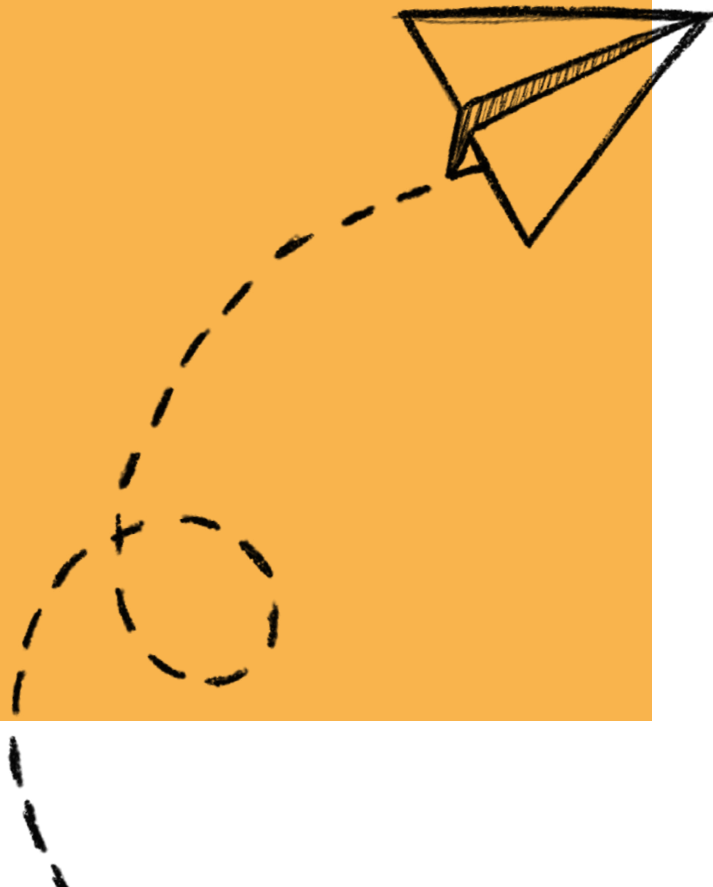


**HUMAK<sup>®</sup>**

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

# Työelämän muutostrendit 2023

Koostanut Anu Suoranta



Koostanut Anu Suoranta

# **Työelämän muutostrendit 2023**

ISBN 978-952-456-456-4

ISSN 2343-0664 (painettu)

ISSN 2343-0672 (verkkajulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 172  
© Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2023, Helsinki

# Sisällys

Anu Suoranta <b>Esipuhe: Vilauksia työelämän trendeistä</b> .....	4
Lilja Ardanova, Joanna Ikonen, Anni Paasovaara ja Tarita Paqvalin-Kalliomäki <b>Monikulttuuriosaamisen merkitys huomisen työelämässä</b> .....	6
Inkamia Aro, Emilia Heinonen, Riitta Karjalainen ja Sanna Seppänen <b>Aivojen kuormitus vaikeuttaa uuden oppimista työssä: Kognitiivinen ergonomia perehdytyksen tukena</b> .....	14
Heini Andolin, Artturi Jortikka, Jenna Lahtinen ja Tommi Tuominen <b>Metataitona itsensä johtaminen esihenkilötyössä</b> .....	24
Jenna Andersson, Reea Katajamäki, Lea Kinnunen ja Johanna Maartonen <b>Yhteisöohjautuvuus: Työyhteisöjen näkökulmasta</b> .....	31
Heidi Koivisto-Haataja, Vilma Lavikka, Fanni-Laura Mäntylä ja Minna Pekkonen <b>Tulevaisuuden työelämätaidot: Asiantuntijatyön vaatimukset 2035-luvulla</b> .....	39
Sanna Haarlaa, Pasi Jokisalo ja Vappu Taipalus <b>Hyvinvoinnin kulmakivet tulevaisuuden työelämässä: Näkemyksiä työntekijöihin kohdistuvista vaatimuksista, odotuksista ja työelämätaidoista</b> .....	49

**HUMAK<sup>®</sup>**

# Esipuhe:

## Vilauksia työelämän trendeistä

Anu Suoranta

Tervetuloa tulevaisuuteen, jossa työelämän maisema muovautuu jatkuvasti uudeksi. Tämä teos antaa vilauksen muutamista merkittävistä työelämän trendeistä, jotka nousivat esiin Humakin työyhteisön kehittäjäopiskelijoiden ryhmätöissä Muuttuva työ opintojaksolla syksyllä 2023. Trendien ymmärtäminen on olennaista, kun pyrimme luomaan kestäviä ja tuottavia työympäristöjä. Tämä esipuhe on tuotettu yhteistyössä tekoälyn kanssa niin, että tekoälylle syötettiin opiskelijoiden tekstien avainsanat ja pyydettiin suhteuttamaan nämä opiskelijoiden tunnistamat työelämän virtaukset tekoälyn hahmottamiin työelämän trendeihin, kehityskulkuihin.

Trendeistä ensimmäinen on maahanmuutto. Maahanmuutto on noussut esiin ratkaisevana tekijänä työvoiman monimuotoisuuden edistämisessä. Monikulttuuriset tiimit tuovat mukanaan erilaisia näkökulmia ja taitoja, mikä rikastuttaa organisaatioiden osaamista. Tämä trendi nostaa esiin tarpeen luoda avoimia ja inklusiivisia työympäristöjä, jotka arvostavat monimuotoisuutta ja edistävät yhteistyötä erilaisten taustojen välillä.

Toisena tulee aivojen hyvinvointi. Kognitiivinen ergonomia eli aivotyön tulevaisuus on noussut keskiöön, kun pohdimme, miten voimme optimoida työpaikkoja aivotyötä tekeville ammattilaisille. Tämä trendi korostaa työympäristöjen suunnittelua siten, että ne tukevat ajattelua, luovuutta ja keskittymistä. Kognitiivinen ergonomia ei ole vain fyysisten työolosuhteiden parantamista, vaan se tunnustaa myös mielen roolin työsuorituksessa.

Kolmantena trendinä nousevat esiin esihenkilötaidot, johtajuus muuttuvassa työelämässä. Esihenkilötaidot ovat entistäkin tärkeämpiä, kun työympäristö muuttuu nopeasti. Johtajien kyky motivoida, ohjata ja tukea tiimiään on ratkaisevaa menestyksellä organisaatiolle. Esihenkilötaidot eivät rajoitu vain perinteiseen hierarkiaan, vaan ne laajentuvat myös horisontaalisesti, kun itseohjautuvuus ja joukkuetyöskentely korostuvat.

Neljännän trendin ydin on itseohjautuvuus, jonkinlainen työntekijöiden empowerointi. Itseohjautuvuus on trendi, joka korostaa työntekijöiden vastuuta omasta työstään. Organisaatiot siirtyvät perinteisestä mikrojohtamisesta kohti kannustavampaa ja joustavampaa työkulttuuria, jossa työntekijöitä

rohkastaan ottamaan aktiivinen rooli oman työnsä suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tämä edellyttää avointa viestintää, luottamusta ja kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin.

Viidentenä tulevat tulevaisuuden työelämässä menestymiseen tarvittavat taidot, jotka ovat murroksessa, kun teknologian ja yhteiskunnan muutokset vaikuttavat työn luonteeseen. Näitä taitoja tunnetaan yleisesti nimellä "tulevaisuuden työelämätaidot" tai "21. vuosisadan taidot". Näiden taitojen hallitseminen on ratkaisevan tärkeää niin yksilöille kuin organisaatioillekin. Esimerkiksi digitaalinen osaaminen ei ole enää pelkästään tietotekniikan tuntemista vaan myös kykyä sopeutua jatkuvasti muuttuviin teknologisiin työkaluihin. On selvää, että ihmissuhteiden merkitys työpaikalla korostuu entisestään. Tulevaisuuden työntekijät tarvitsevat taitoa ymmärtää ja hallita omia tunteitaan sekä olla empaattisia ja ymmärtäviäisiä kollegoita kohtaan.

Kuudentena trendinä on työajan lyhentäminen eli tasapainon tavoittelu työn ja elämän välillä. Työajan lyhentäminen on vastaus kasvavaan tarpeeseen tasapainottaa työ- ja yksityiselämää. Organisaatiot huomaavat, että tyytyväiset ja levänneet työntekijät ovat tuottavampia ja innovatiivisempia. Tämä trendi haastaa perinteiset käsitykset tehokkuudesta ja korostaa työajan järkevää hallintaa, mikä hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaatioita.

Vuosi sitten julkaistun Työelämän muutostrendit 2022 esipuhe päättyi opiskelijoiden lausahdukseen "Koneilla ei ole tilannetajua, se on ihmisen ehdoton vahvuus". Nämä samat sanat on hyvä pitää mielessä, vuoden 2023 teoksessa, kun analysoidaan työelämää, sen trendejä ja pysyvyyksiä. Toistaiseksi esipuheen kirjoittajakumppani kykenee tuottamaan geneeristä tekstiä. Ihmiset toivottavasti yhä kurottavat syvemmälle, lukien, miettien, haastaen, keskustellen, kirjoittaen, yhdistellen ja kokemukselta kehittären. Esimerkiksi yltäkseen opiskelijoiden työelämäkokemuksesta tässä teoksessa kumpuaavan, hyvin havainnolliseen älylääkekaappiesimerkkiin aivojen kuormittumisessa ChatGPTIIä on vielä paljon matkaa taitettavana.

## **Helsingissä 1.12.2023**

*Anu Suoranta ja ChatGPT 3,5*

# Monikulttuuriosaamisen merkitys

## huomisen työelämässä

Lilja Ardanova | Joanna Ikonen | Anni Paasovaara | Tarita Paqvalin-Kalliomäki

### Muuttuva työelämä

Tulevaisuuteen voi vaikuttaa olemalla ennakoivasti osallinen muutosten kulussa. Tulevaisuuden luomisessa tietoisuus globaaleista ja paikallisista muutosvoimista auttaa ymmärtämään muutosten välisiä yhteyksiä ja jännitteitä. Tulevaisuustiedon kytkeytyminen osaksi arkisia valintoja ja toimintaamme on tie oikeansuuntaiseen muutokseen.

Sitran Megatrendien 2023 mukaan Suomessa väestö vanhenee, eliniät pitenevät ja syntyvyys laskee. Työikäisten määrällä on suora vaikutus tuottavuuteen ja hyvinvointivaltion rahoitukseen. (Dufva & Rekola 2023, 4, 28–29.) Työikäisten määrän laskiessa yhteiskunnan kantokykyä koetellaan, sillä taloudellinen huoltosuhde heikkenee. Kuinka rahoitetaan esimerkiksi vanhustenhuolto, kun veronmaksajia on yhä vähemmän? Syntyvyyden määrän nostaminen poliittisin keinoin ei kuitenkaan ole helppoa, vaan varsin monimutkaista ja hidasta.

Nopeampi ja tehokkaampi keino työikäisten määrän nostamiseen ja huoltosuhteen parantamiseen on maahanmuuton lisääminen. Tarvitsemme-

kin siis lisää ihmisiä muista maista Suomeen töitä tekemään. Maahanmuutto onkin kasvussa, ja se aiheuttaa muutostarpeita koko suomalaiselle yhteiskunnalle. Maahanmuuton ja globalisaation seurauksena kansainvälisyys ja kulttuurinen monimuotoisuus työelämän kentillä onkin lisääntynyt ja jatkaa kasvamistaan. Esimerkiksi palvelualoilla, terveydenhuollossa, rakennustyömailla ja informaatioteknologian parissa työskentelee yhä enenevässä määrin ihmisiä erilaisista etnisistä ja kulttuurillisista taustoista. Toimintaympäristön muutos on ollut nopeaa ja luonut uusia kehitystarpeita. (Wallin 2013, 66–67)

Monikulttuurisuus on parhaimmillaan voimavara, mutta tuo mukanaan myös haasteita. Millaista osaamista tarvitsemme yhä monikulttuurisemmissa työyhteisöissä? Miten voimme kehittää osaamistamme yksilön tasolla? Entä johtamisessa? Millaiset taidot auttavat meitä rakentamaan onnistuneita monikulttuurisia työyhteisöjä? Yksi tapata vastata muutostarpeisiin on edistää valmiuksiamme monikulttuurisissa työyhteisöissä

toimimiseen. Meidän tuleekin kehittää monikulttuuriosaamistamme. Myös yhteisöjen ja johtamisen taholla joudumme uudelleen arvioimaan osaamista ja toimintatapoja.

Monikulttuurisen osaamisen kehittäminen yksilön ja yhteisöjen tasolla hyödyttää sekä maassa jo olevia että maahan muuttavia. Työelämän tarpeisiin vastaaminen omaa osaamistamme kehittämällä on välttämätöntä, tai muuten jääme kehityksestä jälkeen. Meillä ei myöskään ole varaa epäonnistua monikulttuuristen työyhteisöjen integraatiossa. Toimivat monikulttuuriset työyhteisöt lisäävät Suomen houkuttelevuutta maahanmuuttomaana ja edistävät maahanmuuttajien kotoutumista. Lukuisten muidenkin maiden kilpaillessa ammattitaitoisesta työvoimasta maahan tulevien kokemus osallisuudesta ja tasavertaisuudesta suomalaisessa työelämässä edistävät myös Suomeen jäämistä.

## **Maahanmuutto ratkaisuna väestörakenteen ongelmiin**

*Väestörakenteen muutostrendit ja kehitys.* Väestön määrää kasvattaa syntyvyys ja maahanmuutto sekä vähentää kuolleisuus ja maastamuutto (Väestöliitto 2020, 10). Suomalaisessa väestönkehityksessä on ollut havaittavissa jo vuodesta 2010 alkaen syntyvyyden laskua sekä väestön vanheneminen suurten ikäluokkien myötä. (Väestöliitto 2020, 28) Elinajan odote on myöskin kasvanut suhteessa taloudelliseen rakenteeseen ja kantokykyyn.

Väestötrendien jatkuessa väestönkasvu kääntyy seuraavalla vuosikymmenellä laskuun. Tilastokeskuksen tekemän tuoreimman väestöennusteen mukaan Suomessa on 100 000 asukasta vähemmän

vuonna 2050, väkiluvun ollessa 5 420 000 ihmistä. Tämä edellyttää, että vuoden 2019 tason syntyvyys ja nettomaahan muutto olisi vuosittainen 15000 ihmisen jatkumo. (Väestöliitto 2020 7, 14)

Lasten syntyvyyttä mitataan kokonaishedelmällisyyslukuilla. Luku on tippunut tavoitteellisesta 1,9 lapsen lukumäärästä 1,35:een vuoteen 2019 mennessä. Vuodesta 2011 lähtien kokonaishedelmällisyys on Suomessa ollut EU:n keskimääräisen tason alapuolella (Väestöliitto 2020, 28)

Syntyvyys jatkaa ennusteiden mukaan siis laskua, kun samalla eläkkeelle siirtyneiden, iäkkäiden henkilöiden määrä kasvaa. Väestörakenteen muutos on vaikuttaa moneen asiaan. Työikäisten määrä vaikuttaa suoraan tuottavuuteen ja hyvinvointivaltion rahoitukseen. Suomalainen eläkejärjestelmä perustuu korkeaan työllisyyteen ja tuottavuuteen. (Dufva & Rekola. 2023, 28.)

Tilastojen valossa suomalainen väestönmäärä ei kasva nyt eikä tulevaisuudessa syntyvyyden avulla. Väestön määrä voi kasvattaa tällöin ainoastaan maahanmuuton avulla. Väestöliiton väestöpoliittisen raportin mukaan maahanmuutto ja maahanmuuttajien vakiinnuttaminen työllisinä voisi olla yksi ratkaisu tulevaisuuden työllisten määrän kasvattamisessa. Suomalaisen työnantajien tulisi oppia arvostamaan ja tunnistamaan erilaisista taustoista tulevien työntekijöiden kykyjä nykyistä paremmin ja edistää syrjimättömyyttä ja työhyvinvointia työmarkkinoilla. (Väestöliitto 2020, 11.)

*Maahanmuuttajat tulevaisuuden työllisinä.* Suomen työllisistä ulkomaalaistaustaisten osuus oli 7,5 prosenttia vuonna 2020, kasvun ollessa liki kaksinkertainen vuoden 2010 3,9 prosenttiin verrattuna. Maahanmuuttajat työllistyvät lähes kaikissa ammattiryhmissä, mutta etenkin ryhmässä ”Muut

työntekijät”, johon kuuluvat suorittavan työn ammatteja kuten esimerkiksi siivoojat ja lähetit. Samanaikaisesti suomalaistaustaisten työllisten määrä on laskemassa. Näin ollen maahanmuuttajat paikkaavat työllisyysvajetta, kun työikäinen väestö vähenee Suomessa. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2023, 4).

Nettomaahanmuutto Suomeen on ollut 2010-luvulla runsaat 15 000 henkeä vuosittain, vuonna 2018 väestöstä seitsemän prosenttia oli syntynyt ulkomailla. Vastaava luku esimerkiksi Ruotsissa oli 18 prosenttia. Taustalla ovat mm. Suomen passiivinen maahanmuuttopolitiikka ja Suomen houkuttelevuus maahanmuuttajan silmissä. (Väestöliitto 2020, 123, 120). Valtiovarainministeriön vuoden 2020 laskelmien mukaan nettomaahanmuuton tulisi kasvaa 7500 henkilöllä vuodessa, jotta kestävyysvaje pienentyisi 0,84 prosenttiyksikköä (mt., 144). Kehitys on mennyt oikeaan suuntaan, sillä Tilastokeskuksen mukaan Suomeen muutti vuonna 2022 liki 50 000 maahanmuuttajaa, nettomaahanmuuton ollessa liki 35 000 (Tilastokeskus 2023). Näiden lukujen valossa maahanmuuttajien asema Suomen tulevaisuuden työllisinä korostuu entisestään.

Kokonaiskuvaa tarkasteltaessa työperustaisesti tai opiskelujen vuoksi muuttaneiden työllisyysaste on korkea. Vastaavasti perhesyiden, pakolaisuuden tai muun syyn takia muuttaneiden työllisyys on matalammalla tasolla verrattuna kantaväestöön. (mt., 124). Näin ollen työperustaista maahanmuuttoa ja maahanmuuttajien integraatiota tulisi edistää voimakkaammin, sillä Suomi tarvitsee tulevaisuuden työllisiä.

Maahanmuuttajat työllisinä ovat jo nyt muuttaneet ja rikastuttaneet suomalaista työelämää. Tämä muutos on luonut uusia tarpeita, joihin tulee vas-

tata monikulttuurisen työyhteisön kehittyessä. Kulttuurien välinen vuorovaikutus ei aina ole mutkatonta, mutta parhaimmillaan monikulttuurinen työyhteisö luo monimuotoisuudellaan innovatiivisen ja taitavan työyhteisön, etenkin silloin, kun monimuotoisuutta osataan ohjata ja johtaa hyvin (TTL 2020, 14–19).

## **Monikulttuuriosaaminen tulevaisuuden työyhteisöissä**

*Monikulttuuriosaaminen.* Kulttuurisen moninaisuuden lisääntyessä työyhteisöissämme vieraan kulttuurin kohtaamisen taito on yhä tärkeämmässä roolissa. Kaikissa työyhteisöissä, ja ehkäpä erityisesti juuri monikulttuurisissa työyhteisöissä, erilaiset arvomaailmat ja uskomukset voivat aiheuttaa jännitteitä ja haasteita vuorovaikutukselle. Kulttuurien välisissä kohtaamisissa tarvitsemekin monikulttuuriosaamista, jonka voi määritellä esimerkiksi “pyrkimykseksi ja kyvyksi tulla toimeen vieraan kulttuurin edustajan kanssa” (Wallin 2013, 75) tai “laajemmaksi erityisten sosiaalisten taitojen kokonaisuudeksi” (Niemelä 2019, 85).

Vieraan kulttuurin kohtaamisessa tietyistä yksilöllisistä ominaisuuksista, kuten avoimuus, joustavuus ja empatia voi olla paljon apua, mutta tarvitsemme myös erilaisia tietoja ja taitoja sekä kiinnostusta kulttuurien väliseen kanssakäymiseen. Vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa; hyvät tavat, selkeä ilmaisu ja kuuntelemisen taito kantavat jo pitkälle, mutta tarvitsemme myös syväkvalifikaatioita, kuten erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden sietämisen kykyä. (Wallin 2013, 75–77, 80–81).



Myös kulttuurisen kontekstin ymmärtäminen on tärkeää. Tietoisuus siitä, millaisia vaikutuksia kulttuurilla voi olla ajatteluumme ja toimintaamme auttaa meitä arvioimaan myös vieraan kulttuurin edustajia objektiivisemmin. Oman kulttuurimme tuntemuksesta ja oman etnosentrisyytemme tiedostamisesta on tässä paljon apua. (mt. 78–80, 83) Avainasemassa monikulttuuriosaamisen edistämässä on myös reflektointi. Erityisesti omien ennakkoluulojen tarkastelusta voi olla suurta hyötyä. Ennakkoluulot auttavat meitä järjestelemään ja luokittelemaan asioita mielessämme, mutta niistä voi olla myös haittaa, kuten silloin, kun ne johtavat negatiivisiin yleistyksiin esim. erilaisista ihmisryhmistä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023, Vartiainen-Ora 2005, 36). Tiedostamattomat ennakkoluulot voivat olla erityisen haitallisia, sillä emme välttämättä huomaa, kuinka ne ohjaavat ajatteluumme ja sitä kautta myös toimintaamme. Saatamme huomaamattamme suosia jotain ihmisryhmää ja syrjiä toista esim. rekrytoinnissa, tai yleistää haitallisia stereotypioita tiettyyn sukupuoleen kuuluviksi ominaisuuksiksi jne.

Wallinin (2013, 34–35) mukaan erilaisten kulttuurien välisiin kohtaamisiin voi liittyä vaikeitakin tunteita, stressiä ja ahdistusta. Myös näiden tunteiden käsittelyssä reflektio on tärkeässä roolissa (mt. 82–83).

*Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen.* Monikulttuurisuus organisaatioissa asettaa johtajuuden palapelin ääreen. Johtajuuden tulee sovittaa yhteen monet palaset mm. strategian, vision ja tavoitteet sekä toimintatavat. Johtajuudelta vaaditaan hienotunteisuutta, jämäkkyyttä, empatiaa ja mallina olemista. Kaikkea tätä on hyvä lähestyä valmentavalla johtajuudella työntekijöiden yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Työyhteisötasolla esihenkilö toimii monikulttuurisessa työyhteisössä töiden opastaja-

na, osaamisen tarpeiden tunnistajana, toiminnan kehittäjänä ja yhteisen ymmärryksen rakentajana (Laaksonen 2022, 46).

Tulevaisuuden organisaatioissa, kuten olemme todenneet, tulee tarve monikulttuuriselle osaamiselle. Monikulttuurisuuteen liittyy moninaisuuden (engl. *diversity*) käsite, jolla tarkoitetaan sellaisia ihmisten välisiä eroja, jotka kyseiset ihmiset kokevat merkityksellisiksi (Tiennari & Merilainen 2021, 72). Erityisen tärkeässä roolissa on luottamuksellisuus, joustavuus ja toinen toisensa kunnioittaminen (Laaksonen 2022, 45).

Jo työkuultuuri kuvaa pitkän ajan kuluessa muodostunutta tapaa toimia työssä, suhtautua työhön ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa työpäivällä. Arvot, taustat ja toimintatavat eroavat toisistaan eri kulttuureissa. Tämä asettaa johtajuudelle haasteita, miten paljon voidaan ja on tarpeen suomalaisessa työkuultuurissa joustaa tai sovittaa toimintatapoja yhteen toisten työkuultuurien kanssa. Työyhteisöissä kuitenkin on noudatettava Suomen lakeja ja asetuksia.

