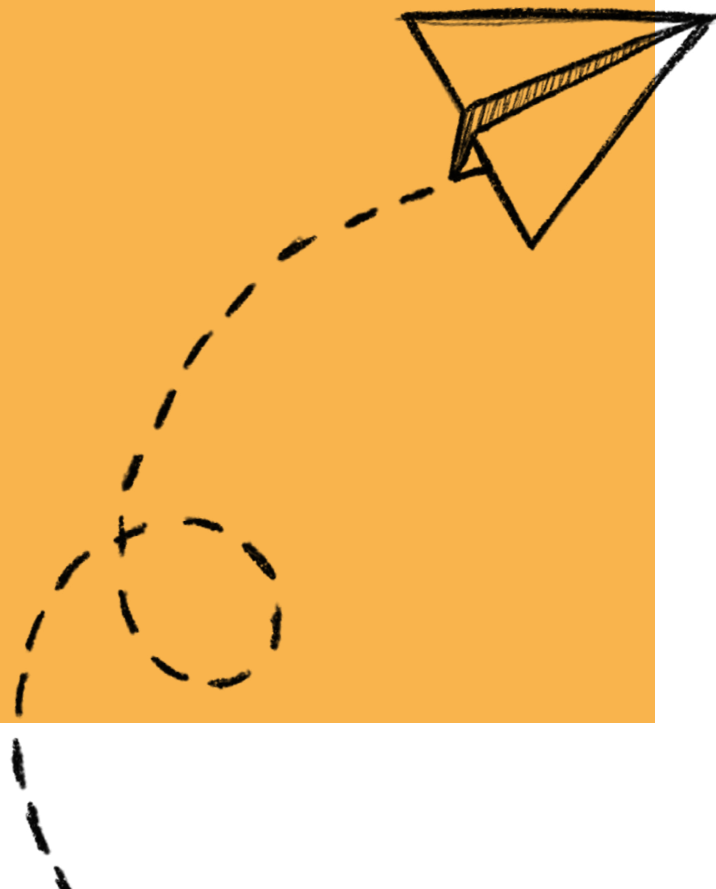


HUMAK[®]

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Työelämän muutostrendit 2022

Koostaneet
Sikke Leinikki ja Anu Suoranta



Koostaneet Sikke Leinikki ja Anu Suoranta

Työelämän muutostrendit 2022

ISBN 978-952-456-426-7 (painettu)

ISBN 978-952-456-427-4 (verkko)

ISSN 2343-0664 (painettu)

ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 149
© Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2022, Helsinki

Sisällys

Sikke Leinikki ja Anu Suoranta Työyhteisön kehittäjäopiskelijat työtä, teknologiaa ja tulevaisuutta pohtimassa	3
OSA I: MUUTOSTA JOHTAMASSA	6
Laura Ingrén, Marjo Ylikoski, Sofia Riikonen ja Tiina-Riitta Risti Tulevaisuuden johtamiskulttuuri nuorten aikuisten näkökulmasta	7
Riikka Malila, Pinja Mård, Terhi Kuoppala ja Johanna Niemonen Tulevaisuuden empaattinen johtaminen	15
Jaana Jalaistus, Helena Lehtinen, Henna Mäntylä ja Tiia Pylkkönen Perehdyttämisen uudet tuulet	26
OSA II: TYÖN MUOTOJEN MONINAISUUS.....	36
Terhi Anttila, Virpi Hakanen, Suvi Kallonen ja Tini Vehviläinen Kaikista yrittäjiä.....	37
Helena Kanttikoski, Nila Hajizadeh, Laura Peltokorpi ja Katja Heikkinen Moniansiotyössä jaksaminen	45
OSA III: TYÖELÄMÄN TAIDOT JA TURVALLISUUS.....	52
Antti Åman, Hanna Hietarinta, Kati Santala ja Katri Kariola Työntekijä digihurrikaanin pyörteissä - työntekijänäkökulma	53
Hanna Ahlstedt, Mirva Närhi, Elisa Suontausta ja Niina Vesalainen Psykologinen turvallisuus työyhteisöjen tukena	62
Marika Jousala, Hanna Koski ja Aku Kinnunen Tulevaisuuden metataidot	72
Juha Etelätalo, Katariina Kautto, Sanna-Kaisa Kuparinen ja Susanna Veijo Teknologisten osaamistarpeiden muutos	80
Waltteri Vuori ja Marjukka Viljanen Luottamusmies työn muutosten pyörteissä.....	89

Työyhteisön kehittäjäopiskelijat työtä,

teknologiaa ja tulevaisuutta pohtimassa

Sikke Leinikki | Anu Suoranta

Muuttuva työelämä ja työn uudet muodot -opintojaksolla koostettiin toisen kerran työelämän muutoksia työyhteisökehittäjien näkökulmista tarkasteleva artikkeliteos. Artikkelien teon kautta opiskelijat tutustutetaan yleisölle suunnattuun asiantuntijakirjoittamiseen ja julkaisun tekemiseen. Rosoisuudessaan teos on aikalaiskertomus syksyn 2022 työelämää puhuttavista teemoista.

Teoksen suurin anti on kuitenkin se, että lukija pääsee tutustumaan työelämän arjesta kertovaan artikkelikokoelmaan. Se mikä valikoituu työelämästä kirjoitettavaksi tänään, on signaali. Ehkä huomiota herättävää syksyllä 2022 on se, että korona ei nouse työelämän keskiöön. Pandemia ei ole kokonaan poissa. Se on artikkeleissa läsnä jonkinlaisena menneenä tulevana, joka muokkasi työelämän alustan pysyvästi toisenlaiseksi ja hyvä niin. Opiskelijoiden sitaattiin tiivistyy jotakin keskeistä työn monipaikkaisuuden vakioitumisesta normaaliksi: "Tulevaisuutta odottaessamme voimme ihaillen muistella, kuinka 90 vuoden paremmalle puolelle päässyt kuningatar jaksoi vielä innostua uudesta, kuten korona-ajan virtuaalisesta yhteydenpidosta kansalaisiinsa".

Opintojakson vetäjinä hahmotimme opiskelijoiden artikkeleista kolme temaattista osiota. Ensimmäisessä osiossa katse suunnataan johtamisen muutoksiin. Osion aloittaa kirjoitus johtamiskulttuureista nuorten näkökulmista. Tästä jatketaan tulevaisuuden empaattiseen johtamiseen ja perehdyttämisen uusiin tuuliin. Osion lopussa kysytään, onko työhön perehdyttäminen oikeastaan koko työsuhteen kestävä prosessi.

Johtamisesta edetään työn muotojen moninaisuuteen. Kaikista yrittäjiä -artikkelissa pohditaan, mikä on koulujärjestelmän läpäisevän yrittäjyyskasvatuksen tosiasiallinen tavoite. Moniansiotyön jaksamista pohtiva artikkeli puolestaan kysyy, miten moniansiotyö vaikuttaa työhön sitoutumiseen.

Teoksen päättää osio, jossa tarkastellaan työelämän moninaistuvia taitovaatimuksia ja turvallisuutta. Osio alkaa työelämän digihurrikanilla, jossa kirjoittajat tarkastelevat teknologista muutosta.

Hurrikaania seuraa kirjoitus, jossa tarkastellaan, miten psykologinen turvallisuus toimii työyhteisön tukena. Seuraavassa tekstissä kirjoittajat pohtivat tulevaisuuden työn metataitoja ja artikkeli herättelee pohtimaan asiantuntijuuden olemusta ja työnantajan vastuita. Seuraavat kirjoittajat tarkastelevat teknologista muutosta osaamistarpeiden kautta. Kokoelman päättää artikkeli luottamusmiehestä työelämän moninaisten muutosten pyörteissä.

Työelämän jatkuva muutos kiehtoo meitä lehtoreita, siksi tämän teoksen kokoaminen on yksi vuoden kohokohtia. Tämän vuoden artikkeleista nousee esiin se, miten teknologinen muutos heijastuu kaikkiin ja kaikkeen työnteossa. Useiden artikkeleiden työelämän tapahtumapaikka on ilmastonmuutoksen ja luonnon monimuotoisuuden katoamisen maailma. Artikkeleissa pohdituttaa, miten näihin haasteisiin vastataan työpaikkojen tasolla. Tekstejä kannattaa lukea katseella, jossa paikallinen on samalla kertaa erityistä ja yleistä. Työpaikkojen tilanteet ovat ainutlaatuisia ja niihin löydetty, vaikkapa teknologiset ratkaisut sopivat juuri kyseisen työelämän tilanteessa. Teknologian ja ilmastonmuutoksen pohdinnat ovat artikkeleissa oleellisia, sillä ilmastonmuutoksen torjunnassa työn ja työllisyyden rakentaminen on avainasemassa ekologisen jälleenrakennuksen aikakaudella. On kuitenkin hyvä muistuttaa, kuten opiskelijat kirjoittavat: "Koneilla ei ole tilannetajua, se on ihmisen ehdoton vahvuus".

Helsingissä ja Kirkkonummella 22.11.2022

Sikke Leinikki ja Anu Suoranta

Osa I

Muutosta johtamassa

Tulevaisuuden johtamiskulttuuri

nuorten aikuisten näkökulmasta

Laura Ingrén | Marjo Ylikoski | Sofia Riikonen | Tiina-Riitta Risti

Johdanto

Työelämään ja sen toimintaedellytyksiin vaikuttavat monet asiat, kuten yhteiskunnalliset ilmiöt, tekniikan kehittyminen ja luonnonympäristön muutokset. Työelämän muuttuessa johtajuuden on vastattava näihin muutoksiin. Johtamisella tarkoitetaan karkeasti määriteltynä toimintaa, jolla pyritään suuntaamaan ja hyödyntämään ihmisten työpanosta mahdollisimman hyvin jonkin tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2012, 19–21). Tässä artikkelissa käsittelemme tulevaisuuden johtamiskulttuuria. Kaikilla työelämässä olevilla on jonkinlaista kokemusta johtamisesta ja varmasti monenlaisia mielipiteitä aiheesta. Aihe on kiinnostava ja yksi tärkeimmistä tekijöistä työelämän toimivuuden kannalta. Käsittelemme Suomalaista johtamiskulttuuria erityisesti nuorten aikuisten näkökulmasta, koska ajattelemme sen olevan keskeisin tulevaisuuden johtamiskulttuurin muovautumisen kannalta. Tässä artikkelissa nuorilla tarkoitamme pääasiassa milleniaaleja. Olemme artikkelimme pohjalla hyödyntäneet erilaisia kyselytutkimuksia ja johtamista käsittelevää kirjallisuutta.

Artikkelissa alkuun haemme tulevaisuuden suuntaviivoja avaamalla lyhyesti johtamisen kehityslinjoja Suomessa ennen ja nyt. Seuraavaksi käsittelemme mielestämme keskeisimpiä asioita nyky- ja tulevaisuuden johtamiskulttuuriin liittyen nuorten näkökulmasta tutkimuskirjallisuutta hyödyntäen. Lopuksi ennen artikkelin yhteenvetoa syvennymme vielä työn merkityksellisyyden ja inklusiivisuuden teemoihin johtamisessa.

Johtaminen Suomessa ennen ja nyt

Suomalainen työelämä on kulkenut pitkän matkan ja saanut erilaisia muotoja vuosikymmenten varrella. Työntekijät ovat siirtyneet alkutuotannosta teollisuuteen ja sitä kautta palvelualojen ja tietotyön pariin. Tässä artikkelissa hahmotamme johtamisen kehityskaarta eri aikoina eniten vallalla olleiden johtamisen paradigmojen tai johtamisoppien kautta. Jäsentely on pelkistetty, sillä

todellisuudessa eri johtamisoppien omaksuminen työelämässä ei ole ollut täysin lineaarista ja joi-tain oppeja on omaksuttu rinnakkain.

1940–1960-luvuilla voidaan katsoa olleen voi-makkaimmin vallalla tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan johtamisopit. Tie-teellisen liikkeenjohdon mukaisesti työtä arvioi-tiin pitkälti tehokkuuden perusteella. Työelämän ja tuottavuuden haasteita pyrittiin ratkomaan rationaalisuudella ja teknisellä tiedolla. (Seeck 2012, 74–80.) Ihmissuhdekoulukunnan mukai-sesti puolestaan pyrittiin parantamaan tuotta-vuutta vuorovaikutuksen kehittämisen kautta. Työntekijöiden henkiset ja sosiaaliset ominaisuu-det huomioimalla tavoiteltiin työn tehostamista, mikä lisäsi myös vaatimuksia työntekijöitä koh-taan. (Seeck 2012, 107–109, 133–148; Kuokka-nen 2015, 13–17.) 1960–1990-lukujen aikana tuottavuutta tavoiteltiin organisaation rakentei-ta muokkaamalla. Rakenneteorioiden mukaisesti siis nähtiin organisaatiot omina kokonaisuuksi-naan, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäris-tön kanssa. (Seeck 2012, 159–160, 184–189.) Kulttuuriteoriat johtamisoppina omaksuttiin vah-vimmin 1990–2000-luvun Suomessa. Kyseinen johtamisoppi painotti ajatusta organisaatioiden omista kulttuureista. Työelämän haasteiden rat-komisessa oli oleellista tunnistaa organisaatioi-den symboliikkaa ja merkitysjärjestelmiä. (Seeck 2012, 207–208, 225–231.) 2000-luvulla painotus on ollut innovaatioteorioiden mukaisessa johta-misessa. Työntekijät on nähty yksilöinä, joilla on tarve kehittyä ja uudistua. Työelämälle ominaista on joustavuus ja muutos sekä pyrkimys hierark-kisten rakenteiden purkamiseen. Myös työelämän tuloksellisuuden vaatimus on ollut vahvasti läs-nä. (Seeck 2012, 247–251, 270–276; Vartiainen 2017, 20–22.)

Nykyaikana johtamiskulttuurin voidaan katsoa olevan jossain määrin sekoitus kaikkia aiempia vallalla olleita johtamisoppeja. Näkyvillä on niin sanottujen kovien ja pehmeiden arvojen vastak-kainasettelua. Johtajuuden voidaan sanoa olevan murroksessa. Nykyajan työelämää haastavat muun muassa julkisen talouden kestävyysvaje ja väestön ikääntyminen (Syvänen, Tikkamäki, Lop-pela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 13–15). Ny-kyajan ja tulevaisuuden johtamiselle asetetaan enenevissä määrin erilaisia vaatimuksia. Tulevai-suuden työelämän rakentaminen on jo alkanut. Muutoksesta hyvä esimerkki on se, miten koro-napandemian myötä sekä etä- ja hybridityö ovat lisänneet johtamisen vaatimuksia. Esimerkiksi viestinnän ja luottamuksen rooli johtamisessa on korostunut entisestään samalla kun empatian osoittaminen etätyön aikana on vaikeutunut. Li-säksi uusien sukupolvien tulo työelämään vaikut-tavat tulevaisuuden johtamiseen. He arvottavat elämää ja työntekoa eri tavalla, kuin aikaisemmat sukupolvet. Arkeen halutaan muutakin kuin työtä. Työ ei ole itseisarvo, vaan väline tyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja merkityksellisyyteen. (Ruotsa-lainen & Mbye 2022; Ristikangas & Ristikangas 2018, 18–19.)

Milleniaalit työelämässä

Tuure Mettiäisen opinnäytetyössä on tutkittu mil-leniaaleja työntekijöinä. Milleniaaleilla tarkoitetaan yleisesti noin 1980–2000-luvuilla syntynei-tä. Milleniaaleja kutsutaan myös Y-sukupolven (1980–1995-luvuilla syntyneet) ja Z-sukupolvien (1996–2010-luvuilla syntyneet) edustajiksi. Vuo-teen 2025 mennessä koko maailman työvoimasta jopa 75 % on milleniaaleja. Tämänkin tutkimuksen mukaan milleniaalit eivät halua tulla kohdelluiksi alaisina, vaan kokevat olevansa valmennettavia

tai yhteistyökumppaneita. Milleniaalit myös arvostavat työtä, jota voi tehdä missä ja milloin itselle parhaiten sopii. (Mettiäinen 2021, 20.)

Milleniaalit myös arvostavat samanvertaisuutta ja kunnioitus on ansaittava, eikä sitä saa vain korkean aseman tai nimikkeen perusteella. Työn ja vapaa-ajan tasapaino koetaan tärkeäksi. Mikäli työ ei vastaa tavoitteita, sitä voidaan vaihtaa pienelläkin kynnyksellä. Milleniaalit eivät ajattele, miten mahtuvat yrityksen kulttuuriin, vaan ennemminkin, miten yritys mahtuu heidän elämäntarinaansa. Hyvä johtaja osaa muun muassa yksilöllisesti valmentaa ja tarpeen tullen neuvoa ja ohjeistaa, joka mahdollistaa yksilöiden kehittymisen. Nykyään johtajuudessa ja etenkin millenniaalien johtamisessa yhdistyvät kaikki kolme johtajuuden ulottuvuutta: liideri, manageri ja yksilön kehittäjä. (Mettiäinen 2021, 21.)

Vastuullista ja ihmislähtöistä johtamista pehmeillä arvoilla

Tulevaisuuden johtaja nähdään työyhteisössä mahdollistajana ja tukijana, jonka taidoissa nousevat vahvasti esiin vuorovaikutustaidot sekä yhteistyökyvykyys. Uuden sukupolven siirtyessä työmarkkinoille, täytyy myös johtajuuden vastata työntekijöiden tarpeita nykyaikaisella tavalla. Suomen Nuorkauppakamarit ry:n, TYÖ2030-ohjelman ja Työterveyslaitoksen julkaisivat vuonna 2022 Johtajuusbarometri-tutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää nuorten aikuisten käsityksiä tämänhetkisestä johtajuudesta, nuorten toiveista johtajuuteen liittyen sekä tätä kautta tavoittaa viitteitä siitä, minkälainen johtajuus tule-

vaisuudessa kannattaa. Kyselyyn vastasi 973 alle 40-vuotiaasta aikuista.

Tulosten mukaan muun muassa johtajan osamattomuus ja heikko vuorovaikutusosaaminen nousivat merkittävimiksi syiksi huonoon johtamiseen liittyvissä ongelmissa (Mäkelä, Kangas, Lehtonen, Männistö, Havukainen, Filpus & Grommi-Hukkanen 2022, 21). Barometrin mukaan vastauksista selvisi vanhemman ikäpolven vahvat johtajuuden mielikuvat, joka toistaa "yksi käskee, muut tekevät" -mallia (Mäkelä ym. 2022, 26). Nuoremman sukupolven vierastaessa vanhaa ikäpolvelta toiselle siirtynyttä johtajuuden mallia, ovat uudet pehmeämmät johtajuuskäytänteet alkaneet ilmaantua työyhteisöihin.

Barometrin tuloksissa toistuivat tulevaisuuden johtajien yhteistyökyvykyys, avoimuus ja ihmislähtöinen johtamistyyli (Mäkelä ym. 2022, 42). Johtajien tulisikin hyödyntää käytänteissään toivottuja pehmeitä johtamiskeinoja, joita myös uusi sukupolvi janoaa. Barometrin kyselyyn vastanneista 84 % koki vilpittömyyden ja oikeudenmukaisuuden välttämättömänä johtamiskompetenssina (Mäkelä ym. 2022, 26). Ilman vilpittömyyttä ihmislähtöistä johtamista on vaikea myöskään luoda avointa ja kannustavaa työympäristöä, missä kaikkien ääni saadaan kuuluviin. Kommunikaation ja keskinäisen ymmärryksen puute voi myös kieliä organisaatiossa huonona johtajuuden kokemuksena (Mäkelä ym. 2022, 47). Palautteen antaminen ja ottaminen vastaan voikin toimia positiivisena edistäjänä avoimeen keskustelukulttuuriin, jolloin työyhteisön jäsenet tuntevat keskinäisen ymmärryksen vahvistuvan. Avoimen keskustelukulttuurin avulla myös johtajan on helpompaa reflektoida omia johtajuus-, kommunikaatio- ja yhteistyötaitojaan. Vuorovaikutuksen niukkuus, luottamuksen ja tuen puute johtoportaiden

välisissä suhteissa vaikuttaa myös suoraan itse esihenkilöiden työn imuun ja kykyyn suoriutua esihenkilötehtävissä (Viitala & Koivunen 2014, 154).

