

Uudistuminen ja hyvinvointi tulevaisuuden työssä

17.9.2025

Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä järjesti webinaarin aiheesta Uudistuminen ja hyvinvointi tulevaisuuden työssä 5.8.2025. Pääpuhujana oli johtaja, Dr. Cristina G. Banks Kalifornian, Berkeleyn yliopistosta. Hän on työlainsäädännön, henkilöstöjohtamisen sekä työhyvinvoinnin asiantuntija ja tutkija. Hän käsitteli puheenvuorossaan mm. psykososiaalista tilasuunnittelua siitä näkökulmasta, miten työtiloja voidaan suunnitella terveyttä ja hyvinvointia edistäviksi. Tutkija Laura Bordi johdatteli kuulijoita ajankohtaisen aivoterveyden ja -hyvinvoinnin huomioimiseen. Projektipäällikkö, tutkija Riitta-Liisa Larjovuoren esityksessä pohdittiin, voiko työ olla samaan aikaan tuloksellista, luovaa ja hyvinvointia edistävää.

Lisäksi webinaarin lopussa toteutettiin paneelikeskustelu, jossa olivat keskustelemassa kolme johtamisen ja työhyvinvoinnin asiantuntijaa: Liisa Hakala, sosiaali- ja terveysministeriön työsuojelun toimintapolitiikkayksikön johtaja, Marja-Liisa Manka, työhyvinvoinnin dosentti sekä Kalle Pajunen, joka toimii yrityksen johtamisen professorina Tampereen yliopistossa ja mm. uuden asiatuntijatyön tasapainoa tutkivan LuovAmbi-tutkimushankkeen (Business Finland) johtajana.

How to Create Healthier Workplaces Through Environmental and Psychosocial Design

Banksin luennon nimi oli: How to Create Healthier Workplaces Through Environmental and Psychosocial Design. Hän käsitteli mielenkiintoisella tavalla työelämän laadun tekijöitä peilaten niitä psykososiaalisiin tekijöihin sekä niitä vastaavaan fyysiseen työympäristöön ja fyysisiin työolosuhteisiin. Aluksi hän käsitteli

hyvää sopimusta (good deal) työntekijöiden ja työnantajien välillä. Banksin mukaan työntekijät äänestävät jaloillaan, jollei sopimus ole riittävän hyvä. Tekijät, jotka heikentävät tätä sopimusta työntekijöiden näkökulmasta ovat työmotivaatiota tukevien tekijöiden puutteet. Sopimusta vahvistavat tyytyväisyyttä aikaansaavien perustarpeiden tyydyttyminen myös työssä, työyhteisössä ja työympäristössä. Tärkeimmiksi työmotivaation tekijöiksi, jotka ovat samalla työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden rakennusaineita, hän nimesi autonomian viitaten myös Deciin ja Ryaniin (2000) ja heidän itsemääräämisteoriansa sisäisen motivaation lähteenä. Kuulumisen (yhteen, joukkoon, ryhmään, yhteisöön, organisaatioon) hän nosti niin ikään keskeiseksi tekijäksi. Muiksi tärkeimmiksi tekijöiksi hän nimesi osaamisen, työn tarkoituksen ja merkityksen, työyhteisön turvallisuuden ja positiivisen ilmapiirin.