Johtajuudelta vaaditaan osaamista keskittyä työntekijöidensä osaamiseen, kykyyn suoriutua työstään ja hyvinvointiin. Monikulttuurisessa työyhteisössä nämä voivat näyttäytyä moninaisin tavoin. Työntekijöitä ei tule kategorisoida vaan kohdata heidät yksilöinä oman kulttuurinsa edustajina. Siksi eettinen johtaminen on kaiken keskiössä.

*Vuorovaikutus monikulttuurisessa työyhteisössä.* Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu monikulttuurisessa työyhteisössä. Hannele Laaksonen (2022) artikkelissaan Näkökulmia monikulttuuriseen johtamiseen sanoittaa, että ihmisten välinen vuorovaikutus ja viestintä ovat hyvin tärkeitä kaikessa kommunikaatiossa. Virhetulkintojen vält-

tämiseksi vuorovaikutukseen on siis kiinnitettävä huomiota.

Työllä on suuri merkitys ihmisen elämässä toimeen tulon ja kotiutumisen näkökulmasta. Monissa työyhteisöissä työskentelee työntekijöitä, joiden suomen kielen taso on huono tai jopa heikko. Parhaassa tapauksessa työyhteisö tukee kielen oppimista. Ilman yhteistä kieltä, työyhteisössä voi viestit vääristyä. Siksi vuorovaikutukseen on kiinnitettävä huomiota. Tämä ei ole pelkästään johdon ja esihenkilöiden tehtävä. Vuorovaikutus on koko työyhteisön yhteinen asia ja kehittämisen kohde. Vuorovaikutuksen onnistumiseen monikulttuurisessa työyhteisössä tarvitaan koulutusta erilaisuudesta ja sen kohtaamisesta, avoimen ja hyväksyvän työilmapiirin rakentamisen sekä erilaisista kulttuurisista käytänteistä. Koulutuksen avulla osallistujat saavat valmiuksia ymmärtää oman kulttuurin vaikutuksia ajatteluunsa ja vuorovaikutukseensa sekä taitoja eritaustaisten viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen (Laaksonen 2022, 42)

Monikulttuuriosaamisen edistäminen. Jotta pyysymme mukana työelämän muutoksessa, meidän tulee pyrkiä edistämään monikulttuuriosaamistamme. Wallinin mukaan (2013, 87, 90–91) monikulttuuristen taitojen ja valmiuksien edistäminen on elinikäinen, jatkuva prosessi, joka vaatii paljon reflektio- ja tunnetyötä. Se edellyttää myös aitoa kiinnostusta ja halua vuorovaikutukseen kulttuurien väliseen kanssakäymiseen (mt. 2013, 75, 91). Monikulttuurisuus on jo täällä, ja on aina ollutkin, mutta tulevaisuudessa työyhteisömme ovat todennäköisesti yhä etnisesti ja kulttuurisesti moninaisempia. Yhä useampi meistä joutuukin pohtimaan, miten taitomme ja osaamisemme vastaa työelämän uusien tarpeisiin.

Yksilötasolla valmiuksiamme kulttuurien välisiin kohtaamisiin voimme parantaa esimerkiksi ennakokoluuloja refleктоimalla. Apuna voi käyttää erilaisia työkaluja, kuten IMPLICIT:a (*epäsuora, tunnistamaton*), Amerikan Perhelääkäriyhdistys AAFP:n suosittamaa kahdeksan kohdan strategiaa ennakokoluulojen refleктоimiseen.

Meidän tulee miettiä, kuinka voimme vastata muutoksen aiheuttamiin kehitystarpeisiin myös työyhteisön ja johtamisen tasolla. Mikäli haluamme rakentaa toimivia monikulttuurisia työyhteisöjä, huomio tulisi kiinnittää esimerkiksi perehdytyksen laatuun, pelisääntöjen selkeyteen sekä henkilöstön tukemiseen. Erityisen tärkeässä asemassa monikulttuurisissa työyhteisöissä on avoimuus ja keskustelukulttuuri, jossa konfliktit käsitellään rakentavasti ja väärinkäsitykset pyritään oikaisemaan. Johdon tehtävänä on kuunnella, ottaa rohkeasti esille vaikeatkin kysymykset sekä mahdollistaa dialogi. (Wallin 2013, 73)

Monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa ja kehitystyössä tärkeitä tavoitteita ovat esimerkiksi vastavuoroisuuden edistäminen, yhteisen ymmärryksen etsiminen sekä monikulttuurisuuden kääntäminen haasteesta voimavaraksi (Wallin 2013, 73, 86, 92). Taitava johtaja kykenee näkemään, kuinka monikulttuurisuus voi olla näkökulmia laajentava ja luovuutta lisäävä resurssi työyhteisössä (Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala & Salminen 2007, 52). Työyhteisöjen monikulttuurisuuden lisääntyminen aiheuttaa varmasti kehityspaineita johtamiskoulutukselle, jossa tulisikin kiinnittää huomiota monikulttuuristen työyhteisöjen erityistarpeisiin jatkossa yhä tarkemmin.

## **IMPLICIT eli kahdeksan askeleen malli tiedostamattomien ennakkoluulojen tunnistamiseen ja purkamiseen**

**INTROSPECTION (Itsetutkiskelu):** Tutki ja tunnista omat ennakkoluulosi esim. tämän Harvardin Yliopiston nettitestin avulla: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html> (englanniksi).

**MINDFULNESS (Tietoinen läsnäolo):** Pyri vähentämään stressiä ja harjoittele tietoista läsnäoloa esim. meditaation tai hengitysharjoitusten avulla.

**PERSPEKTIV-TAKING (Perspektiivin ottaminen):** Tutustu ennakkoluulojen kohteena olevien näkökulmiin ja kokemuksiin olemalla vuorovaikutuksessa toiseutettujen kanssa tai perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tai muuhun mediaan.

**LEARN TO SLOW DOWN (Opi hidastamaan):**  
Pysähdy ja reflektoi omia mahdollisia ennakkoluulojasi ennen kuin reagoit.

**INDIVIDUATION (Yksilöllistäminen):**  
Arvioi ihmisiä yksilöinä mieluummin kuin ryhmiensä edustajina.

**CHECK YOUR MESSAGING (Tarkista viestisi):**  
Käytä tutkittuun tietoon perustuvaa ja ennakkoluuloja vähentävää kieltä ilmaisussasi.

**INSTITUTIONALIZE FAIRNESS (Istuta oikeudenmukaisuus):**  
Tuo organisaatioosi monimuotoisuutta ja inklusiota tukevia tavoitteita ja käytäntöjä rakenteellisen epäoikeudenmukaisuuden purkamiseksi.

**TAKE TWO (Anna aikaa):** Muista, että ennakkoluulojen purkaminen on elinikäinen prosessi. Se ei aina ole helppoa, ja siihen usein liittyy kriittistäkin itsetutkiskelua ja ristiriitaisia tunteita.

Lähde: Edgose & Quiogue & Sidhar 2009, 29–33

Suomennettu artikkelista: <https://www.aafp.org/pubs/fpm/issues/2019/0700/p29.html> (Anni Paasovaara)

## **Monikulttuurinen huominen**

Väestörakenteemme on muutoksessa. Muutos on jatkumo, jonka vaikutukset näkyvät koko ajan laajemmin. Työikäinen väestön vanhetessa työllisten määrä laskee samaan aikaan, kun lapsia ei synny enää tavoitteellisen 1,9 kokonaishedelmällisyysluvun mukaisesti. Väestön määrää kasvattaa ainoastaan maahanmuutto. Maahanmuuttajien työllistyminen ja kokemukset osallisuudesta työelämään vahvistavat yhteiskunnan kantokykyä luonnollisesti.

Monipuolistuva työelämä muodostaa uusia tarpeita nyt ja huomenna. Työyhteisössä monikulttuurisuustaitojen oppiminen ja ylläpitäminen korostuvat entisestään ja niihin tulisi panostaa. Vastuu toimivasta työyhteisöstä kuuluu jokaiselle. Työyhteisössä myös esimiehen työnohjauksellinen rooli korostuu ja hänen tuleekin toimia jonkinlaisena yhteensovittajana erilaisten taitojen ja kulttuurien kohtaamisessa. Työyhteisötaitojen ylläpitäminen on elinikäinen jatkuva prosessi. Myös eettiseen johtamiseen tulee kiinnittää huomiota.

Reflektoinnin merkitys korostuu monikulttuurisessa työyhteisössä. Jokaisen meidän tulisi peilata omia ajatuksia, asenteita ja ennakkoluuloja. Ne ohjaavat toimintaamme ja niiden tiedostaminen edesauttaa sopeutumaan huomisen työyhteisössä. Yhteiskunnan kansainvälistyessä näistä taidoista on hyötyä myös asiakaskohtaamisissa.

Avoin vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri on myös avainroolissa. Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen on yksilön kannalta merkityksellistä. Omia tunteita tulisi säännöllisesti tarkastella ja pohtia. Jokainen meistä toimii omista kokemuksellisista lähtökohdistaan. Omien tunteiden tunnistaminen ja peilaaminen auttaa kehittämään omia monikulttuurisuustaitoja.

## Lähteet

Dufva, Mikko ja Rekola, Sanna 2023. Sitran selvityksiä 224. Tammikuu 2023. Viitattu 21.9.2023. [https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra\\_megatrendit-2023\\_ymmarrysta-yllatysten-ai-kaan.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-ai-kaan.pdf)

Edgoose, Jennifer & Quiogue, Michelle & Sidhar, Kartik 2019. How to identify, understand and unlearn implicit bias in patient care. FPM journal 26, 4/2019. 29–33. Viitattu 25.9.2023. <https://www.aafp.org/pubs/fpm/issues/2019/0700/p29.html>

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2023. Työllisten maahanmuuttajien määrä on kasvanut Suomessa. Raportti 136. Viitattu 14.10.2023 <https://www.etla.fi/julkaisut/raportit/tyollisten-maahanmuuttajien-maara-on-kasvanut-suomessa/>

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Helsinki: Opian.

Lilja, Niina & Eilola Laura & Jokipohja, Anna-Kaisa & Tapaninen, Terhi (toim.)2022. Aikuiset maahanmuuttajat arjen vuorovaikutustilanteissa. Tampere: Vastapaino.

Niemelä, Aila 2019. Työnohjausmonikulttuuriosaamisen edistäjänä. Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteidenjakulttuurintiedekunta. Akateeminenväitöskirja. Viitattu 17.10.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116280/978-952-03-1149-0.pdf?sequence=2>

Saukkonen, Pasi 2020. Suomi omaksi kodiksi. Helsinki: Gaudeamus.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023. Käsitteet: Ennakkoluulo. Viitattu 25.9.2023. <https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/tyon-tueksi/kasitteet>

Tiennari, Janne & Meriläinen, Susan 2021. Johtaminen ja globaali talous. Helsinki: Alma Talent.

Tilastokeskus 2023. Maahanmuuttoja lähes 50 000 vuonna 2022. Viitattu 29.10.2023. <https://www.stat.fi/julkaisu/cl8n2djzw3b360cvz35t3up2r>

Työterveyslaitos 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Viitattu 18.10.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

Vartia, Maarit & Bergbom, Barbara & Giorgiani, Terhi & Rintala-Rasmus, Anita & Riala, Riitta & Salminen, Simo 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos & työministeriö.

Vartiainen-Ora, Päivi 2005. Ymmärräks sää? Työyhteisöjen monikulttuurisuuskoulutus. Viitattu 25.9.2023. <https://www.tyoelamanverkko-opisto.fi/materials/ymmrks.pdf>

Väestöliitto 2020. Kestävän väestönkehityksen Suomi. Väestöliiton väestöpoliittinen raportti 2020. Viitattu 1.10.2023 [https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/11/c847b683-kvs\\_saavutettava.pdf](https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/11/c847b683-kvs_saavutettava.pdf)

Wallin, Aila 2013. Monikulttuuriosaaminen. Uudistuvan työyhteisön valttikortti. 1. painos. Klaava Media / Andalys Oy.

# Aivojen kuormitus vaikeuttaa

## uuden oppimista työssä

### Kognitiivinen ergonomia perehdytyksen tukena

Inkamia Aro | Emilia Heinonen | Riitta Karjalainen | Sanna Seppänen

#### Johdanto

*Aivoergonomia työssä on otettava tosissaan. Vain hyvinvoiva mieli kykenee oppimaan (--)  
(Korhonen–Yrjänheikki, K. 2023)*

Työeläkeyhtiö Elon työkykyjohtajan Kati Korhonen–Yrjänheikin sanat Helsingin Sanomissa kiteyttävät jotain hyvin olennaista tulevaisuuden työelämästä. Tulevaisuustalo Sitran (2019) mukaan Suomen menestys rakentuu osaamiselle ja jatkossa yhä vahvemmin elinikäiselle oppimiselle. Tulevaisuuden visioissa suomalaiset kehittävät osaamistaan kaikissa elämänvaiheissa ja työpaikat ovat paitsi työskentelyn myös oppimisen ympäristöjä. Työ itsessään on muuttumassa luonteeltaan enenevässä määrin uuden oppimiseksi. Itsen kehittäminen on tärkeä arvo myös työntekijöille. Työpaikka on jo nyt keskeisin oppimisympäristö monen aikuisen elämässä. (Kokkinen 2020, 24; Sitra 2019, 5–9, 28–30.)

Jatkuva oppimisen tarve liittyy muun muassa teknologisen muutoksen vinhaan vauhtiin. Se on toinen työtä ja työelämää muovaava trendi (Kokkinen 2020, 8). Mitä nopeammin teknologia kehittyy, sitä taajemmin työntekijöidenkin osaamista tulee päivittää. Teknologian edistysaskeleista on toki hyötyä niin työtehtävissä, oppimisessa kuin tiedonjaossakin. Kuitenkin tällä hetkellä riskinä on sekä työettä muunkin elämän ylikuumeneminen ärsykkeiden, tietovirtojen ja mahdollisuuksien loputtoman kasvun myötä (Kokkinen 2020, 14). Teknologiset muutokset ovat myös muokanneet monien tehtävien luonnetta ja tämä kehitys jatkuu. Aiemmin manuaalisina ja fyysisinä tunnettujen töidenkin tekijöiltä edellytetään entistä enemmän sosiaalisia sekä kognitiivisia, eli ajattelemiseen ja tiedonkäsitelyyn liittyviä, valmiuksia (Sitra 2019, 11).

Onko meistä ihmisyksilöistä vastaamaan alituisen kehittymisen ja oppimisen vaateeseen? Kuinka se

sujuu nykyaikaisessa työelämässä, jossa tasapainoilemme infoaähkyn, hälyn ja useiden samanaikaisesti edistettävien tehtävien kanssa (Työterveyslaitos 2023)? On ilmeistä, että noin 20 000 vuoden takaisin elinolosuhteisiin optimoidut aivomme ovat koetuksilla oppimisintensiivisessä työssä avokonttorissa tai hektisellä sairaalaosastolla. Viimeaikaiset neurotieteen saavutukset ovat onneksi lisänneet ymmärrystämme ihmisen ajattelusta ja oppimisesta ja tuoneet esiin haasteita, joita nykyisenlainen työelämä asettaa ihmisaivoille. Keinoja aivoystävällisen työn kehittämiseksi on olemassa. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 9–10.)

Tässä artikkelissa tarkastelemme, miten tulevaisuuden työssä olisi huomioitava ihmisaivojen luontaiset ominaisuudet ja taipumukset, jotta työelämään yhä enemmän painottuva jatkuva oppiminen olisi mahdollista. Miten voisimme rakentaa oppimista tukevia työskentely-ympäristöjä ja -tapoja? Haemme ratkaisua kognitiivisen ergonomian huomioimisesta. Tällä tarkoitamme työn muokkaamista aivoystävälliseksi – sellaiseksi, että se on ihmisaivojen kannalta sujuvaa ja tarpeetonta aivojen kuormitusta välttävää (Työterveyslaitos 2023).

Niin kognitiivisella kuormituksella työssä kuin jatkuvan oppimisen vaatimuksellakin näyttää olevan kielteisiä yhteyksiä työhyvinvointiin (Kokkinen 2020, 27). Tässä tekstissä sivuamme hyvinvoinnin näkökulmaa vain ohuesti, vaikka se onkin relevanttia työssä tapahtuvan oppimisen kannalta. Seuraavassa pääluvussa määrittelemme keskeiset käsitteet ja tarkastelemme työelämän vaatimuksia aivoille. Käytännön näkökulma artikkeliin tulee sairaanhoitajan työssä tapahtuneesta perehdytysprosessista, jonka Riitta Karjalainen esittelee case-esimerkkinä luvussa kolme. Lopuksi pohdimme, miten kognitiivinen ergonomia kannattaisi huomioida tulevaisuuden työelämässä ja miten ai-

voergonomiaan panostaminen voi edesauttaa oppimista. Lähestymme aihetta työntekijöiden sekä organisaatioiden näkökulmista.

## **Työelämä vaatii aivoilta paljon**

Työn kuormitustekijät ja vaatimukset ovat muuttuneet. Tulevaisuuden työelämässä täytyy käsitellä tietoa ja oppia uutta alalla kuin alalla. Myös erilaiset häiriöt ja keskeytykset sekä tietotulva kasvavat. Huonot työvälineet, puhehäly ja kuvamelu hankaloittavat tiedon prosessointia vaativasta työstä suoriutumista ja keskittymistä. Ne sitovat työntekijöiden aikaa, luovat kiireen tuntua ja saattavat venyttää työpäivää. Ihmisten kognitiivinen toimintakyky on koetuksella eri tavalla kuin muutama vuosikymmen sitten.

*Kognitiivinen toimintakyky työssä.* Kognitiivisella toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen kielellisiä ja tiedollisia kykyjä, jotka liittyvät muun muassa oppimiseen, muistamiseen, keskittymiseen, hahmottamiseen, tiedon käsittelyyn ja ongelman ratkaisuun sekä arjessa suoriutumiseen. Lisäksi se sisältää tiedon vastaanottoon, käsittelyyn, säilyttämiseen ja käyttöön liittyviä psyykkisiä toimintoja. Siihen vaikuttavat ihmisen ikä, tarpeet, persoona, tunteet ja motiivit sekä suhtautuminen vastoinkäymisiin. Kognitiivinen ergonomia on yksilöllistä ja siihen voi vaikuttaa myös elämäntavoilla, kuten ravitsemuksella ja liikunnalla. Vapaa-ajan ja työn tasapaino pitää huolen myös siitä, että työntekijöiden psyykkinen tasapaino ja työhyvinvointi ovat kunnossa. Fyysinen työ esimerkiksi hoitoalalla kuormittaa myös fyysisesti ja siksi on tärkeää, että jokainen työtä tekevä pitää itse huolen omasta fyysisestä kunnostaan. Hyvä lihaskunto suojaa niveliä, selkää ja koko kehoa. Mitä parempi yleiskunto

hoitotyöntekijällä on, sen vähemmän työ kuormittaa kehoa ja mieltä. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2022; Työturvallisuuskeskus 2023 a.)

Kognitiivinen ergonomia toteutuu silloin, kun työ sopeutuu ihmisen tiedollisiin kykyihin. Tämä tarkoittaa sitä, että työ, työvälit, työtavat ja työympäristö sovitetaan ihmiseen sekä hänen rajoitteisiinsa ja tiedonkäsittelykykyihinsä. Kognitiivisen ergonomian tavoitteena on sujuvoittaa työtä ja alentaa työntekijöiden kuormittumista. Lisäksi tarkoituksena on pienentää mahdollisuutta työuupumukseen ja mahdollisiin sairauspoissaoloihin. Esimerkiksi hoitoalalla työn kognitiivinen ergonomia kärsii jatkuvista keskeytyksistä ja liiallisesta työkuormasta. Keskeytykset häiritsevät työhön keskittymistä sekä muistia. Aikataulujen venyessä, kiireen tuntu haittaa työn hallittavuuden tunnetta. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2022.)

Työturvallisuuden tutkimusprofessori Anna-Maria Teperi (2023) kirjoittaa kirjassaan ”Ihminen turvallisuuden tekijänä” kognitiivisen ergonomian huomioon ottamisen tärkeydestä työn turvallisuutta suunniteltaessa. Hänen mukaansa kognitiivisella ergonomialla voidaan kehittää mm. havaintokykyä, muistia, päättelyä ja motorisia vasteita ihmisen ja muun toimintajärjestelmän osien vuorovaikutuksessa. Lisäksi sen tavoitteena on tukea ihmisen tiedonkäsittelyyn liittyvää suoriutumista psyykkisessä kuormituksessa, päätöksenteossa, ihmisen ja tietoteknisten laitteiden vuorovaikutuksessa ja inhimillisen toiminnan luotettavuudessa. (Teperi 2023). Nämä kaikki ovat oleellisia tekijöitä perehdytyksen molemmille osapuolille ja sen kautta tärkeitä esimerkiksi potilasturvallisuuden luomisessa.

Työelämän kuormittavuutta ja työhyvinvoinnin ongelmia luovat nykyisen työelämän stressaavuus ja töiden pirstaleisuus sekä usean samanai-

kainen mielessä pitäminen. Työhön liittyvät psykososiaaliset ja kognitiiviset kuormitustekijät ovat yhteydessä huomio-, toiminta- ja muistivirheisiin. Edellä mainitut virheet ovat puolestaan suorassa yhteydessä esimerkiksi työtapaturmiin organisaatiossa ja potilasturvallisuuteen hoitotyössä. Työskentely sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla luokitellaan asiantuntijatyöksi, joka vaatii monenlaista osaamista. Hoitotyö on muuttunut viime aikoina yhä enemmän aivotyöksi, jossa työn kognitiiviset vaatimukset ja tiedolla työskentely ovat kasvaneet. Kognitiiviselle kuormittumiselle ja työhyvinvoinnin ongelmille altistavat hoitotyön kiire ja useat samanaikaiset tehtävät. (Työterveyslaitos 2018, 5.)

*Työssä oppiminen ja perehdytys.* Aikoinaan oli töitä, joissa onnistuminen edellytti tietyn rajatun tiedon tai taidon hallitsemista. Tarvittava ammattitaito voitiin varmistaa järjestämällä koulutuksia, joista valmistui vaikkapa ajo-, asiakaspalvelu- ja kartanlukutaidon omaavia taksiautoilijoita. He olivat valmiita kuljettamaan asiakkaita annetulla alueella ja se riitti. Nämä ajat ovat takana. Nyt työt ja työkalut muuttuvat, katoavat ja kehittyvät kiivasta tahtia. Tulevaisuuden työssä on keskeistä paitsi osaaminen myös jatkuva osaamisen kehittäminen. Aivotutkijat puhuvat oppimisintensiivisestä työstä. (Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018, 74–78.)

Jotta oppiminen läpi työuran olisi mahdollista, on syytä tiedostaa, että se on aivoille vaativaa mutta luonnollista puuhaa. Tehokasta oppimista edesauttavat utelias mielentila, levännyt keho ja mieli, keskittyminen sekä oppimistilanteen oikea-aikaisuus. Parhaiten esimerkiksi uuden ohjelmiston käyttöä oppii, jos opastuksen siihen saa samalla, kun ohjelman hyödyntäminen on omassa työssä ajankohtaista. Oppiminen on laadukkainta jaettuna, ja parhaassa tapauksessa asiantunteva kollega tai hyvä ohjeistus on saatavilla juuri silloin, kun



uutta tietoa tarvitsee käytännössä. (Mt., 74–88.) Onnistuneet oppimiskokemukset ovat työntekijälle tärkeitä, sillä kasaantuva osaamisvajae voi aiheuttaa paitsi epäonnistumisia työssä myös psyykkistä kuormitusta (Kokkinen 2020, 28).