Yhteisöllisyyden ollessa tärkeä osa tulevaisuuden johtajuutta ja työyhteisöjen hyvinvointia, on tärkeää muistaa jokaisen työyhteisön jäsenen vastuu yhteisöllisyyden edistämisessä ja mahdollistamisessa. Johtaja toimii työyhteisön suunnan näyttäjänä ja esimerkkinä muille yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia tukevissa asioissa, jonka takia johtaja nähdäänkin nuorten silmin valmentajana, joka osaa kannustaa ja tukea yksilöiden lisäksi myös yhteisöä. Hän taitaa arvostuksen ja luottamuksen, sekä osaa kuunnella ja osallistaa. Tulevaisuuden johtaja osaa myös rakentaa toimintakulttuuria, jossa yhteisöjen jäsenet kantavat oman vastuunsa saavuttaakseen tavoitteet ja kehittääkseen yhteistä toimintaa. (Heikkilä 2014, 172.) Nuorempi sukupolvi toivookin suomalaiselta johtamiskulttuurilta tulevaisuudessa avoimuutta, matalaa hierarkiaa, joustavuutta ja työhyvinvoinnin painottamista (Mäkelä ym. 2022, 40). Matala hierarkia ja avoimuus työyhteisössä edistävät yhteisöllisyyden syntyä ja lisäävät osallistavan johtajuuden mahdollisuutta.

Työmarkkinoilla jo vahvasti näkyvä Y-sukupolvi näkee työnsä osana tasapainoista elämän kokonaisuutta, joten he odottavat työnantajansa panostavan työhyvinvointiasioihin, sillä he ovat itse hyvin kartalla kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkityksestä (Kultalahti & Viitala 2014, 128). Tämä pakottaakin johtajat ja esimiehet muokkaamaan osaamistaan tähän päivään ja ottamaan henkilöstön hyvinvointiin keskittyvät teemat mukaan johtamiskäytänteisiinsä, sillä työntekijälähtöinen johtaminen edistää myös hyvinvointia. Hyvinvointia huomioivasta ja vastuullisesta joh-

tamisesta hyötyvät myös organisaatiot. Muutaten itsestään vetovoimaisia ja haluttuja työnantajia nuoremman sukupolven keskuudessa, saavat johtamistaan päivittävät ja inhimillisellä otteella johtavat yritykset selvän kilpailuedun houkutellessaan tulevaisuuden osaajia omaan työyhteisöönsä.

TYÖ2030-ohjelma halusi selvittää, mitä nuoret tulevaisuuden johtajat ajattelevat työelämästä ja johtajuudesta. Kyselytutkimus toteutettiin yhdessä Frankly Partnersin kanssa joulukuussa 2021. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä asiat työelämässä korostuvat ja kiinnostaako johtaminen nuoria. Tutkimuksen mukaan suomalaiset nuoret suhtautuvat positiivisesti johtamiseen ja tulevaisuuteen. Nuoret ovat valmiita ottamaan vastuuta, heitä kiinnostaa johtajuus ja johtajaksi kouluttautuminen. Erityisen intohimoisesti nuoret suhtautuvat paremman tulevaisuuden luomiseen, ja sen keinoksi he kokevat johtajuuden. Johtajuuteen suuntautuminen on myös tapa luoda omasta työstä merkityksellisempää. Tulokset osoittivat myös, että tulevaisuudessa johtajan rooli nähdään ennen kaikkea yhteisön ja tiimin rakentajana. Johtaja on olemassa työntekijöitä varten, ei päinvastoin. (Työterveyslaitos 2022.)

Tulevaisuuden johtamisen ja johtajien valmennukseen tulisi alkaa panostamaan jo nyt. Kuten Filosofian Akatemian Tytti Kokko kertoo Duunitorin haastattelussa, tulevaisuuden johtajan tulee olla mentori, sparraaja, joka kevyesti ohjaa omat unelmoijansa kohti oikeita uria. Ohjaaminen tapahtuu ennen kaikkea olemalla läsnä ja luottamalla. Työntekijällä tulisi olla sellainen olo, että hän voi kysyä ja saa kysymyksiinsä vastauksia. Ei niinkään valmiita vaan enemmänkin tietynlaista ohjausta ratkaisun löytämiseen. (Kokko, 2017.)

Keskustelu motivoinnista, sitouttamisesta ja yksilön huomioon ottavista johtamiskäytännöistä on herättänyt lukuisat organisaatiot huomaamaan esihenkilöiden erilaiset, hyvin vaihtelevat taidot johtaa ihmisiä ja olla vuorovaikutuksessa erilaisen johdettavien kanssa. Lisäksi huomio kiinnittyy siihen, että usein edelleen esihenkilötehtäviin valitaan pitkälti asiantuntijatehtävissä menestymisen perusteella. Onko asiantuntija paras henkilö toimimaan esihenkilötehtävissä? Ajatteleminen, että huomio tulisi ennemminkin kiinnittää henkilön esimiesvalmiuksiin, koska sillä on suora vaikutus organisaation tulokseen. (Mettiäinen, 2021.)

Työn merkityksellisyys ja inklusiivisuus tulevaisuuden johtamisessa

Työ ja työelämä ovat isossa elämän merkityksellisuuden ja tarkoituksellisuuden roolissa. Keskustelu työn merkityksellisyydestä on kasvanut niin Suomessa kuin kansainvälisestikin paljon, joten tulevaisuuden johtajan on hyvä olla tietoinen tästä teemasta. Johtajan on yhä tärkeämpää pystyä määrittelemään, kommunikoidaan ja johtamaan työn merkitystä, sillä työnsä merkitykselliseksi kokevat työntekijät ovat tehokkaampia, sitoutuneempia, luovempia ja ennen kaikkea hyvinvoivempia. Tulevaisuuden johtajia voisikin tästä syystä kutsua merkityksellisuuden arkkitehteiksi. Merkityksellisen työn johtamista koskevissa tutkimuksissa on tuotu esiin organisaatitasolla neljä tärkeää osa-aluetta, jotka ovat ihmisten johtaminen, organisaatiokulttuuri, organisaation käytännöt ja organisaation sosiaalinen ympäristö.

Työnjohdollisten ja perustehtävien toimeenpanojen kautta johtajan tulisi suunnata huomionsa ja energiansa yhteen perimmäiseen päämäärään useiden tavoitteiden sijaan. Päämäärän tulisi olla selkeä ja konkreettinen. Johtajan tulisi kommunikoida luoda selkeät askelmerkit kohti tavoitetta ja pyrkiä hahmottamaan yhteys perimmäisen päämäärän ja konkreettisen tavoitteen välillä. Ymmärrys yhteisen hyvän edistämisestä itsensä toteuttamisen ohella lisäävät kokemusta työn merkityksellisyydestä. Erityisesti organisaatiokulttuurin osalta, innovatiivisuuden, eettisyyden ja ihmisiä tukevan kulttuurin sekä hierarkkisyyden puuttumisen on todettu olevan yhteydessä parempaan merkityksellisyyden kokemukseen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2022, 55–56, 60, 129–130, 133.)

”Organisaatiot ja johtajat, jotka osaavat luoda, sanoittaa ja ylläpitää ihmisten kokemusta työnsä merkityksellisyydestä, ovat tulevaisuuden menestyjiä”. (Aaltonen ym. 2022, 20).

Meaningfull Work Finland ry ja Oikotie Oy tekivät vuonna 2018 Suuren suomalaisen työn merkityksellisyys -tutkimuksen. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat kategorioiltaan viidenlaisia vastauksia, jotka on esitetty seuraavalla sivulla olevassa viiden V:n malliksi merkityksellisuuden johtamisessa. (Aaltonen ym. 2022, 132–133.) Nämä viisi kohtaa ovat väliä, valtuuta, varusta, viesti ja viitoita.

Viiden V:n malli merkityksellisyyden johtamisessa

1. Välitä. Välitä johdettavistasi, kohtele inhimillisesti ja ole ihmisenä ihmisille. Osoita arvostusta ja kunnioita heitä. Anna palautetta – niin positiivista kuin korjaavaakin palautetta.
2. Valtuuta. Anna vapautta ja valtuuksia. Jaa vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta ihmisille itselleen. Työntekijät kyllä osaavat ja haluavat hoitaa hommansa hyvin.
3. Varusta. Varmista, että työntekijöillä on riittävät resurssit, asianmukaiset työvälineet ja mahdollisuudet kunnolliseen työn tekemiseen. Pidä huoli oikeudenmukaisesta palkasta ja työoloista, jotka mahdollistavat työnteon.
4. Viesti. Viesti, mitä organisaatiossa ja sen ympärillä tapahtuu. Luo selkeää kuvaa työn päämääristä ja tarkoituksesta. Kerro työntekijöille mitä ja miten, mutta myös miksi työtä tehdään. Luo tilaa keskustelulle ja pyrkikää luomaan avointa keskusteluilmapiiriä.
5. Viitoita. Johda oman esimerkin kautta. Näytä suuntaa, aseta tekemisen standardit ja vaadi itseltäsi samaa mitä vaadit muilta – ”walk the talk”. Mieti ensin omalla kohdallasi, mikä innostaa ja motivoit itseäsi työhösi. Vasta sen jälkeen voit uskottavasti motivoida muita.

(Aaltonen & Ahnen & Sahimaa 2020, 132–133)

Muuttuva työelämä alleviivaa inklusiivisen johtamisen tarvetta, mikä tarkoittaa aktiivista ja tietoista toimintaa, jolla pyritään varmistamaan erilaisten ihmisten osallisuus ja mukaan ottaminen organisaatiossa ja työelämässä sellaisina kuin ovat. Vähemmän sosiaalinenkin työntekijä haluaa olla osa työpaikan yhteisöä, vaikkei se näy sosiaalisissa tilanteissa. Johtajan tulee olla siis yhteenkuuluvuuden rakentaja. Tärkeitä yhteenkuuluvuuden osa-alueita ovat keskinäinen ryhmähenki, johdon osoittama välittäminen ja arvostus sekä luotettava ja reilu toiminta. Inklusiivisuus edistää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutunei-

suutta merkittävästi. (Ruotsalainen & Mbye 2022; Aaltonen ym. 2020,196–197.)

Useilla aloilla organisaatiot eivät enää pääse valitsemaan työntekijöitään. Valta-asetelmat ovat kääntyneet päälle: työntekijät valitsevat työnantajansa. Organisaatioille tämä tarkoittaa sitä, että kulttuuriin ja työntekijäkokemukseen panostaminen on tärkeä strateginen sijoitus tulevaisuuden menestykseen. Tulevaisuuden työntekijöistä, niin kutsutusta Z - sukupolvesta (1998–2010), 83% kokee, että yrityksen sitoutuminen inklusiivisuuden edistämiseen on tärkeä tekijä

työnantajaa valitessa. Työelämä tutkimukset korostavat, että työnantajan panos työntekijöiden hyvinvointiin on yksi tärkeimmistä arvoista nuorten keskuudessa. Johtajan näkökulmasta työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen on siis kilpailuetu, joka takaa lahjakkaiden työntekijöiden rekrytoinnin ja viihtymisen organisaatiossa. (Ruotsalainen & Mbye 2022.)

Yhteenveto

Tässä artikkelissa olemme käsitelleet tulevaisuuden johtamiskulttuuria nuorten näkökulmasta. Tulevaisuuden johtamisessa tuntuvat korostuvan erityisesti työn merkityksellisyys ja inklusiivisuus. Nuoret tuntuvat peräänkuuluttavan johtamisessa ja työelämässä niin sanottuja pehmeitä arvoja. Odotukset ja vaatimukset tulevaisuuden johtajuutta kohtaan kasvavat jatkuvasti.

Tulevaisuuden johtajan tulee nuorten aikuisten mielestä olla yhteistyökykyinen, avoin ja ihmislähtöinen. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa, luoden osallistavaa ja valmentavaa työkulttuuria. Vilpittömyys ja oikeudenmukaisuus koettiin myös tärkeäksi kompetenssiksi. Nuoret aikuiset suhtautuvat johtajuuteen yleisesti ottaen positiivisesti, mikä nähdään yrittäjämielisyytenä työntekijöiden keskuudessa. Itseohjautuvuuden merkitys kasvaakin tulevaisuudessa, koska itsensä johtaminen tulee olemaan keskeisessä asemassa työelämässä muissakin kuin johtajatehtävissä.

Nuoret valitsevat työpaikan pitkälti arvopohjalta, joten työyhteisön hyvinvointiin panostaminen on yritykselle kilpailuetu, herättäen positiivista työnantajakuvaa työnhakijoille. Henkilöstön hy-

vinvointi edistää yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta, jolloin työntekijöiden tehokkuus, sitoutuvuus ja yleinen tyytyväisyys kasvaa työyhteisössä. Hyvin tuottavalla yrityksellä on myös mahdollisuus panostaa kestävään kehitykseen toiminnassaan.

Ajattelemme, että johtaminen on pohjimmiltaan palvelutehtävä, jolle tulisi antaa käytännössä mahdollisuus, sillä huonosti johdettuna artikkelisamme kuvattu johtaminen voi sisältää erilaisia haasteita. Esimerkiksi työntekijöiden motivaatio ja kokemus työn merkityksellisyydestä pienenee, mikä on milleniaaleille tärkeää. Johtamisen tulisi olla myös riittävän jämäkkää, että työt tulee tehtyä. Jos johtajuutta ei uskalleta ottaa, niin on vaarana, että punainen lanka häviää ja työt jäävät tekemättä.

Työyhteisöissä on erilaisiin johtamiskulttuureihin tottuneita, joten eri ikäryhmät saattavat joutua törmäyskurssille, kun kaikkien näkökulmia ei pystytä ottamaan huomioon. Esimerkiksi jos pitkään samana pysynyt työryhmä on tottunut autoritääriseen johtajaan, ja tilalle vaihtuu pehmeitä johtamiskäytänteitä käyttävä johtaja, menee varmasti aikaa uuden johtamiskulttuurin opetteluun. Uudenlaisen johtamiskulttuurin myötä vastuun ottaminen ja päätösvalta voi olla liian suuri muutos työntekijöille. Tällainen tilanne vaatii paljon yhteistä keskustelua ja harjoittelua sekä erityisesti aikaa. Olemme tulleet siihen lopputulokseen, että johtamista ei voi tehdä tulevaisuudessa eräänlaisena "sivuroolina", vaan siihen on panostettava osaamista, aikaa ja voimavaroja.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2021. Johda merkitystä. Alma Talent Oy.

Heikkilä, Jukka-Pekka 2014. Teknologian ja henkilöjohtamisen liitto. Teoksessa Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 302, 172–187.

Kultalahti, Susanna & Viitala, Riikka 2014. Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 302, 114–133.

Kuokkanen, Anna 2015. Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa. Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mettiäinen, Tuure 2021. Etäjohtaminen työntekijöiden näkökulmasta. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opin näytetyö. Viitattu 1.11.2022. Microsoft Word - Opin näytetyö_Tuure_Mettiäinen_2021_UUSIN VERSIO.docx (theseus.fi)

Mäkelä, Liisa & Kangas, Hilpi & Lehtonen, Suvi & Männistö, Mari & Havukainen, Sini & Filpus, Antti & Grommi-Hukkanen, Heidi 2022. Johtajuusbarometri 2022 – ”Johtajuus ei ole enää vain titteli”. Helsinki: Suomen Nuorkauppakamarit ry.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2018. Valmentava johtajuus. Alma Talent Oy.

Ruotsalainen, Nelli & Mbye, Sunna 2022. Tulevaisuuden johtajat ovat inklusiivisia. Johtajuusblogi. Työ 2030-ohjelma. Viitattu 5.11.2022. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/johtajuusblogi/tulevaisuuden-johtajat-ovat-inklusiivia>

Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.

Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikko, Timo 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Työterveyslaitos 2022. Nuoret ja johtajuus. Kyselytutkimus. Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma TYÖ2030. Viitattu 1.11.2023. PowerPoint-esitys (ttl.fi).

Vartiainen, Matti 2017. Johdanto. Teoksessa Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, Riitta & Koivunen, Niina 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 302, 151–171.

Haastattelu. Kokko, Tytti 2017, Myyntipäällikkö Filosofian Akatemia, Duunitori 20.9.2017 Kun postista tuli palvelija: Itseohjautuvuus työn murroksessa - Duunitori.

Tulevaisuuden empaattinen

johtaminen

Terhi Kuoppala | Riikka Malila | Pinja Mård | Johanna Niemonen

Johdanto

Empaattinen johtajuus nähdään tänä päivänä yhä enemmän ja enemmän positiivisessa valossa, mutta tähän kitkeytyy edelleen vahvasti erilaisia myyttejä niin työntekijän kuin organisaationkin kannalta. Vuosikymmenten ajan lapsia kasvatettiin kurilla ja rangaistuksilla. Pelko auktoriteetteihin kylvettiin jo koulumaailmassa: karttakepistä tuli sormille, jos ei sääntöjä noudatettu. Organisaatioissa on käytössä keppi ja porkkana: palataan onnistumisista, mutta myös rangaistaan, mikäli ei noudateta työturvallisuus ohjeistuksia. Kuitenkin kasvatus- ja johtamisstrategiat ovat kaiken kaikkiaan muuttunut valmentavammaksi, avoimemmaksi ja keskusteleavammaksi sekä yksilöä kunnioittavammaksi.

Uusi sukupolvi uskaltaa haastaa, kyseenalaistaa ja vaatia inhimillisyyttä. Haetaan vastauksia miksi kysymyksiin, ei tyydytä pelkästään vastauksiin “no, kun näin on aina tehty”. Halutaan käydä avointa ja rehellistä vuorovaikutusta koko yhteisön kesken. Työntekijät hakevat myös omiin arvoihin mukautuvaa työpaikkaa, missä myös työ-

hyvinvointi on keskiössä. Työpaikalla halutaan tulla kuulluksi ja nähdyksi. Yhdessä työpaikassa harvemmin vietetään enää koko työuraa vaan haetaan jotain merkityksellisempää, työtä missä voi ja pääsee vaikuttamaan omaan työnkuvaan, yrityksen – ja koko yhteiskunnan toimintaan sekä hyvinvointiin.

Työpaikoissa on nykyään paljon turvattomuuden tunnetta, huolestuneisuutta ja ahdistuneisuutta. Negatiivisia tunteita kumpuaa yrityksen sisältä johtuen yrityksen kulttuurisista rakenteista tai ihmissuhteista. Pelolla johtaminen on erityisen huono tapa toimia (Kivilahti 2021, 12).

Pelon- ja autoritäärinen johtamisen trendi saa väistyä ja tilalle luodaan enemmän myötätuntoisempi organisaatio ja tämän saavuttamiseksi merkittäväksi tekijäksi nousee empaattinen työympäristö. Paneudutaan työnsujuvuuden kannalta merkityksellisiin asioihin ja niiden kehittämiseen. Varmaa kuitenkin on, että tunnetaidot

korostuvat nykyajan työelämässä ja tulevaisuudessa vielä enemmän ja siksi päätimme kirjoittaa tulevaisuuden empaattisesta johtajuudesta.

Empatia osana johtamistyötä

Tunneäly

Tunneälyllä on viisi eri osa-aluetta, joista yksi on empatia. Ihmisen tunneälyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä tunnistaa tunteita ja niiden merkityksiä sekä hyödyntää näitä tietoja käytännössä. Tunneäly koostuu niin henkilökohtaisista kuin sosiaalisista taidoista. Tunneälyn viisi eri osa-aluetta ovat itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, ihmissuhteiden hoito ja empatia (Goleman 1999, 40). Tässä kirjoituksessa me keskitymme nimenomaan empatiaan. Empatia lukeutuu sosiaalisiin taitoihin ja vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tulemme toimeen toistemme kanssa. Empatia on tarkemmin ymmärrys muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista. Empatian alle voimme luetella viisi eri asiaa, toisten ymmärtäminen (muiden tunteista välittäminen ja heidän näkökulmien ymmärtäminen), toisten kehittäminen (muiden kykyjen edistäminen sekä kehitystarpeiden huomioiminen), palveluhaluttuus (asiakassuhteissa heidän tarpeiden ennakoiminen, tunnistaminen ja täyttäminen), moninaisuuden hyväksikäyttö (erilaisten ihmisten avulla tavoitteisiin pyrkiminen) sekä yhteisötuntemus (valtasuhteiden ja tunnevirtauksien tunnistaminen ryhmässä) (Goleman 1999, 43). Empatia on muiden ihmisten tunteiden havaitsemista ilman sanoja. Ihminen harvemmin kertoo tunteistaan sanoilla vaan, hän käyttää esimerkiksi äänensävyä sekä ilmeitä. Alkeellisella tavalla voimme miettiä empatiaa toisten tunteiden huomaamise-

na ja korkeimmalla tasolla se on toisten tunteiden ja huolenaiheiden sanaton havaitsemista ja niihin vastaamista. Toki empatian taito vaatii itsetuntemusta sekä omien tunteiden tunnistamista (Goleman 1999, 161). On hyvä muistaa, ettei sokea empatiaa ja sympatiaa toisiinsa. Eritoten puhkielessä empatia ja sympatia saatetaan sokea herkästi. Sympatialla tarkoitetaan tunteiden tuntemista toista henkilöä kohtaan. Sympatiassa ihminen voi herkästi alkaa kokemaan toista ihmistä kohtaan sääliä. (Blogijanne.fi 2021).

