etäopiskelu ja -työskentely on vaikuttanut työelämään astuviin nuoriin sukupolviin?

Skenaariopajassa syntynyt visio: Mielenterveyteen panostaminen on mitattava kilpailuetu, jota organisaatio ei voi olla ohittamatta.

Hackathonissa tälle visiolle syntyi kaksi ratkaisua:

Rehellinen työpaikka -Tinder:

Tämä alusta pakottaa parempaan mielenterveyteen työpaikoilla. Keinona tässä on inhimillisen vastuullisuuden mittari, jonka tulokset jokaisen organisaation pitää raportoida julkisesti. Mittari on kytketty taloudellisiin kannusteisiin, esimerkiksi verohelpotuksiin. Mittarin avulla mielenterveyden problematiikan käsittelyssä tapahtuu ajattelun muutos yksilön ongelmasta työelämän haasteeksi. Sen kautta inhimillinen hyvinvointi on johdettavissa. Ratkaisun toteuttamiseen tarvitaan monta eri tahoja: työnantajia, työmarkkinajärjestöjä, ministeriöitä, eläkeyhtiöitä, Työterveyslaitosta sekä työterveyshuoltoja.

Ratkaisu tukee mielenterveyttä monelta kantilta: se auttaa kohtaanto-ongelmissa ja luo incentiivejä yrityksille panostaa entistä enemmän vastuullisuuteen ja mielenterveyttä tukevaan työhön.

Mielen vertaismentoriohjelma organisaatioihin:

Mentorit ovat henkisen työsuojelun ammattilaisia, ja mentorointimallin luominen on osa organisaatiolle pakollista henkisen työsuojelun ohjelmaa.

Ratkaisun avulla henkinen työsuojelu nivoutuu osaksi organisaation johtamisjärjestelmää, perinteisen työsuojelun rinnalle. Ratkaisu tarjoaa parempaa hyvinvointia, tuottavuutta sekä pitkiä työuria.

3. Työelämän rakenteelliset muutokset ja vaikutukset mielenterveyteen

Mielenterveyteen liittyvät sairauspoissaolot ja pitkäaikainen työkyvyttömyys ovat lisääntyneet. Huolestuttavaa trendiä selittää moni asia: yleinen epävarmuus, pandemia, ilmastonmuutos, pitkät jonot terapiaan. Mutta mikä on työelämän ja siinä 2000-luvulla tapahtuneiden muutosten rooli?

Markkinat ovat globalisoituneet ja kiihtyvä kilpailu on valunut myös henkilöstölle kiristyneiden tulostavoitteiden muodossa. Samalla teknologian kehitys muuttaa työelämää radikaalisti. Jatkuva uuden teknologian omaksuminen on osalla haastavaa puhumattakaan epävarmuudesta sen suhteen, viekö tekoäly tulevaisuudessa työpaikan alta. Työelämä on tietotyön lisääntyessä myös hektistynyt ja hämääntynyt. Itsensä johtaminen on korostunut, ja työ kuormittaa enemmän henkisesti kuin fyysisesti.

Myös työelämän rakenteet ovat muuttuneet. Harva on enää koko työuransa samassa työpaikassa ja monella toimeentulo koostuu monesta lähteestä. Myös niin sanotut pätkätyöt ovat lisääntyneet.

Onko työelämä muuttunut liikaa ja liian nopeasti? Vai eikö työelämä ole muuttunut tarpeeksi?

Skenaariopajassa syntynyt visio: Tulevaisuudessa työt muotoutuvat ihmisten osaamisen ja kykyjen mukaan.

Hackathonissa syntyi ratkaisuksi tälle visiolle:

Työpaikan sisäinen Tinder:

Tämä mobiilisovellus helpottaa sisäistä rekrytointia ja uuden position löytämistä. Työntekijä voi itse päättää, mitä haluaa tehdä seuraavaksi ja liikkua vapaasti eri ammattien, työroolien ja osaamisen välillä. Hänen on mahdollista saada coachingia ja muuta työurajohtamisen palvelua uraratkaisujensa tueksi. Tarvitaan myös oppilaitosyhteistyötä ja työlainsäädännön uudistamista, jotta ratkaisu olisi mahdollinen. Ratkaisun avaimet ovatkin niin lainsäätäjien, oppilaitosten kuin työnantajien vastuulla.

Ratkaisu tukee niin ihmisen sisäistä motivaatiota ja sitä kautta mielenterveyttä kuin myös täsmätyökykyisyyden ajatusta, jossa ihminen voi valita sen hetkisiin odotuksiin, toiveisiin ja kykyihin sopivaa ja sopivassa määrin kehittävää työtä.

4. Osaamisen kehittäminen ja jatkuvan oppimisen ylläpitäminen

Kyky oppia on yksi tärkeimmistä työelämätaidoista, ja henkilöstön jatkuva oppiminen on yritysten elinehto muuttuvassa maailmassa. Haasteena on se, että oppimiselle ei ole useinkaan varattu riittävästi resursseja työpaikoilla, eikä sen johtamiseen ole kiinnitetty riittävästi huomiota. On myös epäselvää, mitä pitäisi oppia.

Miten pandemia-aika on vaikuttanut osaamisen kehittämiseen?

Mitä ylipäätään ajattelet osaamisen kehittämisestä ja jatkuvasta oppimisesta työelämässä nyt ja tulevaisuudessa?

Miten uteliaisuutta ruokitaan ja miten mahdollistetaan halu ja kyky oppia?

Miten osaamista on mahdollista kehittää ja jatkuvaa oppimista ylläpitää siten, että voidaan samalla tukea myös mielenterveyttä?

Skenaariopajassa syntynyt visio: Tulevaisuudessa työnteko ja oppiminen yhdessä varmistavat mielenterveyden suomalaisessa työelämässä.

Hackathonissa syntyi ratkaisuksi tälle visiolle:

Oppimisvalmentajien yhteisö:

Oppimisvalmentajien yhteisö toimisi sekä organisaatioiden sisällä että yli organisaatorajojen. Oppimisvalmentajien tehtävänä on tukea työssä oppimista. Osana prosessia yritysten tulos- ja tavoitemittareita tulee muuttaa siten, että ne tukevat työssä oppimista entistä enemmän. Toiminta on joko Kela-korvattavaa tai siitä saa jonkin muun palkkion. Ratkaisun avaimet ovat yrityksen johdon vastuulla, mutta mukaan tarvitaan myös työelämäkehittäjiä kuten työkykykoordinaattoreita. Myös ministeriöiden panosta tarvitaan tarvittavien resurssien takaajana.

Ratkaisu tukee työntekijöiden uuden oppimista ja kehittymistä, joka puolestaan tukee henkilön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja mielenterveyttä. Lisäksi organisaatio saa uutta osaamista organisaatioon.

5. Mielenterveyttä hyvällä johtamisella

Mielenterveyden haasteet ovat tilastoissa olleet jyrkässä nousussa viimeisen reilun vuosikymmenen ajan. Tilastojen valossa haasteet näyttävät kasaantuvan 16–34-vuotiaille ja keski-ikään siirtyessä mielenterveysdiagnoosien määrä laskee tasaisesti.

Miksi näin on tapahtunut? Yksinkertaista vastausta ei ole, sillä ongelma on systeeminen ja asiaa tulee tarkastella monesta näkökulmasta.

Johtaja on monessa mielessä avainasemassa: johtajan sanomisilla on paljon painoarvoa ja johtajan vastuulla on yleensä myös työntekijöiden työhyvinvointi. Lisäksi johtajalla on valtaa tehdä tarvittaessa pieniä ja suuriakin muutoksia organisaation toimintatapoihin ja rakenteisiin.

Miltä sellainen tulevaisuus näyttää, jossa johtaminen tukee työntekijöiden mielenterveyttä?

Millaiset ovat tulevaisuudet johtamisjärjestelmät?

Miltä tulevaisuuden organisaatiot näyttävät?

Skenaariopajassa syntynyt visio: Tulevaisuudessa johtamisen strategiset prioriteetit ovat: 1. people – 2. planet – 3. profit. Talous ei jyrää inhimillisyyttä eikä mielen hyvinvointia. Tulevaisuuden työelämässä työskennellään yhteisen hyvän eteen ja ihmiset saavat itse valita, kokeilla ja liikkua joustavasti työtehtävien ja organisaatioiden välillä. Samalla varmistetaan se, että yhteiset vastuut ja tylsäksi mahdollisesti koetut rutiinitehtävät tulevat myös hoidettua ja jokainen kantaa niistä oman vastuunsa.

Hackathonissa syntyi kaksi ratkaisua tähän teemaan:

Eettinen tekoälyyn perustuva työalusta, joka auttaa sopivan työn löytymisessä

Ajatuksena on, että alustalle laitetaan kaikki työ tarjolle. Kaikkien tulee valita tietty määrä sekä rutiinitehtäviä ja yhteistä hyvää tuottavia tehtäviä. Tekoäly ohjaa työn valitsijaa ja huomauttaa, jos tämä on valinnut liikaa töitä tai työskennellyt kovin vähän, jos tämä valitsee terveydentilalleen sopimattoman työn tai sellaisen, johon osaaminen ei riitä. Se myös ehdottaa koulutuksia, joilla voi edetä haluamiinsa tehtäviin. Työn valitsija kuitenkin aina itse viime kädessä päättää, mitä töitä valitsee ja kuinka paljon.

Ratkaisun avulla vastataan moneen ongelmaan: kohtaanto-ongelma poistuu, kun työt ja tekijät löytävät toisensa spontaanisti. Työelämä joustaa työntekijän elämäntilanteen mukaan, välillä voi tehdä enemmän ja haastavampaa työtä, välillä vähemmän ja kevyempää. Osatyökykyiset henkilöt löytävät helposti itselleen sopivia tehtäviä. Ratkaisu myös kannustaa työntekijää luomaan itselleen merkityksellisen työnkuvan. "Huonot" työpaikat, joissa on puutteita työolosuhteissa, tippuvat luonnollisesti pois, koska kukaan ei valitse niitä. Työelämä tasa-arvoistuu, koska työnhaku on aina anonyymia. Ratkaisun alkusysäys tulee valtiolta, joka kokoaa joukon sitoutuneita toimijoita toteuttamaan palvelua.

Hyvinvointi-indeksi

Kyseessä on standardoitu, tutkittuun tietoon perustuva mittari. Indeksillä on julkista tietoa kuten taloustiedot ja indeksi raportoidaan julkisesti vuosittain. Mittarin kautta hyvinvointi asettuu talouslukujen edelle, ja tätä kautta luo vastuullisempaa kasvua. Ratkaisun avaimet ovat eläkeyhtiöiden ja yliopistojen käsissä, jotka yhdessä suunnittelevat ja toteuttavat mittarin ja huolehtivat sen raportoinnista. Tarvitaan myös lainsäädännöllisiä muutoksia, koska mittari ja sen tulosten raportointi julkisesti olisi pakollista kaikille yrityksille.