Eräs keskeinen prosessi, jossa oppimista tapahtuu työelämässä, on perehdytys. Juridisesti perehdyttämällä tarkoitetaan Työturvallisuuslaissa (738/2002) määriteltyä opetusta ja ohjausta, jota työnantaja on velvollinen tarjoamaan työntekijälle. Lain mukaan työnantajan tulee antaa työntekijälle riittävät tiedot työstä, työmenetelmistä, työpaikan olosuhteista, haitta- ja vaaratekijöistä työssä sekä keinoista haitan tai vaaran estämiseksi. Opetusta ja ohjausta on täydennettävä tarvittaessa esimerkiksi tehtävien tai työvälineiden muuttuessa.

Todellisuudessa työntekijän perehdytys on paljon muutakin kuin se, mitä Työturvallisuuslaissa määritellään. Heidi Rantala (2018) on pro gradu – tutkielmassaan todennut, että työhön perehdyttäminen näyttäytyy tutkimuskirjallisuudessa monitulkintaisena ilmiönä. Sitä kuvaava käsitteistö on vakiintumatonta ja osin ristiriitaisakin. Keskeistä kuitenkin on, että työhön perehdytyksellä on merkittäviä uuteen organisaatioon ja työrooliin sosiaalistumiseen sekä kiinnittymiseen liittyviä funktioita. (Rantala 2018, 28–35.) Kyse ei ole ainoastaan työtehtävien ja työvälineiden käyttöön opastamisesta.

Henkilöstövajeesta kärsivällä hoitoalalla perehdytystä on tutkittu muun muassa vastavalmistuneiden hoitajien näkökulmasta. Riittävän perehdytyksen, joka tarjoaa sekä ammatillista että sosiaalista tukea, on osoitettu olevan yhteydessä nuorten hoitajien sopeutumiseen ja oikeisiin jäädä työskentelemään alalle. (Ashton, K. 2015, 142–150; Lindfors, K. & Meretoja, R. & Kaunonen, M. & Paavilainen, E. 2018, 256–262.)

Perehdytyksen taso ja käytännöt vaihtelevat merkittävästi organisaatiosta ja alasta riippuen. Kokemuksemme työelämästä on osoittanut, että vähäisiä turvallisuusriskejä tai erityisiä työvälineitä sisältävässä asiantuntijatyössä työhön opastus voi olla minimaalista ja tapahtua lähinnä kollegoita tarpeen mukaan konsultoimalla. Toisaalta joillakin aloilla, kuten terveydenhuollossa, jossa työ- ja potilasturvallisuus ovat ensisijaisen tärkeitä, perehdytys tapahtuu tarkkaan suunnitellusti ja säännönmukaisesti tiettyä protokollaa noudattaen. Näin taataan vaadittava osaaminen. Parhaimmillaan perehdytys nähdään organisaation keskeisenä toimintona, jonka kehittämiseen panostetaan ja jonka arvo sekä työntekijän että organisaation kannalta tunnustetaan.

Tässä artikkelissa tarkastelemme perehdytystä oppimisen näkökulmasta. Käsitämme perehdytyksen kuten Työturvallisuuskeskus (2023 b) sen määrittelee. Perehdytys on jatkuva prosessi ja tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Sen tarve koskee sekä uusia että vanhoja työntekijöitä. (Työturvallisuuskeskus 2023 b.) Tarkoitamme perehdytyksellä esimerkiksi uuteen tehtävään tai työvälineeseen opastamista sekä oppimiseen tarvittavaa tukea, jolle voi tulla tarvetta työn muuttuessa missä vaiheessa työsuhdetta tahansa.

## **Älylääkekaapin perehdyttäminen sairaanhoitajille**

Tässä luvussa Riitta Karjalainen kertoo omakohtaisen kokemuksensa pohjalta, kuinka kognitiivinen kuormitus vaikutti perehdytykseen. Työkennellessään sairaala-apteekissa farmaseuttina, hänen tehtävänä oli perehdyttää sairaanhoitajia

siirtymään tavallisista lukollisista lääkekaapeista älyllisiin, tietokonejärjestelmällisiin älylääkekaappeihin. Perehdytystilanteessa hän havaitsi oppimisen olevan vaikeaa ja lisäksi huomasi muutokseen liittyvän asenteen lisääntyvän.

*Älylääkekaappiperehdytys.* Sairaanhoidajat tarvitsevat lääkekaappeja työssään jatkuvasti. Sieltä haetaan hätätilanteessa tarvittavia lääkkeitä useita kertoja päivässä sekä potilaiden päivittäin tarvitsemat lääkkeet jaetaan sieltä kippoihin. Vanhoihin lääkekaappeihin on päässyt helposti avaimella käsiksi ja sitä on voinut käyttää useampi hoitaja samanaikaisesti. Uuden älylääkekaapin ominaisuus on, että sinne voi kirjautua sisään yksi hoitaja kerrallaan, jolloin hätätilanteessa tarvittava lääke on vaikeammin saavutettavissa. Tämä koettiin potilasturvallisuutta uhkaavaksi, mutta myös se hidasti lääkkeenjakoja sekä muutti tuttua päiväjärjestystä. Uudistus koettiin ahdistavaksi ja moni kokikin asiaa kohtaan negatiivista asennetta. Kiireisen aikataulun vuoksi perehdytys annettiin noin viidelle hoitajalle yhtäaikaisesti. Jos mukana oli muutosvastaisia, saivat he käytöksellään asenteen tartuttua myös muihin perehdytettäviin. Muutos sai aikaan henkilöstössä negatiivisia ajatuksia myös perehdyttäjää kohtaan.

Perehdytystilanne pyrittiin järjestämään rauhalliseen aikaan, jolloin sairaanhoitajalla toivon mukaan ei ollut kiirettä tai mahdollisesti toinen hoitaja piti huolen hänen potilaistaan. Tällaista aikaa harvoin löytyi. Sairaanhoidajien tuli perehdytyksen aikana vastata omaisilta tuleviin puheluihin, kollegan kysymyksiin tai huolehtia oman perehdyttävän päiväaikataulusta. Huoneeseen kuului huonehälytykset, minkä lisäksi lääkehuoneessa kävi useita muita hoitajia, jotka keskeyttivät perehdytyksen hakiessaan potilailleen lääkkeitä. Päädyimme jakamaan perehdytyksen aikana samalla

potilaiden lääkkeitä ja näin yhdistämään perehdytyksen osaksi päivän tehtäviä.

Sen lisäksi, että perehdytykset suoritettiin tavallisen potilastyön ohella osastojen ollessa täysiä ja kiireisiä, perehdytyksissä oli läsnä useita aivokuorimitusta lisääviä tekijöitä. Häiriötä aiheuttivat äänet ja jatkuva häly, keskeytyksiä tuli säännöllisesti ja lisäksi perehdytyksessä annettu tiedon määrä perehdytyksen keston nähden oli aivan liian suuri. Tutkitusti nämä kaikki ovat aivoja kuormittavia tekijöitä (työterveyslaitos 2020). Kuorimitustekijöistä johtuen työntekijät kokivat perehdytyksen jopa turhana.

Älylääkekaapin perehdytystä jatkettiin varsinaisen perehdytyksen jälkeenkin. Sairaanhoidaja oppi laitteen toiminnon parhaiten käytännön työssä. Olin mukana jakamassa potilaiden lääkkeitä sairaanhoitajan kanssa ja hänen halutessa useamman kerran. He oppivat uuden toimintatavan käytännön kokemuksen ja virheiden kautta. Negatiivinen asennekin voi olla esteenä uuden oppimiselle. Negatiivisen asenteen taustalta löytyy kuitenkin paljon muutakin kuin työntekijän tapa kohdata uusia asioita. Useimmiten asenteen taustalta löytyy työympäristössä, työoloissa tai organisaatiossa vaikuttavia tekijöitä. (Teperi 2023.)

*Perehdytys sairaanhoitajan työssä.* Sairaanhoidajan yksi tärkeä osa työtä on uusien sairaanhoitajien sekä opiskelijoiden perehdyttäminen (Voutilainen ym. 2019). Tällä hetkellä uusille sairaanhoitajille on kova tarve henkilöstövajeen vuoksi (Keva 2023). Tästä syystä sairaaloiden vuodeosastoilla on painetta ottaa sairaanhoitajaopiskelijoita harjoitteluun nopeuttaakseen heidän valmistumistaan ja työelämään pääsyään. Tulevana kevätkautena eräälle Pirkanmaan sairaanhoitopiirin alueella toimivalle vuodeosastolle tulee neljä opiskelijaa

kuuden-neljän viikon välein. Heidät kaikki sairaanhoitajien tulee perehdyttää omien töidensä ohella. Vuodeosasto on kiireinen ja siellä toteutetaan päivystys- ja valvontatoimintaa. Sairaanhoidajaopiskelijoiden lisäksi hoitajien tulee perehdyttää viikoittain osastolle tulevia uusia sijaisia sekä uusia työntekijöitä. (Kairtamo 2023.)

Opinnäytetyössään Annika Laasonen ja Annika Järvinen tutkivat kiireen vaikutuksia sairaanhoitajien työhön (2019). Tuloksista selvisi, että hoitajilla ei ole tarpeeksi aikaa perehdyttää uusia hoitajia ja että kiireen koetaan lisääntyvän jatkuvan perehdyttämisen vuoksi (Laasonen, A & Järvinen, A 2019, 28–29). Perehdytys tulee tehdä oman työn lisänä, samalla selostaen opiskelijalle mitä tekee ja miksi. Voutilaisen & kumppaneiden (2019) julkaisemassa kirjallisuuskatsauksessa todetaankin, että työnantajan tulee huolehtia perehdyttäjinä toimivien sairaanhoitajien perehdytysosaamisesta sekä heidän työssäjaksamisestaan, sillä perehdytystehtävän ja potilashoidon yhdistäminen koetaan toisinaan stressaavana ja haastavana. (Voutilainen N, Haapa T & Jokiniemi K. 2019, 12.)

Perehdytystä vastaanottamassa olleet nuoret vastavalmistuneet sairaanhoitajat kokevat saamansa perehdytyksen huonolaatuiseksi ja riittämättömäksi eikä se heidän mielestään ole antanut valmiuksia osaston työelämään ja sen toimintatapoihin. Nuoret sairaanhoitajat antavat kritiikkiä myös sairaanhoitajakoulutuksesta. Heidän mielestään se on liian teoreettista ja hoitotiedepainotteista antaakseen riittävät ammatilliset valmiudet hoitajan työhön. (Helander, M. & Roos, M. & Suominen, T. 2019, 187.) Jos sairaanhoitaja kokee jo valmistumisensa jälkeen hallitsevansa työtään heikosti työn vaatimukseen nähden ja tuntee, ettei saa tarpeeksi tukea oppimisensa, heikentää se työtyytyväisyyttä sekä ammatti-identiteettiä ja siten vaikuttaa myös

päätöksiin jäädä ammattiin. (Helander ym. 2019, 180–181). Lisäksi sairaanhoitajat kokevat puutteellisen perehdytyksen heikentävän hoitotyön laatua sekä lisäävän hoitovirheitä. Samaisessa tutkimuksessa selvisi, että yksi syy miksi potilasturvallisuus kärsii, sairaanhoitajien mielestä on, että sijaiset eivät hallitse osaston toimintatapoja. (Laasonen, A & Järvinen, A 2019, 23–25.)

## **Kognitiivisen ergonomian huomioiminen**

Kognitiivinen ergonomia on kaikessa työn tekemisen suunnittelussa huomioon otettava oleellinen näkökulma, joka liittyy vahvasti työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta toimintakykyyn ja työhön sitoutumiseen. Kognitiivisia kuormitustekijöitä, kuten häiriöitä, keskeytyksiä ja tietotulvaa on pyrittävä hallitsemaan, jotta aivotyö olisi sujuvaa ja terveellistä. Kognitiivista ergonomiaa parannettaessa on tärkeätä ottaa käyttöön toimintatapoja, jotka pyrkivät vähentämään näitä kuormitustekijöitä. Myös palautumisen mahdollistamiseen täytyy kiinnittää erityistä huomiota.

*Aivojen toimintaa tukevaa toimintatapaa voidaan edistää.* Kognitiivista ergonomiaa ja kuormitustekijöiden vähentämistä tulee kehittää organisaatioissa systemaattisesti ja oppimisprosesseina, jotka saavat uusia muotoja ja suuntia asioiden edetessä. Jo pienet konkreettiset muutokset voivat vähentää kuormitustekijöitä työarjessa ja parantaa sekä työssä jaksamista että työn tuloksellisuutta. Ylemmät esimiehet ovat merkityksellisessä asemassa uusien toimintatapojen tuomisessa päivittäiseen työarkeen.

Jokaisessa organisaatiossa on järkevää käydä säännöllisesti keskustelua ja pyrkiä huomioimaan kaikessa työn suunnittelussa aivoergonomiset lähtökohdat. Organisaatiot ovat erilaisia ja myös työtehtävät ja ihmisten tarpeet vaihtelevat, joten työn suunnittelussa ja työn muutoksessa on viisasta työskennellä yhdessä huomioiden kognitiivisen ergonomian näkökulmat ja mahdollisuus palautumiseen myös työpäivän aikana.

Työterveyslaitoksen (2020) SujuKE - Sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla-interventiotutkimuksen raportissa esitetään kognitiivinen ergonomia ja palautuminen yhtenä kokonaisuutena. Tärkeimpinä huomioitavina asioina esiin tuodaan mm. häiriöiden ja keskeytyksien minimoiminen ja tietotulvan hallitseminen (oikea tieto oikeaan aikaan). Samaan aikaan pitää huomioida myös palautumista tukevat toimet sekä työpäivän aikana että vapaa-ajalla. Työn kuormittavuus (sopiva työn määrä) ja mahdollisuus palautumiseen pitää olla tasapainossa.

Tutkimuksen työpajoissa tehtiin huomioita stressiä lisäävistä asioista, palautumiseen liittyvistä asioista ja työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen liittyvistä asioista. Huomioiden pohjalta työpajoissa pohdittiin ratkaisuja keskeisiin kysymyksiin: Miten vähennämme häiriöitä? Miten saamme keskeytykset kuriin? Miten saamme tietotulvan aisoihin? Miten hallitsemme kuormittumista? Miten tuemme palautumista ja miten vahvistamme työ- ja vapaa-ajan tasapainoa? (Työterveyslaitos, 2020.)

Häiriöiden vähentämisessä on keskeistä suunnitella työtä sekä työtilojen, että toimintojen näkökulmista. Työtilojen rauhallisuuteen pitää kiinnittää huomiota ja pyrkiä vähentämään hälyä ja ympäristöstä tulevia häiriötekijöitä. Kannattaa myös käydä keskustelua ja tehdä pelisääntöjä siitä, miten

jokainen voisi omassa tekemisessään huomioida muiden työrauhan. Keskeytyksiä voidaan myös vähentää yhteisten pelisääntöjen sopimisella ja työn suunnittelulla.

Yhä lisääntyvä tietotulva on tärkeitä huomioida ja pohtia yhdessä keinoja, joilla sitä voidaan hallita. Tietoa pitäisi olla saatavilla helposti, selkeästi, sopivia määriä ja oikea-aikaisesti. Olisi tärkeitä, että kaikki tietäisivät mistä tietoa löytyy ja pystyisivät hyödyntämään sitä itselleen sopivina ajankohtina. Yhteydenpitoon ja viestittelyyn kannattaa sopia työpaikan yhteiset pelisäännöt. Mitä viestintäkanavia käytetään ja miten niissä toimitaan. Viestintää kannattaa tehdä harkiten ja hyvillä keinoilla. (Työterveyslaitos, 2020.)

*Kognitiivisen ergonomian huomioiminen perehdytys-/oppimistilanteissa.* Nykyisin työelämä vaatii jatkuvaa uuden tiedon omaksumista ja ihmisen oppimisen tukeminen on huomioitava kaikessa työn suunnittelussa. Uuden oppiminen vaatii aina aikaa ja sen varaaminen pitää huomioida organisaatiossa, muuten itsensä kehittäminen jää helposti vain suunnitelmaksi. Olennaista on myös löytää ne tavat, joilla erilaiset työntekijäryhmät oppivat ja voivat kehittää osaamistaan kuormittumatta liikaa (Kokkinen, 2020, 25,26).

Uuden tiedon omaksumisessa oikea-aikaisuus on merkittävässä asemassa oppimisen kannalta. Uutta tietoa kannattaa jakaa juuri silloin, kun tietoa ensimmäisen kerran tarvitaan ja oppijalla on riittävä motivaatio ja tarve uuden oppimiseen. Annettavaa tietoa kannattaa myös rajata ja pilkkoa pienempiin osiin, jotta oikea tieto tavoittaa oikean henkilön ja tietoa ei tule liian paljon kerralla. Oppiminen on aivojen muutosta ja vaatii kognitiivista kapasiteettia (Huotilainen, M & Saarikivi, K. 2018,78).

Myös yhteisöllisyyttä kannattaa hyödyntää työssä-oppimisessa, sillä ihminen oppii parhaiten yhdessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Vuorovaikutteisuuden ja oikea-aikaisuuden tärkeys tuli hyvin esille myös esimerkkinä olleessa älylääkekaapin käyttöönotossa. Hoitajat oppivat älylääkekaapin käytön vasta käytännön työssä sitä ensimmäiset kerrat käyttäessään farmaseutin opastuksella ja tuella.

Työpaikkojen muuttuessa yhä enemmän monimuotoisiksi oppimisympäristöiksi tarvitaan työyhteisöissä lisääntyvässä määrin pedagogista näkökulmaa, yhteisöllisyyden vahvistamista ja tiimioppimista tukevaa ohjaavaa otetta. Näissä haasteissa tulee esille työyhteisöjen kehittämiseen suuntautuneiden yhteisöpedagogien tulevaisuuden työsarka. Työyhteisöjen kehittämiseen erikoistuneen asiantuntijan rooli tulee olemaan työyhteisöissä koko ajan merkityksellisempi. Esimiestyö muuttuu suuresti työn muuttuessa, mutta samalla lisääntyy toisenlainen jatkuva tarve kehittää työyhteisöä ja huomioida muuttuvat toimintaympäristöt sekä niiden merkitys ihmisten työkykyyn ja jaksamiseen.

## Lähteet

Ashton, Kathleen S. 2015. The Orientation Period: Essential for New Registered Nurses' Adaptation. *Nursing science quarterly* 28, 2/2015, 142–150. Viitattu 24.10.2023. <https://journals-sagepub-com.ruka.humak.edu:2443/doi/epub/10.1177/0894318415571600>

Diakonia-ammattikorkeakoulu 20220. Vetoivoimavartti. *Ergonomia ja kognitiivinen ergonomia*. Viitattu 9.10.2023 <https://www.youtube.com/watch?v=9pj4NV97ZEO&list=PLX8L6VZCYbFKge-Jn0wvJnQz1f9ZPczANH&index=7>

Helander Marianne, Roos Mervi & Suominen, Tarja 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammattista lähtemisestä. *Hoitotiede* 2019, 31 (3), 180–190. Viitattu 24.10.2023. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118431/Nuorten\\_sairaanhoitajien\\_nakemyksia\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118431/Nuorten_sairaanhoitajien_nakemyksia_2019.pdf?sequence=2&isAllowed)

Huottilainen, Minna & Saarikivi, Katri 2018. *Aivot työssä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kairtamo, Katja 2023. Suullinen tiedonanto 10.10.2023

Kalakoski, Virpi 2020. *Sujuke - Sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla*. Tutkimus. Työterveyslaitos. Viitattu 11.10.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139771/SujuKE-loppu-raportti-web.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

Keva 2023. Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. Viitattu 11.10.2023. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-hoitajapula-kaksinkertaistui-kahdessa-vuodessa/>

Kokkinen, Lauri (toim.) 2020. *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla*. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Viitattu 18.10.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st-%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Korhonen-Yrjänheikki, Kati 2023. Tulevaisuuden työelämässä oppimiskyky on ratkaisevaa. *Helsingin Sanomat* 30.5.2023. Viitattu 22.10.2023. <https://www.hs.fi/mielipide/art-200009593143.html>

Laasonen, Annika ja Järvinen, Annika 2019. Sairaanhoitajien näkemyksiä kiireen vaikutuksista hoitotyöhön. Vaasan ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 10.10.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168204/Jarvinen\\_Annika\\_Laasonen\\_Annika.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168204/Jarvinen_Annika_Laasonen_Annika.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Lindfors, Kirsi & Meretoja, Riitta & Kaunonen, Marja & Paavilainen, Eija 2018. Preceptors' perceptions of the elements of a successful and an unsuccessful orientation period for newly graduated nurses. *Journal of Nursing Management* 26, 3/2018, 256–262. Viitattu 24.10.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jonm.12541>

Rantala, Heidi 2018. *Mitä työhön perehdyttäminen on? Vuorovaikutuksen näkökulma*. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän maisterintutkielma. Viitattu 24.10.2023. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/58435>

Sitra 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet. Sitran selvityksiä 150. Viitattu 22.10.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/03/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>

Teperi, Anna-Maria 2023. Ihminen turvallisuuden tekijänä. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Työterveyslaitos 2018. Kognitiivisen ergonomian parantaminen hoitotyössä - Satakunnan sairaanhoitopiirin kehittämishanke. Viitattu 16.10.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-810-8>

Työterveyslaitos 2020. SujuKe – sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla interventiotutkimus. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/sujuke-sujuvuutta-tyohon-kognitiivisella-ergonomialla-interventiotutkimus>

Työterveyslaitos 2023. Aivotyö sujuvaksi. Viitattu 17.10.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/ai-voty-sjuvaksi>

Työturvallisuuskeskus 2023 a. Tietotyö, kognitiivinen ergonomia, kuormittuminen ja tietoergonomia. Viitattu 9.10.2023. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistotyotietoty-kognitiivinen-kuormittuminen-ja-tietoergonomia/>

Työturvallisuuskeskus 2023 b. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 22.10.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 22.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Voutilainen Niko, Haapa, Toni & Jokiniemi, Krista 2019. Sairaanhoidtajien perehdyttämisosaaaminen ja sen mittaaminen- integratiivinen kirjallisuuskatsaus. Tutkiva hoitotyö 17(4), 3-13. Viitattu 11.10.2023. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/8006/1580727469507994053.pdf?sequence=2>

# Metataitona itsensä johtaminen

## esihenkilötyössä

Heini Andolin | Artturi Jortikka | Jenna Lahtinen | Tommi Tuominen

### Muuttuva työelämä

Tässä artikkelissa käsittelemme itsensä johtamista ja sen mahdollistamista esihenkilötyössä. Pohdimme myös johtajuutta, itsetuntemusta ja työhyvinvointia.

Oman arviomme mukaan itsetuntemuksen rooli osana hyvää itsensä johtamista ja itsensä johtamisen hallitseminen tulevat olemaan ratkaisevan tärkeä osa tulevaisuuden työelämätaitoja. Myös työhyvinvoinnin rooli on ja tulee olemaan merkittävä. Hyvä esihenkilötyöskentely itsensä johtamisen aikakaudella vaatii paljon sekä organisaatioilta että yksilöiltä.

Lähestymme aihetta lähdekirjallisuuden valossa liittäen siihen omia pohdintojamme.