Edellä mainitut tekijät ovat tuttuja useista aikaisemmista tutkimuksista myös meillä Suomessa. Työnantajien näkökulmasta nämä asiat ovat perusteltuja sen vuoksi, että tuloksellisuuden voidaan katsoa syntyvän kyvykkyyden ja motivaation yhteisvaikutuksesta. Sen sijaan esimerkiksi turhautuneisuus, turvattomuus, jännittyneisyys ja pelon tunteet työssä aiheuttavat stressiä, mistä voi seurata työmotivaation ja työhyvinvoinnin laskun lisäksi yksilöllistä kokonaisvaltaista kuormittumista ja terveydellisiä riskejä. Ihmiskeskeinen työ- ja organisaatiokulttuuri on sekä työntekijöiden että työnantajien ja samalla koko yhteiskunnan etu. Sitä tukevat tekijät tulisi huomioida myös fyysisen työympäristön suunnittelussa. Esimerkiksi organisaation omat symbolit ovat tärkeitä, samoin kuin tiedonkulun varmistaminen sekä yhteisesti laadittujen arvojen toteutuminen myös tilasuunnittelussa tulisi muistaa. Toimivissa fyysisissä työtiloissa tarvitaan useita erilaisia tiloja, jotka mahdollistavat eri kokoisissa ryhmissä työskentelyn sekä yksilöllisen, rauhallisen työn tekemisen ja visuaalisen yksityisyyden. Myös rentoutumisen mahdollistavia taukotiloja ja vastaavasti fyysisen aktiivisuuden mahdollistavia ja siihen kannustavia tiloja tarvitaan. Luonnon positiivisten vaikutusten tuomista sovellutusti työtiloihin tulee huomioida. Myös valaistuksella, väreillä, lämpötilalla ja ilmanvaihdolla on merkitystä työn tekemiseen. Näitä ja muita konkreettista fyysisen tilan toimivuutta lisääviä asioita tulee peilata psyko-sosiaalisiin tekijöihin.

Aivohyvinvointi digitalisoituvassa työssä

Tutkija Laura Bordi, työhyvinvoinnin tutkimusryhmästä Tampereen yliopistosta perusteli omassa aivohyvinvointia tarkastelevassa luennossaan aiheen tärkeyttä liittyen lisääntyvään digitalisoituvaan työhön ja sen aivohyvinvointivaikutuksiin. Teknologian kehitys muokkaa työtä monin eri tavoin lähes kaikissa työtehtävissä. Vaikutusta on mm. työtehtävien sisältöihin, työvälineisiin, työnteon rytmiin, työn tekemisen aikaan ja paikkaan, osaamistarpeisiin ja -vaatimuksiin sekä vuorovaikutukseen. Siinä missä teknologia luo joustavuutta ja uusia mahdollisuuksia, luo se myös aivohyvinvointiriskejä. Työpaikoilla onkin tärkeää tunnistaa ja tunnustaa aivokuormituksen aiheuttajia ja pyrkiä kehittämään aivohyvinvointia tukevia toimintatapoja. Riskejä voi ilmetä mm. kognitiivisten toimintojen ongelmina, esimerkiksi tarkkaavuuden häiriöinä, jatkuvana ärsyketulvana ja keskeytyksinä sekä monitehtäväisenä työskentelynä. Riskinä voidaan pitää myös teknologiaosaamisen jatkuvan päivittämisen vaatimusta. Affektiivisina ongelmina tunnistetaan teknologiaan liittyvä turhautuneisuus ja myös turvattomuus joiltakin osin. Myös eettiset kysymykset ja vuorovaikutuksen laadun sekä sosiaalisten taitojen heikkeneminen voivat aiheuttaa kuormittumista. Lisäksi voi esiintyä eristäytyneisyyden kokemuksia. Näistä kaikista voi seurata psykososiaalista kuormittumista ja myös

esimerkiksi uniongelmia. Uniongelmat puolestaan voivat olla yhteydessä moniin erilaisiin muihin oireisiin sekä sairauksiin.