Ratkaisun avulla luodaan yritykselle kannustin panostaa entistä enemmän sellaisen työn ja johtamisen kehittämiseen, joka tukee mielenterveyttä. Lisäksi yrityksillä on käytössä standardoitu, tutkimukseen perustuva luotettava mittari, josta on ajan myötä mahdollista luoda kohdennettuja ja toimivaksi todistettuja toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi.

Asiantuntijaraadin kommentit ratkaisuihin

Hackathon skenaariotyöpajoihin osallistautui hedelmälliseksi tavaksi tarkastella tulevaisuuden työtä ja mielenterveyttä. Kestoltaan rajatussa tapahtumassa eri taustoja edustavat osallistujat toivat ohjatusti yhteiseen keskusteluun näkökulmiaan viidestä valitusta teemasta aiheeseen liittyen. Varsinaisessa hackathonissa skenaariotyöpajojen pohjalta luotiin ennakkoluulottomasti sellaisia ratkaisuja työelämään, joilla katsottiin edistettävän mielenterveyttä.

Osana prosessia annoimme ratkaisut myös asiantuntijaraadille kommentoitavaksi.

Hyödynnämme asiantuntijaraadin kommentteja ratkaisujen yhteen vetämisessä.

Raati muodostui seuraavista henkilöistä ja tahoista:

Kari-Pekka Martimo, johtaja, työkykyriskien ennakointi ja tutkimus, Ilmarinen

Simo Levanto, asiantuntijapsykologi, Ilmarinen

Pauliina Mattila-Holappa, johtava asiantuntija, työ ja mielenterveys, Työterveyslaitos

Riitta Viitala, professori, liiketaloustiede, Vaasan yliopisto

MIELI ry, Työelämän mielenterveys -tiimi

Tommi Yläkangas, Nyyti ry

Lauri Järvilehto, työelämäprofessori, Aalto-yliopisto

Teknologiaan perustuvat ratkaisut olivat suosittuja

Kaikkiaan kuudessa ratkaisussa hyödynnettiin jotain teknologiaa, kuten tekoälyä, mobiilisuellusta tai mittarointia.

Asiantuntijat näkivät tässä viitteitä muun muassa siitä, että enää ei lasketa niinkään olemassa olevien, keskusteluun ja vuorovaikutukseen pohjautuvien ratkaisujen varaan, vaan halutaan rakentaa jatkuvasti oppivaan tekoälyyn perustuvia työkaluja. Yksi syy tähän voi olla tarve vapautua kaikenlaisista ennakkoluuloista ylläpitävistä ja aikaisemmista kokemuksista juontuvista ajatusvinouksista, kun kartoitetaan mahdollisuuksia tekoälyn pohjalta, toteaa Kari-Pekka Martimo kommentissaan. Toisaalta pitää olla myös tarkkana sen kanssa, ettei toteutettu ratkaisu vahingossa päädy toistamaan ennakkoluuloja ja ajatusvinouksia suuressa mittakaavassa, jatkaa Simo Levanto.

Asiantuntijat huomioivat myös sen, että tekniset ratkaisut, esimerkiksi "työtehtävien Tinderin" ja vaikkapa työtehtäväsuositelun koodaaminen ei ole asiassa oleellista. Kyseessä on tarve muuttaa ajattelu- ja toimintatapaa toisenlaiseksi, kuin mihin olemme tottuneet. Esitetyt ratkaisut kertovat lisääntyneestä yksilöiden autonomian tarpeesta työelämässä. Miten mahdollistetaan se, että ihminen voisi koota itselleen mielekkään työkokonaisuuden oman

osaamisensa ja mielenkiintonsa perusteella? Ja mitä se vaatisi yritysten johtamiselta? Miten varmistetaan, että myös ne vähemmän mielekkäät, mutta tuiki tarpeelliset tehtävät tulevat hoidetuksi? pohtii Simo Levanto.

MIELI ry:n Työelämän mielenterveystiimi tekee omassa pohdinnassaan arvokkaan huomion: "Nämä sama asiat voidaan toteuttaa ilman teknologiaakin, ei tarvitse odottaa teknologiaratkaisujen kehittämistä. Teknologialla ratkaiseminen saattaa olla myös tapa ulkoistaa haaste."

Mentorointimallit saivat asiantuntijoilta tukea, mutta myös esihenkilöllä ja työnantajalla on vastuunsa

Kahdessa ratkaisussa kehitettiin erilaisia mentoroinnin malleja, toisessa vertaismentorointia, toisessa oppimisvalmentajia, joiden tehtävänä on tukea työssä oppimista.

Vertaismentorointi vaikuttaa positiivisesti kahdella eri tavalla: ensinnäkin se auttaa mentoritavataa, ja toiseksi vertaistuen antaminen on hyvän tekemistä, mikä tutkitusti lisää tuen antajan merkityksellisyyden kokemusta, toteaa MIELI ry kommentissaan. Vertaistukihenkilö oppii samalla myös itse geneerisiä mielenterveystaitoja.

Vertaismentoroinnin tarpeellisuutta korostaa myös Pauliina Mattila-Holappa: "Mentorointiratkaisuille on tunnistettava tarve monissa työyhteisöissä, erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla. Samalla joissakin organisaatioissa on huomattu, että mentorointisysteemit eivät helposti jää elämään, vaan ne kaatuvat ajan puutteeseen. Mentoroinnista voisivat hyötyä erityisesti mielenterveyden haasteiden keskellä elävät työntekijät". Erityisen haastavana hän näkee työkavereiden tuen saannin etätyössä, mikä on ongelmallista erityisesti nuorille työntekijöille, jotka ehkä tarvitsevat eniten tukea.

Myös Riitta Viitala näkee tärkeänä, että organisaatiossa olisi mentoreita, jotka auttavat ihmisiä mielenterveyden haasteissa. Tällaiset mentorit voisivat olla osa organisaation työsuojelutoimintaa. Hän lisää, että vaikka esihenkilöllä on oma tärkeä roolinsa työntekijän tukena, hänellä ei ole aina rahkeita auttaa. Riitta ehdottaa kolmikantamallia, jossa esihenkilö, työsuojeluun sijoitettu mentori sekä työterveyshuolto yhdessä auttavat mielenterveyden haasteiden kanssa eri vaiheissa ja tilanteissa. Esimies voi päättää työaikajoustoista, työterveyshuolto arvioida sairauspoissaolon tarvetta, ja mentori voi antaa tukea esimerkiksi työhönpaluuvaiheessa. Näin ihminen saisi yhtä ihmistä laajemman ja joustavamman verkoston tuekseen.

Vertaismentoreiden lisäksi tarvitaan kontrolleri- tai sisäinen tarkastus/compliance -tyyppinen henkilö yrityksen johtoon, jonka tehtävänä on valvoa vastuullisuuden toteutumista myös "ihmisen kokoisen työn" näkökulmasta. Mielenterveyden edistämiseksi tärkeää on yhteinen työpanos. Tarvitaan niin yksilön itsensä panosta, työyhteisön ja vertaistuen toimivuutta, hyvää johtamista ja organisaatiotason rakenteita, toteaa Simo Levanto.

Osaamisen ja tehtävien kohtaannon kehittäminen sai asiantuntijoilta kannatusta

MIELI ry nostaa kommentissaan esille tarpeen kehittää tapaamme ajatella osaamisesta:

“Osaamisen vähäisempi laatikoiminen vaatii ajattelutavan muutosta, mutta se mahdollista jo nyt. Elämässä on erilaisia tilanteita, jotka vaikuttavat voimavaroihimme myös ilman mielen-terveyden ongelmia. Erilaiset joustot ovat jo nyt mahdollista. Ei tarvita mitään lakimuutoksia, pelkkä byrokratian vähentäminen riittää.” Simo Levanto näkee myös laajempaa tarvetta pe-rehdyttämiseksi. Sitä tarvitaan myös työn ja muun elämän yhteensovittamisessa erilaisissa elämäntilanteen muutoksissa: työuran alussa, perheen perustamisvaiheessa, ruuhkavuosissa ja ikääntyville.

Myös Kari-Pekka Martimo nostaa esille saman teeman puhuessaan täsmätyökyvystä:

“Sopivalla työllä tarkoitettaneen sellaista työtä, joka vastaa työntekijän sen hetkisiin odotuk-siin, toiveisiin ja kykyihin, kuitenkin niin, että staattisen tasapainon sijaan haetaan jatkuvaa yksilölle sopivaa kehitystä. Ihmisiä ei jaeta työkykyisiin eikä osatyökykyisiin, vaan kyse on täsmätyökyvystä, jossa korostuvat tasapainomallin sijaan yksilön ja työnantajan toiveet, nii-den yhteensovittamisen mahdollistajat ja esteet. Minulle yksi hackathonin ahaa-elämys oli se, että työ voi parhaimmillaan tyydyttää ihmisen perustarpeita. Työhyvinvointisovellus voisi auttaa hahmottamaan yksilön tarpeet ja odotukset ja yhdistämään ne sopiviin töihin, jotka on suunniteltu "ihmisen kokoiseksi" ja joissa on tuunausmahdollisuutta yksilön tilanteen mukai-esti. Kenestäkään ei ole kaikkeen työhön, mutta kaikista on johonkin työhön!”

Julkista inhimillisen vastuullisuuden mittaria pidettiin erittäin kannatettavana ideana

“Jo nyt on mahdollista vapaaehtoisuuden pohjalta hakea "Hyvän mielen työpaikka" -merkkiä, erilaisia vastuullisuuteen liittyviä tunnustuksia, sertifioida laatujärjestelmiä jne. Jos hyvinvoin-ti-indeksistä tulisi pakollinen, sen tulosten perusteella lisätään liiketoiminnan paineita työelä-män kehittämiseksi hyvinvointia tukevammaksi”, toteaa Kari-Pekka Martimo.

Toisaalta MIELI ry nostaa esille sen, että joillakin toimialoilla on isoja mielenterveyden riskite-kijöitä työpaikan sisäisistä tekijöistä huolimatta, joten mittarista on vaikea tehdä yhteismital-lista, tai sitä pitäisi painottaa eri toimialoilla eri tavalla.

MIELI ry:n asiantuntijat painottavat myös sitä, että jokaisen organisaation olisi mahdollista tehdä tällainen julkinen ulostulo jo nyt, pakottamatta, kulttuurin ja ajattelutapojen muutoksen kautta. Se olisi osa organisaation sosiaalista vastuullisuutta. Organisaatiot voisivat tehdä tämän tuomalla julkiseksi sitä hyvinvointidataa, jota heille kertyy omien sisäisten kyselyjen ja muiden menetelmien avulla. Tässäkään ei tarvita muutoksia lainsäädäntöön. Inhimillisestä vastuullisuudesta pitäisi myös palkita esimerkiksi verotuksellisen hyödyn avulla, jos sen julki-suus perustuu standardoituun indeksiin, toteavat MIELI ry:n asiantuntijat.

Syntyvätkö ratkaisut työyhteisössä vai sen ulkopuolella?

Ratkaisuista kuusi tähtäsi yrityksen sisäisen toiminnan kehittämiseen ja kaksi puolestaan laajempiin valtakunnallisiin ratkaisuihin.