Empaattinen johtajuus

Lähtökohtana empaattisella johtajuudella voidaan pitää inhimillisyyttä sekä työntekijän ymmärtämistä ja hyväksyntää. Empaattista johtajaa kuvataan yleensä seuraavien ominaisuuksin; kuuntelun taito, alaistensa hyvä tuntemus, myötätuntoisuus, positiivisuus sekä omaa hyvät ongelman ratkaisutaidot.

Empaattinen johtaja osaa keskittyä käyttäytymisen ja toiminnan sujuvuuden havainnointiin sekä häneltä löytyy ymmärrys siihen, että virheitä voi sattua sekä yleensä työntekijällä on hyvä tarkoitus tekemisessään. Virheistä ei rangaista, vaan johtaja pyrkii työntekijöidensä kanssa etsimään yhdessä ratkaisun ongelmiin. Tämänlainen johtaja luo työyhteisöön lisää turvallisuuden tunnetta, jolloin avoin keskustelu on helpompaa, ilmapiiri työyhteisössä on parempi ja työntekijöiden motivaatio on korkeampi. Työntekijä kokee tulevansa huomatuksi sekä kohdatuksi. Empaattinen johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöistä sekä on avoimesti vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Hän haluaa luoda merkityksellisyyttä sekä tunnetta, että jokainen kuuluu joukkoon. Tämä näkyy tietysti työntekijöissä positiivisella tavalla.

He kokevat enemmän yhteisöllisyyttä, innostusta sekä merkitystä tekemässään työssä, joka lisää taas motivaatiota sekä tekevät parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi (Kivilahti 2021, 8).

Empaattisella johtajalla on halu rakentaa sekä kehittää toimivia ihmissuhteita omassa työyhteisössä. Tällöin johtajan on myös helpompi huomata työntekijöissään käyttäytymisen muutoksia, jotka voivat johtua esimerkiksi kotona stressaavasta tilanteesta, joka aiheuttaa työntekemiseen ongelmia sekä tehottomuutta. Kun johtaja huomaa työntekijöissään muutoksen, hänen on helpompi lähestyä työntekijää ja koittaa tarjota ratkaisua ongelmaan (Blogijanne.fi, 2021).

Miten empaattinen johtajuus näkyy yksilö- ja yhteisötasolla sekä yhteiskunnassa

Tiedolla johtamisen yhdistäminen empaattisen tunneälykkääseen johtamiseen on ainoa keino saavuttaa optimaalisia tuloksia niin työhyvinvoinnin kuin taloudellisen tuloksen osalta (Roth & Saarenpää 2020, 06:09-06:16).

Empatia- ja tunneäly taidoista puhutaan nykyään yhä enemmän ja enemmän. Niiden hyötyjä voidaan havaita monista eri näkökulmista, kuten työntekijän, asiakkaan, organisaation sekä yhteiskunnankin kannalta. Useat organisaatiot hakevatkin jo johtoon henkilöitä keneltä odotetaan hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi empatia- ja tunneälytaitoja. Empatiataidoista on siis hyötyä monesta eri näkökulmasta, niin työntekijän kuin

organisaatioiden ja koko yhteiskunnankin kannalta. Microsoftin palvelupäällikkö Niina Majaniemi kertoo vieraskynä nimissä blogissa, että viisaat johtajat tekevät empatiasta arvon yritykselleen. Tämän vuoksi kansainvälisten jättiyritysten johtajat ovat ottaneet sen osaksi johtamisstrategiaansa. (Manpowergroup.fi 2019).

Empatia on arvo, jonka voiman mm. Forbes, Google ja Microsoft ovat huomanneet. Majaniemi kirjoittaa myös, että empatiataidoista on monenlaista hyötyä yritykselle. Neljänä tärkeimpänä seikkana voi mainita brändin vahvistumisen, asiakas- ja työtyytyväisyyden lisääntymisen sekä kasvaneen liikevoiton. Blogissa mainitaan myös, että Korn Ferryn julkaisema tutkimus "The Power of EI: soft skills the sharpest leaders use" kertoo, että tunneälytaidot, kuten empatia, vaikuttavat moninkertaisesti johtajan performanssiin. Empaattinen johtaja pystyy vastaamaan modernin bisneksen ydintarpeisiin: työntekijöihin, jotka haluavat sitoutua ja motivoitua sekä työnhakijoihin, jotka etsivät houkuttelevaa ja turvallista työnantajaa. (Manpowergroup.fi 2019).

Kuinka empaattinen johtajuus näkyy sitten asiakkaiden suuntaan? Empatia on luonteva, usein osa asiallisen ystävällistä ja ammattimaista asiakaspalvelua (Pessi ym.2017, 227) Empaattinen työntekijä kuka omaa hyvät empatiataidot ja osaa asettua asiakkaan asemaan sekä ymmärtää tämän tarpeet on todellinen valtti yritystoiminnan kannalta.

Nykyaikaisemman myyntikeskeisen ajattelun mukaan myyjien on kuunneltava ja ymmärrettävä asiakkaita ja heidän tarpeitaan, ennen kuin voi tarjota tuotetta tai parempaa ratkaisua (Taavitsainen 2018, 9).

Yrityksissä herännyt kiinnostus empatian kehittämiseen, koska on huomattu, että sen vaikutus asiakkaisiin tuo positiivisia mahdollisuuksia esimerkiksi myynnin ja reklamaatioiden hoitoon. Tyytyväinen ja arvostetuksi itsensä tunteva asiakas on yritykselle uskollisempi ja suosittelee yrityksen palveluita herkemmin läheisilleen (Taavitsainen 2018, 9).

Organisaatiossa mitä johtaa empaattinen ja myötätuntoinen esihenkilö, joka osaa aidosti ottaa huomioon toisen ihmisen. Hän tukee ja kannustaa sekä rohkaisee työntekijöitä esittämään myös omia mielipiteitä. Jokaista työntekijää kunnioitetaan omana yksilönään. Tällaisessa työyhteisössä työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja hän on merkityksellinen. Esihenkilölle on helppo puhua vaikeistakin asioista. Voi ja saa vaikuttaa asioihin luo innostusta sekä motivoi kehittymään omalla uralla. Tämä lisää työn iloa. Nämä seikat vaikuttavat oleellisesti myös kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Hyvinvoiva työntekijä ja kansalainen vaikuttaa myös positiivisesti koko yhteiskuntaamme. Avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen kannustava esihenkilö luo luottamuksellista ilmapiiriä koko työyhteisöön. Kulttuurin missä sallitaan myös epäonnistumiset ja iloitaan onnistumisista.

Vuorovaikutuksen lisääntyessä yhteisön jäsenten kesken, syntyy luottamus, jolloin voidaan myös käsitellä vaikeitakin asioita, tällöin koko yhteisön empatiataidot kehittyvät. Jos tunteista ei saa puhua tai ne torjutaan tämä kasvattaa tyytymättömyyttä ja hyvinvointi sekä tuottavuus laskee. Esihenkilön tehtävä on tukea yksilöitä ja yhteisöä onnistumaan sekä kehittymään. Niinpä aito välittäminen ja työntekijän kohtaaminen on merkittävä tekijä ja avain kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Mitä sudenkuoppia empaattisella johtajuudella on?

Empaattiseen johtajuuteen liittyy vahvasti vielä myytti, että empatia olisi "pehmoilua" ja sellaisella johtamisstrategialla ei voisi johtaa yritystä. Päinvastoin vaatii johtajalta todellista rohkeutta ja itsevarmuutta sekä kykyä altistaa itsensä arvostelulle. Sopivasti empatiaa, myötätuntoa ja kykyä asettua toisen asemaan, mutta rohkeutta ja taitoa toimia johdonmukaisesti sekä pitää kuitenkin kiinni jämäkästi yhteisistä pelisäännöistä. Empaattisessa johtamisessa on hyviä puolia, mutta siihen kuitenkin liittyy myös sudenkuoppansa. Millaisia sudenkuoppia empaattinen johtajuus sitten tuo tullessaan? Kirjassa myötätunnon mullistava voima kerrotaan kolmesta sudenkuopasta, mitkä on hyvä tiedostaa. Ensiksikin empatia on helposti vinoutunutta: me tunnemme helpommin tunneyhteyttä itsemme kaltaisiin ihmisiin, ja siksi vahva empatia voi saada meidät toimimaan epäoikeudenmukaisesti ja suosimaan itsellemme läheisiä muiden kustannuksella (Martela, Paakkanen, Pessi 2017, 11).

Esihenkilön on tärkeä siis huomioida ja kohdella kaikkia tasa-arvoisesti, eikä suosia työntekijää kenen kanssa synkkaa hyvin. Erilainen näkemys asioista, toisen tapa toimia tai puhua voi nostaa karvat pystyyn ja tuoda savun korvista. Tällöin voisikin olla aiheellista katsoa peiliin ja tarkastella, mistä ja miksi tällainen tunne tai reaktio itselle tulee. Näin myös omat itsetuntemustaidot kehittyvät ja sitä kautta tilanteiden vaikeidenkin tilanteiden käsittely helpottuu. Omien tunteiden tunnistamisella oppisimme myös suhtautumaan toisen tunteisiin hänen omina tunteinansa, niin että emme samaistu tunteeseen vaan toisen tuntekokemukseen. Toiseksi sudenkuopaksi kirjassa mainitaankin liiallinen toisen tunteissa mukana

eläminen ja niihin samaistuminen voi olla todella kuormittavaa ja aiheuttaa stressiä.

Erityisesti esihenkilöllä kuka empaattinen on suuri vaara kuormittua itse työpaikan tapahtumista ja keskusteluista. Jos esihenkilö ottaa kantaakseen kaikki hänelle raportoidut pettymykset, vihat ja turhautumiset, saattaa hän uupua. Empatia voi kuluttaa loppuun (Ora, Hougaard & Kalajo 2018, 114).

On osattava kohdata ammattimaisesti kiukutteleva alainen, kuka purkaa huutamalla turhautumistaan, pettymystä ja vihaa esihenkilöön, koska hänen pitkä parisuhteensa on juuri päättynyt ja teinikin muutti kotoa sekä puoli vuotta aikaisemmin koiran kuoli. Suuren tunnekuorman lisääntyessä esihenkilö saattaa lamaantua, alkaa karttaa sosiaalista kanssakäymistä ja vetäytyy muista ihmisistä, niin työyhteisössä kuin vapaa-ajallaan. Tämä voi myös ajansaatossa johtaa uupumiseen, masennukseen tai muihin mielenterveysongelmiin. Työntekijän työssä viihtyminen vaikuttaa henkilökohtaiseen elämäänsä ja toisin päin, kun voi kokonaisvaltaisesti hyvin koko elämän laatu paranee. Työntekijän vastuulla on huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Ei ole yhden tekijää mitä vapaa-ajallaan touhuu. Hyvä ravinto, lepo, uni ja sosiaaliset suhteet vaikuttaa työkykyyn sekä tunteisiimme. Jos meillä ei olisi tunteita meillä ei olisi motivaatiota, emme tuntisi iloa tehdystä työstä tai pettymystä epäonnistuessamme. Tunteita ei voi kytkeä napista päälle ja napista pois. Vaikka esihenkilöllä olisi kuinka hyvät tunnetaidot ja laadukallinen empatiakyky, voi jatkuva kiire haitata aitoa kohtaamista. Jos ei ole aikaa kohdata työkavereita, tiimiläisiä ja työntekijöitä, niin silloin aitoa vuorovaikutusta tai luottamustakaan ei pääse syntymään. Pitkään sairauslomalla olleen työntekijän kohdalla esihenkilön empaattinen,

myötätuntoinen suhtautuminen tilanteeseen ja kyky asettua toisen asemaan auttaa työhön paluuta. Etsitään ratkaisuja työhön paluun tukemiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Kela kertoi internetsivuillaan, että vuonna 2019 84000 ihmistä sai sairauspäivärahaa mielenterveydenhäiriöiden perusteella. Luku vuonna 2016 oli 43 % pienempi. Tuoreiden sairauspoissaolotietojen valossa on aiempaakin painokkaammin todettava, että hyvän mielenterveyden varjelemiseen ja psyykkiseen työkykyyn on suomalaisessa työelämässä kiinnitettävä entistä parempaa huomiota. (Kela.fi, 2019)

Työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa suoraan sairauspoissaoloihin ja sitä kautta koko yhteiskunnalle merkittävä asia. Esihenkilöiden on osattava katsoa hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä pitkällä tähtäimellä, vaikkakin niiden tuottama hyöty ei näy heti kassavirrassa. Eläkeiät nousevat ja on tärkeä, että työpaikoilla osataan tukea työntekijän uralla kehittymistä, jotta työnteko tuntuu mielekkäältä ja tarvittaessa voidaan tuunata työtä mahdollisuuksien mukaan.

Empaattinen esihenkilö koetaan yleensä positiivisessa valossa, mutta vaaranpaikkojakin saattaa olla. Kun omaa hyvät empatia- ja tunnetaidot, tietää miten voi toista loukata ja näin käyttää hyväksi empatiakykyään oman edun tavoittelemiseksi. Kolmas sudenkuoppa liittyykin manipulointiin ja vahingoittamiseen. Ihminen voi käyttää empaattista osaamista hyväkseen myös manipuloidakseen toisia ja saadakseen heidät tekemään, mitä haluaa (Martela, Paakkanen, Pessi, 2017, 14). Tällaisessa asetelmassa on toden totta vaaranpaikka ja henkilö voi manipuloinnillaan saada paljon pahaa jälkeä.

Autoritääriseen johtajuusmalliin tottuneet työntekijät ovatkin melkoisen muutoksen keskellä, kun saappaisiin astuukin esihenkilö kuka johtaa tunteella ja tiedolla. Tällaisessa tapauksessa organisaatiokulttuurin muutos vaatii esihenkilöltä rohkeuden lisäksi pitkäjänteisyyttä ja sinnikkyyttä sekä aikaa muutokselle. Tulevaisuuden empaattinen johtaminen tuo organisaatioihin kilpailuetua ja ennen kaikkea hyvinvointia niin yksilön ja yhteiskunnankin kannalta. Tulevaisuuden menestysyritykset ovat mestareita tavoittamaan yhteisöllisen ja yhteiskunnallisen merkityksen ja syventämään työntekijöidensä merkityksellisyyttä (Molander & Piha 2019, 6)

Empaattisuuden kehittyminen johtotyössä

Me ihmiset kehitymme jatkuvasti, jopa itse sitä tiedostamatta. Kasvamme ja kehitymme jokainen päivä, viikko, kuukausi ja vuosi. Olemme juuri tälläkin hetkellä kehittyneet monella osa-alueella verraten vaikkapa viime vuoteen. Jokaiset kohtaamiset, yhteisöt, kokemukset, kuunnellut ja luetut asiat kehittävät meitä yksilöinä monipuolisesti. Kehitymme tiedollisilla ja taidollisilla osa-alueilla aivan huomaamatta, kaikki koettu taltioituu niin sanottuun kovalevyymme, varastoimme tietoa jatkuvasti. Elämänkaaren (life span) psykologinen näkökulma kehitykseen korostaa sitä, että kehitys on läpi elämän jatkuva prosessi (Nurmi, Ahonen, Lyytinen Pulkkinen, Ruoppila 2009, 169).

Tiedostamattoman kehittymisen lisäksi kykenemme kehittämään itseämme tietoisesti. Kouluttaudumme, käymme erilaisilla kursseilla ja

janoamme tietoa mielenkiinnon kohteistamme. Vapaaehtoinen itsensä kehittäminen on kuin söisi hitaasti nautiskellen makeaa jälkiruokaa, jotta se ei vain loppuisi liian nopeasti tai vaihtoehtoisesti ahmimme tietoa eikä siitä tule millään kylläiseksi. Kehitymme läpi elämän kokonaisvaltaisesti, niin persoonallisesti kuin sosiaalisesti. Kuten Nurmi ym. (2009, 183) kertoo, molempien kehitystä tarvitaan, jotta ihminen pystyisi toimimaan osana laajempaa järjestelmää.

Johtajuutta voisimme nimittää yhtenä merkittävänä osana laajaa järjestelmää ja laajana järjestelmänä toimii organisaatio. Jotta pystyy toimimaan empaattisena johtajana osassa laajaa järjestelmää, tarvitsee se pohjalle kantavat perusteet.

Itsetuntemus empatian kivijalkana

Tässä tapauksessa perusteina toimii itsetuntemus mistä Juha Perttula kirjoittaa kirjassa Johtamisen psykologia kappaleessa Itsensä johtaminen (2012, 150). Perttula mainitsee tekstissään, että ihmisten johtajalta edellytetään hyvää itsetuntemusta. Perttula myös huomauttaa, että itsensä tunteminen on psyykkistä työtä, joka alkaa itsensä tutkimisesta. Empaattisen johtajuuden perustuksien valamisen voisikin aloittaa oman tunnemaailman kohtaamisella, pysähtyä aidosti kohtaamaan omat tunteet, kysyä itseltä miltä minusta tuntuu ja miksi minusta tuntuu tältä? Vastata omiin kysymyksiinsä rehellisesti.

Tunteilla on huomattavasti suurempi merkitys, kuin aiemmin olemme ymmärtäneet. Uusimman tutkimuksen mukaan tunteet ovat tietoisuuden perusta (Salonen, 2017, 141). Salonen (2017, 144) vertaa tunteita mittariin mikä ilmaisee tarpeemme ja hyvinvoinnin tason. Salonen (2017,

142–143) myös kertoo tunteen olevan monivaiheinen prosessi, joka voidaan listata viideksi vaiheeksi. Lista antaa oivalliset työvälineet tunteiden ymmärtämiseen ja sen myötä tunne säätelyyn.

Tapahduman havaitseminen: ympäristössä jokin havainto. Havainnon tulkinta: tiedostamaton havaitseminen ja selitämme sen jotenkin. Tunnereaktio: fysiologinen reaktio kehossa, tiedostamaton käytöksen muutos. Tunnekokemus: tietoinen tuntemisen kokemus, huomaamme esimerkiksi olevamme onnellisia tai ärtyneitä. Ainoastaan merkitykselliset ja voimakkaat tunnetilat tulevat tietoisuuteemme. Voimme kuitenkin kokea tunteita ymmärtämättämme mistä ne kumpuavat. Tunteiden ilmaisu: ilmaisemme tunteitamme myös kehollisesti. Ilmeillä, eleillä, äänillä ja kosketuksilla.

Jotta kykenisimme vastaamaan työelämän ja työyhteisön tarpeisiin sekä emotionaalisen johtamisen kysyntään, meidän tulee ensin tunnistaa tunteet, jotka lähtökohtaisesti syntyvät seurauksena jostakin kokemasta tai jonkin tarpeesta, ja tarpeeseen voimme vastata vain tiedostamalla tunteen alkuperän. Nurmi ja kumppanit (2009, 183) kertoo tunteen käsittelyssä voivan hyödyntää kognitiivista arviointia sekä hallintakeinoja, esimerkiksi suuttumuksen keskellä pyrkiä hallitsemaan omaa tunnetilaa miettimällä voimakasta tunnetta lieventäviä seikkoja. Nurmi ja kumppanit (2009, 186) viittaavat myös Kokkoseen (2001) jonka mukaan tunteiden säätely vaikuttaa niin sisäisiin kuin fysiologisiin tunnetiloihin. Tunnesäätelyä harjoittamalla voimme vaikuttaa stressitasoomme ja myötävaikuttaa joustavampaan tunne-elämään. Tunnesäätelytaidot ovat avain asemassa työelämässä ja ylipäätään sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, ennen kaikkea johtotehtävissä työskennellessä. Pekka Järvinen (2014, 25) mainitseekin esimerkkinä, kuinka

useat esimiehet ovat joutuneet suuriin haasteisiin henkilöstönsä kanssa toimiessaan liiallisen tunteen vallassa.