### Esihenkilönä itsensä

### johtamisen aikakautena

Mitä johtaminen on? Johtaminen on keino päästä haluttuun päämäärään erilaisia johtamisinnovatioita- ja järjestelmiä hyväksikäyttäen. Johtaminen voidaan tulkita niin, että yksi johtajan tehtävistä on mahdollistaa työntekijöilleen parhaat mahdolliset edellytykset tehdä työtään, rakentaa työlle selkeä merkitys sekä auttaa työntekijöitään löytämään omat parhaat puolensa työn sujuvuuden mahdollistamiseksi. (Seeck 2023, luku 11.) Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että itseohjautuvalle tiimille tai yksilölle on tärkeää avata selkeästi työn tavoitteet sekä päämäärä. Kun tavoitteet ovat kaikille selkeät on jokaisen helpompi priorisoida töitään sen mukaan. Selkeät työn tavoitteet ja päämäärä antavat myös itseohjautuvalle yksilölle tai tiimille työn tekemisen raamit. Työn tekeminen on näin ollen tavoitteellisempaa ja jopa tuottavampaa.

On tärkeää, että mikäli oman työn johtaminen on työpaikalla uusi asia, lähdetään kouluttamaan yksilöitä sekä tiimejä itseohjautuvuuteen rauhassa,



ajan kanssa. Siinä missä esihenkilön tulee reflektoida omia taitojaan ja toimintaansa tulee hänen ottaa myös huomioon se, että työntekijät käyvät läpi saman itsetutkiskelun läpi siirryttäessä oman työn johtamiseen. Tämän taidon saavuttamiseksi työntekijät tulevat varmasti tarvitsemaan formaalien koulutuksen lisäksi myös esimerkiksi vertaisoppimista sekä esihenkilön antamaa palautetta omasta tai tiimin toiminnasta.

Itsensä johtamisen harjoittelun tukena voi käyttää esimerkiksi Eisenhowerin matriisia (Kuva 1).



**Kuva 1.** Eisenhowerin matriisi Vikmanin (2021) pohjalta.

Eisenhowerin matriisi perustuu tehtävien jakamiseen nelikenttään ja sen tarkoituksena on visualisoida selkeästi mihin asioihin keskittyä. Matriisin nelikenttä jakaantuu neljään kategoriaan kahden akselin mukaisesti; tehtävien tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. (Vikman 2021.)

Kyseisen matriisin avulla on helpompi konkreettisesti harjoitella oman työn priorisointia. Kirjoittamalla ylös eri työtehtäviä saadaan selville millä työtehtävillä on eniten merkitystä työn kannalta sekä millä ei.

## Tunne arvosi, tunne itsesi

Itsensä johtaminen rakennetaan perustukselle, jonka rakennusaineena ovat oman arvomaailman selkeyttäminen, hyvä itsetuntemus, omien tunteiden ja tarpeiden tunnistaminen sekä niiden säätely. Arvot ovat valintoja ja tärkeinä pitämiämme asioita. Arvoja voidaan kuvata myös vertauskuvalla kompassista; ne osoittavat mihin suuntaan olemme menossa ja auttavat silloinkin, kun olemme eksyksissä (Lyytinen & Pääkkönen, 2022, 58). Arvot ohjaavat myös ihmisen käyttäytymistä ohjaavia ajatuksia ja usein ovat kytköksissä hänen tarpeisiinsa. Arvot ja tarpeet ovat lähellä toisiaan, sillä usein ihminen arvostaa asioita, joita hän tarvitsee. (Sydänmaanlakka 2017, 211.)

Itsensä johtamisessa arvot ovat keskeisessä roolissa. Tuntiessaan omat arvonsa on helpompi toimia ja tehdä vaikeitakin päätöksiä sekä valintoja niihin nojaten. On siis välillä hyvä käydä arvokeskustelua itsensä kanssa. Minkälaisia arvoja pidän itselleni tärkeinä? Mihin haluan aikani käyttää? Entä johdanko oman arvomaailmani mukaisesti? Omien arvojen tunnistaminen lisää itsetuntemusta ja

hyvinvointia. Samoin työn merkityksellisyys kasvaa, kun sen sisältö ja arvomaailma ovat sopuissa keskenään. Toisinaan omat arvot saattavat törmätä arvoriitiriitaan esimerkiksi työpaikan arvojen kanssa. Se, että opettelee kieltäytymään asioista, jotka eivät ole linjassa oman arvomaailman kanssa laittaa itsensä johtamisen taidot koe- tukselle.

Itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitä, käyttäytymistotumuksia sekä omia hyviä ja huonoja puoliaan (Salmimies 2008, 43). Itsetuntemus merkitsee myös huolehtimista omasta työkyvystä, motivaatiosta ja oman osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä. On vaikeaa johtaa itseään, jos ei tunne kuka olen, mitä tarvitsen, minkälaiset asiat lisäävät innostustani, mitkä taas kuluttavat, ja minkälaisia arvoja pidän arvokkaina itselleni. Uudistuminen on itsensä johtaminen ydinasia. Sydänmaanlakan mukaan uudistuminen koostuu kolmesta asiasta: se on hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta ja edellyttää reflektointitaitoa. On uskallettava mennä ulos omilta mukavuusalueilta ja toisaalta kyettävä tarkastelemaan sekä arviomaan itseään kriittisesti. (Sydänmaanlakka 2017, 33.) Itsensä tuntemisesta on hyötyä kaikille, mutta työyhteisö hyötyy erityisesti johdon hyvästä itsetuntemuksesta.

Myös omien tunteiden tunnistaminen ja niiden säätely ovat olennainen osa itsetuntemusta. Toisinaan saatetaan ajatella, että tunteet eivät kuulu työpaikoille, mutta tosiasiaa niitä on mahdoton jättää huomiotta. Tunteiden voidaan ajatella olevan ikään kuin viestejä, jotka puskevat meitä liikkeelle. Negatiivisetkin tunteet, kuten esimerkiksi turhautuminen voivat parhaimmillaan toimia muutosvoimina kohti kaivattua muutosta.

Tunnetietoisuutta tai tunneälyä voi myös harjoittaa. Harjoittelun lähtökohtana on opetella tunnistamaan omia tunteita ja niiden vaikutusta omaan käyttäytymiseen.

Tunneälyyn liittyy myös toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja siksi sitä voidaankin pitää tärkeänä työelämän taitona. Työpaikan risti- riitatilanteet juontavat usein juurensa siihen, että työstä ja työn tekemisestä nousseet tunteet jäävät käsittelemättä. Työpaikan tunneilmasto koostuu työyhteisön jäsenten työpaikallaan kokemista ja ilmaisemista tunteista. Hyvässä tunneilmastossa ruokitaan positiivisia tunteita, mutta myös negatiiviset tunteet pystytään käsittelemään. Hyvä tunneilmasto tarttuu paitsi asiakkaisiin ja yhteistyötahoihin. Parhaassa tapauksessa sen vaikutukset kantautuvat myös vapaa-ajalle (Lyytinen & Pääkkönen, 50–51).

## **Yksilön ja tiimin itsensä johtaminen**

On merkille pantavaa, että työn laajentamista on alettu käsitellä jo 1940-luvulla. Tällöin tutkijat ovat pyrkineet havainnoimaan ja tunnistamaan, miten työtehtävistä saataisiin vähemmän turhauttavia. Merkittävimpiä vaikuttajia turhautuneisuuden vähentämiseen työpaikoilla on jo tuolloin havaittu olevan työstä saatava palaute, psykologisesti turvallinen tila, merkityksellisyyden kokemus, omaehtoisuus sekä miten yksilö itsensä määrittelee- tai tunnistautuvat työtehtävänsä perusteella. (Julkunen 2008, 89.) Tässä on paljon samankaltaisia suuntauksia, kuin mitä ne tänä päivänä ovat tulevaisuuden työelämän skenaarioissa ja mitä yksilöiltä sekä tiimeiltä tullaan vaatimaan.

Mielestämme näiden vaatimusten tärkein kohta on yksilön itsensä määrittely ja tunnistautuminen, koska tällä on iso rooli henkilön itseymmärryksessä ja se vaikuttaa yksilön itsetuntoon merkittävästi.

Teknologian lisääntyminen ja vahvistaminen sekä kompleksisemmat työprosessit lisääntyvät tulevaisuudessa. Enenevässä määrin tullaan näkemään paikkariippumatonta työn suorittamista samalla kun työntekijöiltä vaaditaan vahvaa itsensä kehittämisen taitoa. Emme voi kuitenkaan olettaa, että kaikilla työntekijöillä, esihenkilöillä ja työtiimeillä olisi täysi valmius vastata itsenäisesti näihin haasteisiin. Niinpä tulevaisuuden työelämässä tulee eri organisaatioissa olla valmius vastata uusiin toimintaympäristöihin tarjoamalla soveltuvia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia. Tämä kaikki tulisi toteuttaa vielä siten, että toiminta tapahtuu vuorovaikutteisesti, erilaisissa verkottuneissa ympäristöissä. On tärkeä huomioida, että jättämällä huomiotta tämä kehityssuunta, muodostetaan osaamisvelkaa organisaatioihin. Tällä taasen on merkittävä vaikutus hyvinvoinnin ylläpidossa. (Kokkinen, Ala-Laurinaho, Alasoini, Varje, Väänänen & Toppinen-Tanner 2020, 28.)

Julkisessa keskustelussa nousee vahvasti esiin esihenkilö- ja johtamistyön kentän muuttuminen. Ei kuitenkaan niin, ettei näille olisi tarvetta enää tulevaisuudessa. Johtamistyössä aiemmin käytössä ollut, perinteistä direktiovaltaa vähintäänkin kyseenalaistetaan ja toisaalta tähän muutokseen liittyy myös sukupolvelliset vaihdokset. Työ ja raha eivät ole enää merkityksellisimpiä etuisuuksia, joita työelämältä haetaan. Yksilön hyvinvoinnilla ja vapaa-ajalla vaikuttaisi olevan paljon suurempi merkitys. Keskiössä onkin näiden yhteensovittaminen sekä yksilön vaikutusmahdollisuudet niihin. Esihenkilöiltä ja johtajilta vaaditaan hyvän itsetuntemuksen lisäksi kykyä johtaa tiimiään ns. vähin

äänin eikä ylhäältä alas käskien. Näin toimien saadaan tiimi pelaamaan tuottavammin, eli itse työtä tulee mielekkäämpää ja tuloksellisempaa ikään kuin vaivihkaa. Toki direktiovalta edelleen säilyy, mutta sitä tulee osata käyttää nerokkaammin. Esihenkilöiden tulee kyetä ohjaamaan tiimiään siten, että niissä vallitsee korkea koheesio, jolloin erilaisien muutosten läpivienti onnistuu ketterämmin. Korkea koheesio vaatii sen, että tiimin jokaisella jäsenellä on mahdollisuus esittää omat mielipiteet, näkemykset, kiinnostuksen kohteet sekä tulokulmat ja nämä ovat hyväksytyt läpileikkaavasti. (Järvensivu 2010, 235–236.)

Edellä kirjoittamamme mukaan, näkemyksemme käsitteistä itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, niin yksilökuin tiimitasolla. Molemmista käsitteistä on viittaus kykyyn toimia itsenäisesti, ilman ulkopuolelta tapahtuvaa valvontaa.

Jotta itsensä johtamis- termiä ymmärrettäisiin paremmin, on syytä pohtia käytännönläheisemmin, mitä sillä tarkoitetaan. Se ei tarkoita täydellistä valinnanvapautta kaikesta. Niinpä organisaatioissa tarvitaankin pohdintatapojen muutosta. Yksilöillä tulee olla valinnan- ja vaikuttamisen mahdollisuuksia oman osaamisen- ja työn kehittämisessä. Esihenkilöiden ja organisaation tulee huolehtia siitä, että tavoitteet ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Työvälineiden on syytä olla ajantasaisia sekä organisaatioiden tulee arvioida myös sitä, ovatko taidot saavutettavissa ilman formaalia koulutusta. Tällöin keskiöön nousevat ketterä kehittyminen, avoin keilukulttuuri, palvelumuotoilu ym. Näiden avulla saatetaan saavuttaa tila, jossa uudenlaiset tavat tuottavat käyttäjilleen ammatillista kehittymistä sekä myös metataitoja vähän kuin sivutuotteena. Työntekijöille ohjataan vastuuta sekä myös hyvänlaatuista painetta ylläpitää omaa päivityskykyä ja

tuloskuntoa. Yksilöitä kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen ja koko työuran hallintaan organisaation strategian mukaisesti. Yhtä lailla merkittävänä metataitona tulevaisuudessa on tietoisuus itsestä. (Kokkinen ym. 2020, 25–27.)

## **Itsensä johtaminen** **työhyvinvoinnin työkaluna**

Fyysisen hyvinvoinnin käsite on laaja ja monisyinen. Toiselle maratonin juokseminen ja sille valmistautuminen on fyysisestä kunnosta huolehtimista, kun taas toinen on passiivinen penkkiurheilija, jolle arkiliikunta riittää. Samaa mieltä ollaan siitä, että fyysinen aktiivisuus on välttämätöntä ja kunnosta huolehtiminen kokonaisyhyvinvoinnin näkökulmasta edellytys työkyvyn säilyttämiseksi ja hyvän elämänlaadun takaamiseksi. Fyysinen hyvinvointi ei synny itsestään (Salmimies 2008, 67.) Näemme tämän kriittisen tärkeänä osana esihenkilötyössä. Esihenkilön tulee opetella johtamaan itseään ja omaa hyvinvointiaan ja siirtää oppimansa myös alaisilleen.

Kuten Salmimies toteaa, itseään johtavan ihmisen tekemisiä ohjaa päämäärätietoisuus (Salmimies 2008, 67.) Esihenkilön tuleekin varmistaa, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on määrätietoisuutta, tavoitteellista ja myös saavutettavissa olevaa sekä kirjattuna niin yrityksen strategiaan kuin käytännön tasolla ohjeistettu ja kannustettu toteuttamaan niin etä- kuin lähityötäkin suorittaville.

Sydänmaanlakka tiivistää fyysisen hyvinvoinnin kaavion kuuteen kenttään. Fyysisen hyvinvoinnin osa-alueita ovat älykäs liikunta, terveellinen ruokavalio sekä riittävä lepo ja uni. Kehotietoisuuden

puolta edustavat stressinhallinta, syvä rentoutuminen ja riippuvuuksista irtautuminen. (Sydänmaanlakka 2017, 36.) Tiivistettynä liikunnan tulee olla säännöllistä ja monipuolista sekä mahdollisimman kokonaisvaltaista, nautitun ruoan tasapainoista sekä määrältään että laadultaan ja palautumiseen tulee panostaa. Tiedostava henkilö hallitsee mieltään ja täten myös addiktioitaan sekä sietää ja osaa pitää stressitasonsa kurissa tai tehdä toimenpiteitä alentaakseen näitä.

Sydänmaanlakka painottaa omien tuntemusten lisäksi esimerkiksi kuntotestejä, hyvinvointianalyyssejä ja lääkärintarkastuksia mittaamaan hyvinvoinnin osa-alueita. Tässä on paljon kehitettävää suomalaisessa terveydenhuollossa ja työterveydessä. Edellä mainitut testit ja järjestelmät voisivat olla tulevaisuudessa merkittäviä työpaikassa pysyvyyttä ja työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä sekä rekrytoinnin apuvälineenä houkuteltaessa uusia osajia. Sen lisäksi ne antaisivat työkaluja itsensä johtamiseen halki koko organisaation. Sydänmaanlakan hyvinvointiosa-alueiden sekä seurantatyökalujen ja Salmimiehen näkemyksen päämäärätietoisuudesta voi yhdistää kokonaisuudeksi, joka palvelee itsensä johtamisesta kiinnostunutta esihenkilöä ja koko organisaatiota. (Salmimies 2008, 67; Sydänmaanlakka 2017, 36.)

Kun esihenkilö on psyykkisesti ja fyysisesti hyvinvoiva, hänen tulee vielä mahdollistaa alaisilleen tasavertaiset mahdollisuudet kokonaiskuntoisuuden saavuttamiseen. Salmimies nimeää kokonaiskuntoisuuden osa-alueiksi psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin lisäksi sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin, ammatillisen osaamisen ja taloudellisen tasapainon (Salmimies 2008, 61.) Esihenkilön näkökulmasta pelkkä itsensä johtaminen ei riitä, kuten ei myöskään kaavamainen ja vaihtuvia elämäntilanteita huomioonottamaton ohjeistus edellä

mainittujen alueiden hallitsemiseen. On kuitenkin ratkaisevan tärkeää, että työyhteisö kerää ja kirjaa ylös sekä yleiseen että työhyvinvointiin ratkaisevasti vaikuttavia tekijöitä. Näistä jokainen voi sitten oman tilanteensa ja mahdollisuuksiensa mukaan valita itselleen sopivia tapoja ylläpitää omaa kokonaiskuntoisuuttaan.

Esihenkilön työkaluiksi Sydänmaanlakka luettelee seitsemän itsensä johtamisen periaatetta. Ne on kuvattu portaiksi kohti mielenrauhaa. Portaat ovat järjestyksessä merkitys, fokus, aitous, uudistuminen, itsekuuri, herkkyys ja nöyryys. Portaat kuvaavat yleisellä tasolla johtamisen ytimen. Itseen johtavan esihenkilön on hyvä uudistua ja olla herkkänä lukemaan alaisten tilaa sekä tilanteita. (Sydänmaanlakka 2017, 286.)

## **Yhteenveto**

Johtopäätöksensä voi todeta, että itsensä johtamisen aikakaudella on kohtalaisen haastavaa toimia esihenkilötehtävissä. Johtajuuden näkökulmasta voi itseään johtavien yksilöiden sekä tiimien johtamista kuvailla tietynlaisena jonglööraamisena eli spesifinä taitona; taitona, jonka oppii vain perehtymällä aiheeseen, kouluttamalla itseään, kommunikoiden avoimesti työntekijöiden kanssa sekä lähtemällä rohkeasti kokeilemaan uusia johtamisinnovaatioita. Johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna, voi itsensä johtavien tiimien ja yksilöiden johtaminen olla haastavaa, kun on otettava huomioon esimerkiksi se, että päätöksillä tai toimintatavoilla ei saa olla liiallista negatiivista vaikutusta esimerkiksi työhyvinvointiin tai työn tuottavuuteen.

Itseen johtavien yksilöiden sekä tiimien tulee pystyä tekemään päätöksiä ilman esihenkilön jatkuvaa

valvontaa. Perinteisen hierarkkisen vallan vastakohta, niin sanottu kanssavalta tulee lisääntymään eli johtajuuteen osallistuvat muutkin organisaation jäsenet kuin johtajat. (Salovaara 2019.) Johtajien tarve ei todennäköisesti tule poistumaan, vaan kyse on siitä, minkälaisia johtajia tarvitaan. Johtotehtävissä olevien henkilöiden tulee pystyä luopumaan omasta vallankahvastaan ja siirtyä enemmän esimerkiksi jaetun, palvelevan sekä valmentavan johtajuuden suuntaan. Tämä muutos vaatii esihenkilöiltä runsaasti itsereflektiota sekä luottamusta siihen, että työntekijät ovat oman alansa itsenäisiä ammattilaisia.

Kuten tarkastelusta käy ilmi, on havaittavissa erilaisia hiljaisia signaaleja, joihin tulisi tarttua. Itsensä johtaminen on tullut osalle työssäkävijöistä pyytämättä ja yllättäen, ilman siihen tarvittavia työkaluja. Uskomme myös, että tutkimalla mahdollisia taustavaikuttimia sekä syitä sairauspoissaolojen lisääntymisessä esiin nousee itsensä johtamisen haasteita.

Huolimatta esiin nousevista haasteista, uskomme itsensä johtamiseen mahdollisuutena sekä luontaisena osana tulevaisuuden työelämää. Henkilökohtaisilla valinnoilla voidaan vaikuttaa niin oman työn sisältöön, hyvinvointiin kuin työn merkityksellisyyskokemukseenkin. Näin edistetään eri yksilöiden valinnanvapautta sekä vastuutetaan työn suorittajaa, jolloin jokaiselle tarjoutuu mahdollisuus nähdä oman toimintansa merkitys myös osana laajempaa kokonaisuutta.

## Lähteet

Julkunen, Raija 2008. Uuden työn paradoksit. Tampere: Vastapaino.

Järvensivu, Anu 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? (E-kirja.) Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kokkinen, Lauri & Ala-Laurinaho, Arja & Alasoini, Tuomo & Varje, Pekka & Väänänen, Ari & Topinen-Tanner, Salla 2020. Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Teoksessa Lauri Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos, 6–31. Viitattu 27.9.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Lyytinen Nina & Pääkkönen Sirpa 2022. Ole oma pomosi. Virtaa työhön ja vapaalle. Helsinki: Otava.  
Salmimies Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Salovaara Perttu 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Kaija Collin ja Soila Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. (E-kirja.) Edita Publishing oy.

Seeck Hannele 2023. Aivotutkimus ja johtaminen – kohti uutta paradigmaa. Teoksessa Tuija Koivunen & Markku Sippola & Harri Melin (toim.) Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. (E-kirja.) Gaudeamus oy.

Sydänmaanlakka Pentti 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, Pentti 2022. Johtajan kokonais-kuntoisuus – Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Vikman Vilma 2021. Oletko kokeillut Eisenhowerin matriisia? Yksinkertainen työkalu helpottaa priorisointia ja vähentää stressiä. Viitattu 12.10.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/eisenhowerin-matriisi>

# Yhteisöohjautuvuus

## Työyhteisöjen näkökulmasta

Jenna Andersson | Reea Katajamäki | Lea Kinnunen | Johanna Maartonen

### Johdanto

Yhteisöohjautuvuus ei välttämättä ole yleinen trendi kaikilla aloilla, mutta se on tunnistettavissa nykypäivän työelämässä. Tässä artikkelissa perehdytään yhteisöohjautuvuuteen, sen tuomiin mahdollisuuksiin sekä yleisimpiin kompastuskiiviin. Yhteisöohjautuvuus on lähestymistapa, joka korostaa yhteisön jäsenten vaikutusvaltaa toiminnassa ja päätöksenteossa.

Tekstin tarkoitus on saada laajentaa lukijan ymmärrystä yhteisöohjautuvuuden monista mahdollisuuksista. Artikkelissa käsitellään mm. mitä yhteisöohjautuvuus on, mitä sen toimivuuteen vaaditaan ja minkälaisia hankkeita yhteisöohjautuvuuteen liittyen on meneillään. Artikkelissa käsitellään myös yhteisöohjautuvuuteen mahdollisesti liittyvää yhteiskunnallista ja pedagogista osaamista sekä vaikutusta työyhteisöihin.

### Mitä on yhteisöohjautuvuus

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa organisaation toimintatapaa, jossa ei ole tarkkaan määrättyjä sääntöjä tai malleja, vaan toiminta perustuu yhteisesti sovittuihin periaatteisiin ja käytäntöihin. Vaikka jokainen organisaatio voi toteuttaa yhteisöohjautuvuutta omalla tavallaan, peruseriaatteet ja käytännöt ovat yleensä samankaltaisia riippumatta organisaation koosta tai toimialasta. Yhteisöohjautuvuuden käsite on viimeisen parin vuoden aikana kehittynyt käsite, joka perustuu erilaisiin tutkimuksiin. Käsitteelle ei ole vielä olemassa suoraa englanninkielistä vastinetta. (Länsmans 2022, 25.) Martelan (2021, 14–16) mukaan yhteisöohjautuvuus on työn organisoimisen ja koordinoimisen tapa, jossa päätöksiä tehdään yhdessä. Itseohjautuvuus tarkoittaa, että työntekijälle annetaan valtaa päättää asioista, joista aiemmin päätti esimies. Yhteisöohjautuvuudessa korostuu esimiehen ja työntekijän välisen vallanjaon muotoutuminen: mitkä päätökset kuuluvat esimiehelle ja mitkä työntekijälle. Käytännössä itseohjautuvuus on lähes aina yhteisöohjautuvuutta. Työntekijät eivät pääte yksin työtehtävistään, vaan he päättävät ne tiimeissä keskenään. Esimiehen puuttuminen ei tarkoita vallan siirtymistä yksilölle, vaan tiimille. Tiimi toimii yhdessä kohti jaettua päämäärää ja sopii keskenään



vastuun- ja työnjaon, jotta päämäärä saavutetaan parhaiten.