“Ehdotuksissa on kiinnostavaa, ajatellaanko ratkaisun olevan työpaikan tai työyhteisön sisällä vai muussa verkostossa. Molemmat voivat sinänsä olla toimivia, mutta vastaavat eri tarpeeseen. Jos työ etsitään alustalta, muodostuuko työyhteisöä vastaava, tukea antava verkosto johonkin muualle kuin perinteiseen työyhteisöön? Työyhteisön ulkopuolisen verkoston hyödyntäminen vaatii toimijuutta ja voimavaroja etsiä ratkaisuja. Samalla muussa verkostossa keskustelu voi olla vapaampaa. Muutokset työssä vaativat kuitenkin asian ottamista esille esihenkilön kanssa tai työyhteisössä”, pohtii Pauliina Mattila-Holappa.

Asiantuntijat nostavat esille työyhteisöjen toimintaan liittyen tärkeän huomion: vaikka mielen-terveyden häiriöihin liittyvä stigma on hälventynyt, onko työpaikoilla siltikään enemmän tilaa elää yhdessä mielen-terveyden haasteiden kanssa? Asiaan kommentoivat niin Martimo kuin Mattila-Holappa.

“Mielen-terveyden ongelmiin liittyvä stigma on hälventynyt, ja ongelmien esille nostaminen julkisuudessa ja terveydenhuollossa on helpottunut. Voidaan kuitenkin kysyä, onko stigma vähentynyt työelämässä. Lisääntyneet poissaolot mielen-terveyssyistä eivät tue käsitystä, että mielen-terveyden ongelmien kanssa kamppailevalle olisi tilaa työpaikalla. Tuki- ja liikun- taelin-vaivaiselle osataan jo tarjota sopivampia töitä, mikä on johtanut tule-työkyvyttömyyden vähenemiseen. Vastaavaa kehitystä kaivataan mielen-terveyspuolelle! Työaikajoustot, etätyö, työtahdin hidastaminen, työn-jaon muutokset, lisäresurssi, henkilökohtainen tuki, työn tauot- taminen, tukihenkilö, työn kehittäminen jne. olisivat näitä mielen ympäristön muokkaus- toimenpiteitä”, toteaa Kari-Pekka Martimo.

Samaa mieltä on myös Pauliina Mattila-Holappa: “Vaikka mielen-terveyden häiriöihin liittyvä stigma on lieventynyt, se ei automaattisesti johda siihen, että työpaikoilla olisi enemmän tilaa mielen-terveyden haasteiden kanssa eläville työntekijöille. Työn tiivistyminen ja kiristyneet vaatimukset vievät tilaa joustavuudelta. Haastattelututkimuksissa työntekijät ovat kuvanneet, että pettymystä aiheuttavat esihenkilön kiire ja tunne siitä, että mielen-terveyden kysymykset tai elämäntilanteen ajankohtaiset vaikeudet eivät tule työpaikalla ymmärretyiksi tai huomioi- duiksi.”

Nykyisessä tilanteessa työ nähdään ja koetaankin usein mielen-terveysongelmia vahvistavaksi. Jotta päästäisiin tilanteeseen, jossa työ olisi mielen-terveyden suhteen voimavara, tarvi- taan eri tahojen välistä yhteistyötä ja tietoista asioiden kehittämistä. Vahvaa tahtotilaa tarvi- taan niin organisaatioissa kuin valtionhallinnossa. Ratkaisujen toteutuminen vaatii resursseja, mutta panostaminen ennaltaehkäisyyn olisi monin verroin edullisempaa kuin jo syntymään päässeiden ongelmien korjaaminen. Lisäksi ennaltaehkäisystä hyötyisivät myös ne, joilla ei ole mielen-terveyden haasteita normaalia enempää.

Tarvitaan muutosta sekä tapaan, jolla työstä puhutaan, että rakenteisiin, joilla sitä ohjataan

“Kauhuskenaariot ja madonluvut eivät ole koko totuus työelämästä. Työ on itse asiassa hyödyksi ja hyväksi ihmiselle. Työssä ihmisen osaaminen pääsee käyttöön. Narratiivin muuttaminen olisi oleellista. Nyt olemme kiinni sellaisessa tarinassa, mikä ei ole totta. Tarinankerronnan työstä pitää muuttua pois ongelmakeskeisyydestä kohti voimavarakeskeisyyttä”, toteavat MIELI ry:n asiantuntijat.

“Keskeinen kysymys onkin, miten nykyiset työelämän rakenteet mahdollistavat tai estävät ihmisen kokoisen työn kehittymisen. Työnantajan ja työntekijöiden lisäksi kuvassa on aina yrityksen omistaja, joka haluaa sijoitukselleen mahdollisimman korkean tuoton. Tämän vuoksi palvelun/tuotteen hintaa nostetaan ja tuotantokustannuksia lasketaan, mikä voi vaikuttaa siihen, miten henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaviin panostuksiin suhtaudutaan. Voitaisiinko sijoittajille tarjota "henkilöstövastuullisia" yrityksiä, jotka vahingoittavat henkilöstöä yhtä vähän kuin ympäristöä, ja luovat uudenlaisia henkilöstökäytänteitä, jotka huomioivat työntekijöiden yksilölliset tarpeet”, pohtii Kari-Pekka Martimo.

Kari-Pekka Martimo peilaa työhön liittyvien mielenterveysongelmien haltuun saamisen mahdollisuuksia työtapaturmien määrän kehitykseen – niiden lukumäärä ja vakavuus ovat vähentyneet huomattavasti. Erilaiset tekniset ratkaisut ja turvalliset työskentelytavat (sekä niiden valvonta) ovat olleet tässä tärkeitä. Kuitenkin viimeinen "silauk" on saatu korostamalla mitattavan työturvallisuuden tärkeyttä liiketoiminnalle ja työnantajakuvalle. Mielenterveyden puolella tarvitaan samanlaista kehitystä kolmella eri tasolla: Ensimmäkin tarvitaan toimivia työprosesseja, joissa ihmisten on mahdollista onnistua. Toiseksi tarvitaan työskentelytapoja ja yhteistyötä, joka kieltää häirinnän ja kiusaamisen ja sallii muita loukkaamattoman yksilöllisyyden ja monimuotoisuuden. Näiden lisäksi tarvitaan kolmas eli johtamisen taso, jossa menestyvä vastuullinen liiketoiminta ymmärretään ihmisen kokoisen työn tulokseksi, Martimo toteaa. Valmentava esimiestyö on yksi vastaus haasteeseen, jonka avulla työstä voidaan tehdä ihmisen mittaista.

Yksi huolenaihe liittyy tapaan, jolla työtä organisoidaan ja suunnitellaan - siihen tarvittaisiin lisää luovuutta ja räätälöintiä. Riitta Viitalan mukaan se perustuu nykyisellään edelleen 1940-luvun tasapäistävään ajatteluun, jossa seurataan tunteja ja työnkuvat ovat kiveen kirjoitettuja. Työtä pitäisi rakentaa yhä enemmän nuorten arvomaailman näkökulmasta, toteaa opiskelijoiden mielenterveysasioiden parissa toimivan Nyyti ry:n Tommi Yläkangas. Mielekäs ja merkityksellinen työ, mahdollisuus aloittaa työura ilman välittömiä kovia tulospaineita sekä mahdollisuus oppia, epäonnistua ja kasvaa olisivat tärkeitä nuorelle, etenkin jos hän on jo kouluputken jälkeen valmiiksi väsähtänyt.

Työelämän ja ylipäättään elämän kohtuullistaminen on teema, jonka Nyyti ry on nostanut tämän kevään mielenterveysteemakseen. Kaikesta tekemisestä katoaa mieli, jos se on pakottahtista puurtamista. Toisessa ääripäässä uhkaa puolestaan tylsistyminen. Kohtuullistamisen avulla sekä tuetaan toimeliaisuutta, että taataan nuorille heidän tarvitsemansa kasvu- ja opiskelurauha.

Pohdinta

Kohti inhimillisempää työelämää

Tulevaisuustyöskentelymme tuotti monia kiinnostavia visioita, tulevaisuudennäkymiä ja innovatiivisia ratkaisuja. Näistä visioista ja ideoista on nähtävissä, että nykyhetken ja tulevaisuuden työelämä ei ole puhtaan työkeskeistä, vaikka sitä usein moititaankin sellaiseksi. Inhimillisemmän ja mielenterveyttä tukevaan työelämään siirtyminen näyttää vaativan ihmiskeskeistä lähestymistapaa, jossa keskiössä on tehokkaan ja mielekkään työntekemisen edellytysten rakentaminen työntekijöille. Ihmiskeskeisyys ei tarkoita tehottomuutta tai tavoitteista luopumista. Sekä työ että ihmiskeskeinen lähestymistapa voidaan valjastaa yhteiseen tarkoitukseen: työn kehittämiseen kestäväällä tavalla tuottavaksi.

Työntekoa on perinteisesti mitattu tulostittarein ja käytettynä työaikana. Fyysiseen tuotantotyöhön ja selkeärajaisiin työsuoritteisiin perustuvassa työssä nämä ovat edelleen mielekkäitä mittareita. Parhaimmillaan ne tarjoavat myös terveyden kannalta turvalliset puitteet ja rajat työn tekemiselle. Tietotyön määrän lisääntyessä työsuoritteet siirtyvät kuitenkin työpöydiltä, tuotantohalleista ja palvelutiskeiltä yhä enemmän työntekijöiden pään sisälle. Ihmismieli ei valittavasti noudata tarkkoja aikarajoja eikä ajattelu työajan päättyessä automaattisesti naksahda vapaa-ajalle. Tämä haastaa miettimään uudenlaisia tapoja seurata ja arvioida työn tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Tehtyjen suoritteiden ja käytetyn ajan rinnalle nousevat odotuksiin vastaaminen ja työn laatu.

Teknologian kehittyminen ja viimeaikaiset merkittävät kehitysloikat tekoälyn ja koneoppimisen osalta tuovat oman mielenkiintoisen lisänsä tietotyön murroksiin. Perinteisesti on ajateltu, että automatisointi koskee vain rutiininomaista työtä. Nyt vaikuttaisi kuitenkin siltä, että monet aiemmin koneiden ulottumattomissa olleet tehtävät kuten vuorovaikutuksellisuus, terapia, asiantuntijuus ja luovuus eivät olekaan enää meidän ihmisten yksinoikeuksia. Tämä tulee väistämättä johtamaan siihen, että myös tietotyöstä automatisoidaan sellaiset osa-alueet, jotka on mahdollista kannattavasti automatisoida.

Tässä on helppo nähdä uhkakuvia, mutta kehitykseen liittyy myös mahdollisuuksia. Voimme ulkoistaa rutiinitehtäviä omasta työstämme tekoälylle ja käyttää koneoppimismalleja kuormittavien ja monimutkaisten tehtävien ratkomisen apuna. Mutta miksei mentäisi askelta edemmäs? Tekoäly voisi toimia kirittäjänä ja valmentajana oman työntekomme kehittämisessä. Tutustumalla siihen, miten koneoppimismallit ratkovat ongelmia tai miten ne painottavat erilaisia muutujia päätöksenteossa, voimme löytää uudenlaisia lähestymistapoja omaan ongelmanratkaisuun ja ajatteluun. Voimme myös pallotella omia ajatuksiamme ja johtopäätöksiämme koneoppimismallin kanssa ja katsoa minkälaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä se tekee.