Muutos syntyy tarpeesta

Johtajaksi ei todellakaan synnytä, vaan kyse on tehtävästä ja taidosta, jota voi oppia (Järvinen, 2014, 13)

Kehittääkseen johtajuuttaan on hyvä huomioida heti alkuun puitteet, minne johtajuuttaan on kehittämässä. Kirjassa Johtamisen psykologia -ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä Virpi Tökkäri (2012, 19) jakaa organisaation niin sanotusti kahdeksi todellisuudeksi, epävirallinen organisaatio sekä virallinen organisaatio. Tökkäri kuvaa kuinka virallisessa organisaatiossa työyhteisön jäsenet (johtajat ja työntekijät) sijoittuvat omiin laatikkoihinsa, asemiinsa ja työtehtäviinsä. Tökkäri kirjoittaa, että työyhteisötodellisuudessa jäsenten asemat ja teot eivät muodostu suunnitelmissa vaan elävässä kanssakäymisissä. Tökkäri mainitsee tekstissään, että esimerkiksi johtajana ei aidossa kanssakäymisessä toimi virallinen johtaja vaan mielipide ja ilmapiirijohtajat, jotka esimerkiksi hallinovat ja rakentavat arki-työtä käytäväkeskusteluissa. Joten mielipide- ja ilmapiirijohtajuutta mielessä pitäen olisikin hyvä lähteä tarkastelemaan itseään, minkälainen minä olen? Minkälainen käytäväkeskustelija minä olen? Ja mitä minun pitäisi itsessäni kehittää, jotta olisin hyvä empaattinen johtaja. Lopuksi vielä esittää itselle avainkysymys, miksi?

Lähteäksemme muuttamaan jotain, on yleensä pohjalla jokin tarve. Ilman tarvetta emme yleensä muuta toimintamalliamme. Lähtökohtaisesti tämä ajatus pätee ihan kaikkialle, niin yksilön

elämässä kuin työyhteisöissä. Miksi muuttaisimme hyvää toimivaa konseptia? Miksi muuttaisimme elintottumuksiamme, jos voimme hyvin ja olemme terveitä? Ihminen kysyy jatkuvasti itseltään miksi ja pyrkii löytämään tähän kysymykseen vastauksen. Miksi muuttaisin johtajuuttani? Miksi kehittäisin johtajuuttani? Miksi kehittäisin empaattisuuttani?

Monet muutoshankkeet karahtavatkin kiville jo alkumetreillään. syynä on yksinkertaisesti se, että ei huomioida riittävästi ihmisten tarvetta ymmärtää muutoksen merkitys (Järvinen, 2014, 26).

Jotta tietäisimme mitä pitäisi kehittää ollakseen empaattinen johtaja, voimme tarkastella työyhteisöä. Työyhteisö on kuin peili, sitä katsoessa me näemme johtajan kasvot. Voimme tarkastella työyhteisöä kysymyksillä: Kuinka vuorovaikutus toimii, onko kommunikointi avointa, toimiiko tiedonkulkua, onko kunnioitus molemminpuolista? Vain muutamia auttavia kysymyksiä luetellakseni. Näiden kysymysten avulla pystymme vastaamaan kysymyksiin, miksi ja miten?

Tunteen, tarpeen ja tiedostamisen yhteys empaattisessa johtamisessa

Johtajuudessa ja kaikissa muissakin vuorovaikutteisissa työtehtävissä sekä ihmissuhteissa avainasemassa on vuorovaikutustaidot ja ilman tunneälyä vuorovaikutusta voisi kutsua tyhjäksi juomalasiksi. Tunnetaitojen kehittäminen mahtuu niin tiedostamattomaan kuin tiedolliseen itsensä kehittämiseen. Tunnesäätelytaitoja voi kehittää erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tunnesäätelyä voi harjoittaa tietoisesti ja se on kannattavaa. Salosen (2017, 141–142) mukaan tunteiden

tiedostaminen ja kyky eritellä niiden hienosyisiä vivahteita lisäävät kykyä selvittää vastoinikäymistä ja auttaa hallitsemaan stressiä. Nämä taidot parantavat myös kognitiivista kyvykkyyttä sekä auttavat sosiaalisessa kanssakäymisessä.

Anatomisesti empatiaa tarkastellessa on "aivoissamme peilisolujärjestelmä minkä avulla kykenemme peilaamaan toisten toimintaa ja näkyviä ulkoisia reaktioita" (Honkanen, 2016, 97). Äkkiseltään voisi ajatella, että jos kerran meihin on jo sisään ajettu empatiakyky, niin miksi kehittäisimme itseämme lisää. Salonen (2017, 142) kuitenkin mainitsee, että tunnerepertuaarin laajentaminen auttaa elämäänsä hetkessä sekä näkemään uudenlaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia.

Niin sanotun pakollisen kehittämisen edessä kovalevy voi kuitenkin alkaa pätkiä ja ylikuumeneta. Tiedonsiirto tuntuu vaikealta ja aivan kuin mikään kuultu tai luettu opillinen lause ei taltioituisi muistiin ymmärrettävässä muodossa. Itsensä kehittäminen voi olla hidasta ja haasteellista mikäli kokee aiheen olevan oman mukavuusalueen ulkopuolella tai kokee että on aivan vieraalla maaperällä. On myös sanota, että ei kukkokaan käskien laula. Sanonta pätee mielestäni myös ihmisiin. Emme ota käyttöön kovalevylle taltioitua tietoa itsemme kehittämiseen, mikäli emme koe sille olevan tarvetta.

Empaattinen johtajuus pohjautuu tarpeelle, tarve pohjautuu tunteelle ja tunne tarvitsee tiedostamista, jotta sen voi ymmärtää. On kuitenkin asia erikseen, kykenemmekö hyödyntämään sitä valtavaa tietomäärää kovalevyllämme, jotta voisimme kehittyä parhaaksi mahdolliseksi versioksi itsestämme ja haluammeko hyödyntää sitä.

Empaattisen johtajuuden kehittyminen tulevaisuudessa

Tulevaisuuden ennustaminen ei ole helppoa. Se rakennetaan niiden tietojen ja havaintojen pohjalta, mitä on nyt ja mitä voimme nähdä horisontissa. Työelämän nykytrendit voidaan jakaa karkeasti kahteen eri kategoriaan: laskevat ja nousevat trendit. Tällä hetkellä laskusuhdanteessa on vakityöperiaate, jossa henkilö tekee töitä samassa paikassa ja samassa ammatissa palkkatöitä valmiina annetun mallin mukaisesti. Työnantajan ja työntekijän välillä on vahva luottamus toisiin ja lojaalius on vahva työntekijän tunne – nykyistä työnantajaa kunnioitetaan suuresti ja paikkaa ei haluta vaihtaa, ettei jätetä työnantajaa pulaan, joka on huolehtinut työntekijästä vuosien ajan. Tämä johtaa siihen, että työura, ansionkehitys ja työ yleensäkin on hyvin ennustettavaa ja mitään odottamatonta tuskin tapahtuu nyt tai tulevaisuudessa. Työelämän nousutrendin määrittäminen on jo vaikeampaa ja monimutkaisempaa. Uutta työelämää luonnehtivat moninaisuus ja erilaiset virtaukset, joista on vaikea saada otetta, saati arvata, minne ne kuljettavat (Järvensivu 2010, 277).

Saadaksemme kuvan tulevaisuuden johtajuudesta, meidän tulisi katsoa työelämän trendejä ja kuunnella heitä, joilla on paras näköala tulevaisuuden horisonttiin. Asiantuntijat ovatkin suhteellisen yksimielisiä tulevaisuuden työelämästä. Useimmat heistä näkevät, että tulevaisuudessa työelämään vaikuttavat erityisesti nopeat muutokset, teknologiakehitys, palveluyhteiskunta, asiakasorientoituminen ja entisestään lisääntyvä osaamisen tarve. Kaikki nämä edellä mainitut asettavat uusia vaatimuksia johtamiselle tulevai-

suudessa (Wasatalent.fi, 2019). Voidaankin todeta, että tulevaisuudessa johtajuus on enemmän ja enemmän palvelukeskeistä ja johtajien asemassa korostuu työntekijöiden palveleminen ja kehittymisen mahdollistaminen ja varmistaminen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

Empaattisen johtajuuden tärkeys tulevaisuudessa

Johtajuuteen tulee vaikuttamaan paljon myös tulevaisuuden työn mallin muutos; tulevaisuudessa siinä korostuu työn rytmikkyys, raja-
aus, ja hallinta. Todennäköistä on, että palkkatyön tapauksessa kadonneen työn rajat etsitään uudelleen sekä ajallisessa että sisällöllisessä mielessä (Järvensivu 2010, 278).

Käytännössä tämä tarkoittaa, että mahdollisesti rajat työelämän ja vapaa-ajan välillä hämärtyvät tai jopa katoavat kokonaan työn muuttuessa enemmän etätyöksi. On myös ennustettu, että työntekijän ja työnantajan suhde tulee muuttumaan joillakin aloilla niin että siirrytään perinteisestä palkkatyöstä yrittäjyyteen.

Kaikkien näiden muutosten keskellä empaattinen johtajuus nousee tärkeämmäksi, erilaisten persoonien mieltymykset, huolet, murheet ja muut ajatukset tulee huomioida entistä laajemmin ja johtajan tulee kyetä asettumaan vastinparin asemaan ei pelkästään työminän roolissa, mutta myös vapaa-ajan minän roolissa. Kaikki nämä muutokset asettavat myös omia haasteita, mutta myös paljon mahdollisuuksia, joita perinteisen johtamisen olisi vaikea hallita. Yksi empatian haasteista on se, ettemme koe kaikki sitä samalla tavalla, joidenkin mukaan tunnemme empatiaa enemmän niitä kohtaan, jotka ovat kauniita ja

viehättäviä tai joihin voimme jollain tapaa samaistua – vaikkapa saman harrastuksen tai lasten kautta. Autamme mieluiten sellaisia henkilöitä, jotka ovat samanlaisia kuin minä itse. Empatia ja kyky kokea sitä ei siis ole täydellinen, on se silti tarpeen. Empatiakyky on auttamisen perusta mutta kaikki nämä edellä mainitut sekä muut sen vinoumat on hyvä huomioda päätöksenteossa sen tasapuolisuuden varmistamiseksi (Pölönen 2020, 154).

Yhteenveto

Tunnetaidot ovat siis kovaa valuuttaa tulevaisuuden työelämässä. Tunnetaidoista tärkeimpiä on jo mainittu empatiakyky eli kyky tunnistaa toisten ihmisten haluja, tarpeita ja näkökulmia. Empaattinen ihminen lukee herkästi hienovaraisiakin vihjeitä ja osaa esittää asiansa siten, että huomioi toisen tunteet. Empatia on, kuten mainittu, erityisen tärkeää muutosjohtamisessa ja yksilöiden kehittymisen tukemisessa (Talentree.fi 2018). Maailman kehittyessä koko ajan teknologisessa mielessä, koneet korvaavat osittain tai kokonaan ihmisten työtä. Osa ihmisten töistä onkin jo siirretty roboteille tai tekoälylle ja yhtenä meidän roolinamme on toimia sen valvojana. Ainoa asia, johon luultavasti lähitulevaisuudessa koneet eivät vielä kuitenkaan pysty on tunneäly ja empatia. Onko koneille tarpeen opettaa empatiaa?

Empatia jää valitettavasti nykyaikana usein digitaalisen ympäristön jalkoihin, mistä voi seurata pahimmillaan empatiavajetta ja jopa väärinymmärryksiä. Koneille on alettu jo opettamaan empaattiseksi tulkittavia ilmaisuja, koska ne eivät osaa empatian yhtä tärkeimmistä periaatteista, asettua toisen ihmisen asemaan. Teknologia ja

sen tuomat hienoudet ovat enemmän keino kuin lopputulos ja ne auttavat meitä lopulta enemmänkin vain ongelmanratkaisussa. Teknologian ja koneiden auttaessa meitä ratkaisemaan ongelmat, meille jää enemmän aikaa empatialle ja luovuudelle, eli empatian merkitys kasvaa siis koko ajan (Proakatemia.fi 2020).

Lähteet

Blomgren, Jenni 2019. Sairauspoissaolojen kasvu jatkuu – mielenterveyden häiriöt yhä suurempana huolenaiheena - Tutkimusblogi Sairauspoissaolojen kasvu jatkuu – mielenterveyden häiriöt yhä suurempana huolenaiheena - Tutkimusblogi (kela.fi) Viitattu 19.9.2022 <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/4792>

Daniel, Goleman. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan kirjapaino oy

Honkanen, Henry 2016. Vaikuttamisen psykologia – mielen muuttumisen tiede ja taito. Helsinki: Influ Era – julkaisut.

Järvensivu, Anu 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa. Tampere: Tampere University Press.

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Järvinen, Pekka 2014. Onnistu Esimiehenä. Helsinki: Sanoma pro oy

Kalajo, Teetta & Ora, Heljä 2018. Ajatteleva johtaja. Alma Talent

Kivilahti, Heidi 2021. Empatia johtamistyössä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö Viitattu 24.09.2022 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/503509/Kivilahti_Heidi.pdf?sequence=2

Lehtinen Esa, 2021. Sopiva yhdistelmä empatiaa ja myötätuntoa tekee johtajasta entistä paremman johtajan. Viitattu 24.09.2022 <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2021/04/25/sopiva-yhdistelma-empatiaa-ja-myotatatuntoa-tekee-johtajasta-entista-paremmen-johtajan/>

Majaniemi, Niina, 2019. Vieraskynä: Tulevaisuuden johtajan tärkein taito. Viitattu 23.9.2022 <https://blogi.manpowergroup.fi/vieraskyna-tulevaisuuden-johtajan-tarkein-taito>

Molander Inka & Piha Maria 2019, Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muotoilu. Laurea-ammattikorkeakoulu (YAMK). Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut. Viitattu 16.10.2022 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170620/Molander%20Inka%20ja%20Piha%20Maria.pdf?sequence=2>

Nurmi, Jari-Erik & Ahonen, Timo & Lyytinen, Heikki & Pulkkinen, Lea & Ruoppila, Isto.2009. Ihmisen psykologinen kehitys. Helsinki: WSOY pro Oy.

Proakatemia 2020, Tulevaisuuden empatiataidot. Viitattu 24.9.2022 <https://essee pankki.proakatemia.fi/tulevaisuuden-empatiataidot/>

Pölönen, Perttu 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Roth Pia-Cristina & Saarenpää Jari. 2020 Sudenpentujen käsikirja Esimiehille. Viitattu 24.9.2022 https://www.bookbeat.fi/kirja/sudenpentujen-kasikirja-esimiehille-291720?gclid=CjwKCAjw2OiaBhBSEiwAh2ZSP_uNwrMF5cz8C5v-0ub-V5gGI7F2svLMNYZGsKnFX9sXFKRZRDO5Hxho-C4agQAvD_BwE

Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Taavitsainen Eero 2018. Empatia osana asiakas kohtaamista. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 16.10.2022 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157969/Taavitsainen_Empatia_Osana_Asiakaskohtaamista.pdf?sequence=1

Talentree 2018, Tunneäly on tulevaisuuden tärkein taito – hallitsetko sen 5 osa-aluetta? Viitattu 24.9.2022 <https://talentree.fi/konsultointi/tunnea-ly-on-tulevaisuuden-tarkein-taito-hallitsetko-sen-5-osa-aluetta/>

Tökkäri, Virpi & Paasivaara, Leena & Laitinen, Ilpo & Stenvall, Jari & Perttula, Juha & Pietiläinen, Ville & Kesti, Marko & Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna & Junger, Mikael. 2012. Johtamisen psykologia, ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: Ps-kustannus.

WasaTalent 2019, Pärjäävätkö tämän päivän johtajat tulevaisuudessa? Viitattu 24.9.2022 <https://www.wasatalent.fi/parjaavatko-taman-pai-van-johtajat-tulevaisuudessa/>

Perehdyttämisen uudet tuulet

Jaana Jalaistus | Helena Lehtinen | Henna Mäntylä | Tiia Pylkkönen

Johdanto

19.9.2022 maailma seurasi surunäytelmää: 70 vuotta Britanniaa hallinnut kuningatar oli kuollut 96 vuoden iässä. Kuningattaren vanhin poika Charles peri kuninkaan tittelin 73-vuotiaana. Kuningas lienee yksi harvoista, joka astuu uuteen työtehtäväänsä eläkeiässä perehdyttyään tulevaan asemaansa kokonaisen eliniän. Meillä tavallisilla siniverettömillä on harvoin mahdollisuus perehtyä uuteen työhön 70 vuotta, mutta laadukas ja tehokas perehdytys voidaan toki toteuttaa nopeamminkin.

Tässä artikkelissa pohdimme perehdytystä tulevaisuuden työelämässä. Näkökulmamme artikkeliin nappasimme Työturvallisuuslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-luvulla- raportista, jossa asiantuntijat kertovat näkemyksiään työelämän ja työkyvyn kehityksestä seuraavalla vuosikymmenellä. Raportista poimimme tarkasteluun neljä keskeistä muutosvoimaa: ajattelu- ja toimintatapojen muutos, väestörakenteen muutos, teknologian muutos ja ilmastonmuutos. Jokainen meistä tarkasteli perehdytystä itse valitsemastaan näkökulmasta. Ensimmäisestä luvusta vastasi Jaana Jalaistus, toisesta Helena Lehtinen, kolmannesta Henna Mäntylä ja neljännessä Tiia Pylkkönen.

Artikkelissamme etsimme vastauksia esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin: Saammeko tulevaisuudessa tehdä tehtävistämme omanlaisiamme, iästä ja kulttuuritaustasta riippumatta? Valtaavatko tekniikka ja tekoäly entistä enemmän alaa? Entä kuinka ilmastonmuutos vaikuttaa perehdyttämiseen ja työelämään? Onko työelämän kehitys edennyt siihen pisteeseen, että meidän täytyy keksiä työ ja työn tekemisen tavat kokonaan uudestaan? Onko perehdyttäminen ylipäänsä enää tärkeää?

Ajattelu- ja toimintatapojen muutos

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on ollut lakisääteistä vuodesta 2002 lähtien. (Työturvallisuuslaki 14§) Perehdyttämisen tarkoitus on tutustuttaa uusi työntekijä työpaikan tapoihin ja sääntöihin, tehdä tutuksi työpaikan yhteisö ja selvittää työntekijälle hänen työhönsä liittyvät odotukset ja tavoitteet

työturvallisuutta unohtamatta. Työurien jatkessa perehdytys kuuluu kaikille työntekijöille, esimerkiksi silloin kun työntekijä palaa pidemmältä vapaalta takaisin töihin tai silloin kun työpaikalla uusitaan ohjelmistoja tai työkoneita. Perehdyttäminen on yksi johtamisen väline ja vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä ja työnjohdolla. Perehdyttämisen käytännön työtehtävään voi antaa toinen työntekijä.