Tuloksellista, uutta luovaa ja hyvinvointia tukevaa työtä

Projektipäällikkö Riitta-Liisa Larjovuori, työhyvinvoinnin tutkimusryhmästä Tampereen yliopistosta kertoi siitä, mitä tiedetään hyvinvoinnin, luovuuden ja tuloksellisuuden yhteyksistä tai mahdollisista ristiriidoista. Hän nosti esille kysymyksen, onko tulevaisuuden työelämä perusteellisesti erilaista? Nouseeko uusia ammatteja, katoaako vanhoja ja millaisia ovat tulevaisuuden osaamistarpeet? Irtoaako työ yhä enemmän ajasta ja paikasta. Toisaalta hän muistutti, että ihmisen psykofysiologia on edelleen ”kivikaudelta”. Hän totesi, että mm. Helzerin ja Kimin (2019), Amabilen (1996) sekä Adlerin ja Obsfieldin (2007) mukaan kokonaisvaltainen hyvinvointi tukee luovuutta sekä työssä että muussa elämässä ja että myönteinen tunnetila edistää luovuutta esimerkiksi laajentamalla ajattelua. Luovuus myös tukee työn kehittämistä ja auttaa löytämään stressaaviin tilanteisiin ratkaisuja. Syvänen ym. (2015) ovat todenneet, että arvostava, dialoginen vuorovaikutus ja dialoginen johtaminen ovat avaimia luovuuteen ja innovatiivisuuteen työyhteisöissä. Larjovuoden mukaan luovuudella ja hyvinvoinnilla näyttäisi olevan yhteisiä tekijöitä, kuten myönteiset tunteet sekä vaatimusten ja odotusten yhteensopivuus ja osaaminen. On olemassa myös tutkimusnäyttöä siitä, että sekä luovuus että hyvinvointi ovat myös tuottavuustekijöitä pidemmällä aikavälillä (Aura ym. 2019).

Paneelikeskustelu: Millaista kulttuuria työpaikoilla tarvittaisiin tulevaisuudessa – ja miten sitä luodaan?

Osallistujina paneelikeskustelussa olivat johtaja Liisa Hakala (sosiaali- ja terveysministeriö), dosentti Marja-Liisa Manka ja yrityksen johtamisen professori Kalle Pajunen (Tampereen yliopisto). Paneelissa keskusteltiin mm. eri ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnista. Viime vuosina on todettu, että alle 35–40-vuotiaat voivat huonommin kuin vanhemmat työntekijät. Toisaalta nostettiin esille se, että työelämäkulttuuri on pitkälti suurten ikäryhmien luoma, jota on usein ollut rakentamassa ennen 1960-lukua syntyneet. Todettiin, että työelämän pelisäännöt ovat melko kovia. Nuoremmat sukupolvet kaipaavat esimerkiksi yksilöllisempää johtamista ja arvostavaa sekä tasavertaista kohtelua. Heille työ ei ole ainut elämän tarkoitus tai päämäärä. Toki jokaisessa ikäluokassa on myös erilaisia näkemyksiä ja arvoja, mutta arvomaailma eronnee kuitenkin vanhempien ikäluokkien arvoista. Työelämän ja työyhteisöjen arvoja ja toimintakulttuuria tulisikin tarkastella monimuotoisen työyhteisön näkökulmasta, erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä kuunnellen ja aidosti kuullen – demokraattisen dialogin hengessä.

Kaija Loppela
KT, ft, työhyvinvoinnin yliopettaja
SEAMK

Kirjoittaja toimii Sosiaali-ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen yamk-yliopettajana sekä organisaatioiden johtamiseen ja kehittämiseen liittyvissä tutkimus-ja kehittämishankkeissa.

Lähteet

Adler, P. S., & Obstfeld, D. (2007). The role of affect in creative projects and exploratory search. *Industrial and Corporate Change*, *16*(1), 19-50.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, *10* (1), 123-167.

Aura, O. Ahonen, G. & Hussi, T. (2019). *Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 tutkimus.* Kustantaja Ossi Aura Consulting.

Banks, C.G. (2025). How to Create Healthier Workplaces Through Environmental and Psychosocial Design. Webinaari: Uudistuminen ja hyvinvointi tulevaisuuden työssä. Tampereen yliopisto 5.8.2025.

Bordi, L. (2025). Aivohyvinvointi digitalisoituvassa työssä. Webinaari: Uudistuminen ja hyvinvointi tulevaisuuden työssä. Tampereen yliopisto 5.8.2025.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Helzer, E. G., & Kim, S. H. (2019). Creativity for workplace well-being. *Academy of Management Perspectives*, *33*(2), 134-147.

Larjovuori, R.-L. (2025). Tuloksellista, uutta luovaa ja hyvinvointia tukevaa työtä. Webinaari: Uudistuminen ja hyvinvointi tulevaisuuden työssä. Tampereen yliopisto 5.8.2025.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., ja Toikko, T. 2015. *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen.* Tampereen yliopistopaino.