Toivottavasti ei hukata hyvää kriisiä

Työn ja työelämän murroksista, kuten ajasta ja paikasta riippumattomuudesta, on puhuttu jo vuosikymmeniä. Koronapandemia vauhditti suuria rakenteellisia muutoksia. Pakotettu siirtymisen etätyöhön osoitti, että etätyö sopii hyvin monenlaisiin tehtäviin, jopa sellaisiin, joissa sitä

ei aiemmin pidetty mahdollisena. Toisaalta työtehtävät eriytyivät entistä selkeämmin sellaisiin, joita on mahdollista tehdä etänä ja sellaisiin, jotka perustuvat vahvasti läsnäoloon tiettyssä paikassa tiettyyn aikaan.

Nyt olemme tilanteessa, jossa uusia työntekemisen tapoja edelleen etsitään ja kokeillaan. Erilaiset hybridityökäytännöt hakevat edelleen paikkaansa. Kun rakenteita on hiljattain pakon edessä jouduttu ravistelemaan, täytyy vain toivoa, että käytämme tämän mahdollisuuden muokata niitä paremmiksi.

Yhteiskunta, yritys, yhteisö ja yksilö

Hackathonissa kehitettyjä tulevaisuuden ratkaisuja voidaan miettiä myös sellaisten rakenteiden kautta, jotka todennäköisesti pysyvät tulevaisuudessakin. Työelämässä tulee aina olemaan yksilöitä, heidän muodostamiaan jollakin tavalla johdettuja työyhteisöjä, jotka työskentelevät yrityksissä osana yhteiskuntaa. Työkykyä on kuitenkin perinteisesti totuttu ajattelemaan puhtaasti yksilön ominaisuutena. Ehkä siksi, että terveyskin on yksilöllistä.

Organisaatiotutkija Karina Nielsenin tutkimusryhmä tarkastelee mielenterveysperusteista työkykyä ja sitä tukevia voimavaroja yksilön, yhteisön, lähijohtamisen, yrityksen ja yhteiskunnan tasolla. Jokaisella tasolla on oma merkityksensä ja vaikutuksensa niin työn kuin työn ulkopuolisen elämän näkökulmasta. Todennäköistä on myös se, että muutos näillä eri tasoilla tapahtuu eri tahtiin. Aidon muutoksen aikaansaaminen vaatii kuitenkin kaikkien tasojen huomioimista ja etenemistä usealla tasolla rinnakkain.

Työ

Muu

Lainsäädäntö, sosiaalipalvelut ja toimeentulon tukimuodot



Lainsäädäntö, sosiaalipalvelut ja toimeentulon tukimuodot

Henkilöstöjohtamisen toimintatavat ja käytännöt, työnkuvien suunnittelu, työterveyspalvelut



Yhteisöt ja vapaaehtoisjärjestöt, puhelin- ja online-tuki

Esihenkilön valmiudet ja taidot, asennoituminen, käyttäytyminen ja tuki



Terveydenhuollon valmiudet ja taidot, asennoituminen, käyttäytyminen ja tuki

Työkaverien tuki, suhtautuminen mielenterveyden häiriöihin, työilmapiiri



Ystävät, perhe, sosiaalisten kontaktien määrä, tuki

Työhön liittyvät tekijät: pystyvyyden tunne, työn tuunaaminen



Yksilölliset käyttäytymismallit

Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 32(4), 400–417.

Muutoksen edistäjiä yhteiskunnan tasolla

Yhteiskunnan näkökulmasta yksi vaikuttavimmista muutoksen ajureista liittyy lainsäädäntöön. Hackathonissa viitattiin useammassa yhteydessä yhteiskunnalta edellytettävään tukeen, mutta lainsäädäntöön suoraan ei esitetty muutosehdotuksia. Riittääkö vapaaehtoisuus vai tuleeko uudella lainsäädännöllä vaatia yrityksiltä tiettyjä toimenpiteitä kehityksen varmistamiseksi?

Toisaalta lainsäädännössä on jo elementtejä, joiden avulla yritysten tulisi panostaa enemmän mielenterveyttä edistävään työntekoon. Työturvallisuudessa työnantajan velvollisuus ulottuu myös psykososiaalisiin tekijöihin. Lisäksi kesäkuun 2023 muutokset ulottavat työnantajan turvallisuusvastuun myös niihin kuormitustekijöihin, jotka liittyvät työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Lisäksi laki edellyttää, että työnantaja kiinnittää yhä enemmän huomiota työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin, kun arvioidaan tarpeita turvallisuuden ja terveyden varmistamiseen.

Laki on yhtä vahva kuin sen toimeenpano. Työturvallisuuslain toimeenpanon valvonta kuuluu työsuojeluviranomaisille, jotka sekä tekevät työsuojelutarkastuksia työpaikoilla että antavat neuvontaa. Jälkimmäiseen kuuluu esimerkiksi [kysely työpaikoille työn psykososiaalisista kuormitustekijöistä \(tyosuojelu.fi\)](#). Lisäksi työsuojeluhallinto on julkaissut lomakkeen, jolla työntekijä voi ilmoittaa työnantajalle [terveyttä vaarantavaksi kokemastaan työkuormituksesta \(tyosuojelu.fi\)](#). Oman kokemuksemme mukaan näiden maksuttomien mahdollisuuksien käyttö on jäänyt varsin vaatimattomaksi.

Myös työterveyshuoltolain 12§:ssä on mielenterveyden näkökulmasta tärkeä lakisääteinen palvelu, joka parhaimmillaan auttaa ehkäisemään työuupumusta. Lain mukaan työntekijällä on oikeus saada työterveyshuollosta selvitys työkuormituksestaan, mikäli kokee perustellusti terveytensä vaarantuvan työssä. Kyse ei ole työkykyarviosta, jossa kohteena on työntekijän terveys ja toimintakyky suhteutettuna työn vaatimukseen, vaan selkeästi toisentyyppinen, työmäärään, työn vaativuuteen ja organisointiin liittyvä arvio. Oman kokemuksemme mukaan tätä palvelua ei ole yleensä mietitty ja vielä vähemmän siitä on kerrottu työntekijöille.

Työterveyshuollossa lain mukaan toimii moniammatillinen tiimi. Työterveyslääkäri, -hoitaja ja työfysioterapeutti toimivat siinä itsenäisesti ammattihenkilöinä, kun taas asiantuntijaksi luokitellun työterveyspsykologin käyttö on Kela-korvattavaa vain ammattihenkilöiden tarvearvion perusteella. Mietittäväksi jää, voisiko tulevaisuuden työelämässä mielenterveyden merkitystä vahvistaa myös työterveyspsykologin asemaa uudelleenarvioimalla. Jo työpaikkaselvityksessä tulisi järjestelmällisesti arvioida myös psykososiaalisia tekijöitä ja niiden merkitystä terveydelle ja työkyvylle. Työterveystiimistä tähän löytyy paras asiantuntemus työterveyspsykologilla.

Jo tällä hetkellä on tarjolla mahdollisuuksia joustaa työmäärässä ja työajassa, jos mieli alkaa oireilla. Kuitenkin osasairauspäivärahan käyttö on vaatimatonta täyden sairauspäivärahan käyttöön verrattuna. Käyttöä pyritään lisäämään muun muassa mahdollistamalla osa-aikai-

nen työskentely jo alusta alkaen, ilman kahden viikon täyttä poissaoloa työstä. Samoin alikäytetty on edelleen työterveyshuollon työkokeilu, jossa Kela maksaa työnantajalle kuntoutusrahaa, mikäli työntekijä siirtyy merkittävästi muokattuihin työtehtäviin työssä jatkamisen tai sinne paluun tukemiseksi työterveyshuollon arvion mukaan.

Muutoksen edistäjiä yritystasolla

Hackathonin yksi keskeisistä tavoitteista liittyy saumattomasti suomalaisten yritysten menestykseen: Miten saadaan työntekijät riittämään kaikilla aloilla niin, että se mahdollistaa kasvun ja kehityksen? Tähän pääsemiseksi välitavoitteiksi asetettiin mahdollisuus hyödyntää nykyistä työvoimaa työkykyisenä ja -haluisena mahdollisimman pitkään sekä työelämään vasta valmistautuvien tai sen ulkopuolella olevien onnistunut integroituminen työvoimaan.

Keinoiksi tavoitteisiin pääsemissä valikoituivat monimuotoisuuden ja vastuullisuuden näkökulmat, jotka liittyvät myös toisiinsa. Vastuullisuutta on hyödyntää erilaisuutta ja huomioida yksilölliset tarpeet myös johtamisessa. Lähimenneisyys luo tässä kuitenkin haasteita. Vasta noin kolme sukupolvea sitten opeteltiin taylorismin opein kehittämään työprosesseja, joissa ihminen oli sivuroolissa varmistamassa prosessin sujuvuuden. Nyt tarvitaan uutta työn johtamisen ja organisoimisen tapaa, jossa teollisesta työstä merkittävästi muuttunutta työtä kehitetään ihminen pääosassa. Hackathon-ryhmissä puhuttiin paljon mielenterveyden huomioivasta "ihmisen kokoisesta" työstä, joka edellyttää vanhojen ajatusmallien tunnistamista ja niiden tietoista uudistamista.

Onnistuuko ihmisen kokoinen työ yrityksissä vapaaehtoisuuden pohjalta, vai edellyttääkö muutos myös pakkoa? Ympäristöasioissa on katsottu tarvittavan myös jälkimmäistä, eikä tulos ole yhtään hullumpi. Nopeutettu muutos on luonut uudenlaista liiketoimintaa, ja ympäristöasiat ovat nousseet sertifioitujen järjestelmien kautta yritysten kilpailutekijäksi. Samoin työturvallisuudessa vapaaehtoista toimintaa tuetaan lainsäädännöllä hyvillä tuloksilla. Hyvä työturvallisuustaso on jo kilpailutekijä niin yhteistyökumppaneiden kuin asiakkaidenkin silmissä.