Perehdytyksellä sitoutetaan työntekijä työhön

Aberdeen Groupin tekemän tutkimuksen mukaan vastapalkatuista työntekijöistä 86 % tekee ensimmäisen puolen vuoden sisällä päätöksen jäädä uuteen työpaikkaansa vai ei. Tästä syystä perehdyttäminen kannattaa tehdä huolella, sillä uuden työntekijän palkkaaminen ja nopea poisloitto tulee yritykselle kalliiksi. (Kangas, Talentech-blogi)

Onboarding perehdytys

Perinteisesti perehdytyksen ajatellaan olevan työsuhteen alussa tapahtuva orientoituminen uuteen työpaikkaan ja sen työyhteisöön sekä työtapoihin. Perehdytys kestää tämän perinteisen ajatusmallin mukaan vain päivän tai korkeintaan viikon. Uudemman onboarding- ajatusmallin mukaan perehdytys jatkuu useamman kuukauden ajan ja on vuorovaikutteinen. Tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman pian tuottavaan tekemiseen, varmistaa työntekijän sitoutuminen työhönsä ja mahdollistaa strategisten tavoitteiden omaksuminen. Onboarding-prosessin tavoitteena on, että työntekijän sitoutuneisuus työpaikkaa kohtaan säilyy vahvana myös työn aloituksen jälkeen. Positiivista työnantajaku-

vaa luodaan jo ennen työsuhteen alkua pitämällä yhteyttä uuteen työntekijään yhdessä sovitulla tavalla ja huolehditaan käytännön asiat valmiiksi kuntoon. Työsuhteen alettua yrityksen tavoitteena on antaa tulijalle isompi kuva yrityksen strategiasta ja arvoista, sekä tiedon välittämisen lisäksi luoda oikeanlaista tunnelmaa ja luoda halu työntehtämiseen. (Luoto, Psycon)

Onboarding perehdytysmallissa kuvataan työntekijän tunnetta kuulua työyhteisöön ja se luo työntekijälle valmiuksia toimia tuottavana osana organisaatiota. Tehokas ja onnistunut perehdytys luo perehdytettävälle turvallisuudentunteen. (Hellinen, perehdytysprosessin luominen 2019)

Tunteiden huomioiminen perehdytyksessä

Tänä päivänä puhutaan tunnejohtamisesta ja uuden työntekijän tunteiden huomioiminen perehdytyksessä vie perehdytysprosessia parempaan suuntaan kuin vanha rationaalinen ajatusmalli. Perehdytyksessä on hyvä ottaa huomioon ihminen kokonaisuudessaan, koska ihminen on psykofyysinen ja sosiaalinen kokonaisuus. Tästä syystä työnantajan on hyvä vahvistaa uuden työntekijän psyykkistä turvallisuudentunnetta fyysisen turvallisuuden lisäksi. Uusi ja tuntematon on usein pelottavaa ja pelko synnyttää turvattomuutta, joka heikentää luovuutta ja suorituskkyä. Jos työntekijä halutaan saada heti täysillä mukaan, kannattaa panostaa ohjattavan turvallisuuden tunteeseen. Yhteisöllisyys ja hyvä työilmapiiri luo turvallisuudentunnetta. Hyvän ilmapiirin sisällä ei tarvitse pelätä jäävänsä yksin, eikä kaikkea tarvitse heti tietää ja osata. Tällöin myös kysyminen ja ihmettely on helpompaa. (Pulkinen, FCGtalent blogi)

Tunneilmasto on keskeinen tekijä yrityksen menestyksessä. Avain onnistuneeseen perehdytykseen on tietoisuus tunteista ja tunneilmastosta sekä siitä, millaisen tunneilmaston uusi työntekijä tuo nykyiseen työpaikan tunneilmastoon. (Rantanen, Telma-lehti 2018)

Tulevaisuuden näkymässä perehdytys kestää ajallisesti useamman kuukauden ja siinä huomioidaan työpaikan ja työntekijöiden tunneilmapiiri paremmin.

Väestörakenne muuttuu, olemmeko valmiita

Moninaiset työympäristöt haastavat tulevaisuuden työelämän

Eläköityminen voi jäädä tulevaisuudessa haaveeksi. Seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana yli 64-vuotiaiden työntekijöiden määrä lisääntyy, eivätkä yli 70-vuotiaat tule olemaan harvinainen näky työpaikoilla. Työuran alkupään eli alle 25-vuotiaiden työikäisten määrän sen sijaan arvioidaan vähenevän. (Työterveyslaitos 2020, 53, 56, 67). Varttuneempien työntekijöiden oppimisen halu heikkenee, eivätkä raskaat työtehtävät suju entiseen tapaan. Työurien pidentyessä tarvitaan uusia ratkaisuja töissä jaksamiseen. Yksi vaihtoehto voisivat olla aika- ja paikkariippumattomat työt. (Murto 2017, 42; Työterveyslaitos 2020, 58.) Nuorempi sukupolvi on omaksunut digitaalisen maailman ja korostaa ekologisesti kestävää arkea. He arvostavat vapaa-aikaa ja hakevat työstään merkitystä ja kokemuksia. Itsenäinen työ kiinnostaa. Sen sijaan, että työor-

ganisaatiot jättäisivät työntekijät huolehtimaan omasta työkyvystään ja itsensä kehittämisestä, niiden tulisi huomioida työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet. (Sitra 2017, 34; Työterveyslaitos 2020, 58–59, 93; Lappalainen 2022.)

Muuttoaaltojen ennustetaan kiihtyvän (Työterveyslaitos 2020, 63–64). Ukrainan sodan myötä Suomeen on saapunut sotaa pakenevia ihmisiä. MDI:n Väestöennuste 2022 mukaan maahanmuutto vahvistaisi merkittävästi Suomen työikäistä väestöä seuraavien kahdenkymmenen vuoden aikana (Antikainen & Aro 2022). Vahvistamista tarvitaan, jotta töille riittää tekijöitä jatkossakin. Jotta maahanmuutolla virkistetään työmarkkinoita, on työnteon rakenteissa kiinnitettävä erityistä huomiota syrjimättömyyteen ja yhdenvertaisuuteen sekä otettava huomioon ulkomaalaisten työntekijöiden osaaminen.

Väestörakenteen muutoksessa on pidettävä huolta osaamisesta

Hyvinvointivaltion keskeiset tekijät ovat tulevaisuudessakin osaaminen ja työkyky (Työterveyslaitos 2020, 8). Tulevaisuudessa työpaikoissa työskentelee eri-ikäisiä ja monikulttuurisia työntekijöitä, joiden osaamisesta ja työssä jaksamisesta tulee huolehtia. Kuinka tulevaisuuden työympäristöissä huomioidaan työntekijöiden moninaisuus ja monet tarpeet? Haasteena tulee olemaan tasapaino paikallaan pysyvien ja alati muuttuvien työtehtävien, uusien ja vanhojen työtapojen kesken. Tämä vaatii perehdyttämiseltäkin muovautumista.

Tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä korostuvat metataidot ja geneeriset taidot eli oman osaamisen hyödyntäminen ja työelämätaidot

(Työterveyslaitos 2020, 60; Seeling 2022; Purot.net 2011–2020). Moninaisissa työympäristöissä toimimista voidaan pitää tärkeänä tulevaisuuden työelämätautona. Työyhteisöissä kaikki oppivat ja opettavat. Nuoremmat voivat tarvita tukea työelämätaidoissaan, iäkkäämmät virkistävät nuoremman ikäpolven tuoreista ajattelumalleista. Nuoret ulkomaalaistaustaiset hyötyisivät omista roolimalleista, jotka työskentelevät kaikissa työelämän tehtävissä. (Työterveyslaitos 2020, 63, 65.)

Moninaisissa työyhteisöissä ei riitä perinteinen perehdytyslistan läpikäyminen, vaan koko perehdytysprosessi tulee nähdä uusin silmin. On eri asia tarjota nuorelle erilaisia pelillisiä menetelmiä kuin yrittää saada iäkkäämpi työntekijä opettelemaan etäyhteyksien käyttöä työpaikan tietojen etsimisessä. Muualta tullut työntekijä hyötyisi omalla äidinkielellään tuotetusta tiedosta, jossa avataan suomalaisen yhteiskunnan ylläpitämät oikeudet ja velvollisuudet työpaikkakohtaisesti. Kaikki toivoisivat olevansa tervetulleita työpaikkaan.

Osaamisen jakamisen ja työelämätautojen harjoittelussa voisi hyödyntää mentorointia. Mentorointi on mestari-kisälli-mallinen menetelmä, joka tuo tulokkaan ja konkarin yhteen vaihtamaan ajatuksia ja kokemuksia työelämästä (Suomenmentorit.fi 2022). Tasa-arvoisempana pidetään vertaismentorointimenetelmää. Vertaismentoroinnin avulla olisi mahdollista integroida kansainvälisiä opiskelijoita suomalaisille työmarkkinoille (Kupias & Salo 2014, 18; Pohjankoski & Apajalahti & Lemmetinen 2021). Hyvinvoinnin ja jaksamisen tueksi voisi etsiä mahdollisuuksia käyttää työnohjauksen ja valmennuksen menetelmiä. Nuoret työntekijät voivat kiinnostua perehdyttämisen pelillisistä menetelmistä, joista esim. e-learning mahdollistaa aika- ja paikkariippumattoman tutustumisen

työpaikan käytänteisiin (Seppo.io 2022; Acolad.com 2022). Miltä kuulostaisi työpaikan oma tutor tai kummi (Kookmanagement.fi 2022)?

Ovat tulevaisuuden perehdyttämisen menetelmät sitten mitkä hyvänsä, tärkeintä on nähdä, ettei perehdyttämisen velvoittavuus ja tärkeys tule poistumaan. Muuttuvassa ja moninaistuvassa työelämässä perehdyttämisen merkitys jopa korostuu. Seuraavan vuosikymmenen työkuultuuriin arvioidaan olevan voimavarakeskeinen: hyvämaineiset yritykset houkuttelevat työntekijöitä ja koulutukseen panostamisesta tulee tavoite (Sitra 2017, 30, 58–59). Tulevaisuudessa voimavarakeskeinen perehdyttäminen tapahtuu työpaikalla, etänä tai näiden yhdistelmänä. Erilaisia perehdyttämismenetelmiä kehitetään vastaamaan uusia työnteon tapoja ja palvelemaan moninaisia työyhteisöjä.

Keinotodellisuutta ja pelillistämistä

Työkaverina tekoäly

Teknologian kehityksen tuomat muutokset työelämään eivät ole uusia asiaa. Jos 1700-luvulla työelämän isoimpia uudistuksia oli höyrykone, nykyään ja tulevaisuudessa työn teknologinen muutos perustuu nopeaan digitaalitekniikan kehitykseen. Työtehtävämme automatisoituvat ja tietomme siirtyvät analogisesta digitaaliseen muotoon (Työterveyslaitos 2020, 34.)

Murros on vaikuttanut myös työntekijöiden osaamisvaatimuksiin. Tekoäly ja robotit ovat työkaluina jo nyt monelle arkipäivää. Algoritmeja

käytetään organisaatioiden päätöksenteossa ja työsuorituksia voidaan mitata esineiden internetin avulla. Yhdeksi tärkeäksi työelämätaidoksi onkin noussut teknososiaalinen älykkyys eli ihmisen kyky seurustella menestyksekkäästi oppivan koneen kanssa. (TTL 2020, 36.) Miten tällainen koneen kanssa seurustelu muuttaa tapojamme tehdä työtä? Miten se muuttaa tapaamme perehdyttää uusi työntekijä työtehtäviinsä ja kuinka teknologia voidaan valjastaa avuksemme perehdytysprosessiin?

Virtuaalinen todellisuus perehdyttäjänä

Perehdyttäminen nähdään perinteisesti mestari-kisälli-mallina, jossa kokenut työnsä taitaja opastaa uutta työntekijää kädestä pitäen uusiin työtehtäviin. Tulevaisuudessa yksinkertaisen suorittavan työn on kuitenkin ennustettu siirtyvän entistä enemmän tekoälyn tehtäväksi. Asian tuntijatyö lisääntyy ja työpaikat globalisoituvat. Yrityksen henkilöstö voi olla ripoteltuna ympäri maailmaa. Etä- ja hybridityö on tullut jäädäkseen suomalaiseseen työelämään. (TTL 2020, 34–36.) Tällaisessa tulevaisuudessa mestari-kisälli-menetelmä osoittautuu monella tavalla haastavaksi ja meidän täytyy keksiä uusia tapoja siirtää tietoa ja taitoja uudelle työntekijälle.

Teknologian kehitys on yksi ratkaisun avaimista. Erilaiset viestintäalustat Teamsista Zoomiin mahdollistavat jo nyt interaktiiviset videoperehdytykset paikasta riippumatta. Monilla yrityksillä on käytössä erilaisia verkkokoulutusaloja, joilla opiskellaan uuden työn taitoja. Myös virtuaalista todellisuutta eli VR-laseja on alettu käyttää apuna perehdytyksessä useammalla alalla. Etuina näissä virtuaalisen todellisuuden koulutuksissa on, että työntekijä pääsee itse tekemään asioita

ja kehittämään motorisia taitojaan. VR-laseilla perehdytystä voidaan myös pelillistää. Digitaalisella pelillistämällä perehdytykseen voidaan tuoda erilaisia motivoivia elementtejä kuten tulos- ja pistetaulukkoja sekä erilaisia palautteita. Ne lisäävät oppijan motivaatiota ja sitouttavat. (Kuosmanen 2019, 15–19.)

Digiperehdytyksen haasteet ja mahdollisuudet

Miten nämä uudet perehdyttämisen tavat sitten toimivat käytännössä? Millaisiksi ne koetaan työntekijän tai työnantajan näkökulmasta? Milla Milosavljevic on tutkinut opinnäytetyössään *Perehdytys ennen, nyt ja tulevaisuudessa IT-käyttäjätuessa* erään yrityksen henkilöstön kokemuksia etä- tai hybridiperehdytyksestä verrattuna toimistoperehdytykseen. Tutkimuksessa henkilöstö antoi verkkokoulutusaloille hyvän arvosanan, mutta koki etäperehdytyksen jälkeen olevansa epävarma osaamisestaan. He myös kokivat jäävänsä ongelmiansa kanssa yksin. Tätä vasten toimistoperehdyttämisen isoimmat edut olivat työkavereiden tuki oppimisessa sekä pieni kynnys avun kysymiseen. Isoimmaksi haasteeksi etäperehdyttämisessä näyttäisi siis tämän tutkimuksen perusteella muodostuvan yhteisön tuen puute. Tutustuminen työkavereihin luo yhteisöllisyyttä ja madaltaa kynnystä kysyä apua ongelmatilanteissa. Kuinka etäperehdytettävä saadaan luontevasti osaksi työyhteisöä, jos perehdytysjaksolta puuttuvat kokonaan kahvipöytäkeskustelut ja kuulumisten vaihdot? Yhteisöllisyyden ja luottamuksen tunteiden puuttuessa, myös uuden työntekijän sitoutuminen yritykseen on epätodennäköistä (Forssen & Kuusela 2021).

Samassa tutkimuksessa tehtiin kysely myös yrityksen esimiehille. He toivat kyselyssä esiin etäperehdytyksen etuja, kuten prosessin selkeys ja laatu sekä sen yhteneväisyys. Digiperehdyttämisen isona hyötynä voidaankin nähdä kustannustehokkuus ja tasa-arvoisuus, joka takaa kaikille samanlaisen perehdytyksen perehdyttäjistä riippumatta. Tässä haasteeksi muodostuu erilaisten oppimistyylien huomioon ottaminen. Esimerkiksi VR-laseilla toteutettu pelimäinen perehdytysmateriaali tuottaa joillekin paremman oppimiskokemuksen kuin toisille. Myös niin sanotun hiljaisen tiedon siirtäminen digiperehdyttämällä on haastavaa. Kuinka konkarin vuosien saatossa oppimat tiedot ja taidot saadaan luontevasti siirrettyä eteenpäin? Näyttää siltä, että digiperehdyttäminen vaatii edelleen rinnalleen perinteisen mestarikisälli-mallin sekä nyt että tulevaisuudessa. Ehkä vuosien päästä mestarina vieressämme seisoo jo eläköityneen työkaverimme hologrammi tai hänen aivoillaan varustettu tekoälyrobotti, joka opastaa meitä yhä digitalisoituvamman työelämän algoritmiviidakossa? Aika näyttää.

Ilmastonmuutos muuttaa työtä

Työterveyslaitoksen (2022) mukaan ilmastonmuutos on merkittävin maapallon tulevaisuutta uhkaava ongelma. Tulvat, myrskyt, metsätuhot ja kuivuus vaikuttavat negatiivisesti yhteiskuntaan ja yritysten toimintaympäristöön. Ilmastonmuutosta ei arvioiden mukaan voida enää pysäyttää, mutta sen vaikutuksiin pyritään sopeutumaan ja ilmastonmuutoksen etenemistä hillitsemään. (TTL 2020, 75). Työpaikoilla tulee toimia ilmastonmuutoksen hidastamiseksi, sillä ilmastonmuutoksen vaikutukset näkyvät työelämässä monimuotoisesti. Riskit työn turvallisuuteen, tuottavuuteen sekä ihmisten työkykyyn lisääntyvät. Content

housen (2022) haastattelema vastuullisuus- ja muutosjohtamisen konsultti Anu Ennelin kertoo, että valtaosa työtehtävistä tulee muuttumaan ilmastonmuutoksen takia. Tulevaisuuden työpaikoilla ei voida toimia samoin kuin ennen. (Content House 2022.) Työntekijöille työn muutokset tarkoittavat uusien asioiden ja taitojen opettelua.

On siis selvää, että myös perehdytyksen on muututtava, kun on opetettava tekemään työtä uudella tavalla. Yksi osatekijä vastuullisessa perehdytyksessä on viedä toimintaympäristöjä ja työntekijöitä kohti ympäristöystävällistä työskentelyä. Yritysten vastuulla on vaikuttaa muutokseen kohti kestävää tulevaisuutta. (Lut University 2022.) Työnantajien on luotava sellaiset olosuhteet ja ilmapiiri työntekijöilleen, että halukkuus muutokseen on mahdollista ja toivottavaa.

Ympäristövastuullisuus näkyväksi työpaikoilla

Yritykselle ilmastonmuutokseen varautuminen on kilpailuetu myös elinehto. (Content House, 2022). Kuluttajien odotukset yritysten vastuullisuutta kohtaan ovat vuosien aikana kasvaneet (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019, 7). Asiakkaat arvioivat yrityksiä yhä enemmän vastuullisten tekojen kautta. Tämä muutos on lisännyt yhteiskuntavastuun merkitystä, ja sen myötä yhä useammat yritykset ovat muuttaneet toimintaansa ilmasto- ja ympäristötietoisemmaksi. (Loikkanen, Hyytinen ja Koivusalo 2017, s. 3; Global Compact, n.d.a.)

Ympäristövastuullisen perehdytyksen pyrkimyksenä tulisi edistää keskustelua työstä ja sen tekemisestä, jossa työntekijän ja luonnon tarpeet tulevat huomioiduksi ja joka rakentaa kestävää tulevaisuutta ja kasvattaa osaltaan eko-

sosiaalista sivistystä. Vastuullisuus kuuluu tänään ja tulevaisuudessa niin yksilön kuin työelämänkin toimintaan. Yrityksen vastuullisuus määrittyy yritys vastuun kautta ja kytkeytyy laajemmin yhteiskuntavastuuseen. Yrityksen tulee tehdä vastuullisista teoista arkipäiväisiä, jolloin se pystyy edistämään omalla toiminnallaan luonnon sekä ihmisten hyvinvointia. Tämän avulla voidaan luoda kestävyys kannalta huomattavaa lisäarvoa yhteiskuntaan. (Harmaala, Jallinoja 2012, 15,16.) Yksilön vastuulla taas on huolehtia perehdytyksessä annettuja ohjeita ja määräyksiä sekä huolehtia oman ammattitaitonsa ylläpidosta ja kehittämisestä. (Eklund 2018, 164.)

Kestävyysteema osaksi perehdytystä

Hyvin hoidettu perehdytysprosessi varmistaa, että uusi työntekijä pääsee aloittamaan työnsä mahdollisimman tehokkaasti ja sitoutumaan työyhteisöön nopeasti (Eklund 2018). Yrityksen, joka ottaa kestävä kehityksen tavoitteet huomioon ja perehdyttää sekä sitouttaa myös työntekijänsä, on tulevaisuudessa helpompi saada työvoimaa kuin yritys, joka ei toimi tavoitteiden mukaisesti. (Kierto-hanke 2022). Perehdytyksellä saavutetun tietotaidon avulla työntekijöiden on mahdollista toteuttaa ilmastonmuutosta hillitsevää toimintaa työelämässä. Tämän päivän ja tulevaisuuden perehdytyksen täytyy osata kouluttaa vastuullisesti ajattelevia ja kestävä kehitystä edistäviä osajia. Yrityksen on aktiivisesti ja sitoutuneesti perehdytettävä työntekijöitä kestävä kehityksen ja ympäristöystävällisen työn tavoitteisiin, eettisyyteen sekä maapallon kestävyys. Jos yrityksen johto ei ole aktiivisesti ja sitoutuneesti johtamassa ympäristöystävällisen kulttuurin muutosta, sitä on todella vaikea, ellei jopa mahdotonta saada aikaan. Ilmastovaikutusten ymmärtäminen ja

kyky soveltaa tätä ymmärrystä omiin työtehtäviin on nykymaailmassa ja tulevaisuudessa osa jokaisen ihmisen työnkuvaa ja ammatillisuutta.

Ympäristöystävällisen työn osaja toimii työpaikallaan niin kuin muille opettaa

Yrityksen vahva perehtyneisyys ja sitoutuneisuus kestävyys- ja vastuullisuusteemoihin tulisi näkyä työpaikalla kaikessa ajattelussa ja toiminnassa. Vastuullisuus ympäristöasioista ei saa jäädä vain ajatteluksi ja keskusteluksi työpaikalla. Työntekijä ja perehdyttävä vaikuttavat esimerkillään. Vaikka uudet työntekijät perehdytetään työsuhteen alussa, ei pidä unohtaa, että työntekijän perehdytys jatkuu koko työsuhteen ajan. Työympäristö, laitteet, ohjelmistot jne. kehittyvät ja uudistuvat jatkuvasti. Tämä vaatii työntekijöiden jatkuvaa kouluttamista.