Hierarkkisessa organisaatiossa on itseohjautuvia yksiköitä ja rooleja, joissa työntekijät voivat toimia suhteellisen itsenäisesti. Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus eivät kuitenkaan ole absoluuttisia, vaan niissä on aste-eroja. Kukaan ei ole täysin itseohjautuva eikä täysin alhaalta ohjautuva. Jokainen työntekijä ja tiimi sijoittuu näiden kahden ääripään välille: he voivat tehdä päätöksiä itsenäisesti joissakin asioissa, mutta tarvitsevat esimieheltä lupaa toisissa asioissa. Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden vahvistuessa työntekijällä ja tiimillä on enemmän päätösvaltaa itsenäisesti ilman esimiehen lupaa. (Martela 2021, 14–16.) Yhteisöohjautuvuuden idea on saada se leviämään koko organisaatioon. Kaikki organisaation jäsenet tulee osallistaa jollakin tavalla. Tämä edellyttää ennen kaikkea vuorovaikutusta. Ihmisten näkemysten tulee olla arvostettuja. Kun työntekijä voi vaikuttaa työhönsä, hän tuntee, että häntä ja hänen mielipiteitään arvostetaan. Samaan aikaan perinteisellä yksisuuntaisella viestinnällä, kuten kuukausitiedotteilla, massasähköposteilla ja luennoilla, on edelleen paikkansa. Suunniteltu viestintä on tärkeä osa muutosta, mutta on myös muistettava, ettei viestinnällä yleensä saada aikaan käytännön muutoksia toiminnassa. (Mäkkeli & Salovaara 2021, 45.)

## **Kohti yhteisöohjautuvuutta**

Muutos perinteisestä johtamismallista kohti yhteisöohjautuvuutta on radikaali askel. Muutoksen tueksi tarvitaan koko infrastruktuuri. Johdon tuki on välttämätöntä, ja johdon täytyy olla halukas ja kykenevä osallistumaan, ymmärtämään, asettamaan reunaehdot ja poistamaan esteitä. Ilman

työntekijöiden osallistumisesta organisaatiomuutos jää pelkäksi johdon laatikkoleikiksi, jossa laitteet liikkuvat, mutta työssä tapahtuva muutos jää toteutumatta. Yhteisöohjautuvuuden muutos ei tapahdu yhdellä projektilla, vaan vaatii pitkäjänteistä työtä, sitoutumista, jatkuvaa yrittämistä, oppimista kokeiluista ja useita muutosaloja. Muutoksen tekeminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja sisältää onnistumisia ja epäonnistumisia. Muutos ei ole paikallinen leikkaus yhteen organisaationosaan. (Mäkkeli & Salovaara 2021, 40, 42–43.) Radikaalien itseorganisoituneiden yritysten nousun lisäksi työelämässä on käynnissä trendi, jossa perinteiset organisaatorakenteet muuttuvat yhteisöohjautuvammiksi. Tämä tarkoittaa esimiesten roolin uudelleenmiettimestä sen sijaan, että heidät korvattaisiin kokonaan. Työntekijöiden autonomia ja asiantuntemus tunnistetaan entistä enemmän, ja esimiehen tehtäväksi tulee palveleva rooli. Työ muuttuu tiimikeskeiseksi, jossa tiimi päättää yhdessä ilman formaalia esimiestä. Tämä trendi vahvistaa yhteisöohjautuvuutta. (Martela 2021, 17.)

## **Kehittämistarpeet ja hankkeet työyhteisössä**

Organisaatioiden muuttuessa yhä yhteisöohjautuvimmiksi, herää uusia työelämän kehittämistarpeita. Tähän asti usein työelämässä on ollut johtajia, esihenkilöitä, lähiesihenkilöitä, vastuunohjaajia sekä muita tiiminvetäjiä. Yhteisöohjautuvassa työympäristössä väliesihenkilöitä voi olla vähemmän, tai he saattavat olla vähemmän tavoitettavissa. Työntekijän tulee käyttää omaa sekä tiiminsä harvinaista kykyä sen sijaan, että pyytäisi esihenkilöön tekemään päätöksiä. Vastuun siirtyminen työntekijälle saattaa herättää turvattomuuden tunnetta,



mikäli työntekijä ei ole tottunut tekemään itsenäisiä päätöksiä työssään. (Länsmans 2022, 69.)

Yhteisöohjautuvuus perustuu hajautettuun päätöksentekoon, ja voidakseen tehdä hyviä päätöksiä, tulee kaikkien työntekijöiden olla perillä organisaation asioista. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedonkulun tulee olla totuudenmukaista, avointa ja aktiivista. Yksi keino tiedonkulun laadun kehittämiseen organisaatiossa voisi olla yhteisten tapahtumien ja tilaisuuksien järjestäminen, joissa varattaisiin aikaa vapaaseen seurusteluun, yhteisiin toimintoihin ja ihmisiä yhdistäviin tekemisiin. Tämä voisi olla ensiaskel kohti näkyvämpää läsnäoloa, joka rohkaisee parempaan kommunikaatioon. (Kalska 2023, 25.)

Yksi yhteisöohjautuvuuteen liittyvä hanke tällä hetkellä on Järvenpään varhaiskasvatuksessa käynnistetty Varhaiskasvatuksen yhteisöohjautuvuus-hanke. Hanketta rahoittaa opetus- ja kulttuuriministeriö, ja se on käynnissä vuoden 2023 loppuun saakka. Mukana on koko Järvenpään kunnallinen varhaiskasvatus. Tavoitteena on pitkäkestoinen toiminta- ja johtamiskulttuurin muutos, jonka tuloksena on henkilöstön sitoutuminen ja työhyvinvoinnin vahvistaminen - jolloin voimavaroja pystytään kohdistamaan entistä paremmin laadukkaan pedagogiikan toteuttamiseen. (Järvenpää 2023.)

Myös vanhustyössä on meneillään yhteisöohjautuvuuteen liittyvä hanke. Savon ammattiopisto ja Savonia-ammattikorkeakoulu koordinoivat Polkuja yhteisöohjautuvuuden vanhustyössä -hanketta, jonka tavoitteena on rakentaa vaihtoehtoisia etenemisreittejä vanhustyön organisaatioiden siirtymisessä yhteisöohjautuvuuteen. Hankkeen aikana kehitetään uusi muutosjohtamisen malli, joka lähtee liikkeelle henkilöstön sisäisestä motivaatiosta ja työyhteisöjen kehittämistarpeista. (Korhonen 2023.)

## **Yhteisöpedagogin kompetenssit tukevat yhteisöohjautuvuutta**

Humanistisessa ammattikorkeakoulussa opiskelijoita valmistetaan koko opintojen ajan työyhteisön kehittäjän rooliin. Työyhteisön kehittäjiä valmistetaan toimimaan työelämässä suunnannäyttäjinä yhteisöllisyyteen ja sen kehittämiseen. Valmistumisen jälkeen yhteisöpedagogit - työyhteisön kehittäjät ovat valmiita suunnittelemaan, kehittämään, toteuttamaan ja toimimaan yhteisöpedagogin kompetenssien mukaisesti. Yhteisöohjautuvuuteen pyrkivät työyhteisöt voivat käyttää näitä kompetensseja tukena pyrkinessään toimimaan yhteisöllisesti.

*Yhteisöllinen osaaminen.* Työyhteisön kehittäjä ymmärtää ja ohjaa yksilöitä ja tiimejä, jotta heidän itsensä asettamat tavoitteet täyttyisivät. Tiimien jäsenillä ja tiimissä itsessään on vahvuuksia, joita hyödynnetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisöpedagogi vahvistaa osallisuutta ja edistää yhdenvertaisuutta niin kasvokkain kuin digitaalisessa ympäristössä (Humak 2023a).

Tärkeässä osassa ovat myös yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, jotta yhteisö voi käydä keskustelua rakentavasti, kehittävästi ja toisia kunnioittaen. Myös hyvistä konfliktinhallintataidoista on etua (Open AI 2023). Yhteisöpedagogi tunnistaa vahvuutena sen, mitä muut eivät välttämättä näe ja saa tiimin jäsenet ymmärtämään toinen toisiaan. On tärkeää, että tiimissä on paljon keskustelua ja aitoa halua oppia tuntemaan tiimin jäsenet.

Työyhteisön kehittäjiltä vaaditaan kykyä sopeutua ja muuntautua sekä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Joskus nopeasti muuttuvissa tilanteissa vaaditaan myös kykyä tehdä päätöksiä. (Open AI 2023). Vaikka yhteisöohjautuvuus on oma

johtamisen muoto, voi tulla tilanteita, jossa yhteistä päätöstä ei saada syntymään, jotta päästäisiin eteenpäin. Silloin on tärkeää, että saadaan tehtyä päätös, joka on mahdollisimman lähellä eteenpäin vievää ratkaisua.

*Pedagoginen osaaminen.* Työyhteisön kehittäjä tuo kehitystoimeen mukanaan myös teoreettista osaamista. Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen ei ole pelkästään yhteisten sääntöjen ja tavoitteiden laatimista vaan on hyvä tietää, mitä apukeinoja on käytettävissä. Toinen tarvitsee oppiakseen ja kasvaakseen teoriaa ja toinen käytäntöä. Yhteisöohjautuvuuden kehittämiseen on hyvä ottaa mukaan muutakin kuin vain tunnepohjaista tietoa. Työyhteisönkehittäjällä on teoria hallussa ja hän voi käyttää esimerkiksi ratkaisukeskeisiä toimintatapoja tai hyödyntää erilaisia oppimiskäsityksiä. Työyhteisön kehittäjällä tulee olla myös teknistä ja teknologia osaamista (Open AI 2023) sillä monet tarvittavat työvälineet ja ohjelmat vaativat teknistä osaamista. Osana pedagogista osaamista on hyvä tuntee – miten teknologiaa on mahdollista hyödyntää. On myös hyvä tunnistaa mahdolliset uhat ja rajoitukset, joita tekniikka ja kehittyvä teknologia voivat tuoda työyhteisöön.

*Yhteiskunnallinen osaaminen.* Työyhteisön kehittäjän tulee tuntee valtakunnallisesti tai alueellisesti erilaisia palvelukonsepteja, joista voi olla hyötyä työyhteisölle. Palvelun tarjoajat voivat olla esimerkiksi terveyspalveluita, koulutuspalveluita, mainos- ja markkinointipalveluita tai muuta välillisesti tai välittömästi omaan toimialaan liittyvää. Työyhteisön kehittäjä tunnistaa ja tietää myös tarvittavat tuki- ja aputoimet, sillä yhtenä taitona tulevaisuuden työyhteisökehittäjällä on myös ennakointi (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023b). Ennakointi voi olla henkisen- tai fyysisen jaksamisen ennakoitua, mutta myös jatkuvaa seurantaa ja

analysointia toiminnan kehittymisestä ja siitä onko haluttu suunta oikea kohti tavoitetta. Työyhteisön kehittäjien on myös osattava kerätä, analysoida ja hyödyntää tietoa toiminnan ja päätöksenteon tueksi, sekä ymmärrettävä prosessien kulku (Open AI 2023).

Lisäksi työyhteisönkehittäjä toimii kaikin puolin kestäväen kehityksen mukaisesti. Kun tiimi on siirtymässä johtajuudesta yhteisöohjautuvuuteen, tulee ottaa huomioon sosiaalinen, kulttuurinen, ekologinen ja taloudellisesti (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023c) kestävä työnmalli. Työyhteisön kehittäjän ei tarvitse itse olla eri kulttuurien asiantuntija tai kirjanpidon ammattilainen, mutta hänen tulee ottaa huomioon nämäkin asiat, jotta toiminta saadaan kestäväälle pohjalle. Tässäkään asiassa kuuntelemisen ja aidon ymmärtämisen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa.

Työyhteisönkehittäjä käyttää erilaisia viestinnän kanavia ja muotoja ja kannustaa yhteisöä löytämään heille oikean tavan kommunikoida. Heillä voi olla käytössä omat sanattomat tai sanallisen viestinnän keinot. Onkin tärkeää, että työyhteisön kehittäjällä on hyvät viestintätaidot. Taitoa kuunnella, välittää tietoa tehokkaasti ja analysoida kuulemaansa (Open AI 2023e) Yhteinen valittu symboli, joka kuvastaa tavoitetta on joillekin tiimeille hyvä kannustin ja yhteisöllisyyden luoja.

Myös yksilöiden omista verkostoista voi löytyä tiimiin tarvittavaa osaamista. Verkostojen kehittäminen ja sitä kautta yhteisön vahvistaminen on yksi osa, jossa yhteisöpedagogi voi tukea ryhmää. Yhteisöohjautuva tiimi hyötyy moninaisesta ja laajasta verkostosta kehittyäkseen. Verkostoituminen tukee myös kulttuurisen ymmärryksen lisäämistä sekä saattaa vahvistaa kielitaitoa.

Työyhteisön kehittäjien tulee kompetenssien osamisen ja ymmärtämisen lisäksi ymmärtää myös yhteisöohjautuvuuden käsitteitä toimiessaan yksilön ja tiimien tukena. Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan tiimien kykyä johtaa, kehittää ja organisoida toimintaansa kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Perinteinen johtaminen muuttuu valmentavaksi ja antaa suuntaa muutokselle, jossa vuorovaikutus korostuu, oppiminen toteutuu ja jokaisen osallisuus on yhtä tärkeä.

## **Vaikutukset työyhteisölle**

Yhteisöohjautuvuuden ilmiöitä on tutkittu vielä melko vähän. Aikaisempina vuosina on käytetty muun muassa nimiä itseohjautuvuus, jaettu johtajuus ja itseohjautuvat tiimit. (Länsmans 2022, 5.) Ilmiö yhteisöohjautuvuus ei sinällään ole uusi, sillä työntekijöillä on kuitenkin ollut päätäntävaltaa työhönsä liittyen ennenkin. Ero tulee ehkä siinä, että nykyään halutaan nopeampaa ja ketterämpää vastausta esimerkiksi eteen tulleisiin muutoksiin. (Länsmans 2022, 28.)

Länsmansin (2022, 16) mainitsema itseohjautuvuusteoria, jossa työyhteisö, joka toimii yhteisöohjautuvasti, korostuu tällöin yksilön autonomia ja pätevyys. Ylipäätänsä yksilötasolla omat vaikutusmahdollisuudet kasvavat. Yksilötasolla yhteisöllisyys luo turvallista ototilaa, joka on mahdollistamassa näihin omien ominaisuuksien korostamiseen ja sitä myöden luomassa myös psykologista turvallisuutta. Jokainen pääsee tuomaan esiin parhaat puolet itsestään. Näiden erilaisten psykologisten tarpeiden olemassaolo työssä on tärkeää, sillä se antaa kokemusta työn merkityksellisyydestä. (Länsmans 2022, 71.)

Yhteisöohjautuvuus, melko uutenakin käsitteenä, on tuonut jo mukanaan muutoksia työyhteisöihin, joita tarkastellaan seuraavaksi. Länsmans (2022, 72) tuo esiin, että yhteisöohjautuvuuden toimiesä se antaa koko työyhteisölle vapauden ja mahdollisuuden oman työn tekemiseen, sen aikatauluttamiseen sekä mahdollisesti myös siihen miten pitkä työpäivä on ja milloin työtä tekee tai missä sitä tekee. Tällaiset piirteet korostuvat yhteisöohjautuvassa työyhteisössä. Työn merkityksellisyys lisääntyy sekä luottamuksen tunne henkilöstön ja työnantajan välillä kasvaa. (Länsmans 2022, 74.) Ylipäätään yhteisöohjautuvuus on mahdollistanut tiimille tehokkaan päätöksenteon ja sujuvan yhteistyön, jossa kehittyminen on ollut mahdollista. (Kalska 2023, 22.) Länsmans (2022, 72) nostaa myös esiin, että yhteisöohjautuvassa työyhteisössä tiimin jäsenet ovat päässeet mukaan esimerkiksi rekrytointiprosesseihin. Tällaisella mallilla voidaan olla vaikuttamassa mm. virherekrytointeihin. Tiimi tuntee ja tietää työnsä parhaiten ja osaa kertoa omasta toiminnastaan ja työstään parhaiten. Myös Martela (2021, 24) tuo esiin, että yhteisöohjautuvassa työyhteisössä ovat työntekijät päässeet mukaan rekrytointeihin. Hän korostaa vielä, että tällaisella varmistetaan, jotta työhön valitaan sellaisia työntekijöitä, jotka ovat valmiita läpinäkyvään ja autonomiseen työkuulttuuriin.

Yhteisöohjautuvassa mallissa kaiken pohjana ovat organisaation arvot ja kulttuuri, jotka ovat ohjauksessa toimintaa. Tärkeää on myös, että jokaisella on tiedossa yhteinen missio, tavoite ja strategia, jotka ovat mahdollistamassa hyvää ja toimivaa yhteisöohjautuvuutta. Erilaisiin mahdollisiin haasteisiin, muutoksiin ja päätöstenkin tekemisiin pystytään vastaamaan ja kohtaamaankin ne paremmin, kun päätäntävaltaa on hajautettu. (Länsmans 2022, 73.) Myös erilaiset konfliktit ja niiden käsittely koetaan kuuluvaksi osaksi työtä, ja niihin pystytään

suhtautumaan hyvin ja luontevastikin. (Martela 2021, 89.)

Hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää työtä, tämä on yksi keskeisimmistä työhyvinvoinninkin teemoista, joka on myös mahdollistamassa yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöllisessä työyhteisössä tunnetaan toiset työntekijät, opitaan myös välittämään ja tietämään työkavereista. Tämä kaikki antaa hyvää kokemusta ja hyvinvointia yhteisöllisyydestä. (Martela 2021, 23.) Tässä ei voi olla korostamatta esihenkilöidenkin vastuuta, sillä ennen kaikkea esihenkilöiden on hyvä tuntea työntekijät ja saada heidät loistamaan omissa vahvuusalueissaan.

## **Yhteisöohjautuvuuden kompastuskivet**

Yhtenä kompastuskivenä saattaa yhteisöohjautuvuuden toimimiseen olla luottamuksen puuttuminen. Sen puuttuminen aiheuttaa isoja haasteita työyhteisöissä. Vaikutukset ovat moninaiset, mutta eniten se korostuu kommunikaation ja avoimuuden heikentymisenä sekä tasavertaisen kohtelun muuttumisena johtajakeskeiseksi. Tämä on aiheuttanut kilpailua, joten yhteinen ja yhdessä suunniteltu tavoite ja suunta häviävät. (Kalska 2023, 69.) Martela (2021, 26) nostaa esiin haasteen, joka näkyy itsenäisesti tehdyissä päätöksissä. Päätökset voivat olla vaikeita toteuttaa, sillä se voi aiheuttaa henkilöitymistä. Niiden tekeminen saattaa olla vaikeaa ja hidastakin, sillä eihän kukaan halua leimautua tehtyään jonkin ikävän päätöksen, josta on saattanut aiheutua työntekijälle tai koko työyhteisölle isoja tai merkittäviä muutoksia.

Toki on organisaatioita, joissa yhteisöohjautuvuus nähdään toimintamallina, johon kaikki eivät pysty sitoutumaan. Herkästi myös ajatellaan, että ei meillä osata toimia yhteisöohjautuvasti. Työntekijöiden koulutuksella ja ammatillisella taustalla voi olla vaikutusta työyhteisön pyrkimyksiin toimia yhteisöohjautuvasti. Kyseessä voi myös olla, että johtavassa ja päättävässä asemassa olevat haluavat pitää kiinni omista oikeuksistaan, ja näin ollen he pidättäytyvät näistä uudeltaisista toimintamalleista. (Martela 2021, 63.)

Yhteisöohjautuvuus hyvin toimiessaan vaatii jokaiselta aktiivista panostusta. Tietynlainen vastuu ja yhdessä toimiminen tulee olla jatkuvaa, ja jokaista työntekijää koskettavaa toimintaa. (Kalska 2023, 69.) Oman osaamisen kehittäminen ja toimintatapojen tarkastelu ja kehittäminen sekä tietoisuus siitä mitä tulee kehittää lisää ovat tärkeitä teemoja onnistuneessa yhteisöohjautuvuudessa.

## **Yhteenveto**

Yhteisöohjautuvuus on vasta muotoutumassa johtamisen yhdeksi muodoksi ja luultavasti tulevaisuudessa niin työntekijöiden, työyhteisöjen kuin esihenkilöidenkin roolit muuntautuvat. Vertauskuvaksi yhteisöohjautuvuuteen voidaan ottaa mikä tahansa joukkuelaji, jossa koko joukkue seuraa ”pelin” sääntöjä. Yksilötasolla kehitytään ja kehitetään itseään (mm. harjoittelu, opiskelu, työn- ja vapaa-ajan tasapainottelu, vahvuuksien tunnistaminen, heikkouksien tunnistaminen) omien henkilökohtaisten tavoitteiden täyttymiseksi ja tiimitasolla toistetaan samaa, mutta yhteisöllisemmin ja voimavaroja hyödyntämällä. Kaiken takana on valmentaja, jolla on kyky tunnistaa yksilön- ja tiimin vahvuudet, ohjata ja tukea, kommunikoida ja

viedä joukkuetta eteenpäin. Taustalla toimivat rahoittajat ja muut tukijoukot, jotka ohjaavat toiminta eri tukipalveluiden muodossa.

Yhteisöohjautuvuus ei sovi jokaiselle työpaikalle, mutta kaiken ei tarvitsekaan olla yhteisöohjautuvaa, on hyvä tunnistaa ne tilanteet, joissa vaaditaan tiukempaa päätöksentekoa yksilötasolla. Esihenkilöiden tulisi kuitenkin kannustaa työyhteisöään yhteisöohjautuvuuteen, mikäli se on mahdollista työtehtävien kohdalla.

Esihenkilöiden tulisi myös kehittää omaa rooliaan yhteisöohjautuvassa työyhteisössä. He eivät saa nähdä yhteisöohjautuvuutta uhkana, vaan mahdollisuutena kehittää tiimiä ja samalla myös itseään. Tulevaisuudessa tarvitsemme myös enemmän esihenkilöiden valmennusta, jotta he osaavat tunnistaa tiiminsä mahdollisuudet. Valmentajan rooli on monipuolinen joukkueessa, miksei siis työyhteisössäkin.

Yhteisöohjautuvuudesta on kokemusta myös muutamalla jäsenellä ryhmässämme. Toinen toimii itse työyhteisön valmentajana. Työyhteisön valmentaja toimii HR- roolissa virallisesti, mutta ohjaa toimintaa koko ajan yhteisöohjautuvuuteen, sillä hän voi asettaa rajat niin budjetilla kuin voimavaroille. HR- roolin kautta pääsee osallisiksi kehityskeskusteluihin, jolloin on koko ajan perillä työntekijöiden jaksamisesta ja tavoitteista. HR- rooli voisi olla tulevaisuudessa myös yhteisöohjautuvuuden linkki varsinaisen johdon ja työntekijöiden välillä.