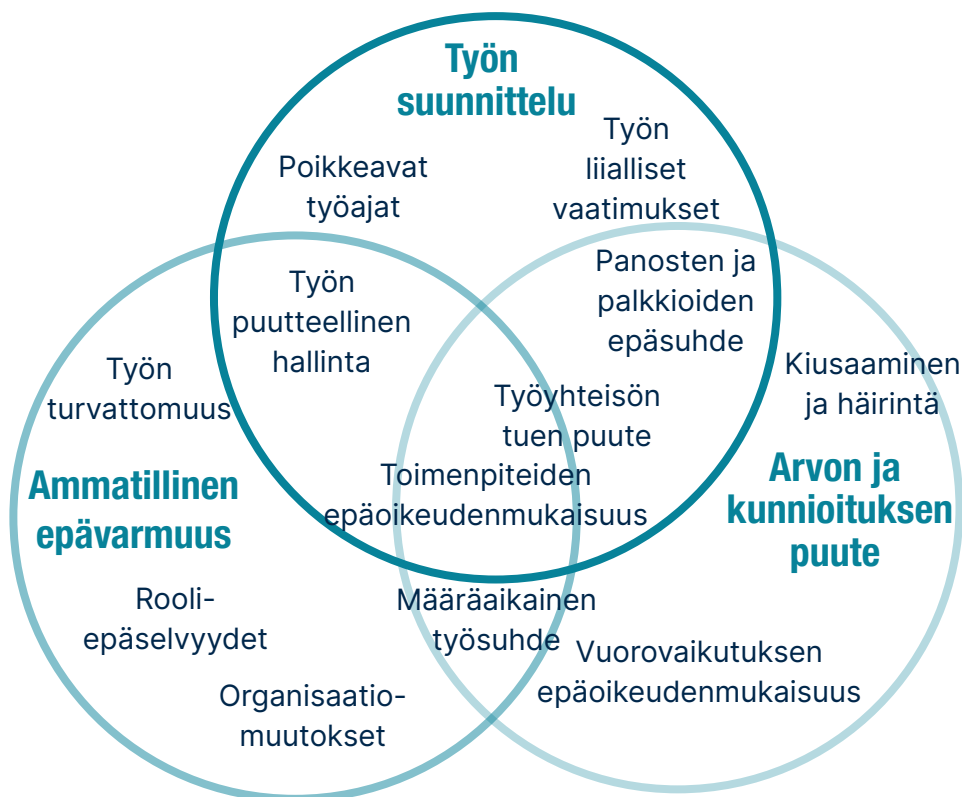
Voisiko hyvä työkykyjohtaminen ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen olla se kilpailuetu, jolla työntekijät saadaan sitoutumaan ja asiakkaat sekä sijoittajat kiinnostumaan? Syntyisikö työpaikan houkuttelevuus ja vetovoimaisuus siitä, että juuri tällä työpaikalla voit hyvin sen takia, miten ja minkälaista työtä siellä tehdään, eikä työstä huolimatta. Työn mielekkyys ei aina ole sama asia kuin työn merkityksellisyys. Mielekkyys voi syntyä myös kohtuullisesta työmäärästä, hyvästä ja sujuvasta yhteistyöstä ja mahdollisuudesta saada työt tehtyä riittävän hyvin.

Tulisiko lainsäädännöllä edistää myös inhimillisemmän, ihmisen kokoisen työn edistymistä? Lainsäädännöllä on myös mahdollisuus pienentää työelämän eriarvoistumisen riskiä. Kun kaikkien tulee pelata samojen sääntöjen mukaan, ei mikään työpaikka voi jättää noudattamatta perusvaatimuksia. Lainsäädännöllä voidaan edistää myös erilaisuuden vahvistumista rekrytoinnissa. Mikäli edellytettäisiin nykyistä tarkempaa työn vaatimusten määrittelyä, tulisi

rekrytoinnissa jättää huomiotta näiden kannalta epäolennaiset ominaisuudet. Toisaalta, mikäli hackathonissa kehitetyt yksilön valinnanvapautta lisäävät mobiilisovellukset toteutuvat, ei kehityksestä jälkeen jääneisiin työpaikkoihin olisi tulijoitakaan.

Muutoksen edistäjiä yksilö- ja yhteisötasolla

Keskeistä työelämän kehittämisessä mielenterveyttä tukeväksi on se, miten psykososiaalista kuormitusta jäsenetään. Kiistatta on tekijöitä, jotka haastavat kenen tahansa mielenterveyden (kuva alla). Työpsykologisia teorioita on kuitenkin kritisoitu siitä, että ne näkevät työn vain koosteen erilaisia ulkopuolelta määriteltäviä kuormitustekijöitä ja voimavaroja ilman, että itse työn tekemistä tavoitteineen huomioitaisiin riittävästi. Usein esitetyissä listoissa esimerkiksi työn vaativuus, työhön vaikuttamismahdollisuudet ja sosiaalinen tuki tuodaan mielenterveyden riskeinä, jos ne koetaan joko liian korkeina tai liian alhaisina. Kyse on kuitenkin moniulotteisemmasta ilmiöstä, jossa yksi kuormitustekijäksi luokiteltu voikin olla voimavaratekijä toiselle. Työn vaativuus voi olla työntekemisen voimavaratekijä, jos työnteossa on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ja sosiaalista tukea. Toisaalta ilman näitä vähänkin vaativa työ voi johtaa ongelmiin.



Harvey et al. OEM 2017

Työn koetulla merkityksellisyydellä on keskeinen asema työkuormitusta arvioitaessa. Onnistuminen tärkeäksi muodostuneella työn osa-alueella antaa voimia, vaikka työtä olisi paljonkin, kun taas epäonnistuminen uuvuttaa, vaikka työmäärä olisi kohtuullinen.

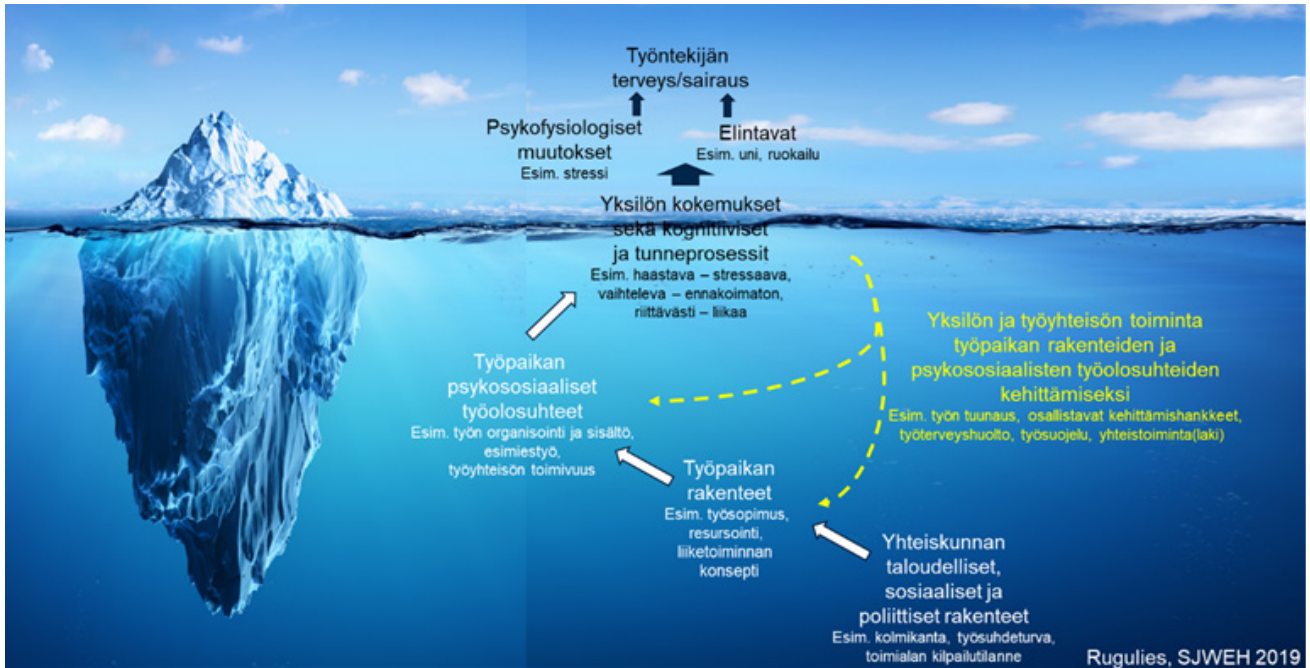
Työkuormituksen tarkastelussa keskeisiä ovat yksilön kokemukset ja tulkinnat liittyen työpaikan psykososiaalisiin olosuhteisiin (kuva seuraavalla sivulla). Systeminen tarkastelu ei kuitenkaan pyri muuttamaan työolosuhteita ymmärtämättä, miten ne liittyvät työpaikan rakenteisiin, joihin puolestaan vaikuttavat laajemmat yhteiskunnan taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset rakenteet. Jälkimmäisiin on vaikea työpaikkatasolta vaikuttaa, jolloin haasteeksi jää näiden asettamissa rajoissa tunnistaa työntekijöiden ja työnantajan mahdollisuudet muokata työpaikan rakenteita psykososiaalisten työolosuhteiden kehittämiseksi.

Parhaimmillaan työ on merkittävä hyvinvoinnin lähde

Työelämäpuheessa korostuvat nykyisellään negatiiviset sävyt. Monet kokevat työelämän kuormittavana, ja kuormittavuus näkyy myös tilastoissa. Myös mielekkääseen, omaa osaa vastaavaan ja mielenkiintoisia kehittymismahdollisuuksia tarjoavaan työhön suhtaudutaan usein tietyllä varauksella. Työ nähdään lähtökohtaisesti vaarallisena ja työelämän kehittämisessä painotetaan työn haitoilta suojautumista.

Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2022 työolobarometrin mukaan palkansaajien näkemykset työmarkkinoista ovat pääosin myönteisiä. Suurin osa kokee työn imusta kertovia tunteuksia ainakin joskus ja yli puolet usein tai aina. Työnsä merkitykselliseksi kokee valtaosa ja yhteisöllisyyden tunteuksia kokee aina tai usein runsas puolet palkansaajista. Lisäksi mahdollisuudet vaikuttaa työnteon paikkoihin ovat selvästi kasvaneet lähivuosina.

Kuitenkin barometrin mukaan työ rasittaa edelleen fyysisesti etenkin työntekijäammateissa työskenteleviä sekä nuorimpia ja vanhimpia ikäryhmiä. Nuorimmat ikäryhmät, naiset, toimihenkilöt ja julkisella sektorilla työskentelevät puolestaan arvioivat muita useammin työnsä henkisesti raskaaksi sekä raportoivat muita enemmän työuupumuksen oireita ja stressin tunteuksia. Myönteisen kehityksen kanssa samanaikaisesti haitallisen stressin ja uupumuksen kokemukset ovat jonkin verran lisääntyneet.



Tämä ei ole koko totuus työelämästä: työ myös antaa meille elämään sisältöä ja tuo voimavaroja. Parhaimmillaan työ ruokkii merkityksellisyyden kokemustamme: työn kautta voimme toteuttaa itseämme, oppia uutta, kokea yhteisöllisyyttä ja tehdä toisillemme hyvää. Ryan & Deci'n vuonna 2000 esittelemän itsemääräämisteorian (Self Determination Theory, SDT) mukaan nimenomaan omaehtoisuus, pärjäämisen ja kyvykkyyden tunne ja yhteisöllisyys ovat kolme sellaista psykologista perustarvetta, joiden täyttyminen on välttämätön edellytys hyvinvoinnin rakentumiselle. Filosofian Akatemian Frank Martela on ehdottanut näiden lisäksi vielä neljättä perustarvetta, hyväntekemistä eli kokemusta että kykenemme oman toimintamme kautta auttamaan toisia ihmisiä.