Pohdinta

Perehtyminen ja perehdyttäminen ovat portti onnistuneeseen työelämään. Ne auttavat sitoutumaan työhön ja tuottavat merkityksellisyyttä sekä työhyvinvointia myös tulevaisuudessa. Siksi uutta työntekijää ei kannata heittää "syvään päähän", eikä jättää konkaria selviytymään yksin. Tulevaisuuden perehdyttämisen tulee hyödyntää ajattelun ja teknologian mahdollisuuksia sekä ymmärtää ilmaston- ja väestörakenteen muutoksen tuomia muutoksia. Jokainen askel kohti muutosta muuttaa myös työn teon tapoja, eikä perehdyttämistä saa tässä muutoksessa nähdä merkityksettömänä uudelle työntekijälle.

Ryhmätyötä suunnitellessamme vertailimme kokemuksiamme ja haimme tarttumapintaa

hieman kauempaa Britanniasta, jossa uusi kuningas oli aloittanut tehtävissään. Tulevaisuutta odottaessamme voimme ihaillen muistella, kuinka 90 vuoden paremmalle puolelle päässyt kuningatar jaksoi vielä innostua uudesta, kuten korona-ajan virtuaalisesta yhteydenpidosta kansalaisiinsa.

Kehitys kehittyy ja ajat muuttuvat, väestö vanhennee, ihmiset muuttavat maasta toiseen uusien töiden perässä. Globaalit haasteet, maapallon saastuminen ja ilmastomuutos herättävät huolta. Töitä tehdään edelleen. Pohdimme mahdollisuuksiamme onnistua työelämässä, vaikka ympärillämme tapahtuu suuria ja mullistavia asioita. Tämä vaatii tapoja nähdä työ uusin silmin. Kun ymmärrämme työn tekemisen reunaehdot, olemme oikealla polulla myös tulevaisuuden perehdyttämisen menetelmien löytämisessä.

Lähteet

Acolad 2022. Blogi. 20.9.2020 Kuinka e-learningia käytetään perehdytyksessä? Viitattu 10.10.2022. <https://blog.acolad.com/fi/kuinka-e-learningia-hyodynnetaan-perehdytyksessa>

Antikainen, J. & Aro, R. 2022. Uutiset 30.9.2022. MDI:n Väestöennuste 2022 – tarkennettu kuva tulevasta kehityksestä sekä uusi kansainvälistyvän Suomen skenaario. Viitattu 10.10.2022. <https://www.mdi.fi/mdin-vaestoennuste-2022-tarkennettu-kuva-tulevasta-kehityksesta-seka-uusi-kansainvalistyvän-suomen-skenaario/>

Content House 2022. Ilmastostrategia osaksi työntekijöiden arkea. Viitattu 7.10.2022. <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/ilmastostrategia-osaksi-tyontekijoiden-arkea.html>

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2019. Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä johtamiseen. Viitattu 2.10.2022. https://ek.fi/wpcontent/uploads/EK_Vastuullisuusjulkaisu_final_net_11.9.2019.pdf

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille. Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Grano Oy.

Forssén, Minna-Kaarina & Kuusela, Sari 2021. Luottamuskulttuuri-työyhteisön voimavara. Helsinki: Value Books.

Global Compact. (n.d.a). Mikä on UN Global Compact ja Global Compact Suomi? Viitattu 2.10.2022. <https://www.globalcompact.fi/>

Harmaala, Minna-Maari & Jallinoja, Niina 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: SanomaPro.

Hellinen, Roosa 2019. Perehdytysprosessin luominen. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. Viitattu 25.10.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019112221901>

Kangas, Heidi 2020. Talentech-blogi. Viitattu 25.10.2022. <https://blog.talentech.com/fi/nain-pi-dat-huolta-vastapalkatuista>

KOOK Management Oy 2022. Kuinka tehdään uuden työntekijän perehdyttäminen? Henkilöstön koulutusakatemia perehdyttämisen tukena. Viitattu 10.10.2022. <https://www.kookmanagement.fi/tyontekijan-perehdyttaminen/>

Kuosmanen, Väinö 2019. Opetuksen pelillistäminen. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunta. Kandidaatintutkielma. Viitattu 11.10.2022. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/64976>

Kupias, Päivi. & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent Oy.

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993, 10§

Luoto Lauri 2012. Psycon.fi. Viitattu 18.10.2022. <https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>

Lappalainen, Elina 2022. Hiljaiset loparit on uusi termi sille, että ei raada itseään hengiltä. Helsingin Sanomat 19.8.2022. Viitattu 24.10.2022. <https://www.hs.fi/visio/art-2000009008116.html>

Loikkanen, Torsti, Hyytinen, Kirsi-Maria & Koivusalo, Salla 2007. Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä: Nykytila ja kehitysnäkymät. VTT teknologian tutkimuskeskus. Espoo. <https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/2007/T2386.pdf>

Lut University 2022. Kestävä liiketoiminta Suomessa käy globaalia vastuuttomuutta vastaan. Viitattu 5.10.2022. <https://www.lut.fi/fi/artikkelit/kestava-liiketoiminta-suomessa-kay-globaalia-vastuuttomuutta-vastaan>

Murto, Risto 2017. Suomalainen hyvinvointi rakentuu yhä vahvasti työlle. Näkökulma. Teoksessa Demos Helsinki & Demos Effect. Työ 2040 - Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Sitra julkaisuja 27.1.2017, 42.

Pohjankoski, Fanny & Apajalahti, Kerttu & Lemmetinen, Outi 2021. Tehtävänä koulutettujen maahanmuuttajien osaamisen tunnistaminen

ja ohjaus. Vertaismentoroinnin pilotilla tuetaan kansainvälisiä tutkinto-opiskelijoita. 2.6.2021. Metropolia: blogi. Viitattu 21.10.2022. <https://blogit.metropolia.fi/montamuuttujaa/2021/06/02/vertaismentoroinnin-pilotilla-tuetaan-kansainvalisia-tutkinto-opiskelijoita/>

Purot.net 2011–2020. Uraohjauksen sanakirja. Viitattu 10.10.2022. https://uraohjauksen-sanakirja.purot.net/generiiset_taidott

Rantanen Jarkko 2018. Telma-lehti. Viitattu 22.10.2022. <https://telma-lehti.fi/rekrytointi-perehdyttaminen-ja-tunteet>

Pulkkinen Satu 2020. FCG-talent blogi. FCG Finnish Consulting Group Oy. Viitattu 25.10.2022. <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/ei-perehdyteta-tyontekijaa-perehdytetaan-ihminen-tyontekijaksi/>

Seeling, Maarit 2022. Uutiset ja blogit 23.9.2022. Metataidottukevattyöntekoa. Viitattu 10.10.2022. <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/metataidot-tukevat-tyontekoa>

Seppo.io 2022. Aloita pelillisten perehdytysten ja koulutusten tekeminen Seppo-pelillisyyssalustalla! Lentävä Liitutaulu Oy design N&S. Viitattu 10.10.2022. https://seppo.io/perehdytyskampanja/?utm_source=googleads&utm_medium=cpc&utm_campaign=kes%C3%A4ty%C3%B6perehdytys&gclid=CjwK-CAjwvsqZBhAIeIwAqAHEIVVKLzV-Op5Nsn9Ng-LGY-gp0Q5WeRohJpiQzJ4LcMh4SxRzbN0bXX-hoCGE8QAvD_BwE

Sitra 2017. Työ 2040 - Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Sitra julkaisuja 27.1.2017. Viitattu 10.10.2022. https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Tyo_2040-3.pdf

Suomen mentorit ry 2002. Mitä on mentorointi?
Viitattu 10.10.2022. <https://suomenmentorit.fi/mentorointiohjelma/mentorointi/>

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla, skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos raportti 25.11.2020. Viitattu 10.10.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§

Osa II

Työn muotojen moninaisuus

Kaikista yrittäjiä

Terhi Anttila | Virpi Hakanen | Suvi Kallonen | Tini Vehviläinen

Johdanto

Suomessa tarvitaan yrittäjyyttä ja se onkin lisääntynyt viime aikoina. Yrityksiä tarvitaan, koska ne luovat työtä ja takaavat osaltaan yhteiskunnan hyvinvointia. Yrittäjyyteen tutustutaan jo varhaiskasvatuksessa ja kaikilla kouluasteilla opetetaan yrittäjyyttä. Myös Suomen hallitusohjelmassa korostetaan yrittäjyyttä talouskasvun ja hyvinvoinnin edellytyksenä.

Viime vuosina työ on ollut suuressa murroksessa. Teknologia kehittyy ja digitalisaatio valtaa alaa. Kehityksen seurauksena työtehtäviä ja ammatteja häviää synnyttäen tilalleen uusia. Työn murrokseen liittyy uusia työn tekemisen muotoja, ansainnan lähteet monipuolistuvat ja henkilön tulot saattavat kertyä useammasta tulonlähteestä.

Luonnonresurssien väheneminen, maapallon rajojen vastaantulo, ympäristön saastuminen ja ilmaston lämpeneminen luovat muutospainetta yritystoimintaan. Jotta yritys olisi menestyvä, on perinteisesti ajateltu, että yrityksen pitää koko ajan tuottaa lisää, kasvaa mahdollisimman nopeasti ja tulouttaa suuria voittoja omistajilleen. Voiko tuo ajattelu toimia, jos ekologisten haasteiden ratkaisemiseksi pitäisi tuottaa vähemmän, käyttää hyödykkeitä pitempään, ohjata kulutusta

minimiin, säästää energiaa, henkilöstöresursseja minimoida ja liikkumista ja kuljetuksia vähentää? Törmääkö yrityksen menestyminen tuota ja kulutta mahdollisimman vähän -ajatukseseen?

Yrittäjyys ja yrittäjyyskasvatus

Tarkastelua yrittäjyyskasvatuksesta

Tarkastelimme yrittäjyyttä lasten ja nuorten koulumaailman näkökulmasta ja siitä millä tavoin se on huomioitu opetussuunnitelmassa.

Yrittäjyyskasvatus lisättiin opetushallituksen päätöksellä opetussuunnitelmaan, sitä tulisi toteuttaa niin ala- ja yläkouluissa kuin lukioissa. Opetussuunnitelmassa olevaa laaja-alaisen osaamisen osa-alueessa, kohdassa työelämätaidot ja yrittäjyys, opintoja voi paikallisesti täsmentää opetuksen suunnittelussa, alueellisten painotuksien mukaiseksi. Opetushallitus on hyväksynyt lisäopetuksen opetussuunnitelman perusteet. Näiden perusteiden mukainen opetussuunnitelma otettiin käyttöön 1.8.2016. Laaja-alaisen osaamisen osa-alueissa, kohta: työelämätaidot ja

yrittäjyys (<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/perusopetuksen-opetussuunnitelman-ydinasiat>).

Yrittäjyyskasvatuksessa on niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti ja kaikille yrittäjyyskasvatuksessa mukana oleville tahoille ja henkilöille, oma yrittäjyyskasvattajien verkosto YES. (<https://yes-verkosto.fi/yes>).

Yrittäjyyskasvatuksen kokonaisuus ja laajuus on huomioitu kansainvälisesti ja Suomen sisällä alueellisesti – alueen tarpeet ja mahdollisuudet huomioiden. Sisältö on muokattu ikätasoisesti, alakoulun, yläkoulun ja lukion opetukseen sopivaksi.

Yrittäjyyskasvatus peruskouluissa

Opetussuunnitelman perusteissa otettu huomioon työn muuttuminen ja kehittyminen ja huomioitu ettei enää voida ennakoida työtä ja sen etenemistä samoin kuin ennen. Tämän vuoksi oppilaiden tulee saada valmiuksia ja kokemuksia työelämästä ja yrittäjyydestä jo peruskoulun aikana. (Työelämätaidot ja yrittäjyys L6, <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/perusopetus/419550/tekstikappale/428611>)

Oppilaiden pitäisi päästä koulutyön ohella kartuttamaan osaamista työelämästä, yrittäjyydestä ja niiden merkityksestä. Oppilaiden tulisi tutustua työelämään ja saada työnteosta kokemuksia eri toimijoiden kanssa. Työssä oppilaat saisivat harjoitella käyttäytymistä, erilaisia työelämäntaitoja ja niiden merkitystä.

Perusopetuksessa harjoitellaan työelämässä, yrittäjyydessä ja projekteissa tarvittavia taitoja. Näitä taitoja ovat mm. ryhmätyöskentely, verkostoituminen, vuorovaikutus, suunnitelmallisuus ja

erilaiset ratkaisukeinot. Näiden taitojen oppimisessa harjoitellaan itsenäistä ja yhteistyönä tehtävää niin lyhyttä kuin pitkäjänteistä toimintaa, jolloin oppilaat hahmottavat oman osallisuuden tärkeiden asioiden kokonaisuudessa.

Opinnoissa oppilaita kannustetaan ratkaisujen löytämiseen, ongelmien ratkaisemiseen, ennakoimaan tilanteita ja sietämään niin epäonnistumisia kuin pettymyksiäkin.

Oppilaita rohkaistaan olemaan opintojen ja harjoittelun aikana mahdollisimman avoimin mielin, yrittäen olla joustavia, oma-aloitteellisia ja luovia. Harjoitellaan töiden loppuun saattamista ja jokaisen työn arvostamista. Oppilaita tuetaan heidän omissa vahvuuksissaan ja kiinnostuksen kohteissa, ajateltaessa mahdollisia jatko-opintoja sekä ammatinvalintoja perusopetuksen jälkeen.

Yrittäjyys kasvatus lukioissa

Lukiolaisilla yrittäjyyskasvatus näkyy enenevässä määrin työelämätaidoissa, työelämävalmiuksissa ja yrittäjämäisessä asenteessa. Lukio opiskelijan yrittäjyyskasvatus näkyy korkeakouluyhteistyössä, kansanvälisyydessä ja työelämä- ja yrittäjyysosaamisessa. Yrittäjyyskasvatuksella lisätään opiskelijoiden osallisuutta, yhdessä toimimista ja niiden arvioimista kaikilla laaja-alaisen osaamisen osa-alueilla.

Yrittäjyys kasvatus valtakunnallisesti

Yrittäjyyskasvatuksessa on alueellisesti, valtakunnallisesti ja kaikille yrittäjyyskasvatuksessa mukana oleville tahoille ja henkilöille oma yrittäjyyskasvattajien verkosto YES. (<https://yesverkosto.fi/yes>).

Yrittäjyyskasvatuksen kokonaisuus ja laajuus on huomioitu laajasti, kansainvälisesti ja Suomen sisällä alueellisesti. Alueiden tarpeet ja mahdollisuudet huomioidaan ikätasoisesti alakoulun, yläkoulun ja lukion opetukseen sopivaksi. Näin toimien yrittäjyyskasvatus nähdään mahdollisuutena ja yhtenä tulevaisuuden tekijänä opiskelijan sisäisen yrittäjyystoiminnan löytymiseen.

Yrittäjyys

Yrittäjyyden odotukset ja vaatimukset

Usein saatetaan ajatella, että yrittäminen on helppoa ja kivaa, saa olla luova ja toteuttaa itseään juuri haluamallaan tavalla. Tämä pitänee harvoin paikkansa, sillä yrittäjän tulisi osata monia erilaisia asioita. Hänen tulisi olla sinnikäs ja valmis tekemään paljon työtä, että saa yrityksen toimimaan ja tuottamaan. Yrittäjällä tulisi olla kunnianhimoa ja yritteliäisyyttä. Yrittäjän tulisi olla taitaja monissa asioissa. Hänen tulisi tietää, miten hoidetaan kirjanpito, laskutus ja yhteys verottajaan.

Yrittäjän tulisi osata markkinointi ja mainostaa itseään tai yritystään hyvin, tehdä monipuoliset ja mielenkiintoiset nettisivut. Hänen tulisi osata myydä osaamistaan ja tuotteitaan mahdollisimman laajalti erilaisilla foorumeilla, jotta hän saisi näkyvyyttä ja huomiota. Nykyään ostajat ja palvelua tarvitsevat etsivät kaipaamiaan tuotteita entistä enemmän internetistä. Tällöin on tärkeää, että mainos sekä yrityksen nettisivut herättävät palvelua tarvitsevassa positiivisia ajatuksia sekä saavat aikaan luottamuksen tunteen, jolloin uusi asiakas valitsee juuri sinun yrityksesi. Yrittäjällä tulisi olla myös valmius kohdata hankaliakin asioita sekä epäonnistumisia ja silti pystyä jat-

kamaan toimintaa, vaikka kuinka asia häntä harmittaisikin.

Usein ystävät, sukulaiset ja kaverit haluavat ”hyötyä” yrittäjästä, kun siihen on mahdollisuus. Tavaraita ja palveluja halutaan saada edullisemmin kuin muualta ja joskus jopa ilmaiseksi. Aina ei ymmärretä, että se on yrittäjän omasta palkasta ja toimeentulosta pois.

Yrittäjyyden erilaiset muodot

Yrittäjyyttä on monenlaista, on yksinyrittäjiä, ammatinharjoittajia, freelancereita ja työnantajayrittäjiä. Eniten yksinyrittäjiä toimii rakennustyöntekijöinä, terveydenhoitoalalla, palvelutyöntekijöinä, kuljetustyöntekijöinä ja erityisasiantuntijoina. Jotkut toimivat sivutoimisinakin yrittäjinä palkkatyön lisäksi. Yleisimpiä syitä yrittäjäksi ryhtymiselle on halu tehdä itsenäistä työtä, palkkatyön puute tai sen pätkittäisyys sekä yleinen epävarmuus työpaikasta (Ojala, Pyöriä, Ikonen & Koivunen 2017, 146, 158, 160).

Yrittäjien tulot ja työaika

Yrittäjien tulot muodostuvat usein palkka-, yrittäjä- ja omaisuustuloista. Tulot ovat usein matalammat kuin palkkatyössä olevilla. Aloittavan yrittäjän tulisi olla valmistautunut siihen, että ensimmäiset vuodet saattavat olla taloudellisesti tiukat. Jotta yrittäjät saisivat saman mediaani ansion kuin palkkatyössä, he joutuvat tekemään pidempää päivää. Yrittäjyys on jokapäiväistä ja yrittäjän on vaikea vetää rajaa vapaa-ajan ja työn välille. Yrittäjien työajat ovat moninaiset, jotkut tekevät lyhyttä päivää ja jotkut erittäin pitkiä. (Ojala, Pyöriä, Ikonen & Koivunen 2017, 149, 150, 152–153).

Yrittäjän ammatillinen edunvalvonta ja sosiaaliturva

Otimme tarkasteltavaksi yrittäjyyden ammatillisen edunvalvonnan ja sosiaaliturvan. Tarkastelimme asiaa lähinnä yhden ihmisen yrityksen tai itsensä työllistäjän kannalta. Lainsäädännössä muu kuin työ- tai virkasuhteessa tehtävä työ luokitellaan yrittäjyydeksi tai muuksi omaksi työksi.

Edunvalvonta

Ammatillisen edunvalvonnan tarkoitus on turvata työntekijän oikeudenmukaiset työehdot, turvallinen työympäristö ja oikeudenmukainen kohtelu työelämässä. Työehtosopimuksen tarkoitus on turvata heikomman osapuolen, eli työntekijän, oikeuksia ja taata yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Yrittäjän tai itsensä työllistäjän näkökulmasta kollektiivinen edunvalvonta voi jäädä puutteelliseksi.

Yrittäjällä ei ole ongelmatilanteissa luottamusmiehen tai ammattiliiton tukea turvanaan. Esimerkiksi ammattiliiton tarjoama oikeusapu on mielestämme järjestäytyneelle työntekijälle merkittävä etu työelämän ongelmatilanteissa. Yrittäjä voi tuki halutessaan ottaa vapaaehtoisen vakuutuksen, joka kattaa oikeusturvaa.

Yrittäjän tulisi olla itse varsin aktiivinen ja tietoinen omista etuuksistaan. Näkisimme, että verkostoitumisen merkitys korostuu yrittäjän ammatillisessa edunvalvonnassa ja sosiaaliturvaan liittyvissä kysymyksissä. Myös aiempi työkokemus palkkatyöstä, jossa on ollut mahdollisuus oppia yrittäjämäistä toimintaa ja rakentaa vahvoja verkostoja kantaa yrittäjäksi ryhtymisen jälkeen (Järvensivu,

Haapakorpi, Kauhanen, Melin, s.18). Verkostoitumalla yrittäjä voisi parantaa mahdollisuuksiaan kollektiiviseen edunvalvontaan. Suomen Yrittäjät tekevät työtä vaikuttaakseen yrittäjien edunvalvontaan, he toimivat järjestönä sekä valtakunnallisesti, että alueellisesti.