Yhteisöohjautuvuus on vasta rantautumassa työympäristöihin ja vaikka matkalla kohtaamme monia haasteita, on meillä mahdollisuus osallistaa jokainen työntekijä toimimaan työyhteisön kehittämisen eteen. Yhteistyössä on voimaa, kunhan yksilö tietää tehtävänsä, on tarpeeksi sitoutunut ja

motivoitunut tekemään työnsä sekä saa tarvittaessa tukea ja kannustusta työyhteisön jäseniltä, sekä esihenkilöltään.

## Lähteet

Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023. Opetussuunnitelmat (OPS). Viitattu 29.10.2023. [https://opiskelijanopas.humak.fi/?page\\_id=920#Yhteiset\\_kompetenssit](https://opiskelijanopas.humak.fi/?page_id=920#Yhteiset_kompetenssit)

Järvenpää. Varhaiskasvatuksen yhteisöohjautuvuus -hanke. Viitattu 14.10.2023. <https://www.jarvenpaa.fi/opetus-ja-kasvatus/kehittaminen-ja-hanketyo/varhaiskasvatuksen-yhteisohjautuvuus-hanke>

Kalska, Nea 2023. Psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja yhteisöohjautuvuuden johtaminen ja edistäminen. LAB- ammattikorkeakoulu Päijät-Häme. Tradenomi, Liiketalous. Opinnäytetyö. Viitattu 1.10.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/804331/Kalska\\_Nea.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/804331/Kalska_Nea.pdf?sequence=2)

Korhonen, Maiju 2023. Kohti yhteisöohjautuvuutta vanhustyössä 2023. Savon ammattiopisto. Viitattu 14.10.2023. <https://sakky.fi/fi/valokeilassa/2023/kohti-yhteisohjautuvuutta-vanhustyossa>

Länsmans, Siiri 2022. Yhteisöohjautuvuus. Kokeuksia neljästä teknologia-alan organisaatioista. Vaasan yliopisto. Henkilöstö johtamisen maisteriohjelma. Pro gradu. Viitattu 3.10.2023. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14181/UniVaasa\\_2022\\_L%C3%A4nsmans\\_Siiri.pdf.pdf?sequence=2](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14181/UniVaasa_2022_L%C3%A4nsmans_Siiri.pdf.pdf?sequence=2)

Open AI 2023. ChatGPT versio 3.5. Viitattu 29.10.2023. <https://chat.openai.com/>

Martela, Frank 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Mirjam Gamrasni (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Raisio: Newprint Oy. Haaga-Helian julkaisut 3/2021, 11–19. Viitattu 1.10.2023. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Mäkkeli, Jori & Salovaara, Perttu 2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Mirjam Gamrasni (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Raisio: Newprint Oy. Haaga-Helian julkaisut 3/2021, 39–55. Viitattu 20.9.2023. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

# Tulevaisuuden työelämätaidot

## Asiantuntijatyön vaatimukset 2035-luvulla

Heidi Koivisto-Haataja | Vilma Lavikka | Fanni-Laura Mäntylä | Minna Pekkonen

### Johdanto

Työelämä on ollut kiihtyvässä murroksessa jo kauan, eikä vauhti ole hiipumassa. Muuttuva työelämä vaatii yksilöiltä ja työyhteisöltä kykyä muutokseen, sopeutumiseen ja uuden oppimiseen.

Vaikka niin kutsuttu liukuhihna- ja tehdastyö ei ole kansainvälisessä mittakaavassa vähentynyt (Alasoini 2010, 131), ryhmämme fokus tehtävässä rajautui tulevaisuuden asiantuntijatyöntekijään. Kurssitehtävä luo tehtävänannon mukaisen pohdinnan lisäksi meille ryhmätyöskentelyyn osallistuville näin mahdollisuuden reflektoida henkilökohtaisemmin omia, tulevana vuosia vaadittavia ammatillisen kasvun trendejä ja suuntauksia. Kirjoituksessamme keskitymme työelämän muuttuviin vaatimuksiin 2035-luvulla. Professori Osmo A Wiion “tulevaisuuden lain” -havainnot (Vepsäläinen 2021), ohjaavat ryhmän aikaperspektiivin pyrkimyksessämme realistiseen ja todennäköiseen tulevaisuudenkuvaan.

Olemme jakaneet tehtävänannon konkreettisiin ja emotionaalisiin taitoihin, itse nimeten ryhmät ammatillisuudeksi ja ammatillisuudeksi. Jako on keinotekoinen: ammatillisuuden alle nivoutuvat taidot, tiedot ja osaaminen pitävät sisällään ja vaa-

tivat tuekseen “näkymättömiä” taitoja. Toisaalta taas ammatillisuuteen niputtamamme psykososiaalinen ja emotionaalinen osaaminen ja muu “näkyvätön” työelämävaatimukseen vastaaminen on yhtä lailla arjen tasoista ja konkreettista osaamista.

### Tulevaisuuden ammattilaisuus eli “konkreettisten” työelämätaitojen muutos

Minkälaisia konkreettisia työelämätaitoja tulevaisuudessa tarvitaan seuraavan kymmenen vuoden aikana? Kurkistaessamme historiaan, huomaamme valtavan murroksen siinä, minkälaisia vaatimuksia työelämällä on yksilöille ollut. Ennen riitti, että esimerkiksi tehdastyöntekijä osaa käyttää työtehtävässään vaadittua juuri tiettyä tai tietynlaista konetta: sitä, mikä hänelle opetetaan. Tänä päivänä työntekijä yhden koneen toimintatavan tuntemisen lisäksi työtehtävät ovat monimuotoistuneet ja lisääntyneet, erityisesti tietoteknisen osaamisen saralla. Nykypäivän työntekijän tulee hallita useita

asioita ja laajoja kokonaisuuksia alaan katsomatta (Helsingin yliopisto 2021).

Helsingin Yliopiston julkaisussa Tulevaisuuden työelämätaidot henkilöstön kehittämisen tueksi (Helsingin yliopisto 2021) kerrotaan, että tulevaisuudessa yhden alan tai alueen spesifi substanssiosaaminen ei riitä. Esimerkiksi asiantuntijajärjestyksen lisäksi työelämässä ei pärjää ilman myös muunlaista osaamista. Tehtävät, jotka ovat aiemmin olleet manuaalisia tai fyysisiä vaativat nykyaikana entistä enemmän myös kognitiivisia ja sosiaalisia taitoja. Työn muutos vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä niin yrityksiltä, organisaatioilta kuin työntekijöiltä.

Helsingin yliopiston yliopistopedagogiikan keskuksen mukaan tulevaisuuden työelämätaidot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan.

1. Oman toiminnan ohjaaminen ja itsensä johtaminen
2. Viestintä-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot
3. Asiantuntijataidot. (Helsingin yliopisto 2021, 3).

Työelämän murros linkittyy vahvasti itseohjautuvuuden vaatimukseen. Työelämän hierarkkisuuden ja ”sanelupolitiikan” vähentyessä on johtaminen muuttunut. Itseohjautuvuus ja yksilön mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä lisäävät autonomiaa ja arvostetuksi tulemisen kokemusta. (Toikka & Salovaara 2021, 7) Itseohjautumisen sisarterminä ja ns. seuraavana askeleena voidaan pitää yhteisohjautuvuutta, jossa tiimin jäsenet suunnittelevat, muokkaavat ja toteuttavat toimintaa itseohjautuen yhteisönä, yhteistuumin. Matalan hierarkian toiminnalla on mahdollista saavuttaa parempaa työn imua sekä joustavuutta ja nopeut-

ta reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Onnistunut yhteisohjautuvuus organisaatiossa vaatii tuekseen *tasavertaisuutta tuottavia yhteisöllisiä käytänteitä, prosesseja ja rakenteita, sekä näitä ylläpitävää vuorovaikutusta ja kulttuuria*. Myös vastuun ja vallan pelisäännöistä on rohjettava yhteisönä puhua avoimesti. (Toikka & Salovaara 2021, 28; 80). Itseohjautuvuuden murroksesta sekä mm. sen digitaalisesta ja digiosaamisen mahdollistamisesta Suomessa kuvastaa hyvin, kuinka koronakevällä 2020 suomalaiset jäivät kaikista EU-kansalaisista eniten etätöihin. (Eurofound 2023) Työntekijän ”omistajuus” ja valta mutta myös vastuu vaikuttaa paitsi omaan työhönsä myös kehittää itseään työntekijänä siirtävät kollektiivista työelämävastuuta yksilölle, millä on myös käänköpuolensa. Työ- ja elinkeinoministeriön tuottamassa Työelämä barometrissa työnsä henkisesti kuormittavaksi kokee jopa 65 % kaikista työkäisistä (18–65-vuotiaat) ja määrä on ollut vuosittain nousussa (Lyly-Yrjänäinen 2023). Joka tapauksessa ei ole epäselvää, että oman toiminnan ohjaaminen ja itsensä johtaminen ovat avainasemassa tulevaisuuden työelämässä. Aikaan ja paikkaan riippumattoman työnteon kuten epätyypillisten työsuhteiden sekä itsensä työllistämisen lisääntyessä itsensäjohtamisen merkitys tulee korostumaan yhä enemmän myös yksilön omien rajojen asettamisessa ja oman hyvinvoinnin sekä jaksamisen arvioinnin kehittämisen tarpeena (Helsingin yliopisto 2021, 5).

Asiantuntijatyössä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot nousevat merkittävään rooliin. (Helsingin yliopisto 2021, 7) Näiden korostuminen tulevaisuuden työelämässä vaatii mielestämme resurssia emotionaalisten ja sosiaalisten taitojen koulutukseen varhaiskasvatusasteelta lähtien. Toistemme arvostaminen, taito kuunnella sekä oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä teemoja tulevaisuuden työelämässä. Empatian, eettisyyden sekä tilannetajun ja



-ymmärryksen korostuminen muuttumassa maailmassa vaativat niin yksilöiltä kuin työelämältäkin paljon.

Asiantuntijataidot vaativat pitkän ajan kehittyäkseen. Tulevaisuuden asiantuntijatyöntekijöiden haaste ja mahdollisuus on vaatimus asiantuntijuuden monialaisuudesta: yhden alan asiantuntijuus ei tule työelämässä enää riittämään. Lokeroitumisen sijaan tulevaisuuden työelämä tarvitsee laajojen kokonaisuuksien ymmärtämistä sekä aiemmin opitun soveltamista. (Hakkarainen 2017, 47–48)

## **Tulevaisuuden asiantuntijan ammattilaisuuden trendit ovat digitalisaation kasvu, monialainen osaaminen sekä kognitiivisen ergonomian huomioiminen**

Tulevaisuuden työelämä vaatii kognitiivisen ergonomian nykyistä parempaa huomioimista. Ei liene kenellekään yllätys, että asiantuntijatyön yksi suuri kuormituksen osa-alue on aikamme jatkuvasti kehittyvän ja päivittyvän digiympäristön, kuten erilaisten ohjelmien, alustojen ja sovellusten toiminnan sisäistäminen (Leimuvaara 2020, 25–26).

Fyysisen ergonomian eteen on tehty jo pitkään monitahoisesti töitä. Esimerkiksi asiantuntija- ja istumatyöläisille työfysioterapeutit neuvovat työpisteille ergonomisesti parempia työasentoja, auttavat valitsemaan seisomatyölle sopivia lattiama-

teriaaleja, osallistuvat työympäristön lay-outin suunnittelemiseen tai uudistamiseen sekä auttavat oivaltamaan apuvälineiden ja keventimien merkityksen edistämisen fyysistä työhyvinvointia ja -terveyttä.

Riikka Gassen toteaa kirjassaan Digitaalinen työympäristö – Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin, että olisi hienoa, jos työterveydestä voisi myös tilata teknologiaterapeutin vähentämään työpisteen informaatiokuormaa, ja että tämä opastaisi, miten hyvää informaatioergonomiaa tulee ylläpitää päivittäin. Uudenlainen teknologiatyöfysioterapeutti olisi omiaan muistuttamaan meitä, kuinka tärkeää on välillä sulkea kaikki viestintävälineet, jottei digitaalisesta työympäristöstä muodostu täysi kaaos. Informaatioergonomia tunnustetaan nykyään työergonomian uudeksi osa-alueeksi. Se tarkastelee työntekijän kognitiivisten kykyjen ja informaatioympäristön asettamien vaatimusten yhteensovittamista (Gassen, 2022, 138–139). Tulevaisuudessa digitalisaation yhä lisääntyessä, on ensiarvoisen tärkeää huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja digitaaliselta ylikuormittuneisuudelta. Olisiko rohkeaa ehdottaa jokaiselle työpaikalla omaa digivalmentajaa, jonka vastuuseen kuuluu huolehtia kattavasta perehdytyksestä työssä tarvittaviin digitalisiin järjestelmiin, ja joka kantaisi vastuun siitä, että työpaikalla osallistaen koko työyhteisöä luodaan ja pidetään ajan tasalla pelisäännöt ja arvopohja estämään kenenkään kuormittumista kohtuuttomasti?

Myös tekoälyllä on merkittävä osa tulevaisuuden työelämässä. Juuri tällä hetkellä ihmiset ovat hurmioituneita käyttämään keskustelubotti- ja virtuaaliavustaja-ChatGPT:tä. Organisaatioitasolla tekoälyn kehitys ja hyödyntäminen on viime vuosina edennyt laajalla rintamalla, kun yritykset ovat investoineet koneoppimiseen. Tilastokeskuksen

(2021, 20) Tietotekniikan käyttö yrityksissä -kyselyn kartoituksessa 16 % organisaatioista vastaa jo hyödyntävänsä tekoälyä ja 13 % kyselyyn vastanneista organisaatioista kertoo harkitsevansa tekoälyn hyödyntämistä. Tänä päivänä organisaatiot hyödyntävät esimerkiksi teollisuusrobotteja, virtuaalirobotteja, hakukoneita, digitaalisia avustajia, yhteistyörobotteja (cobotteja), sosiaalisia robotteja sekä itseohjautuvia kulkuvälineitä toiminnan tehostamiseksi ja parantamiseksi. Ihmisen työpanosta onkin läpi historian korvattu teknologisen kehityksen avulla, vaikka kaikkiin työtehtäviin tekoäly ei toistaiseksi sovellukaan. (Työterveyslaitos, 2020, 36).

Tämän hetken haasteena ja mahdollisuutena yrityksillä on investoida strategisesti oikeisiin tekoälyratkaisuihin. Yrityksen johdon tulee myös huolehtia, että henkilöstö saa hyvää ja oikea-aikaista koulutusta (Tilastokeskus 2021, 22). Muuttuvan työelämän ja digitaalisen arjen murroksessa myös yhteiskunnan mm. koulutuksen osalta on oltava hereillä ja kehittyä rinta rinnan niin, että tulevaisuuden työväki pärjää muuttuvan työelämän vaatimuksissa. On kuitenkin hyvä muistaa kaiken tämän kehityksenkin keskellä pitää ihminen keskiössä. Yksilöinä olemme erilaisia: joku oppii tekemällä, joku lukemalla. Emme voi kategorioida ihmisiä tai pitää työväestöä homogeenisena joukkona, vaan on tärkeä muistaa, että olemme joukko yksilöitä heikkouksinemme ja vahvuksinemme, intohimoinemme ja mielenkiintoinemme.

## **Tulevaisuuden ammattilaisuus** **eli ”näkymättömien”** **työelämävaatimusten muutos**

Työmaailma on muuttunut vuosien saatossa paljon. Työpaikkoja, työkuultuureja ja työelämän kehityskulkuja on eri paikoissa ja aloilla, samassakin ajassa, erilaisia. Vaikkei näitä voi objektiivisesti toisiinsa verrata tai laittaa paremmuusjärjestykseen, on suuntauksissa kulkuja, joita tutkailla. Esimerkiksi yksilötasolla suorituskeskeisyys voi näyttäytyä työelämässä aikaansaavana, mutta mikäli se määrittää työyhteisön toimintakulttuuria liikaa, saattaa se luoda negatiivisen ilmapiirin. Mikäli työkuulttuuri muodostuu sellaiseksi, etteivät tunteet tai erilaiset persoonat ”saa näkyä”, saattavat kateus, kilpailu ja hierarkia alkaa värittää muutoin tyydyttävääkin työntekoa ja ilmapiiri vääristyä oman parhaan esilletuomisesta [muiden työntekijöiden suorituksista] virheiden etsimiseksi. Aidon ja empaattisen vuorovaikutuksen puute työyhteisössä voi aiheuttaa sosiaalista eristäytyneisyyttä, yksinäisyyden kokemusta sekä kuppikuntalaisuutta. Kilpailuasetelman sijaan arvostaminen ja arvostuksi itsensä kokeminen luo hyvinvointia ja kannustaa tekemään parhaansa, yksilönä osana yhteisöä. (Heinoja-Piri 2023, 36–39, 50).

## **Tulevaisuuden asiantuntijan ammattillisuutta läpileikkaava trendi on myötätunto**

Erilaisuuden ymmärtäminen ja suvaitseminen lisää psykososiaalista turvallisuuden tunnetta. Kun ihminen tuntee olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi, on hänen helpompi luottaa kollegoihin ja yhteisöön ympärillään. Psykososiaalinen turvallisuus on tärkeää yritteliäisyyden lisäämiseksi ja virheiden pelkäämisen vähentämiseksi. Turvattomuus työpaikalla johtaa epäröintiin, varmisteluun ja stressiin. Olisiko unelmien työpaikka sellainen, jossa jokainen saa olla juuri sellainen kuin on, eikä omaa itseään, persoonaansa ja sisäistä motivaatiota tarvitse kahlita? (Pessi, Martela, Paakkanen & Aaltonen 2017, luku 1.)

Myötätuntoinen ajattelu työpaikoilla on melko ”tuore” asia ja saattaa aiheuttaa hämmennystä, sillä myötätunto ja myötäinto ajatellaan usein empatian synonyymina. Myötätunto ei kuitenkaan ole pelkkää empatiaa, vaan empatia on osa myötätuntoa. (Pessi, Martela, Paakkanen & Aaltonen 2017, luku 1). Empatiakyky ja myötätunto muistuttavat meitä siitä, että jokaisella on omat haasteensa elämässään: kyky tukea työtoveria on toimivan työyhteisön vahvuus. Myötätuntoisessa työilmapiirissä autetaan toisia matalammalla kynnyksellä ja oman työtehtävän sijaan ajatellaan kokonaisuutta ja yhteistä tavoitetta.

Myötätuntoista esimiestä on helpompi lähestyä, jolloin ristiriitatilanteet sekä työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet esimerkiksi työaikoja suunniteltaessa saadaan soviteltua paremmin, sulavammin. (Pessi, Martela, Paakkanen & Aaltonen 2017, luku 1). Myötätuntoinen ajattelu vähentää toisten

tuomitsemista ja psykososiaalinen turvallisuus sitouttaakin työntekijää jopa paremmin kuin ai-neellinen palkkaus. Muutokseen mukautuminen ja joustaminen on helpompaa, kun pystyy luottamaan työyhteisöönsä ja siihen, että sama apu ja joustavuus tilanteen niin vaatiessa kohdistuisivat myös minuun. (Oedewald, Sonja 2021, 35–37) Myötätuntoinen ympäristö kannustaa omien oppien jakamiseen eteenpäin, jolloin koko työyhteisö voi kehittyä oppimalla toinen toiseltaan, asiantuntijuutta jakamalla.

Työyhteisön positiivinen ilmapiiri lisää työntekijän resilienssiä. Työskentelyn rutinoituminen pitkällä aikavälillä aiheuttaa negatiivista kierrettä, ns. leipääntymistä, mutta silloin tällöin koetun pitkäveteyden tai inspiroimattoman puurtamisen sietäminen on välttämätöntä melkein työssä kuin työssä ja elämässä yleensä. Hetkellinen alikuormittuneisuus tuo positiivisia hengähdystaukoja sekä mahdollisuuksia katsoa tekemistä uudesta näkökulmasta, kehittää työtapoja ja innovoida. (Korhonen, Iris 2022, 20) Luottamus ja myötätunto vaikuttavat vuorovaikutuksen laatuun, joka ovat suorassa yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin. Vauhdikkaasti kehittyvässä työelämässä ihmisen perustarpeet pysyvät samana: inhimillisyys, myötätunto. (Pessi, Martela, Paakkanen & Aaltonen 2017, luku 1). Toimivassa työyhteisössä työskentely on palkitsevaa yksilölle, mutta työhyvinvoinnin positiivisen kulun pystyy myös todentamaan organisaation tuloksessa. Myötätunnon lisätessä työmotivaatiota lisää se myös tehokkuutta. Sitoutuneet työntekijät ovat organisaatiolle tärkeitä. (Kekkonen, Lotta 2020, 9)

Myötätuntoinen johtaminen on kokonaisuuden ja yksityiskohtien huomioimista, yksilöiden huomioimista. Se ei vaadi aina suuria tekoja. Etätyöskentely tuo haasteita johtamiseen ja työyhteisön

hyvinvointiin monella tasolla (Hassinen 2022, 24–26). Myötätuntoista johtamista ei tulisikaan pitää itsestään selvyytenä ja “johtajan ominaisuutena” vaan sitä voi opetella ja siihen on hyvä paneutua. Johdon sitoutuminen työyhteisön hyvinvointiin, toivotunlaisen työskentelykulttuurin ylläpitämiseen sekä muihin, yhdessä sovittuihin sääntöihin, heijastuu aina koko organisaatioon. (Koskinen, Nina 2021, 12).

## **Jatkuva oppiminen**

Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä taitojen jatkuva kehittäminen on arkipäivää, etenkin asiantuntijatehtävissä toimivilla henkilöillä (Koivunen 2016, 14). Tulevaisuudessa yksilöltä sekä organisaatiolta vaaditaan yhä enemmän rohkeutta uudistua, halua oppia sekä kehittyä. Viimevuotiset kriisit ovat osoittaneet meille sen, kuinka ihmisillä on kyky omaksua todella nopeasti uusia toimintatapoja ja malleja (Mutka 2023a). Vaikka oppiminen lähtee yksilöstä ja organisaation osaamistarpeista, on hyvä muistaa, että jatkuva oppiminen vaatii työyhteisöltä siihen soveltuvaa kulttuuria ja rakenteita (Mutka 2023b). Jatkuva oppiminen vaatii yksilöltä itsensä johtamisen sekä organisaatiolta tiimioppimisen hyödyntämistä.

Tulevaisuudessa organisaatioissa tiimioppimisen merkitys kasvaa. Tiimioppimisen myötä hiljaisen tiedon sanoittaminen ja esiintuominen tehostuu sekä osaamista voidaan jakaa laajemmin (Tampereen ammattikorkeakoulu 2023). Organisaatiossa on tärkeä sisäistää tiimioppimiskulttuuri, sekä tukea kulttuurin syntymistä. Tiimiläisiltä vaaditaan tiimioppimisen taitoja, ymmärrystä sekä itsensä johtamista. Aiemmin on korostettu tiimityöskentelytaitoja, mutta arvo kääntyykin nyt ja tulevaisuu-

nessa tiimioppimisen kulttuuriin. (Tiimiakatemia global 2023.) Tiimioppiminen rakentuu ryhmän sisäiseen avoimeen vuorovaikutukseen, dialogiin, sekä luottamukseen (Freeman 2004, 319).