Työssä ja työelämässä on valtavasti potentiaalia mielenterveyden edistämiseksi ja tukemiseksi. Toteuttamassamme tulevaisuusprosessissa tähtäsimmekin juuri siihen, miten työelämässä olevaa hyvää saataisiin näkyvämmiin esille. Halusimme nostaa esille ajatuksia siitä, miten saisimme yritykset sidosryhmineen toimimaan niin, että tämä hyvä korostuisi tulevaisuuden työelämässä entistä vahvemmin.

Sen sijaan, että työtä tarkastellaan kimppuna erilaisia psykososiaalisia kuormitus- ja voimavaroitekijöitä, työtä tulisi jäsentää enemmän ihmisen perustarpeiden näkökulmasta. Mitä paremmin työ vastaa tekijänsä perustarpeisiin, sitä enemmän se tukee mielenterveyttä, ja mitä enemmän ristiriidassa työ ja perustarpeet ovat, sitä enemmän mielenterveys vaarantuu. Jospa tulevaisuudessa keskityttäisiin enemmän muokkaamaan työtä tekijöiden odotusten mukaisesti sen sijaan, että muokataan tekijöitä työn vaatimusten mukaisesti?

Lopuksi

Useat hackathonissa kehitetyt ratkaisut keskittyivät teknologioiden kehittämiseen – kuitenkin niiden ei tarvitse antaa rajoittaa ratkaisujen käyttöönottoa työn arjessa heti. Liikkeelle kannattaa lähteä ihan perusasioista: psykologisesti turvallisen, ihmisen perustarpeet huomioivan ilmapiirin luomisesta ja avoimesta keskustelusta mielenterveyskysymysten äärellä. Jokaisen ihmisen normaalin elämän arvostamista ja työkyvyn päivittäisen vaihtelun tunnustamista. Jokainen meistä voi toimia toisille vertaistukena työn arjessa. Kuitenkin niin yrityksillä kuin yhteiskunnallakin on oma kiistaton vastuunsa – mielenterveyden edistämistä ei voi ulkoistaa pelkälle vertaistuelle. Mielenterveydestä huolehtiminen on osa vastuullista liiketoimintaa ja toimivaa hyvinvointiyhteiskuntaa.

Tulevaisuustyöskentelyn avulla löydettiin useita innovatiivisia ratkaisuja, joiden avulla työ voi tukea entistä paremmin mielenterveyttä. Työ tekee sitä jo nyt – se on keskeinen voimavara ja merkityksellisyyden lähde. Kuitenkin se myös kuormittaa erityisesti nuoria ikäryhmiä entistä enemmän – siksi on syytä ryhtyä viipymättä toimenpiteisiin, jotta kuormitustekijät huomataan ja niiden aiheuttamat riskit saadaan hallintaan samalla, kun voimavaratekijöitä vahvistetaan. Käytännön vinkkejä löytyy tämän raportin liitteistä. Uskomme vahvasti siihen, että tulevaisuus ei tapahdu, vaan se tehdään. Voimme kaikki omilla toimillamme vaikuttaa siihen, miten hyvin tai huonosti työ jatkossa tukee mielenterveyttä.

LIITE 1

Vinkkejä heti käyttöön otettavaksi: Mitä työpaikoilla voidaan tehdä mielenterveyden tukemiseksi?

Hackathonissa tuotetut ratkaisut olivat luonteeltaan korkealentoisia ja vaativat osin myös ratkaisuja ja tukea yhteiskunnallisella tasolla. Tärkeä huomio on, että asiantuntijat nostivat ratkaisuja kommentoidessaan esille tarpeen korostaa työn voimavaroja ongelmien rinnalla. Myös rakenteellisia muutoksia tarvitaan, sillä mielenterveyteen liittyvät haasteet liittyvät myös työelämän ja yhteiskunnan nykyisiin rakenteisiin. Tarvitaan yhteistyötä eri toimijoiden välillä, jotta suomalainen mielenterveys saadaan kestäväälle pohjalle.

Kuitenkin paljon on tehtävissä myös työpaikkatasolla. Vaikka hackathonissa esitetyt ratkaisut vaativat systeemitason muutoksia, lähes jokaista ratkaisua voidaan tavalla tai toisella lähteä edistämään myös arjen käytäntöjä ja toimintatapoja muuttamalla. Tässä keinoja, miten hackathonissa tuotettuja ideoita voi lähteä kokeilemaan omassa organisaatiossa matalalla kynnyksellä:

Valtakunnallinen ja työpaikan sisäisten työtehtävien mobiilisovellus:

- Teknistä ratkaisua oleellisempaa on ajattelu- ja toimintatapojen muutos, joka lähtee liikkeelle yksilö- ja organisaatiotasolta.
- Jokaisessa organisaatiossa työtehtävien Tinderin sisältämää ajatusta voidaan soveltaa laittamalla avautuvat työtehtävät avoimesti kaikille tarjolle.
- Kun ihmiset voivat valita itseään kiinnostavia ja motivoivia työtehtäviä, heidän autonomian tunteensa kasvaa, mikä puolestaan edistää hyvinvointia.
- Hyvinvointia edistää myös se, että ihmiset voivat valita tehtäviä, joissa he voivat käyttää kyvykkyytään parhaiten ja oppia uusia asioita.
- Työ voikin parhaimmillaan tyydyttää ihmisen perustarpeita, eli edellä mainittuja autonomian ja kyvykkyyden tarpeita, sekä näiden lisäksi kahta muuta perustarvetta, jotka ovat tarve kokea yhteenkuuluvuutta sekä tarve tehdä hyvää toisille ihmisille.
- Jollekin tylsä työtehtävä voi olla toiselle todella kiinnostava. Kuitenkin saattaa olla niin, että on myös tehtäviä, joita kukaan ei tahtoisi tehdä. Niiden suhteen on taattava mahdollisimman oikeudenmukainen jakautuminen.
- Johtamiselta mallin toteuttaminen vaatii valmentavaa otetta, jossa huomioidaan ihmisten motivaatiotekijät ja sallitaan omaehtoinen hakeutuminen itseä kiinnostaviin tehtäviin, sekä kannustusta uuden oppimiseen ja siihen liittyvään rohkeaan kokeilemiseen.
- Ratkaisu tukee myös täsmätyökykyisyyden ajatusta, jossa ihminen voi valita sen hetkisiin odotuksiin, toiveisiin ja kykyihin sopivaa ja sopivassa määrin kehittävää työtä.

Rehellinen työpaikka -mobiilisovellus ja hyvinvointi-indeksi:

- Organisaatiot voivat näyttää esimerkkiä kertomalla vapaaehtoisesti omista vastuullisuusteoistaan mielenterveyteen liittyen esim. sosiaalisen median alustoilla ja muita viestinnän välineitä hyödyntäen. Edelläkävijäorganisaatiot tekevät jo nyt näin.
- Hyvän mielen työpaikka -merkkiä (MIELI ry) voi jokainen organisaatio hakea jo nyt.
- Lähestulkoon kaikki organisaatiot seuraavat henkilöstönsä hyvinvointia ja keräävät siitä dataa. Mikään ei estä tuomasta tätä julkisesti esille. Vaikka kukaan ei ole täydellinen, vastuullisuutta on läpinäkyvyys ja pyrkimys parempaan.
- Organisaatiot voivat myös haastaa toisiaan jakamaan avoimesti ja julkisesti tietoa mielenterveyskysymykset huomioivista ja hyvinvointia tukevista toimintatavoistaan. Arvokasta olisi saada esimerkkejä myös siitä, miten vaikeita tilanteita on työpaikoilla ratkottu.
- Työvoimapulasta kärsivillä aloilla julkinen ja avoin viestintä inhimillisestä työkuulttuurista ja johtamisesta muodostuvat myös merkittäväksi uusia työntekijöitä houkuttelevaksi tekijäksi.

Mielen vertaismentoriohjelma organisaatioon:

- Mentorointijärjestelmien ongelma on se, että ne kaatuvat helposti ajan puutteeseen. Sen vuoksi on tärkeää luoda rakenteita, jossa mentorointi on kiinteä osa organisaation toimintaa.
- Tarvitaan yksilön omaa panosta, työyhteisön ja vertaistuen toimivuutta, hyvää johtamista sekä jo edellä mainittuja toimintaa tukevia rakenteita.
- Mentorointimallien kokeiluissa on havaittu, että erityisesti nuoret työntekijät sekä mielenterveyden haasteiden keskellä elävät työntekijät hyötyvät vertaismentoroinnista. Organisaatioissa kannattaakin kiinnittää huomiota erityisesti näiden ryhmien vertaismentoroinnin järjestämiseen.

Oppimisvalmentajien yhteisön luominen:

- Muutetaan ajattelua osaamisesta siten, että luodaan enemmän tilaa oppimista kannustavalle ajattelulle (oppimaan oppimista). Osaaminen ei ole staattinen vaan dynaaminen tila, joka täydentyy oppimisen kautta.
- Hyödynnetään valmentavaa esihenkilötyötä ajattelutavan muutoksen tukena. Esihenkilöiden suhtautuminen osaamisen ja oppimisen väliseen suhteeseen on tärkeä esimerkki muille.
- Laajennetaan perehdyttämisen ajatusta koskemaan myös muita työelämän muutostilanteita kuin pelkkää uuteen työpaikkaan tai työtehtävään siirtymistä. Perehtymiseen liittyvää uuden tiedon omaksumista tarvitaan aivan yhtä paljon myös muissa elämäntilanteen muutoksissa: työuran alussa perehdyimme työelämään, perheellistymisvaiheessa työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksiin. Ruuhkavuosissa ja ikääntyessä edessä ovat

uudet perehtymisen haasteet ja oppimisen paikat. Ennen eläköitymistä tarvitaan valmistautumista työstä luopumiseen ja uuden elämänvaiheen vastaanottoon. Vertaistuki voi toimia hyvänä matalan kynnyksen apuna elämän erilaisissa työelämään linkittyvissä muutostilanteissa.

Näiden ratkaisujen lisäksi prosessin aikana osallistujien ja asiantuntijoiden keskuudessa keskustelua herätti johtamisen, yhteisöllisyyden ja sisäisen motivaation vaikutukset mielenterveyteen. Kerrommekin seuraavaksi keinoista, joiden avulla työn arjessa voidaan yleisellä tasolla huomioida mielenterveyden kysymyksiä.

Tue työn ja mielenterveyden välistä suhdetta johtamisen ja yhteisöllisin keinoin

Työn ja mielenterveyden suhteessa on keskeistä kiinnittää huomiota vaikutuksen kaksisuuntaisuuteen: miten mielenterveys vaikuttaa työkykyyn, ja kuinka työ puolestaan vaikuttaa psyykkiseen jaksamiseen ja hyvinvointiin. Viime vuosina näiden suhde on alettu nähdä aiempaa monipuolisemmin. Mielenterveys työssä ei tarkoita nykyisin vain diagnosoituja häiriöitä tai niiden poissaoloa. Ihmisellä voi olla mielenterveyden haasteita – ja silti hänen työkykynsä voi olla hyvä. Edelleen oikein mitoitettu työ, työyhteisön tuki ja mielekäs tekeminen ovat keskeisiä mielenterveyden edistäjiä työelämässä. Väestötasolla mitattuna työssäkäynti ylipäätään on yhteydessä parempaan mielenterveyteen.