Sosiaaliturva

Yrittäjien ja palkansaajien sosiaaliturvassa on eroja, joten on tavoiteltavaa pyrkiä yhtenäistämään sosiaaliturvaa. Palkka- ja yrittäjätyön luontaiten erojen vuoksi täydellistä yhdenvertaisuutta ei voida saavuttaa. Parempaan yhdenvertaisuuden tavoittamiseksi on muutettava rakenteita, koska suurimmat haasteet liittyvät sosiaalietuusjärjestelmään (työ- ja elinkeino ministeriön julkaisuja 27/2018, s. 47, 50). Sosiaaliturvan kehittämisehdotuksia on kartoittanut mm. Suomen Yrittäjät ja työ- ja elinkeinoministeriö. Kehittämisehdotukset ovat osittain samankaltaisia. Kumpikin taho nostaa esille työssäoloehdojen yhdistämisen, perhevapaa järjestelmän joustavoittamisen, työterveyshuollon, sekä eläkelain uudistuksen.

Nykyisellään ansiopäivärahan työssäoloehdot ei voi kerryttää yhtä aikaa työsuhteessa ja yrittäjänä, tämä lisää riskiä pienituloisen jäädä kokonaan työttömyysturvan ulkopuolelle. Työssäoloehdon yhdenmukaistamisen kehitysehdotuksessa työssäoloehdon tulisi perustua tuloon ja työskentelyn kestoon, jotta työnteon tavat täyttäisivät yhtäläisesti työttömyysturvan edellyttämän työssäoloehdon.

Perhevapaan joustavoittamisen kehityshaaste nousee esille yrittäjä-äitien heikommasta mahdollisuudesta pitää perhevapaita, kuin työssäkäyvä. Nykyisellään etuudet ovat sidottu

pidettäväksi yhtäjaksoisesti niiden saamisoikeuden alkamisesta lukien. Yrittäjät ovat usein sidottuja yritystoimintaan, eivätkä voi olla pitkiä aikoja pois yritystoiminnasta.

Yrittäjät 2017 tutkimuksen mukaan perhevapaiden pitäminen ei ole itsestäänselvyys edes äideille ja perhevapaita pitäneistä neljä kymmenestä olisi halunnut pitää vapaata pidempään, kuin pystyi (yrittäjät Suomessa 2017, s109). Perhevapaiden etuuksia tulisi voida jaksottaa useampaan osaan.

Työterveyshuollon osalta kehitysehdotuksissa nostetaan esille toimintamallien joustavoittaminen huomioimaan etenkin yksin yrittäjät. On tarpeen herättää keskustelun kautta tietoisuutta ja myönteistä asennetta terveyden ja työkyvyn merkityksestä. Laki ei velvoita yrittäjää järjestämään itselleen työterveyshuoltoa. Usein omasta terveydestä huolehtiminen jää yritystoiminnan varjoon ja huomio kiinnittyy terveysongelmiin vasta, kun terveydentila uhkaa yritystoimintaa. Työterveyshuoltoon sijoittaminen olisi tärkeää etenkin jos senkin takia, että nykyään painotetaan enenevässä määrin ennaltaehkäisevää terveydenhoitoa. Tilastokeskuksen Yrittäjät Suomessa 2017 tutkimuksen mukaan reilu neljännes ilman palkattua työvoimaa toimivista yrittäjistä on hankkinut itselleen työterveyshuollon (yrittäjät Suomessa, s. 92).

Yrittäjien eläkelain uudistuksessa järjestelmän kehittämishaasteena vaikuttaisi olevan yrittäjien luottamuksen puute eläkejärjestelmää kohtaan. Yrittäjän eläkevakuutuksen (YEL) tarkoitus on turvata toimeentulo työkyvyttömyyden varalle ja eläkeikään. Uudistuksia on viime vuosina tehty, mutta niistä huolimatta on syvä epäluottamusjärjestelmää kohtaan. Työ- ja elinkeinoministeriö on selvityksessään tunnistanut yel-vakuutuksen

sisällön kehittämistarpeita, silti erityisesti tiedottamisen parantaminen nousee vahvasti esille. Suomen Yrittäjillä puolestaan on varsin konkreettisia ratkaisuehdotuksia etenkin yrittäjän eläkevakuutukseen (Suomen Yrittäjien ratkaisuja sosiaaliturvan kehittämiseksi).

Hallituksen esitys YEL-uudistuksesta on parhailaan eduskunnan käsittelyssä. Esityksessä on huomioitu mm. kytkennät yrittäjän muuhun sosiaaliturvaan, sekä alivakuuttamiseen liittyviin ongelmiin (HE102/2022).

Yrittäjän oma terveys on eläketurvakeskuksen tutkimuksen mukaan eräs keskeisimpiä eläkepäätökseen vaikuttava tekijä. Kokemus hyvästä terveydentilasta on luonteva peruste jatkaa työssä pidempään. Mielenkiintoista on, että yleisin syy jatkaa työssä eläkeiän jälkeenkin on työssä viihtyminen. Taloudelliset syyt olivat harvemmin jatkamisen perusteena, vaikka kolmannes kyselyyn vastanneista koki ettei maksa riittävästi eläketurvaa itselleen (Alasoini, Joensuu, Juvonen-Posti, Järnefelt, Riekho, Toivio, Turunen, 28, 29, 32).

Ekologisuus ja yrittäjyys

Sitra julkaisi huhtikuussa 2013 kestävän hyvinvoinnin mallin. Mallin ajatuksena on, että vain luonnonvarojen kestävä käyttö tuo koko yhteisölle hyvää ja samalla mahdollistaa yrityksen menestyksen. Sitran hyvinvoinnin mallin muotona on pyramidi. Pyramidin perustan muodostaa luonto. Luontoympäristö luo pohjan, joka mahdollistaa sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyysden ja samalla asettaa reunaehdot ihmisten toimille Yrityksen ympäristövastuusta luodaan menestymisen pohja ja tae.

Sidosryhmien vaatimukset

Ainoastaan liiketoiminta, joka rakentuu ympäristön kestäväälle käytölle voi menestyä. Ympäristötietoiset yrityksen omistajat, työntekijät ja tuotteiden ja hyödykkeiden kuluttajat luovat tuon pakon. Yrityksen julkisuuskuva näkyy ja se ei kestä ekologisesti väärää toimintatapaa. Ekologisuudesta ja sen oikein tehdystä brändäyksestä on tullut yrityksen myyntivaltti. Kilpailluilla työntekijämarkkinoilla sitoutunut työvoima on tullut entistä tärkeämmäksi. Työntekijät pysyvät omassa työssään ja tekevät työnsä paremmin, kun yritys tekee tai valmistaa heidän arvojensa mukaisia tuotteita ja palveluita. "Omistautuvuus ja arvositoutuminen merkitsevät paitsi vaihtovalttiuden vähentymistä myös työsuoritusten tehokkuuden ja laadun pysymistä korkea-asteisena ja parantumista" (Lampikoski 2005, 47).

Mikä sitten olisi tämän hetken menestysresepti

Kaikelle sellaiselle on tilausta, joka pyrkii vähentämään ympäristön kuormitusta ja kulutusta tai jatkamaan tuotteen käyttöikä. Esimerkiksi teollisuuden sivuvirtojen hyödyntäminen, metalli- ja lasinkeräys, puupohjaiset kuidut muovin korvaajana tai vaatteiden tuunauspalvelut ovat ajan hermolla. Myös liikkumisratkaisut - olivatpa ne sitten sähköpyörien lainausta tai kevyenliikenteen väylien kehittämistä tai sähköpotkulautojen myyntiä, niin kysyntää on. Alustatalouden toimijat kuten Airbnb tai Uber menestyvät.

Ihan uutena on tullut tilaustalous. Tilaustalouden palveluiden myynnin ohjausjärjestelmiä kehittävä Digiloikka oy:n toimitusjohtaja Joonas Suominen toteaa:

"Kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut siihen suuntaan, että ollaan valmiita ostamaan vaikka auto tai viihdettä kuukausivelotteisena palveluna. Muutama vuosi taaksepäin markkinoilla saattoi kyllä olla palveluita, mutta kuluttajat eivät vielä olleet valmiita" (TS 12.9.2022 s. 8)

Nykyisin voi hankkia auton käyttöönsä, taidetta seinilleen tai silmälasit kasvoilleen kuukausimaksulla. Sitten kun on kyllästynyt valintaansa voi lopettaa tilauksen tai vaihtaa tuotetta. Palauttaa "vuokraamansa" tuotteen ja se jatkaa mahdollisesti seuraavalle käyttäjälle. Jokin tämän tapaiseen lainaustoimintaan erikoistunut yritys menestynee nyt.

Ilmastonmuutos on jo edennyt pitkälle, niin töitä, jotka keskittyvät luonnon aiheuttaminen katastrofien korjaamiseen, on entistä enemmän. Toki myös Euroopassa riehuva sota, kansainvälinen tilanne Ukrainassa, on katastrofi. Sodan ja energiasodan vaikutuksen inhimillisen kärsimyksen lisäksi luonnon hyvinvointiin tulevat selville ajan kuluessa.

Niin ikävää kuin se onkin, niin myös tuolta sektorilta töitä löytyy eri yrityksille ja uusia yrittäjyysoiminnan muotoja avautuu. Työt voivat olla joko katastrofeihin varautumiseen liittyviä tai sitten jo suoraan katastrofien aiheuttamien tuhojen korjaamista, vaikkapa talojen tai infran korjausta tai metsätuhojen raivausta.

Pohdinta

Yrittäjyys kasvatuksessa kannustetaan yrittäjyyteen, yrittäjämäiseen toimintaan, niin opinnoissa, työharjoitteluissa, kuin tulevaisuudessa töissä työyhteisöissä tai yrittäjänä toimiessaan. Yrittäjämäinen toiminta on kaikkea mikä liittyy hyvään yrittämiseen ja hyvään yhteistyöhön. Yrittäjyyskasvatus opettaa ymmärtämään omaa sisäistä yrittäjyyttä kaikissa toiminnoissa. Opetellaan mm. toisten huomioimista sekä pettymysten ja epäonnistumisien sietämistä. Yrittäjyyskasvatuksessa pyritään nostattamaan lapsen ja nuoren vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita, rohkaisten käyttämään niitä mahdollisissa tulevaisuuden suunnitelmissa, opinnoissa ja ammatinvalinnoissa.

Yrittäjyys on erilaista kuin ennen, aiemmin yritykset tuottivat jotain näkyvää, nyt suuntana on enemmän ekologinen kestävyys, arvot ja ihmisten hyvinvointi. On hyvä, että lapsille ja nuorille opetetaan yrittäjyyttä, kunhan muistetaan, että yrittäjyys on oma valinta. Työyhteisön kehittäjän pitää ottaa huomioon työyhteisöä kehitettäessä, että osa siellä työskentelevistä saattaa olla itsenäisiä yrittäjiä, jolloin kehittäjällä tulisi olla tietoa myös yrittäjyydestä.

Kiitos Suomen perustuslain yrittäjällä ja itsensä työllistävällä on ainakin näennäinen mahdollisuus turvata toimeentulo. Sosiaaliturvan yrittäjän ansionmenetykset korvaa Kansaneläkelaitos (Kela). Korvaukset määräytyvät YEL-, tai MYEL-vakuutusmaksujen mukaan. Etuuksien ja korvausten euromäärät vaikuttaisivat kannustavan, jos ei suorastaan pakottavan vapaaehtoiseen vakuuttamiseen ja säästämisen lakisääteisten maksujen lisäksi.

Ekologisuus haastaa perinteisiä yrityksen menestyksen mittareita - tuota enemmän, kuluta enemmän. Yritys voi kuitenkin edelleen olla menestyvä ja tuottaa tulosta, kun sen toiminnan lähtökohdaksi on luonto ja luontoarvojen säilyttäminen tai luontoon liittyvät korjaavat toimenpiteet.

Yrittäjän vahvuutena työhyvinvointia ja terveyttä edistävänä tekijänä näkisimme työssä viihtymisen ja sen, että kokee oman tekemisensä merkitykselliseksi sekä itsensä, että yhteisön ja yhteiskunnan kannalta.

Lähteet

Alasoini, Tuomo, Joensuu, Matti, Juvonen-Posti, Pirjo, Järnefelt, Noora, Riekhoff, Aart-Jan, Toivio, Pauliina, Turunen, Jarno 2022. Työelämän ja työmarkkinoiden muutos Haasteita ja kehittämistarpeita sosiaaliturvan uudistamiselle. Sosiaaliturvakomitean julkaisuja 2020:7. Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki 2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163973/Sosiaaliturvakomitea_2022_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/perusopetus/419550/tekstikappale/426528
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/perusopetuksen-opetussuunnitelman-ydinasiat>

Hanna Sutela - Anna Pärnänen. Yrittäjät Suomessa 2017. 2. korjattu painos. Helsinki 2018. Tilastokeskus https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/184210/ytym_201700_2018_21465_net_p2.pdf?sequence=1

Hallituksen esitys HE 102/2022vp
https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_102+2022.aspx

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Järvensivu Anu, Haapakorpi Arja, Kauhanen Merja, Malin Harri, Monimuotoinen ansiotyö-käytännöt ja yhteiskunnallinen kehys, loppuraportti 2021 Tampereen yliopisto <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132690/978-952-03-1977-9.pdf?sequence=5>

Nivalainen, Satu, Tenhunen, Sanna. Yrittäjien eläkeaiheet – työolojen ja eläketurvan merkitys. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 01/2019
<https://core.ac.uk/download/pdf/219553438.pdf>

Ojala, Satu & Pyöriä, Pasi & Ikonen, Hanna-Mari & Koivunen, Tuija 2017. Yrittäjien työaika ja tulot. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim) Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus Helsinki University Press, 145-162.

Peda.net/opetussuunnitelma/ksops/aanekoski/luku3/3-3_laos/l2_työelamataidot#toggle
<https://yesverkosto.fi/yes>
<https://yesverkosto.fi/materiaalit/maakunnalliset-ja-alueelliset-yrittajyykasvatuksen-strategiat>

Perttunen, Mikko. Työ ja yrittäjäyys. Turun Sanomat 12.9.2022. Viitattu 12.9.2022

Suomen Yrittäjät <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/turvaa-yrittamiseen/>

<https://www.yrittajat.fi/wp-content/up->

loads/2021/07/ratkaisuja_yrittajien_sosiaaliturvan_kehittamiseksi2021-1.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 27/2018. Uudistuva työ ja yrittäjäyys - visioista toteutukseen. Helsinki 2018. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161072/TEMjul_27_2018_Uudistuva_tyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Y-Studio. Viitattu 4.9.2022
<https://y-studio.fi/yrityksen-perustaminen/minus-tako-yrittaja/miksi-ryhtya-yrittajaksi-halusin-ottaa-tulevaisuuden-omiin-kasiini/>

Moniansiotyössä jaksaminen

Helena Kanttikoski | Nila Hajizadeh | Laura Peltokorpi | Katja Heikkinen

Johdanto

Monimuotoista moniansiotyötä on hyvin erilaista, se voi olla päätoimen lisäksi tehtävää lisätyötä, mutta myös paljon monimuotoisempaa useista eri lähteistä koostuvaa työtä. On vaikeaa määrittellä moniansiotyötä yhdellä oikealla tavalla, kun töitä voi tehdä niin monin eri tavoin. Yhteistä on kuitenkin epäsäännöllisyys ja itseohjautuvuus.

Moniansiotyön tekemiselle on syitä lähes yhtä paljon kuin tavalle tehdä erilaisia töitä. Monesti tulotaso ei ole riittävä tai korkeakoulutetut työntekijät haluavat kehittää itseään erilaisissa työtehtävissä sekä haluavat päättää itse missä työskentelevät ja milloin, eivätkä halua olla riippuvaisia yhdestä työnantajasta.

Korkeakoulutetuille työn merkityksellisyys ja osaaminen sekä oma kehittyminen nousevat tärkeimmiksi arvoiksi, mikä vaikuttaa suuresti omaan motivointiin ja työssä jaksamiseen. Kun taas niille, jotka tarvitsevat lisätyötä taloudellisista syistä, oma työkyky tehdä useita töitä merkitsee paljon ja miten kykenee sovittamaan erilaiset työt yhteen. Oman elämän täytyy olla tasapainossa, jotta jaksaa erilaisissa töissä ja selviää niiden tuomien haasteiden kanssa.

Kaikissa töissä yleiset työolot vaikuttavat omalta osaltaan siihen ajautuvatko työntekijät tekemään useita töitä omasta tahdostaan vai pakon vuoksi. Tulevaisuudessa on tärkeää, että huomioimme näitä eri työnmuotoja ja kohtelemme työntekijöitä oikeudenmukaisesti osana työyhteisöä riippumatta siitä ovatko he täyspäiväisiä työntekijöitä, usean työn tekijöitä vai vuokratyöntekijöitä.

Moniansiotöihin liittyy monenlaisia haasteita ja kehittämistarpeita niin työntekijöiden, työnantajien kuin yhteiskunnankin kannalta. Niiden ratkaisemiseksi vaaditaan yhteistyötä kaikkien eri tahojen välillä, jotta voidaan löytää selkeitä ja toimivia ratkaisumalleja.

Monimuotoinen moniansiotyö

Määrittely

Useiden töiden tekeminen tarkoittaa sitä, että ihminen ottaa päätyönsä ohteen sivutyön. Moniansiotyö tarkoittaa usean tai monen työn tekijää eli yhdistelmätyötä, jossa työntekijä saa tulonsa tai ansaintansa monesta eri työstä. Monimuotoisella ansiotyöllä (multiple job holding) tarkoitetaan

toimeentulon hankkimista useista lähteistä joko samanaikaisesti tai limittyen. Työskentely voi tapahtua yhdessä tai useammassa paikassa. Moniansiotyöntekijän työ voi olla kestoaltaan ja säännöllisyydeltään vaihtelevaa. Tällainen työskentelymuoto erottuu selvästi perinteisen palkkatyön tekijästä, joka saa ansaintansa yhdestä ja samasta lähteestä useista vuosia kerrallaan toisasteiseksi voimassa olevan kokopäiväisen työsopimuksen puitteissa. Nykyään ihmiset tekevät rutiinitöitä yhä vähemmän ja perinteisten työnteon tavat muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla. (Työn Tuuli 1/2020, 61–62.) Meidän mielestämme tulevaisuudessa on entistä tehokkaammin huomioitava näitä työelämän muutoksia.

Moniansion erilaiset työsuhdemuodot voivat olla esim. määräaikainentyö, vuokratyö, nollatuntisopimus, kevytyrittäjä, kombotyöntekijä, oppisopimus, tai erilaisia toimeksiantaja tai Freelancer työntekijöitä. Itsensä työllistäminen, osa-aikatyö, kausityö, viikonlopputyö tai keikkatyöt ovat myös moniansion eri muotoja. (Järvensivu & Haapakorpi & Kauhanen & Melin 2021,3.) Mielestämme moniansiotyön määrittely on hankalaa, koska työntekeksen muotoja on hyvin erilaisia. Kaikenlaisia työmuotoja tarvitaan myös tulevaisuudessa, näissä eri työmuodoissa on kuitenkin haasteita ja kehittämiskohteita, jotta kaikilla työntekijöillä olisi samat oikeudet ja heitä kohdeltaisiin oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti työmuodoista huolimatta.

Syitä moniansiotyölle

Varsinkin pienituloisille palkkatyötä tekeville syitä useamman työn tekemiselle voi olla useita. Joskus työntekijällä on päätyössään liian vähän työtunteja tai sillä saavutettu tulotaso ei ole riittävä.

Korkeakoulutetut työntekijät haluavat vaihtelua ja monipuolistaa taitojaan. Kaikki työntekijät haluavat jollain tasolla suojata itseään työmarkkinoiden riskeiltä oppimalla uusia taitoja, lisäämällä työkokemusta eri ammasteista. Joillekin esim. korkeakoulutetuille on palkkatyön ja yrittäjyyden yhdistäminen tärkeää. (Työn Tuuli 1/2020,64.) Mielestämme pienituloisten ja korkeakoulutettujen moniansiotöissä on samojakin piirteitä. Molemmat näkevät töiden yhdistelyssä myös mahdollisuuksia.