Mahdollisuus kehittyä työssään on kytköksissä työssä koettuun mielekkyyteen, työhön sitoutuneisuuteen sekä motivaatioon (Koivunen 2016, 14). Joten työnantajan rooli jatkuvassa oppimisessa on sen mahdollistaminen, tukeminen sekä siihen riittävä ajan antaminen. Työntekijä kokee yhä enemmän painetta jatkuvasta kehittymisestä, joten riittävä aika, ymmärrys sekä tuki työnantajalta edistää työntekijän jaksamista sekä hyvinvointia. (Freeman 2004, 309.) Vilma Mutkan blogi kirjoituksessa on hyvin mainittu, kuinka oppiminen on ponnistelua sekä työtä. Palautuminen on oppimisen kannalta tärkeää, tämä onkin huomioitu osana tervettä oppimiskulttuuria. (Mutka 2023a.) Tulevaisuudessa tuleekin omaksua kestävä oppiminen ja terve oppimiskulttuuri. Piileekö tässä vaarana kuormittuminen ja jatkuva ylisuoriutuminen?

## **Työ ja yhteiskunta**

Perinteisesti Suomessa on katsottu luottamuksen rakentamisen oleva edellytys niin työn ja toimeentulon kysymyksissä. Hyvinvoiva sopimuskulttuuri tuo työelämään vakautta ja ennakoitavuutta. Suomessa molempien työmarkkinaosapuolien järjestäytymisaste on perinteisesti ollut korkea. (Selin 2010, 94.) Suomi on osa harvojen maailman maiden joukkoa, jotka ovat ratifioineet kansainvälisen työjärjestö ILO:n yleissopimuksista. ILO:n suositukset ja sopimukset ovat viitoittaneet Suomen työlainsäädäntöä (Työministeriö n.d., 1).

Kollektiivinen sopimisen kulttuuri on kuitenkin heikentynyt (Helsingin Sanomat 2020). Yhteiskunnallinen polarisaation kasvu, individualismin nousu ja tyytymättömyys vallitseviin olosuhteisiin määrittävät kehitystä niin globaalisti kuin kansallisestikin. Riippumatta siitä, näkeekö yksilön omistajuutta korostavan trendin henkilökohtaisesti positiivisessa tai negatiivisessa valossa, tulevaisuuden työelämäntrendeissä nostettujen vuorovaiutus- ja viestintätaitojen eriytyessä myös valta ja vastuu oman työnsä ja/tai työehtojensa määrittämisestä eriarvoistavat työntekijöitä: verbaalisesti taitava pärjää neuvottelussa, viestinnällisesti heikompi joutuu tyytymään annettuun. Palkansaajien kokonaisjärjestäytymisasteen laskiessa (Ahtiainen, 32) myös vanhat, jo “saavutetut” edut palannevat uudelleen neuvoteltaviksi.

Työelämän vaatimusten sekä työn tekemisten tapojen muuttuessa työelämäpelisäännöt tulevat uudelleen arvioitaviksi. Asiantuntijatyön kontekstissa fyysisen työterveyden ja –turvallisuuden sijaan psykososiaalinen, eettinen ja emotionaalinen kuormitus luo riskejä. (Lyly-Yrjänäinen 2023) Epätyypillisten työsuhteiden ja itsensätyöllistämisen valtavirtaistuessa tulee myös yhteiskunnan pohtia työn tekemisen rakenteiden muutosta. Eräitä ratkaisuja tulevaisuuden työelämän muuttuviin tarpeisiin tarjoavat esimerkiksi yhteiskäyttötyötilat ja –laitteet. Euroopan komission arvioitavana on lainsäädännöllisiä toimet työntekijän oikeuden olla vapaa-ajallaan työnantajan tavoittamattomissa –turvaamiseksi (“The right to disconnect” 01/2021 (Euroopan parlamentti, 2023)). Tästä on myös Suomessa herätelty keskustelua.

## **Yhteenveto**

Työelämä on muuttunut ja muuttuu jatkossakin. Vaaditaan uusia tietoja, taitoja sekä valmiutta oppimiseen. Asiantuntijatyön tulevaisuuden työelämäntrendeissä korostuvat itseohjautuvuus sekä valmius itsensä kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Moni 2035-luvun työelämävaatimusten muutos on jo näkyvillä, mutta kiihtyvä murros niiden hyödyntämiseksi tai jopa vahinkojen minimoimiseksi vaatii valppautta ja yhä nopeampaa reagoitua. Työelämätaitojen muutos vaatii toimia niin yksilöiltä, työyhteisöiltä, organisaatioilta kuin yhteiskunniltakin. Vaikka muutostrendejä on useita limittäin, eivät ne enää ole paikallisia vaan globaaleja. Tulevaisuuden asiantuntijatyöntekijät ovat moniosaajia, jotka hallitsevat laajoja kokonaisuuksia. Asiantuntijatyössä työn merkityksellisyys nousee tulevaisuudessa organisaatioiden kilpailuvaltiksi. Työyhteisöstä, jonka keskinäinen dynamiikka toimii, voi tulla todellinen menestystarina!

## Lähteet

Alasoini, Tuomo 2010. Sovitaanko uusiksi? Psykologisen sopimuksen muotoilu. Teoksessa Anu Suoranta & Anu-Hanna Anttila (toim.) Yksin sovitut. Osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka. (E-kirja) Jyväskylä: Vastapaino. 131–140

Dufva, Mikko 2020. Megatrendit 2020.

Eurofound 2023. Working during COVID-19. Päivitetty 28.9.2023. Viitattu 23.10.2023. <https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/lying-working-and-covid-19-data/working-during-covid-19>

Euroopan parlamentti 2023. Legislative train schedule. A Europe fit for Digital Age. The right to disconnect. Päivitetty 10/2023. Viitattu 30.10.2023 <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-a-europe-fit-for-the-digital-age/file-al-legislative-proposal-to-the-commission-on-the-right-to-disconnect>

Freeman, Stephanie & Moisander, Johanna & Stenfors, Sari 2004. Akateemiset Mallit Yritysten Oppimisympäristöissä. Aikuiskasvatus 24, no.1, 309–321 Viitattu 17.10.2023 <https://doi.org/10.33336/aik.93584>

Gassen, Riikka 2022. Digitaalinen työympäristö. Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Helsinki: Alma Talent.

Hakkarainen, Kai 2017. Kollektiivinen Luovuus, Yhteisöllinen Oppiminen Ja Itsensä Ylittäminen. Aikuiskasvatus 37, no. 4, 47–56 Viitattu 12.10.2023 <https://doi.org/10.33336/aik.88397>

Hassinen, Hanna 2022. Etätyön johtaminen – Vaikutukset työyhteisöön. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 20.10.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/755383/Opinnaytetyo\\_Hassinen\\_Hanna.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/755383/Opinnaytetyo_Hassinen_Hanna.pdf)

Heinioja-Piri Sofia 2023. Arvostus ja sen kokeeminen työyhteisössä. Laurea ammattikorkeakoulu. Tradenomi. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 30.10.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/804478/Heinoja-Piri\\_Sofia.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/804478/Heinoja-Piri_Sofia.pdf)

Helsingin yliopisto 2021. Tulevaisuuden työelämätaidot henkilöstön kehittämisen tueksi. Julkaistu 06 / 2021. Viitattu 26.9.2023. <https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/Tulevaisuuden-tyoelamataidot.pdf>

Helsingin Sanomat 2020. Tammikuun kihlauksesta on tultu nykyiseen sanasotaan. Pääkirjoitus. Päivätty 24.1.2020. Viitattu 30.10.2023. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000006382241.html>

Kekkonen, Lotta 2020. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. Viitattu 20.10.2023. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352426/Palauta%20Theseukseen%204.12%20Lotta%20Kekkonen.pdf>

Koivunen, Tuija & Saari, Tiina 2016. Työntekijä Itsensä Johtajana Työelämäoppaissa. Aikuiskasvatus 36, no. 1, 14–23 Viitattu 20.10.2023 <https://doi.org/10.33336/aik.88471>



Korhonen, Iiris 2022. Pitäisi kai olla onnellinen että edes jotakin hommia on. Kehysanalyysi työssä alikuormittumisesta ja tylsistymisestä. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 20.10.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/138943/KorhonenIiris.pdf>

Koskinen, Nina 2021. Tulevaisuuden työelämätaidot sosiaalisen vastuun ja eettisen johtamisen keskiössä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 20.10.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/513045/Koskinen\\_Nina.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/513045/Koskinen_Nina.pdf)

Leimuvaara, Pepita & Taistomies, Meri 2020. Kognitiivinen ergonomia ja työssä oppiminen. Kognitiiviset kuormitustekijät ja uuden oppiminen toimistotyöntekijöiden työssä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta Pro gradu – tutkielma. Viitattu 30.10.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/120538/LeimuvaaraTaistomies.pdf>

Lyly-Yrjänäinen, Maija 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2023:13. Viitattu 23.10.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM\\_2023\\_13.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf)

Mutka, Vilma 2023a. Muutos edellyttää jatkuvaa oppimista – 3 syytä oppimiskyvyyden rakentamiseen. Blogikirjoitus 26.9.2023. Viitattu 17.10.2023 <https://mukamas.fi/blogi/muutos-edellyttaa-jatkuvaa-oppimista-3-syyta-oppimiskyvykkyden-rakentamiseen/>

Mutka, Vilma 2023b. 3 syytä miksi oppimisen strateginen johtaminen on johtoryhmien agendalla vuonna 2023. Blogikirjoitus 16.5.2023. Viitattu 17.10.2023 <https://mukamas.fi/blogi/3-syyta-miksi-oppimisen-strateginen-johtaminen-on-johtoryhmien-agendalla-vuonna-2023/>

Pessi, Anne Birgitta, Martela, Frank, Paakkanen, Miia, Aaltonen, Tapio, 2017. Myötätunnon mullistava voima.

Oedewald, Sonia 2021. Aineettoman palkitsemisen merkitys yrityksessä x. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. Viitattu 20.10.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/497543/Oedewald\\_Sonia.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/497543/Oedewald_Sonia.pdf)

Selin, Ann 2010. Samassa veneessä? Oikeudenmukaisuuden, turvallisuuden ja luottavuuden hyvä kehä. Teoksessa Anu Suoranta & Anu-Hanna Anttila (toim.) Yksin sovittu. Samassa veneessä. (E-kirja.) Tampere: Vastapaino.

Tampereen ammattikorkeakoulu 2023. Tehoa tiimioppimisesta. Viitattu 20.10.2023 <https://www.tuni.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/tehoa-tiimioppimisesta>

Tiimiakatemia global 2023. Näin teen tiimioppimisesta yrityksemme voimavaran. Opas. Viitattu 25.10.2023 <https://tiimiakatemia.com/wp-content/uploads/2019/11/Partus-opas-MI-TEN-TEEN-OPPIMISESTA-YRITYKSEMME-VOIMAVARAN-web.pdf>

Tilastokeskus 2021. Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2021. Julkaistu 3.12.2021. Viitattu 23.10.2023. [https://stat.fi/til/icte/2021/icte\\_2021\\_2021-12-03\\_fi.pdf](https://stat.fi/til/icte/2021/icte_2021_2021-12-03_fi.pdf)

Toikka, Kati & Salovaara, Perttu 2021. Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus. Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja uusista organisoitumisen tavoista. Järvenpään kaupunki. Viitattu 23.10.2023. <https://www.jarvenpaa.fi/files/52656cf1674c7cc2eb3da-9f5949c4c57d335394a/ja-rvenpa-a-ihmisen-kokoinen-itseohjautuvuus-final.pdf>

Ahtiainen, Lasse 2023. Palkansaajien järjestäytyminen vuonna 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:19. Viitattu 30.10.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164841/TEM\\_2023\\_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164841/TEM_2023_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työministeriö n.d. Kansainvälisen työjärjestön ILO:n yleissopimukset. Toni Sandell (toim.) 2. ja uudistettu painos. Viitattu 30.10.2023 [https://tem.fi/documents/1410877/2971009/ilo\\_yleissopimukset.pdf/995fef91-ccf5-4a3e-ada1-82c836cd347f](https://tem.fi/documents/1410877/2971009/ilo_yleissopimukset.pdf/995fef91-ccf5-4a3e-ada1-82c836cd347f)

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030- luvulla. Julkaistu 11 / 2020. Viitattu 26.9.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf>

Vepsäläinen, Jukka 2021. Yliarvioitujen odotusten kupla ja näkemysten tyhjiö. Blogikirjoitus 30.3.2021. Viitattu 20.10.2023. <https://www.valtiolla.fi/yliarvioitujen-odotusten-kupla-ja-nakemysten-tyhjio/>



# Hyvinvoinnin kulmakivet

## tulevaisuuden työelämässä

### Näkemyksiä työntekijöihin kohdistuvista vaatimuksista, odotuksista ja työelämätaidoista

Sanna Haarlaa | Pasi Jokisalo | Vappu Taipalus

#### Johdanto

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa eikä vuosikymmen 2030 ole poikkeus. Nopea teknologinen kehitys, yhteiskunnalliset muutokset, ilmasto- haasteet ja globaalit pandemiat vaikuttavat työelämään merkittävästi. Tulevaisuuden työelämä vaatii yksilöiltä monipuolisia taitoja ja kykyä yhdistää ammatillinen kehittyminen ja henkilökohtainen hyvinvointi. Artikkelissa tarkastellaan työntekijöihin kohdistuvia odotuksia ja vaatimuksia sekä tarvittavia työelämätaitoja.

Tulevaisuuden työelämä asettaa korkeat vaatimukset niin yksilöille kuin organisaatioillekin, mutta samalla se tarjoaa mahdollisuuden luoda kestävä ja palkitseva ura. On keskeistä ymmärtää työelämän trendejä ja valmistautua niihin, jotta voimme yhdessä rakentaa parempaa ja kestävämpää työelämää.

Työntekijöihin kohdistuvat työelämän vaatimukset ja odotukset heijastuvat monella tavalla ihmisten

elämään ja tulevaisuuteen. Kun työntekijät voivat säilyttää terveellisen tasapainon työn ja yksityiselämän välillä, he ovat motivoituneempia, tuottavampia ja tyytyväisempiä työhönsä.

On merkittävää, että työelämän laadun kehityssuunta on viimeisten kahden vuosikymmenen aikana ollut kuitenkin myönteinen. Yhä useammat palkansaajat kokevat työn imuun liittyviä tunteita säännöllisesti, ja yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunne ovat vahvistuneet. Noin puolet palkansaajista kertoo tuntevansa työn imua usein tai aina, ja noin kolmannes kokee yhteisöllisyyttä aina tai usein. Tämä kehitys osoittaa, että työelämän laatu on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa työhyvinvointiin ja menestykseen. (Työterveyslaitos 2023, 24.)

## **Laaja-alainen osaaminen ja tulevaisuuden taidot: Koulutuspoliittinen kehitys ja työelämän muutokset 1990-luvulta lähtien**

Kansainvälisessä koulutuspoliittisessa keskustelussa 1990-luvulla nousi esiin tarve laaja-alaisen osaamisen ja tulevaisuuden taitojen kehittämiseen, koska työelämän vaatimukset muuttuivat teknologian kehityksen myötä. Tämä huoli syntyi erityisesti työ- ja liike-elämän edustajilta, mutta myös kansainväliset organisaatiot, koulutuspolitiikan kehittäjät ja tutkijat osallistuivat keskusteluun. Useat tahot pyrkivät määrittelemään, mitä laaja-alainen osaaminen ja tulevaisuuden taidot tarkoittavat ja miten niitä tulisi ottaa huomioon koulutuksessa. (Vainikainen & Nilivaara 2022, 13–14.) Tulevaisuuden taitoja on määritelty eri hankkeissa ja yhteyksissä, ja näiden määritelmien perusta riippuu usein hankkeiden taustasta. Vaikka eroja esiintyy eri malleissa, on havaittavissa myös yhtäläisyyksiä. Useimmissa malleissa korostuvat yhteistyötaito, kommunikaatio, tieto- ja viestintäteknikkataidot, sekä sosiaaliset ja kulttuuriset taidot. Lisäksi luovuus, kriittinen ajattelu ja ongelmanratkaisu ovat yleisesti käsiteltäviä taitoja. Osa malleista painottaa myös keskeisten oppiaineiden, kuten äidinkielen ja matematiikan, osaamista. (Vainikainen & Nilivaara 2022, 19.)

Opetushallituksen vuonna 2022 toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan noin kolmasosa vastaajista uskoo, että digitalisaatio, teknologinen kehitys ja automatisaatio vaikuttavat ammattialojen työtapoihin ja osaamistarpeisiin. Kyselyyn saatiin 1,075 vastausta eri ammattialoilta. (Opetushallitus 2023, 4, 15–16.)

Opetushallituksen teettämä kysely paljastaa myös, että tulevaisuudessa työvoimalta odotetaan vahvaa ympäristöystävällisyyden, vastuullisuuden ja kestävä kehityksen ymmärrystä. Ilmastonmuutoksen torjunta on keskeistä, ja vastaajat painottavat raaka-aineiden ja tuotantoketjujen vastuullisuutta, eettisyyttä ja kestävä kehityksen periaatteiden merkitystä. Kestävyystoiminta on erityisen tärkeää alakohtaisten toimintatapojen muutoksessa. Kiertotalous ja materiaaliosaaminen ovat keskeisiä tekijöitä kohti kestävämpää tulevaisuutta. Materiaalien tehokkaampi käyttö, hävikin vähentäminen ja kierrätys ovat tärkeitä kestävyyspyrkimyksiä (Opetushallitus 2023, 22).

Kirsi Lainemaa kiteyttää artikkelissa Yhteisöllisyys ja hyvinvointi digitaalisessa työssä että, luovuus ja kriittinen ajattelu ovat myös edellytyksiä digitaalisessa työssä, jossa digitaalisia työkaluja hyödynnetään uusien ideoiden ja tiedon keräämisessä, järjestämisessä, tuottamisessa ja arvioinnissa. Ongelmanratkaisukyky on erityisen tärkeää tietoyhteiskunnassa, jossa on ratkaistava vakavia ja monimutkaisia ongelmia. Näiden keskeisten taitojen lisäksi digitaaliseen osaamiseen kuuluu myös kontekstuaalisia taitoja, kuten eettistä ajattelua, kulttuurista ymmärrystä, joustavuutta, itseohjautuvuutta ja elinikäistä oppimista. (Lainemaa 2021, 5.)

Vainikainen ja Nilivaara (2022, 22) korostavat artikkelissa, että tarkastelu lähimenneisyyteen auttaa ymmärtämään, etteivät laaja-alaisen osaamisen taidot ole pelkästään tulevaisuuden taitoja, joita opiskellaan koulussa ja käytetään myöhemmin. Ne ovat taitoja, joiden merkitys on tunnustettu vuosikymmeniä sitten, ja niitä tarvitaan sekä nykyhetkessä osana koulutusta että koulun ulkopuolella päivittäisessä elämässä.

Työn digitalisoituminen, teknologian kehitys sekä työntekijöihin kohdistuvat odotukset ja vaatimukset ovat olennaisia tekijöitä hyvinvoinnin näkökulmasta. Näiden tekijöiden vaikutus ulottuu työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen sekä heidän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiinsa. On välttämätöntä kiinnittää erityistä huomiota näihin tekijöihin, jotta varmistetaan, että työntekijät voivat säilyttää tasapainon ja terveyden työelämässään.

## **Suomen Digitaalinen visio 2030: Osaaminen, turvallisuus ja menestys**

Suomen digitaalinen visio vuodelle 2030 on, että maa on vauraan hyvinvointivaltion perusta, joka perustuu digitaaliseen infrastruktuuriin, digiosaamiseen ja moderniin teknologiaan. Digitaaliset perustaidot ovat nyt olennainen kansalaistaito, jota yksilöt ja organisaatiot, mukaan lukien yritykset ja julkisen sektorin toimijat, jatkuvasti päivittävät ja edistävät. Tutkimus ja koulutus ovat avain uuden tiedon ja digitaalisen osaamisen tuottamiseen, mikä on välttämätöntä kilpailukykyämme ylläpitämiseksi. Tiedon ja taitojen jatkuvaa kehittämistä tarvitaan sekä nuorten että työssä olevien väestön keskuudessa, jotta voimme vastata teknologiseen kehitykseen, väestörakenteen muutoksiin ja muutuvaan työelämään. (Valtioneuvosto 2022, 28, 33.) Opetushallituksen vuonna 2022 suorittaman kyselytutkimuksen mukaan noin kolmannes vastaajista katsoo, että digitalisaatio, teknologinen edistys ja automatisaatio muuttavat ammattialojen työtehtäviä ja osaamistarpeita. Tämä muutos vähentää rutiinitehtäviä ja korostaa sosiaalisia taitoja. Kehityksen myötä työntekijöiltä vaaditaan moni-

puolisempia taitoja, mikä voi lisätä työn kuormitavuutta ja haasteita. Työn digitalisointi tarjoaa mahdollisuuden uudella tavalla työn organisointitapoihin, mutta nämä muutokset edellyttävät huolellista panostusta työtehtävien ja niiden johtamisen järjestelyihin sekä työprosessien sopeuttamiseen. Muutoksilla voi olla monenlaisia vaikutuksia työntekijöiden kykyyn suoriutua tehtävistään ja kohtaamiinsa haasteisiin päivittäisessä työssä. (Opetushallitus 2023, 4, 15–16; Lainemaa 2021, 5.)

Valtioneuvoston julkaisu 2022:65 painottaa digitaalisen turvallisuuden keskeisyyttä yhteiskunnassa ja tarvetta suojautua kyberuhilta, informaatiovarkauksilta sekä tieto- ja identiteettivarkauksilta. Suomi kykenee rakentamaan turvallista digitaaliyhteiskuntaa ja korostaa, että digitaalinen turvallisuus on kaikkien vastuulla, oli kyse sitten yksilöistä, yrityksistä tai julkisesta sektorista. Digitaalinen turvallisuus parantaa yhteiskunnan selviytymistä poikkeusoloissa esim. koronapandemiasta selvisivät parhaiten digitalisoituneet maat. (Valtioneuvosto 2022, 19.)

Näiden näkökulmien yhdistäminen korostaa digitaalisen osaamisen ja turvallisuuden merkitystä Suomen menestykselle tulevaisuudessa. Se edellyttää jatkuvaa oppimista, sopeutumista muutoksiin ja valmiutta vastata digitaalisiin haasteisiin, mutta tarjoaa samalla mahdollisuuksia innovaatioille ja talouskasvulle.

## **Hyvinvoivan työyhteisön kulmakivet: vuorovaikutus, tiimityötaidot ja luottamus**

Hyvinvoiva työyhteisö rakentuu hyvillä vuorovaikutus- ja tiimityötaidoille, sekä luottamukselle.

Vuorovaikutus on kahden tai useamman henkilön välistä vastavuoroista toiseen ja itseen kohdistuvaa vaikuttamista. Vuorovaikutuksellisia keinoja ovat muun muassa avoimuus keskustelulle, kuunteleminen, kuultuun vastaaminen, läsnä oleminen, tilan antaminen, toisen henkilön aseman ymmärtäminen ja siihen empaattisesti suhtautuminen sekä oman näkemyksen oikeellisuuden rakentava pohtiminen. Vuorovaikutustilanne perustuu havaintoon ja tulkintaan, eikä suinkaan ole immuuni virhetulkinnolle, joita voi syntyä esimerkiksi viestijöiden erilaisien taustojen takia. Hyvä vuorovaikutustilanne ei pyri täydelliseen konsensukseen, vaan lähinnä ymmärrykseen osallisten mielipiteistä ja niihin vaikuttavista seikoista. (Laine & Rauramo 2017.)