Mielenterveyden tukemisen keinot eivät kuitenkaan saa olla vain yksilön tukemista ongelmien jo ilmaannuttua. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä, mielenterveys mukaan lukien. Ilmarisen [TyökykyAreenasta \(ilmarinen.fi\)](#) löytyy hyviä vinkkejä mielenterveyden tukemiseksi osana arjen työtä. Kaikessa yksinkertaisuudessaan mielenterveyttä tuetaan aina, kun edistetään hyvää johtamista, toimivaa vuorovaikutusta, henkilöstön osaamista – välitetään toisista ja kannetaan vastuuta sekä omista, että yhteisistä asioista.

Erilaiset työn ja työympäristön psykososiaaliset kuormitustekijät vaikuttavat työntekijöiden mielenterveyteen. Näitä ovat työn sisältöön ja järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimintaan liittyviä tekijät. Työ kuormittaa silloin, kun sitä on liikaa tai se on liian haastavaa – mutta myös jos sitä on liian vähän tai se ei tarjoa tarpeeksi haasteita. Tästä esimerkkinä ovat ammatillinen jumi ja työpuutumus, joissa työ ei enää maistu, muttei löydy vaihtoehtojakaan. Myös tunne siitä, että ei voi hallita työtään tai rytmittää sitä itselleen sopivalla tavalla, lisää kuormituneisuutta. Raskaskin työ voi tuntua palkitsevalta ja merkitykselliseltä ja siten tukea mielenterveyttä, jos työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa.

Psykososiaalisen kuormituksen riskejä ei voi täysin poistaa eikä rajata, mutta niiden aiheuttamien riskien realisoituminen kannattaa minimoida. Oheiseen tietolaatikkoon on listattu keinoja psykososiaalisten riskien hallintaan.

Ilmarisen mukaan työn psykososiaalisista kuormitustekijöistä aiheutuvia riskejä voidaan minimoida kiinnittämällä huomiota seuraaviin asioihin:

- Tiedosta mikä työssä kuormittaa, ja tee se pintaa syvemältä. Jos toimit johtotehtävissä, opi tuntemaan tiimiläisesi ja miten he käsittelevät kuormitusta.
- Suhtaudu kuormitustekijöihin vakavasti myös silloin, kun työ tulee niistä huolimatta tehdyksi. Se kenties onnistuu vain rimaa hipoen.
- Muokkatkaa työskentelyolosuhteista ja töiden organisoimista niin, ettei työ kuormita tarpeettomasti.
- Varmista henkilöstön riittävä osaaminen ja valmiudet sekä mahdollisuudet käyttää näitä työssä.
- Varmista, että käytössänne on tarvittavat toimintamallit työn muokkauksesta ja joustoisista, esihenkilöiden valtuuksista ja velvollisuuksista sekä varhaisesta tuesta. Varmista, että osaatte myös käyttää näitä malleja.
- Tue ihmisten kykyä itsensä johtamiseen ja stressin hallintaan. Tue fyysistä hyvinvointia.
- Varmista tukiverkoston (työterveyshuolto ja muut kumppanit) olemassaolo ja toimivuus tilanteissa, joissa työyhteisö päätyy ongelmiin huolimatta siitä, että olette ymmärtäneet kuormituksen merkityksen.
- Luokaa yhdessä toimintamalleja ja ohjeistuksia, jotka auttavat teitä selviämään yhdessä myös yksityiselämän kriisitilanteista tai kuormituksesta.

Tue ihmisten sisäistä motivaatiota

Hackathonin osallistujat tekivät aivan oikeaan osuneen huomion siitä, että henkilöstön sisäisen motivaation ja työn imun kautta työhyvinvointi paranee. [Tutkimusten mukaan \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi) työn imun kokemuksella on myönteinen vaikutus ei vain mielenterveyteen, vaan myös fyysiseen terveyteen, hyvään työsuoritukseen ja välillisesti myös yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Sisäistä motivaatiota koetaan silloin, kun ihmisen neljä psykologista perustarvetta on tyydyttynyt. Nämä ovat autonomian kokemus, kyvykkyyden kokemus, yhteisöllisyyden kokemus ja tarve tehdä toisille hyvää.

Autonomia viittaa vapauteen, eli mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työnkuvaan ja tehdä asioita omalla tavallaan, omaa osaamistaan mahdollisimman laajasti hyödyntäen. Kyvykkyys sisältää jatkuvaa eteenpäin menemistä: kehittymistä, osaamisen kokemuksia ja tunnetta siitä, että saa aikaan asioita. Yhteisöllisyys viittaa työn sosiaalisen ulottuvuuteen: autenttisiin ihmissuhteisiin ja yksilön rooliin työyhteisössä. Kokemus siitä, että tekee toisille hyvää, on tutkimusten mukaan paras tapa lisätä omaa onnellisuutta.

Miten sisäistä motivaatiota voi vahvistaa omassa organisaatiossa? Sisäisen motivaation johtaminen on edellä mainittujen psykologisten perustarpeiden tyydyttämistä ihmisissä. Sisäisen motivaation johtaminen ei myöskään ole vain esihenkilöstä kiinni: organisaation rakenteet ja prosessit voivat joko mahdollistaa tai rajata näiden perustarpeiden tyydyttämistä.

Jos olet johtavassa asemassa ja luet tätä, niin hyvä tapa aloittaa sisäisen motivaation vahvistaminen omassa organisaatiossa on kysyä itseltään ja muilta, mahdollistaako meidän nykyinen organisaatorakenteemme ja prosessimme autonomian, kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja hyvän tekemisen kokemuksen ihmisissä? Miksi? Miksi ei? Mitä asialle voisi tehdä?

Näin vahvistat sisäistä motivaatiota

- Oikea työ oikealle henkilölle: Tutustu ihmisiin ja selvitä, mikä heitä työssään motivoi. Pyri varmistamaan, että jokainen pääsee tekemään oman kiinnostuksensa, innostuksensa, vahvuksiensa ja arvojen mukaisia tehtäviä.
- Vahvasta autonomiaa: Anna työntekijöille mahdollisuus muokata työtään haluamaansa suuntaan. Käy heidän kanssaan läpi työn tavoitteet ja taloudelliset reunaehdot, mutta anna vapaat kädet niiden toteuttamiselle. Luota heidän asiantuntijuuteensa ja vältä mikromanagementointia.
- Edistä hallinnan tunnetta: tunnistakaa yhdessä, mihin asioihin voitte vaikuttaa, ja suunnatkaa energianne niihin.
- Mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintatapoihin: Kutsu työntekijät mukaan niihin prosesseihin, joissa päätetään organisaation tai vähintään tiimin toimintatavoista. Kuuntele, osallista ja pidä huolta, että heiltä tulevia hyviä ideoita myös kokeillaan käytännössä.
- Perustele asiat: Mielivaltaisen käskyn noudattaminen syö autonomian kokemusta, mutta kun ihminen ymmärtää syyn käskyn takana, sen noudattaminen muuttuu yleensä vapaaehtoiseksi. Parhaassa tapauksessa saat kriittisen näkökulman asiaan ja löydätte yhdessä vielä paremman tavan toimia.
- Mahdollista toimivat työkalut ja keskittyminen: Poista esteitä sujuvan työn tekemisen tieltä hyvillä työvälineillä ja toimivalla infralla. Minimoi jatkuvia keskeytyksiä ja huolehdi, että työpaikka on toimiva paikka työn tekemiselle.
- Jatkovaa oppimista tukeva kulttuuri: Huolehdi sopivasta haastetasosta ja luo kulttuuri, jossa annetaan jatkuvasti palautetta. Huomio myös vertaispalaute: tiimin sisäiseen viestintään voi luoda vertaispalautteen kanavan.

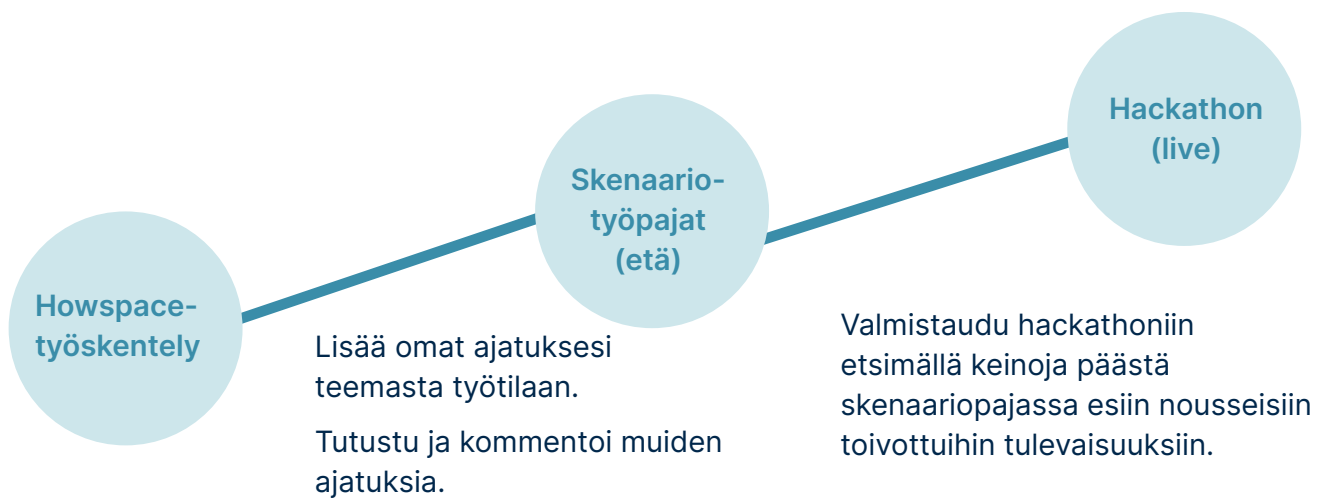
- Panosta psykologiseen turvallisuuteen: Rakenna kulttuuria, jossa ihmiset kommunikoivat keskenään suoraan, kannustavat toisiaan ja jossa jokaisen ääni kuuluu. Huolehdi, että jokainen uskaltaa tuoda näkökulmansa esiin ja olla töissä oma itsensä.
- Puhu epäonnistumisista oppimistilanteina: Tapa käsitellä virheitä ja epäonnistumisia on työkuulttuurin stressitesti. Luo turvallinen tila, jossa ketään ei syytetä vaan jossa yhdessä mietitään tulevaisuusorientoituneesti, mitä tapahtuneesta voisi oppia.
- Huomioi, että sisäisen motivaation vahvistaminen em. keinoin ei synny itsestään, vaan vaatii aikaa ja aktiivista panostusta!

LIITE 2 Tulevaisuustyöskentelyn prosessi

Prosessin vaiheet

Tulevaisuustyöskentelyn prosessi koostuu kolmesta vaiheesta: Howspace-alustalla toteutusta ajatuksia teemaan virittävästä **ennakkotyöstöstä**. Tätä seuraa skenaariotyöpaja-osuus, jossa muodostetaan toivottuja tulevaisuudenkuvia. Prosessi päättyy **hackathoniin**, jossa etsitään keinoja, joiden avulla toivottuihin tulevaisuuksiin voidaan päästä. Seuraavaksi kuvaamme vaiheet tarkemmin.

Prosessin vaiheet



Ennakkotyöstö

Ennakkotyöstön tavoitteena on orientoida osallistujia skenaariotyöpajojen teemaan sekä tutustuttaa skenaariotyöpajojen osallistujia toisiinsa. Apuna tässä voi hyödyntää esim. Howspace-alustaa, kuten teimme Työ ja mielenterveys -prosessissa. Alustan käyttö mahdollistaa teemaan virittäytymisen ja alustavan keskustelun käymisen.

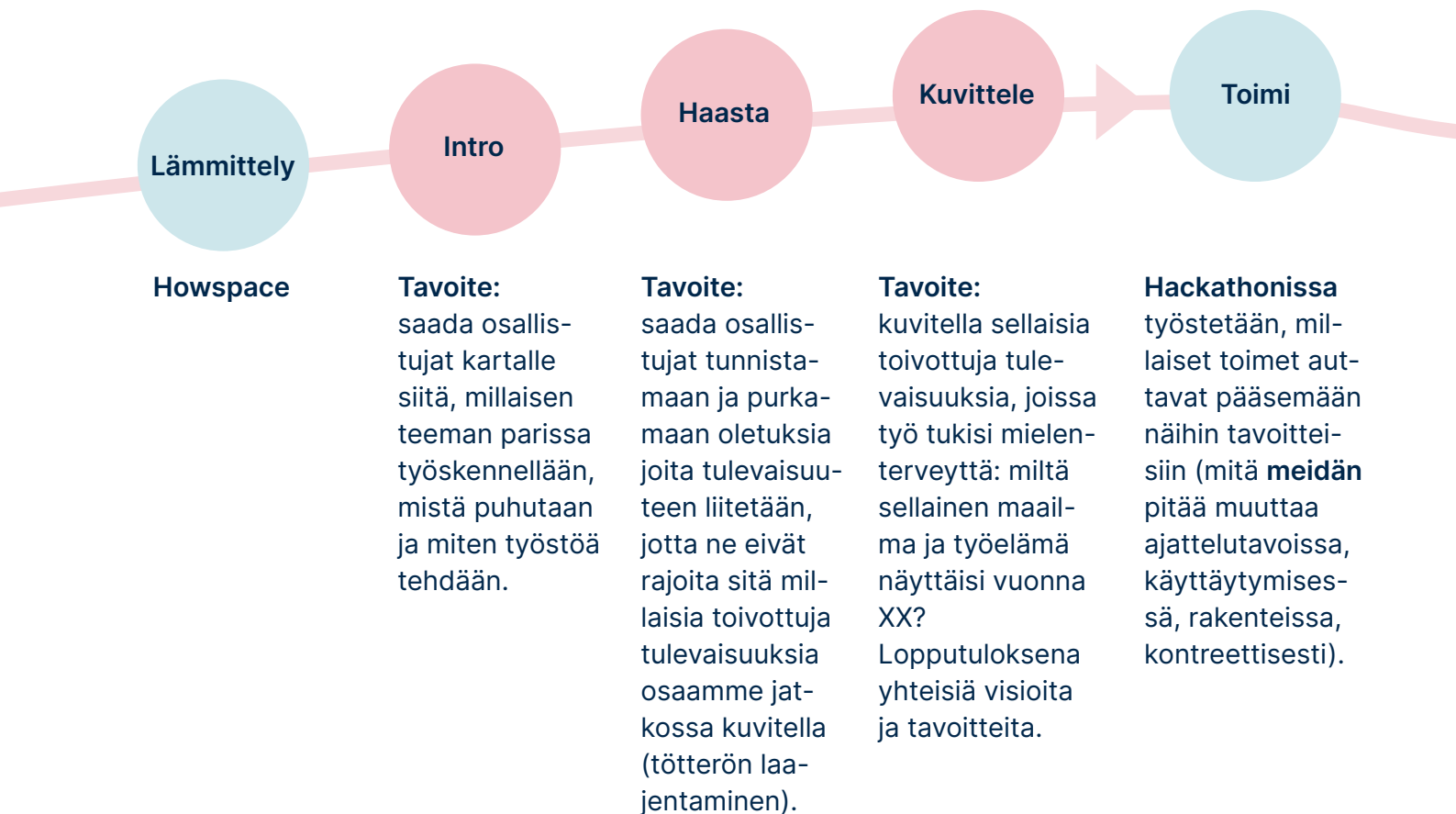
Skenaariotyöpajat

Skenaariotyöpajojen ytimen muodostaa toivottujen tulevaisuuksien kuvittelu. Skenaariotyöpajojen rakenteessa hyödynnettiin [Sitran Tulevaisuustaaajuus-työpajamenetelmää \(sitra.fi\)](https://sitra.fi). Työ ja mielenterveys -tulevaisuusprosessissa pajoja pidettiin yhteensä viidestä erilaisesta, tulevaisuuden työn ja mielenterveyden välisen suhteen kannalta olennaisesta teemasta, jotka on esitelty hieman myöhemmin tarkemmin. Prosessin sujuvuutta ja osallistujien ryhmäytymistä edistää se, että jokaisella skenaariotyöpajalla on oma orientaatio- ja työskentelyalustansa Howspacessa. Työ ja mielenterveys -prosessissa alustalta löytyi sekä yleistä, mielenterveyden kehityksestä kertovaa että juuri kyseiseen teemaan liittyvää orientaivaa materiaalia.

Otsikkotasolla pajojen aiheena olivat:

1. Työyhteisön rooli mielenterveyden tukemisessa
2. Nuoret ja tulevaisuuden työelämä
3. Työelämän rakenteelliset muutokset ja vaikutukset mielenterveyteen
4. Osaamisen kehittäminen & jatkuvan oppimisen ylläpitäminen
5. Mielenterveyttä hyvällä johtamisella

Skenaariotyöpajan rakenne



Skenaariotyöpajan vaiheet

Skenaariopajat on mahdollista toteuttaa sekä livenä että etänä. Työ ja mielenterveys -prosessissa ne toteutettiin Teamsin välityksellä.

Yksittäinen skenaariopaja koostuu kolmesta vaiheesta:

Intro-osuus sisältää teemaan virittävän alustuksen. Työ ja mielenterveys -prosessissa tämä oli tutkimustietoon pohjaava alustus, jossa kerrottiin mielenterveysongelmien yleisyydestä ja vaikutuksesta sekä yksilöiden että organisaatioiden näkökulmasta (tämän raportin johdanto-osio perustuu pitkälti intro-osuuden alustukseen).

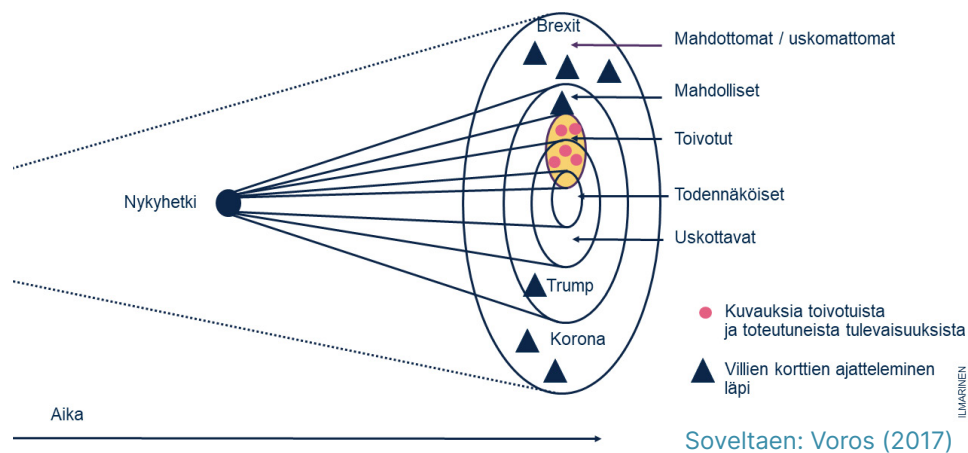
Haasta-osuuden ideana on haastaa nykyisen kehityksen luomia olettamuksia ja käsityksiä. Jos asiat jatkuvat nykyisellään päädymme tietyn näköiseen tulevaisuuteen. Mutta mitä vaihtoehtoja meillä on? Toisin sanoen, haasta-osuudessa haetaan vaihtoehtoisia kuvia tulevaisuudesta. Aja-

tusten avartajana hyödynnetään **tulevaisuustötterö**-ajatusta (Sitra, Voros 2017), jonka mukaan tulevaisuutta voi ajatella tötterönä, jossa nykyhetkestä avautuu erilaisia tulevaisuuksia. Tulevaisuuksia on siis useita ja joitain niistä pidämme todennäköisinä, joitain uskottavina ja joitain mahdollisina.

Kiinnostavaa on se, mitä pidämme **toivottavina tulevaisuuksina** – minne oikeastaan haluamme mennä. Tämän takia tehdään esimerkiksi skenaarioita, vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia, joiden avulla pyritään tekemään näkyväksi ja hallittavaksi tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta. Tulevaisuutta on mahdoton ennustaa, mutta sitä on mahdollista ennakoida skenaariotyön avulla.

Tulevaisuuteen liittyy aina vilttejä kortteja. Ne ovat yllättäviä tapahtumia, joita täytyy yrittää huomioida, mutta joiden ennakoiminen voi olla todella vaikeaa.

Tulevaisuustötterö on usein liian kapea



Kuvittele-osio perustuu ajatukseen, että Tulevaisuustötterömme – eli tapamme ajatella tulevaisuutta – on usein liian kapea: pidämme uskottavana ja todennäköisenä aivan liian pientä joukkoa erilaisia mahdollisuuksia. Siksi kuvittele-osiossa asetetaan tavoitteeksi haastaa eli laajentaa ajatuksia tulevaisuudesta ja kuvitella myös vähän mahdottomia tai uskomattomia tulevaisuuksia.

Työ ja mielenterveys -prosessissa intro-osuudessa esitelty tilannekuva mielenterveyden haasteiden suhteen oli melko synkkä, mikä ajaa helposti näkemään vain uhkakuvia. Tulevaisuustötterömenetelmän avulla halusimme haastaa prosessiin osallistuneita miettimään myös innostavia ja toiveikkaita tulevaisuuskuvia. Näiden pohjalta luotiin toiveikkaita tulevaisuudenkuvia siitä, miltä tilanne voisi näyttää vuonna 2030.

Hackathonin menetelmä

Hackathonin ytimen muodostaa vastausten hakeminen: millaisin keinoin edellä esiteltyt tulevaisuudenkuvat voivat toteutua? Avainkysymyksiä ovat:

- Mitä meidän täytyy tehdä tässä hetkessä, jotta visioista voi tulla totta?
- Millaisia aivan uudenlaisia ratkaisuja, toimintatapoja tai ideoita voimme kokeilla, jotta toivottu tulevaisuus voisi toteutua?