Tulevaisuuden työympäristöjen digitalisoitumisessa haasteeksi voikin muodostua kasvottomuus viestintätilanteissa, jolloin aito vuorovaikutus saattaa kadota. Jo nyt etätyön yleistyttyä fyysiset kahvihuonekeskustelut ovat vähentyneet ja lounastauot siirtyneet omien kotien keittiöihin. Koska vuorovaikutus ja viestintä ovat monen tekijän summa, ei kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista tulisi unohtaa. Vaikka kirjallinen viestintä on usein kustannustehokasta, se ei sisällä fyysistä ilmaisua, joka rakentuu sanotun ja sanomattoman sekä eleiden ja ilmeiden yhteisvaikutuksesta kokonaisvaltaiseksi viestiksi vastaanottajalle. (Karvinen 2019.) Digitalisoituneessa työympäristössä vuorovaikutus

vaatii uudenlaista otetta yhteistyöhön ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. Yhteisölliset digitaaliset työympäristöt edustavat monenlaisten viestintäkanavien ja teknologioiden rikkautta, ja synkroniset sekä asynkroniset viestintämuodot tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia. Kuitenkin erilaisen teksti- ja puhepohjaisten viestintätapojen yhdistäminen edellyttää työntekijöiltä vahvaa kykyä hyödyntää niitä tarkoituksenmukaisesti. Uusien viestintäkanavien käyttöönotto ja niiden yhteispeli aiempien työkalujen ja kanavien kanssa asettavat työntekijöille osaamishaasteita ja mahdollisuuden kehittää taitojaan. (Lainemaa 2021, 5–6.)

Tiimityö ja verkostotyöskentely ovat tätä päivää ja määrittävät yksilön työelämätaitoja jatkuvasti. Hyvä tiimityöskentelijä jää mieleen ja toisaalta huonoa tiimipelaajaa ei välttämättä palkata seuraavaan projektiin. Tiimityötaidot ovat opeteltavissa ja ne ovat pitkälti asennekysymyksiä. Kun henkilö valitaan tiimiin, hänen kannattaa muistaa, että juuri hänet on valittu kyseiseen tiimiin. Kyse on siis oman taustatiedon ja –taidon arvostamisesta tietyn alan erityisosaajana ja jo siten arvokkaana osana tiimiä. Vaikka tiimillä on yleensä johtaja, kannattaa tiimiläisen pitää huolta siitä, että tavoite on yhteinen ja että sitä kohti pyritään yhdessä. Hyvä tiimityöntekijä uskalttaa kysyä ohjeita, kyseenalaistaa ja toisaalta taas tuoda omia ideoitaan esiin. Jos vastuunjako ei ole selvillä, voi tiiminjäsenten olla vaikea sitoutua annettuun päämäärään ja silloin yksilö voi kokea kohtuutonta kuormitusta. Avainasemassa onkin jälleen viestintä, jonka tulisi olla mahdollisimman avointa ja kannustavaa. (Karvinen 2019.)

Työyhteisö tarvitsee kukoistaakseen luottamusta. Luottamus mahdollistaa työhyvinvointia, mutta puuttuessaan myös rapauttaa sitä. Erityisen tuhoisaa on, mikäli työnjaot eivät ole selkeitä ja esihenkilöasemassa olevat eivät ole aidosti

kiinnostuneita kuulemaan alaisiaan. Jos työyhteisön jäsenet eivät joudu pelkäämään kasvojensa menettämistä, käyttämään energiaansa itsensä suojaamiseen tai peittelemään epäonnistumisia, vapauttaa se energiaa itse työn tekemiseen. Parhaassa tapauksessa luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa työroolien lavenemisen ja vastavuoroisemman toiminnan ja positiivisemmän suhtautumisen tavoitteisiin. (Rauramo 2020.)

## **Elinikäisen oppimisen merkitys työhyvinvoinnissa ja työelämän muutoksessa**

Elinikäisestä oppimisesta on käsitteenä keskusteltu runsaasti, ja käsitteen määrittely riippuu useista eri seikoista, kuten näkökulmasta. Käsiteltävänä voi olla yksilö-, organisaatio- tai yhteiskunnallinen konteksti. Jatkuva oppiminen korostaa oppimisen yhteyttä työelämässä tarvittavien tietojen ja taitojen kehittämiseen. Oppijan vastuu korostuu oman itsensä kehittämisessä ja oppimisessa koko työuran ajan. (Kinnari 2020.)

Yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan tasolla tapahtuva muutos on jatkuvaa. Muutos on pysyvää, myös työelämässä. Tämän vuoksi jatkuva oppiminen on menestyksekkään työuran kannalta välttämätöntä. Osaaminen on paras keino turvata laadukas työura myös jatkossa. Työelämä on ollut nopeassa muutoksessa digitalisaation ja ympäristön muuttumisen vuoksi. Nopea muutos on luonut uusia trendejä työelämään. Tämä korostui Koronapandemian aikaan, kun perinteisen lähityön rinnalle uusiksi vallitseviksi työmuodoiksi muodostui etä- ja hybridityö.

Dufva (2020) on todennut työelämää koskevinä isoina, yhtäaikaistena ja globaaleina muutoksina mm. ilmaston muutoksen, väestön ikääntymisen, työn teknistymisen ja digitalisaation. Työn teknistymisellä ja digitalisaatiolla on sekä työtä lisääviä että vähentäviä vaikutuksia. Tämän hetken nuoret tulevat työllistymään ammatteihin, joita ei vielä ole olemassakaan. Työelämän muutos tuo tarpeen jatkuvalla oppimiselle jo itsessään, mutta laadukkaasti työn hoitaminen, vaatii uuden oppimista sekä työntekijältä että työorganisaatiolta.

Jatkuvaa oppimista ei voi käsitteenä ajatella ainoastaan yksilön koulutautumisessa tai opiskelussa vaan se täytyy nähdä työhön liittyvänä kokonaisuutena. Oppiminen ei tapahdu ainoastaan yksilötasolla henkilölle itselleen, vaan yhdessä sosiaalisen ympäristön, yhteisön tai yhteiskunnan kanssa. (Lemmetty & Collin 2022, 8.)

Muodollisen oppimisen lisäksi työyhteisöissä on runsaasti epämuodollista oppimista. Parempaan sosiaaliseen työympäristöön ja työssä jaksamiseen käytetään epämuodollisen oppimisen keinoja. Kokemus on voimavara, jota pitää käyttää kehittyvän työyhteisön laadullisessa parantamisessa. Oppimismahdollisuudet ja -olosuhteet ovat riippuvaisia myös organisaation koosta sekä toimenkuvasta. Työyhteisöt ovat yksi merkittävimmistä oppimisympäristöistä, koska opitusta on hyötyä myös työn ulkopuolella.

Työorganisaatioiden on jatkuvasti muututtava ja kehityttävä tarjotakseen työntekijöille mahdollisuuden uuden oppimiseen, jotta työntekijän oppimisesta muodostuisi työyhteisölle sekä työntekijälle itselleen merkityksellinen sekä ajanvaatimukset täyttävä. Muutoksen on tapahduttava organisaatiotasolla ennen kuin sen voi hyödyntää työntekijää ja työyhteisöä koskevaksi kehitykseksi.

Muutosten ei tarvitse olla mullistavia. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia asioita kuten työtilojen tai työmetodien muutos. Oikein tehtyinä näillä muutoksilla voidaan saavuttaa motivoituneet ja tuottavat työntekijät. Jatkuvan oppimisen uudistuksella Valtioneuvosto haluaa saada työntekijät tulevaisuudessa oppimaan sekä muodollisesti kouluttautumalla että epämuodollisesti työssäoppimisella. (Valtioneuvosto 2020a, 13.)

Itsensä johtaminen ja sen mukana tuoma motivaatio on oppimisen perusasioita. Jatkuva oppiminen edellyttää riittävää kokemusta, osaamista ja motivaatiota. Tämän vuoksi onkin paradoksaalista, että kokemuksen lisääntyessä usein motivaatio uuden oppimiselle vähenee. Miksi työntekijä uupuu ja loppulta väsyä, myös uuden oppimiseen. Jatkuvassa oppimisessa ovat keskeisiä kehitysalueita ikäjakaminen ja työurien pidentäminen. Väestön ikääntyminen onkin yksi tulevaisuuden haasteista. Jatkuvaan oppimiseen tavoitteena on oltava lisääntynyt mielenkiinto ja motivaatio työtehtäviä sekä työyhteisöä kohtaan. Uuden oppimisella pitäisi saavuttaa kokonaisvaltainen käsitys itsestä ja työyhteisöstä. Kokonaisvaltaisella itsensä johtamisella ja jatkuvalla oppimisella täytyy olla positiivinen vaikutus yksilön sekä yhteisön työhyvinvointiin. Mikäli tässä epäonnistutaan, on vaarana työväestön henkinen väsyminen. Mielenterveysyistä Suomessa menetetään vuositasolla jopa 17 miljoonaa työpäivää (Työterveyslaitos 2019).

## **Itsensä johtaminen ja työhyvinvoinnin ylläpito: tärkeimmät taidot muuttuvassa työelämässä**

Peter Kenttä (2021) pohtii blogissaan World Economic Forumin raporttia työelämän tilasta vuonna 2025, jossa on yllättäviä tuloksia: Itsensä johtaminen, erityisesti hyvinvointiin keskittyminen on lähitulevaisuudessa työelämän tärkein taito. Muuttuvassa työympäristössä tarvitaan muuntautumiskykyä ja resilienssiä. Työelämän muutos on jatkuvaa ja koronapandemia vauhditti tulevaisuuden trendejä. Pandemian vaikutukset kohdistuivat töihin eri tavalla. On useita työpaikkoja, jotka vähenivät tai loppuivat pandemian aikana tai sen seurauksena. Työn muodot moninaistuivat monipaikkaisten-, hybridi- ja etätöiden lisääntyessä. Työelämässä on kolmenlaisia käsitteitä: syrjäytetyt, olennaiset ja etätyöt. On olemassa ammatteja (syrjäytetyt), joihin soveltuu ainoastaan lähityö. Esimerkiksi palvelutyö ravintolassa ja nämä työkentät kokivat kaikista suurimman muutoksen. Syrjäytetyillä vähenivät työmahdollisuudet eniten. On olemassa lähityöammattajeja, jotka ovat välttämättömiä (olennaiset), esimerkiksi linja-autonkuljettajat ja muut läsnäoloa vaativat työt. Pandemia aiheutti työhön liittyvää huolta näillä olennaisen lähityön tekijöillä. Vähiten pandemia muutti töitä, jotka soveltuivat etätöiksi, vaikka niitä ei välttämättä etätöinä toteutettukaan ennen pandemiaa. Näissä töissä huomattiin etätöiden tarjoamat mahdollisuudet ja etätöistä saattoi tulla uusi normaali (Kenttä 2021).

Pandemian vauhdittama muutos ja digitalisaation lisääntyminen hajauttaa työelämäkenttää. Työ on

monimuotoistunut. Tämän vuoksi pitkiä urapolkuja on vähemmän ja muuttuneeseen työelämään kuuluu enemmän työpaikan vaihtumisia. Pandemian aiheuttaman epävarmuuden vuoksi inhimilliseen pääomaan panostetaan työelämässä vähemmän ja täydentävät koulutukset tulevat korvaamaan suurelta osin kokonaan uuden oppimisen. Tästä syystä itseohjautuvuutta ja aktiivista oppimista tarvitaan yhä enemmän. Itsensä johtamisen hyvinvointitaidot ovat osoittautuneet ennusteita tärkeämmiksi. Resilienssi ja ongelmanratkaisutaidot ovat muuttuneen pirstoutuneen työkentän tärkeitä kehityskohteita työperäisen stressin ja muiden työhyvinvointia vaurioittavien tekijöiden välttämiseksi. Itsensä johtaminen hyvinvointia ja resilienssiä kehittämällä ei ole mahdollista, ellei työyhteisöllä tai yksilöllä ole työorganisaation mahdollistamia edellytyksiä huolehtia työhyvinvoinnistaan. Tärkeä tekijä kehittyvään työhyvinvointiin ja muutosten tuoman epävarmuuden kohtaamiseen on työorganisaation kehittäminen. Työn muutos ja mahdollisuudet kehittyä mukana syntyvät työyhteisön ja organisaation yhteispelillä. Ennusteista huolimatta on yksilön itsensä johtaminen ja siten kehittymisen tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. Tästä on suuri vastuu yksilöllä itsellään, vaikka se yhteistyötä vaatiikin (Kenttä 2021).

## **Työajanlyhentämiskokeilut**

### **Suomessa: Menneitä kokeiluja ja tulevaisuuden mahdollisuuksia**

Suomessa 1990-luvulla testattiin kuuden tunnin työpäivää, joka tähtäsi työn jakamiseen, toiminnan tehostamiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseen. Kokeilu paransi sekä tuottavuutta että

työntekijöiden hyvinvointia. Kokeilun loppumiseen vaikuttivat tekijät, kuten epäluulo, taloudelliset muutokset ja kuntapuolen rahoituksen puute. Kokeilu perustui Paavo Seppäsen 6+6-malliin ja koostui 27 eri kokeilusta, joista kymmenen toteutettiin yksityisellä sektorilla ja seitsemäntoista kuntasektorilla. Yksityisellä sektorilla keskityttiin neuvotteluihin ja työn organisoinnin muutoksiin, mikä paransi tuottavuutta ja tehosti työprosesseja. Kuntasektorilla painopiste oli pääasiassa sosiaali- ja terveystaloudessa, ja tavoitteena oli parantaa palvelujen laatua ja työntekijöiden hyvinvointia järjestämällä työvuorot uudelleen. (Työterveyslaitos 2023, 11–13; Peltola 2021, 10–15.)

Työaikamallit ovat monimuotoisia – yhtä yleispätevää mallia on vaikea määritellä. Työaikojen muutokset voivat olla päivittäisiä, viikoittaisia tai vuosittaisia. Osittain osa-aikatyö on yleistynyt, ja kokeiluissa olisi hyödyllistä testata tiettyjä malleja sen sijaan, että muutettaisiin työaikaa kaavamaisesti. Työajan lyhentäminen voisi houkuttaa työvoimaa työvoimapulan ammattiteissa ja sitouttaa nykyiset työntekijät, mutta se ei välttämättä kasvattaisi työvoiman tarjontaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 12.)

Työaikakokeilujen suunnittelussa ja arvioinnissa on otettava huomioon useita kriittisiä kysymyksiä:

- **Työaikakokeilun tavoitteet:** Kokeilulla tulisi olla selkeät tuottavuus- ja/tai työllisyystavoitteet. Tämä voi olla haastavaa, erityisesti kun työmarkkinatilanne on kireä.
- **Kokeilun kesto:** Kokeilun tulisi olla vähintään 1–2 vuoden mittainen, jotta vaikutuksia voidaan arvioida riittävän pitkällä aikavälillä.



- **Vaikutus palkkoihin:** Työaikakokeilun on oltava suunniteltu niin, että palkkataso ei alene työntekijöille. Tämä on keskeistä osallistumisen kannalta.
- **Yhteistyö tutkijoiden kanssa:** Kokeilu tulisi valmistella yhteistyössä tutkijayhteisön kanssa, jotta vaikutusarviointi on luotettava.
- **Monipuoliset työaikamallit:** Työaikakokeiluissa tulisi testata erilaisia työaikamalleja ja -muutoksia sen sijaan, että vain muutetaan kaavamaisesti työaika.
- **Oikeudelliset haasteet:** Työaikakokeilujen pakottava osallistuminen voi aiheuttaa oikeudellisia haasteita, erityisesti jos ne asettavat yritykset eri asemaan.

Yleisesti ottaen työaikakokeilut vaativat huolellista suunnittelua, monipuolista arviointia ja huomioimista erilaisia yhteiskunnallisia ja taloudellisia tekijöitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 10–13.) Pekka Peltola Helsingin yliopiston valtiotieteiden tohtori, kannustaa uusiin työajan lyhentämiskokeiluihin. Erityisesti 6+6-mallin ja nelipäiväisen työviikon etuja ja haittoja tulisi tarkastella. Kokeilut tarjoavat tärkeää ymmärrystä prosessin luonteesta. On tärkeää huomioida, että työajan lyhentämisen vaikutukset riippuvat toteuttamistavoista. Parhaiten se toimii paikallisena ja yrityskohtaisena sovelluksena, jossa työntekijät osallistuvat suunnitteluun. Kokeilujen riippumattomuus on keskeistä. Laajamittainen soveltaminen edellyttää lainsäädäntöä ja työmarkkinajärjestöjen yhteistyötä, sekä toteutus tulisi tehdä asteittain. (Peltola 2021, 17.)

Työterveyslaitoksen teettämässä Työajan lyhentämisen interventiot ja kokeilut -kirjallisuuskatsauksen päätelmissä korostetaan, että lyhennetty

työaika yleisesti parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Tällaiset muutokset liittyvät parempaan unen laatuun, lyhytikäiseen unen pidentymiseen, ja helpompaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Samalla on kuitenkin yleistä, että työajan tiivistyminen koetaan. Vaikutukset sairauspoissaoloihin ovat ristiriitaisia, ja tutkimustietoa tuottavuudesta on niukasti. Katsauksessa korostetaan tarvetta tarkempaan ja laaja-alaiseen seurantatutkimukseen, joka tutkii työajan lyhentämisen vaikutuksia hyvinvointiin, terveyteen ja taloudellisiin näkökulmiin. Tämä edellyttäisi kontrolloituja tutkimuksia suurilla ja monipuolisilla otoksilla sekä yritystason tutkimusta, joka ottaa huomioon eri toimialojen ja yritysten lähtökohdat. Kansainväliset kokemukset viittaavat siihen, että työajan lyhentäminen voi tarjota organisaatioille mahdollisuuden tukea henkilöstön hyvinvointia ja lisätä työvoiman saatavuutta. (Työterveyslaitos 2023, 30–31.)

Tulevaisuuden työelämässä työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen vaatii kattavaa lähestymistapaa, erityisesti kun työntekijöihin kohdistuu yhä moninaisempia odotuksia ja vaatimuksia. On olennaista ottaa huomioon työn ja yksityiselämän tasapaino, ammatillinen kehittyminen, terveys ja hyvinvointi, johtaminen sekä monimuotoisuuden ja teknologian vaikutukset.

## Pohdinta

Työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on ensisijaisen tärkeää huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista, sillä silloin yhteisö voi kannatella yksilöä, jolla on haasteita oman jaksamisensa kanssa. On kuitenkin huomattava, että työyhteisö voi kokea hyvinvoinnin moninaisena ja vastuuttaa yksilöi-



tään joskus tarpeettomastikin. Siinä, missä vuosia työskennellyt työntekijä voi kokea työuupumisen yksilön elämänhallinnanongelmana, voi työelämään juuri astuva työntekijä nähdä työuupumisen koko organisaation ja erityisesti johtamisen tavoista lähtöisin olevana.

Kaiken kaikkiaan tulevaisuuden työntekijöiltä odotetaan monipuolisia taitoja ja valmiutta sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Näiden vaatimusten kohtaaminen vaatii jatkuvaa itsekehittämistä ja valmiutta omaksua uusia rooleja ja vastuita. On olennaisen tärkeää, että niin yksilöt kuin organisaatiotkin panostavat näiden taitojen kehittämiseen ja ylläpitämiseen, jotta voimme menestyksellä navigoida tulevaisuuden työelämässä.

Voidaankin kysyä: Tarjoaako tulevaisuuden työelämä loistokkaan työuran ja upeita mahdollisuuksia vain heille, jotka ovat valmiita jatkuvaan ja elinikäiseen oppimiseen? Miten huolehditaan heistä, joilla on vaikeuksia sopeutua työelämän muutoksiin? Ja ennen kaikkea: miten erilaiset oppijat ja oppimisvaikeuksista kärsivät saadaan työelämään mukaan rakentamaan parempaa ja kestävämpää työelämän huomista?

## Lähteet

Dufva, Mikko 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Sitra. Viitattu: 30.10.2023 <https://media.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>

Karvinen, Milla-Maria 2019. Onnistuneen yhteistyön ainekset – näin loistat tiimeissä! Verkosivu. Viitattu 17.10.2023 <https://www.ukko.fi/yrittajyyskoulu/onnistuneen-yhteistyon-ainekset-nain-loistat-tiimeissa/>

Kenttä, Peter 2021. Monipuolinen itsensä johtaminen on työelämän tärkein henkilökohtainen taito vuonna 2025. Blogikirjoitus 26.1.2021. Viitattu 17.10.2023 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/monipuolinen-itsensa-johtaminen-on-tyoelaman-tarkein-henkilokohtainen-taito-vuonna-2025/>

Kinnari, Heikki 2020. Elinikäinen oppiminen ihmistä määrittämässä. Genealoginen analyysi EU:n, OECD:N ja UNESCO:n politiikasta. Akateeminen väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.

Lainemaa, Kirsi 2021. Yhteisöllisyys ja hyvinvointi digitaalisessa työssä. Ammattikasvatuksen aika-kauskirja. Pääkirjoitus. <https://journal.fi/akakk/article/view/111695/65690>

Lemmetty, Soila & Collin, Katja 2022. Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. SoPhi. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/173934/Kohti%20merkityksellist%C3%A4%20el%C3%A4m%C3%A4%C3%A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Opetushallitus 2023. Laaja-alainen osaaminen 2030-luvulla. Laaja-alaisen osaamistarpeiden kehitys vuoteen 2030 mennessä. Osaamisen ennakointifoorumin 2021–2024 tuloksia. Raportit ja selvitykset. 4, 15–16, 22 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Laaja-alainen\\_osaaminen\\_2030-luvulla.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Laaja-alainen_osaaminen_2030-luvulla.pdf)

Peltola, Pekka 2021. Lyhyemmän työajan kokeilut Suomessa 1996–1999 6+6-malli oli menestys. Kalevi Sorsa -säätö. 10–15, 17, [https://sorsafoundation.fi/wp-content/uploads/KSS\\_Peltola\\_Tyoai-ka\\_Web.pdf](https://sorsafoundation.fi/wp-content/uploads/KSS_Peltola_Tyoai-ka_Web.pdf)

Työterveyslaitos 2019. Työterveyslaitos vetoaa työpaikkoihin: keinot mielenterveysongelmien ehkäisemiseksi on saatava käyttöön. Tiedote 28.11.2019. Viitattu 30.10.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoterveyslaitos-vetooa-tyopaikkoihin-keinot-mielenterveysongelmien-ehkaisemiseksi-saatava-kayttoon>

Työterveyslaitos 2023. Työajan lyhentämisen interventiot ja kokeilut. Viitattu 30.10.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/147377/TTL-978-952-391-129-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työterveyslaitos, 2023, HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkökulmat. 24. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL\\_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työturvallisuuskeskus 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Viitattu 17.10.2023. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa - Työturvallisuuskeskus (ttk.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023. Työaikako-  
keiluista, työajan lyhentämisen vaikutusis-  
ta ja Suomen työaikakokeilujen vaihtoehtoista.  
Muistio. 10–13. Viitattu 30.3.2023 [https://tem.fi/  
documents/1410877/153287519/TY%C3%96AI-  
KAKOKEILUT+FINAL.pdf/1c286e98-baee-d607-  
6c12-1439f3b2dbf9/TY%C3%96AIKAKOKEILUT+-  
FINAL.pdf?t=1680238268029](https://tem.fi/documents/1410877/153287519/TY%C3%96AI-KAKOKEILUT+FINAL.pdf/1c286e98-baee-d607-6c12-1439f3b2dbf9/TY%C3%96AIKAKOKEILUT+-FINAL.pdf?t=1680238268029)

Valtioneuvosto 2020a. Jatkuvan oppimisen parla-  
mentaarisen uudistuksen linjaukset - Osaaminen  
turvaa tulevaisuuden.

Valtioneuvoston selonteko: Suomen digitaalinen  
kompassi. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:65. Val-  
tioneuvosto, 2022. 19, 28, 33. [https://julkaisut.val-  
tioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164429/  
VN\\_2022\\_65.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164429/VN_2022_65.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