Työnantajankin sitoutuminen työntekijään on muuttunut eikä aiempi psykologinen sopimus työhön sitoutumisesta sellaisenaan enää päde työnantajankaan näkökulmasta. Yritykset pyrkivät aiempaa joustavampaan työvoiman käyttöön hyödyntämällä osa- ja määräaikaisia työsuhteita, ulkoistamalla töitä alihankkijoille ja saneeraamalla henkilöstöä uudelleen kouluttamisen sijaan. (Ojala ja Pyöriä 2020, 100–101.) Mielestämme on siis myös työnantajien vastuulla, se millaiseksi työelämä tulevaisuudessa kehittyy ja millaisia työsuhteita työnantaja työntekijöille tarjoaa.

Ojala ja Pyöriä tuovat teoksessa esille teollisuusalan näkemyksen yksittäisen työntekijän vaikutuksesta koko yhteiskuntaan. Mikäli kaikki työntekijät olisivat vain yhdessä työpaikassa, tämä vaikuttaisi työntekijöiden urakehitykseen ja työpaikkojen kehitykseen. On tärkeää koko yhteiskunnan kannalta, että meillä on liikkuvuutta ja erilaisia työmuotoja, jotta työt kehittyvät ja tämä mahdollistaa työntekijöille erilaisia ura ja kehitys mahdollisuuksia. (Ojala & Pyöriä 2018–2020, 22.) Mielestämme on tärkeää säilyttää kaikenlaiset työmuodot, ei vain pätkätoita, mutta myös päätoimiset työt mieluisina.

Erilaisia näkökulmia jaksamiseen

Työhön sitoutuminen ja työn merkityksellisyys

Ojalan ja Pyöriän mukaan teollisuuslalla pitkään työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta on kuvattu psykologisen sopimuksen käsitteellä, joka perustui työnantajan ja työntekijän väliseen pitkäkestoiseen sitoutumiseen ja lojaliteettiin. Tämä on tällä vuosituhannella muuttunut. Nykyään ei pelkkä työnantajan tarjoama pysyvyys riitä, vaan tärkeämmäksi koetaan henkilökohtainen vapaus, liikkuvuus ja itsemääriteltä psykologinen menestys, joka ei välttämättä suoraan ole sidonnainen ansioihin tai pitkään työuraan. Nykypäivän työelämä tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyys ja sitoutuminen koetaan edelleen tärkeäksi, mutta sitoutuminen on nimenomaan suhteessa työhön ja sen merkitykseen, ei niinkään työnantajaan. (Ojala ja Pyöriä 2020, 99.) Kokemuksiemme mukaan tämä näkyy myös muilla aloilla muuttuvana trendinä.

Viitala ja Järleström kertovat HENRY ry:lle teettämässä eri alojen tutkimuksessa, että on nähtävissä muutosta siinä mikä on työssä tärkeää työntekijän kannalta. Heidän mielestään erityisosaaminen ja viestintä taidot ovat nousseet tärkeämmiksi tekijöiksi kuin sitoutuvuus yhteen organisaatioon. Lisäksi työntekijöiltä vaaditaan enemmän omaa aktiivisuutta sekä proaktiivisuutta. (Viitala & Järleström 2014, 11.) Nämä muutokset osoittavat osaltaan, että erityisosaaminen on yleistynyt ja osa työntekijöistä kokee mielekkäänä useiden töiden yhdistämisen ja vaikuttamisen siihen mitä haluaa tehdä. Itsensä toteuttaminen ja tunteminen merkitykselliseksi on meille entistä tärkeämpää. Haluamme työssämme toteuttaa itseämme, kokea että tekemämme työ on arvokas-

ta ja että sillä on jokin päämäärä ja suurempi merkitys. (Einola-Pekkinen & kumpp. 2020, 11.) Tämä auttaa työntekijöitä myös jaksamaan paremmin, koska kokevat työnsä merkityksellisemmäksi. Henkilöstöjohtamisessa on erilaisia näkökulmia, joko nähdä työntekijät vain tehokkuuden tekijöinä ja kustannuksina tai heidän motivaationsa sekä sitoutuneisuus, jolloin he ovat tärkeä osa kilpailuetua (Viitala & Järleström 2014, 12). Koemme, että tapa miten henkilöstöjohtaminen hoidetaan tulevaisuudessa vaikuttaa paljon työntekijöiden hyvinvointiin ja siihen, miten he haluavat sitoutua työnantajaan.

Työn johtamisessa tulisi tulevaisuudessa painottaa jatkossa entistä enemmän työn merkityksellisuutta. Korkeakoulutettujen työntekijöiden odotukset työn merkityksellisyydestä ja ekologisesta kestävydestä ovat tutkitusti kasvamassa. Ilmastonmuutos aiheuttaa yhä enemmän globaaleja ja paikallisia kriisejä. Tulevaisuudessa kestävät arvot tulevat olemaan työntekijöille yhä tärkeämpi valintakriteeri ja organisaatiolle erottautumiseksi kilpailussa parhaista työntekijöistä. Kun työssä voi toimia ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi, se lisää työskentelyyn järkeä ja merkitystä. Motivaatio saa enemmän aikaan kuin turhautuminen. (Jakonen, Houni, Mutanen & Mikkonen 2021, 170–171.) Koemme tämän hyvänä kehitys suuntana.

Mielestämme jos työntekijä ei koe enää samantyyppistä sitoutumista työnantajaan vaan ennemminkin työnsisällön merkitykseen tai henkilökohtaiseen arvopohjaan, täytyy työnantajankin muuttaa tapaa, miten varmistaa työntekijöiden tyytyväisyys ja sitä kautta paras tulos. Tulevaisuudessa on tärkeää yritysten arvopohjan avoimuus ja avoin keskustelu työntekijän ja työnantajan välillä siitä, miten työntekijän tarpeet huomioidaan. Kun työyhteisössä on työntekijöitä

eri työsuhteissa, määräaikaisina, osa-aikaisina tai työvälytysfirman kautta, on entistä tärkeämpää tuoda esille työntavoitteet ja arvopohja. Jo perehdytysvaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota näihin seikkoihin. Vaarana työnantajan näkökulmasta on, että osa-aikaisuuksien, ostopalvelun ja määräaikaisien työsuhteiden myötä osaaminen valuu hukkaan. Helposti käy niin, että työntekijän kehittämisestä työtehtävässään hyötyy vain työntekijä ei organisaatio.

Hyvä työkyky

Silloin kun puhumme korkeakoulutetuista itsensä työllistäjistä, keskeisenä arvona nousee vapaus. Se, että voi itse määrätä kuinka paljon töitä tekee ja miten työnsä järjestee muun elämän kanssa tuo se myös tyytyväisyyttä. Työskentely koetaan myös tehokkaammaksi. Työaikana pystytään keskittymään paremmin itse työn sisältöön silloin kun ei koeta vastuuta jatkuvista organisaation uudistuksista tai sisäisistä muutoshankkeista. Tämä on nähtävissä erityisesti korkeasti koulutettujen kokemuksista. Toisaalta vapaus voi kääntyä myös yksinäisyyden kokemukseksi, jos sitoutuminen työyhteisöön jää löyhäksi ja vastuu työn teon yhteisöjen ja verkostojen rakentamisesta jää yksilölle itselleen. (Jakonen, Houni, Mutanen & Halonen 2021, 128–130.) Eri aloille teetettyjen teemahaastattelujen mukaan aikataulujen yhdistäminen silloin kuin työt ovat sidottuja aikaan ja paikkaan, koetaan myös ongelmalliseksi ja haastavaksi (Järvensivu & Haapakorpi & Kauhanen & Melin 2021, 18). Työajoissa joustaminen sekä yhteistyö työnantajan kanssa pitäisi olla joustavampaa ja helpompaa tulevaisuudessa.

Eri aloilla moniansiotyö voi olla pakon tai valinnan yhdistelmä sekä siihen voi liittyä hyvin erilaisia

motiiveja. Moniansiotyössä työhyvinvointi ja yleinen työssäjaksaminen ovat tärkeässä asemassa. (Järvensivu & Haapakorpi & Kauhanen & Melin 2021, 21.) Tulevaisuudessa on tärkeä varmistaa eri työkentillä, että ihmiset jaksavat töiden yhdistämisessä ja vaativissa työympäristöissä ja että kohtelemme eri työnmuotoja tekeviä työntekijöitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Silloin kun moniansiotyö on työntekijän omaehtoinen halu ja valinta, se koetaan antavan yrittäjämäisiä vapauksia työn tekemiseen. Keskeinen ongelma monesta työstä ansiota saavilla, liittyy sosiaaliturvaan, työaikasäätelyyn sekä työsuhteturvaan, mihin taas vaikuttaa se tehdäänkö työtä palkan-saajana, yrittäjänä vai näiden kahden yhdistelmänä. Rajanvedot, mihin kategoriaan työntekijä kuuluu, ovat häilyviä. (Järvensivu, Haapakorpi, Kauhanen, Melin 2021, 13.) Työnkuvan monipuolistuminen haastaa lainsäädäntöä, jotta kaikkien oikeus- ja sosiaaliturva työtavasta huolimatta täyttyisi. Työntekijän pitkäjänteisen työssäjaksamisen kannalta yhteiskunnan tuen tietoisuus on tärkeää.

Työn tasapaino

Kaikilla työntekijöillä yleisimpiä haittoja useita töitä tehdessä on pitkät työpäivät, stressi, vapaa-ajan puute, vähentynyt tyytyväisyys ja erilaiset ajanhallinnan haasteet (Einola-Pekkinen & kumpp. 2020, 64). Tulevaisuudessa näitä haittoja olisi hyvä tutkia paremmin ja pyrkiä löytämään ratkaisuja, joilla auttaa työntekijöiden työssäjaksamista ja helpottaa ajanhallinnallisia ongelmia. Työnantajien ja työntekijöiden yhteistyökyky sekä luottamus ovat tärkeässä roolissa näiden haasteiden voittamiseksi. Korkeakoulutetut voivat kokea toisen työn harrastuksena tai elämäntapana. Se tarjoaa tekijälle myös parempia

mahdollisuuksia työntekemiselle. Nämä työntekijät ovat monesti myös tehokkaampia ja hyvinvointia työntekijöitä. (Einola-Pekkinen & Kumpu 2020, 60.) Eri aloja koskevan teema haastattelu tutkimuksen mukaan tämä tarkoittaa sitä, että useita töitä on mahdollista tehdä myös tasapainoisesti ja tehokkaasti. Yhteiskunnan kannalta on hyödyllistä, että moniansiotyötä tekevä siirtävät oppimaansa ja taitoja organisaatiosta toiseen ja jopa toimialalta toiseen. Nykyajan työelämässä jatkuva oppiminen on taito, jota pidetään arvokkaana, ellei välttämättömänä. (Järvensivu, Haapakorpi, Kauhanen, Melin 2021, 16.) Työntekijät siirtävät sellaista hiljaista tietoa työpaikasta toiseen, mistä on valtavasti hyötyä työyhteisöihin. Vaihtelevat työympäristöt pitävät työntekijän valppaana uuden oppimiselle. Jatkuva itseohjautuvuus ja itsensä kehittäminen, hyvien ominaisuuksien lisäksi, myös kuormittavat jaksamisen kapasiteettia. Tasapainon löytäminen tässäkin on keskeisessä asemassa.

Hyvät työolot

Eri aloilla päätoimisen palkkatyön ongelmiksi luettiin tutkimuksessa muun muassa huono johtaminen, irtisanomisen riski, byrokratia, tehotomuus ja erilaiset ristiriidat. Näistä syistä moni valitsisi mieluummin keikkatyön, jolloin ei synny näitä ongelmia samalla tavalla (Järvensivu & Haapakorpi & Kauhanen & Melin 2021, 15). Tulevaisuudessa on tärkeää huomioida työoloja, jotta myös tavallinen palkkatyö pysyy mielekkäänä ja erilaisten työmuotojen kannalta työyhteisö on entistä tärkeämpi työtoimivuus tekijä, jotta erilaiset työntekijät viihtyvät ja voivat toimia yhdessä tehokkaasti.

Haasteet

Useiden eri alojen työntekijät, jotka tekevät sivutyötä päätoimen lisäksi, koska eivät saa tarvittavaa toimeentuloa päätoimestaan kokevat usean työn tekemisen erittäin haastavana. Tällöin riittämätön työtuntimäärä tai palkkataso ajavat työntekijät tekemään lisätöitä, mikä kuormittaa heitä entisestään. Keskeiset ongelmat näillä työntekijöillä liittyvät muun muassa työaikasäätelyyn ja sosiaaliturvaan. (Järvensivu & Haapakorpi & Kauhanen & Melin 2021, 13.) Yleisesti usean työntekemisen yhdistetään matalaan palkkatasoon tai velkoihin (Järvensivu & Haapakorpi & Kauhanen & Melin 2021, 15). Päätoimen palkka pitäisi olla riittävä, jotta ei tarvittaisi lisätuloja täydentämään päätoimista palkkaa (Järvensivu & Haapakorpi & Kauhanen & Melin 2021, 22). Mielestämme olisi tärkeää tulevaisuudessa taata kaikille sellainen palkkataso, että usean työn tekeminen ei olisi välttämättömyys.

Tutkimusraportin mukaan moniansiotyön haasteiden ratkaiseminen on pitkä, yhteistyötä vaativa prosessi, mihin tarvittaisiin muutoksia yhteiskunnan säätelyn tasolla, instituutioissa, sosiaali- ja työttömyysturvassa ja työelämän kehittämistoiminnassa. Muutos, mikä huomioisi moniansiotyön erityispiirteet, olisi tarpeellinen ja tärkeä, koska tämännäköinen työtapo tulevaisuudessa todennäköisesti vain yleistyy. Se, että moniansiotyötä tekeillä olisi selvä toimintamalli, vähentäisi välinputoamisen vaaraa ja loisi toimeentuloturvaa ja tasapainoisuutta työn ja muun elämän välillä. (Järvensivu, Haapakorpi, Kauhanen, Melin 2021, 21, 23.)

Tutkimuksen ja työpajan (Järvensivu, Haapakorpi, Kauhanen, Melin 2021, 24) pohjalta Akava ry johtava asiantuntija Anu Tuovinen ja tasa-arvo

ja työympäristöpäällikkö Lotta Savinko ovat laatineet tutkimusraportin, missä oli ehdotuksia työelämän parantamiseksi koskien moniansiotöitä. Raportissa tuotiin esille erilaisia näkökulmia kuten eri osa puolten vastuut, velvoitteet sekä oikeudet. Sosiaaliturvan kehittäminen ja työttömyysturvan uudistus. Eläketurvaan liittyvät muutokset huomioimaan paremmin eri työnmuotoja. Työterveydenhuolto työn muodosta riippumatta. Työsuoje-lulainsäädännön muutokset ja työsuoje-lukysymykset. Työkyvyn edistäminen ennakoimusti sekä huomioiden tasa-arvo ja yhdenvertaisuus asioissa tehokkaammin sekä itsensä työllistävälle mahdollistettava kollektiivinen edunvalvonta. (Järvensivu, Haapakorpi, Kauhanen, Melin 2021, 24–25.)

Tiivistelmä

Halusimme selvittää miten moniansiotöiden tekeminen vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen. Meille kävi heti alussa selväksi, että moniansiotyötä esiintyy hyvinkin erilaisissa muodoissa työelämässä ja tämä aiheuttaa useita haasteita asian tutkimiseksi.

Huomasimme nopeasti, että erityisesti korkeakoulutetut pitävät moniansiotyötä mielekkäänä sekä oman osaamisen kannalta tärkeänä asiana. Toisaalta kävi ilmi, että varsinkin silloin kun moniansiotyön tekeminen koetaan välttämättömänä tarvittavan toimeentulon saavuttamiseksi, siihen liittyy monia hyvinvoinnin ja yhteiskunnankin kannalta tärkeitä kehittämisen tarpeita tulevaisuudessa, jotta ihmiset selviävät arjen haasteista jatkossakin.

Nämä ristiriitaiset tulokset kertovat siitä, miten monimuotoista moniansiotyötä työelämässä esiintyy ja tarvitsemme tulevaisuudessa lisää tutkimustietoa erilaisista työnmuodoista, voidaksemme huomioida erilaisia tekijöitä paremmin. Tulevaisuuden työelämässä työnantajalle on tärkeämpää luoda alusta asti luotettava ja hyvä suhde työntekijöihin, jotta voidaan huomioida työntekijöiden erilaiset haasteet sekä tavoitteet työelämässä. Tämän lisäksi on tärkeää luoda sellainen työyhteisö, missä erilaiset toimintatavat voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla ja monimuotoisuudesta huolimatta työntekijöitä kohdellaan samanarvoisesti.

Lähteet

Einola-Pekkinen, Virpi. & kumpp. 2020. Työn tuuli 1/2020. Henry.fi. Viitattu 3.10.2022. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-12020.html>

Glad, Laura 2019. Oletko jo kuullut monityöstä? Työelämän kasvava ilmiö antaa ohjat työntekijälle-mutta malli vaatii vielä hiomista. Duunitori. Viitattu 3.10.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/suomiareena-monityo>

Jakonen, Mikko, Houni, Pia, Mutanen, Arto & Halonen, Ilpo 2021 Työ ja järki

Järvensivu, Anu & Haapakorpi, Aija & Kauhanen, Merja & Melin, Harri, 2021. Monimuotoinen ansiotyö - käytännöt ja yhteiskunnallinen kehys. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132690/978-952-03-1977-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ojala, Satu & Pyöriä, Pasi 2020. Pirstoutuvatko työurat? Trepo. Tampere: Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/124266/978-952-359-028-1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ukkonen, Camilla 2021. Usean työn tekijät haastavat käsityksen normityöstä. Viitattu 3.10.2022. <https://www.tsr.fi/tiedon-silta/usean-tyon-teki-jat-haastavat-kasityksen-normityosta/>

Viitala, Riitta & Järström, Maria 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopisto. Viitattu 12.9.2022 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Osa III

Työelämän taidot ja turvallisuus

Työntekijä digihurrikanin pyörteissä

- työntekijänäkökulma

Antti Åman | Hanna Hietarinta | Kati Santala | Katri Kariola

Johdanto

Psykiatrian professori Jyrki Korkeila sanoo Helsingin Sanomien haastattelussa, että ihminen biologisena eläimenä hortoilee tällä hetkellä itselleen aivan vieraassa ympäristössä. Geeniperimä ei ole evoluution aikana sopeutunut niin nopeasti kuin ympäristö on muuttunut viimeisten satojen vuosien aikana (Hahto 2022). Korkeila kertoo esimerkin, että yliopistoluentoa seurattessa ihminen pystyy normaalisti keskittymään 15–20 minuuttia kerrallaan, ja luennot voivat kestää puolitoista tuntia. Työelämässä on samoin, nopeatempoinen työ voi vaatia keskittymistä ja useiden tiedonlähteiden seurantaa pitkiä aikoja kerrallaan. Ihmisen biologian näkökulmasta tämä on haaste. Tekoäly ja tietotekniikka voi tässä ihmistä auttaa, mutta samalla ne kiihdyttävät reagointiaikoja työntekijälle. On myös helppo yhtyä Korkeilan mielipiteeseen, että Teamsissä pinnistely ei ole ihmisen lajityypillistä toimintaa. Meille on luontaisempaa nähdä toisen ihmisen mikroilmeet ja kehon kieli, koska tämä auttaa meitä viestintätilanteissa.

Trendikirjoituksemme innoittajana on ollut työntekijänäkökulma, ja tästä syystä kirjoitukset sisältävät meidän kirjoittajien havaintoja ja ajatuksia työelämästä. Yhteenlaskettu työkokemuksemme on 66 vuotta erilaisilta toimialoilta.

Teknologia vastaan ihminen

Perttu Pölönen, säveltäjä, futuristi ja valmentaja, sanoo psykologi Ilona Rauhalan vieraana podcastissa, aiheena Pölösen kirja Tulevaisuuden identiteetit, että meidän on paljon helpompi enustaa teknologiaa kuin ihmistä. On helpompi sanoa, missä tietotekniikan laskentateho, algoritmit ja datan määrä ovat kolmen vuoden päästä, mutta me emme oikein osaa sanoa minkälainen inhimillinen kulttuuri silloin on, miten ihmiset ajattelevat ja tuntevat, mitä ihmiset haluavat (Pölönen 2021). Tämä on hyvin mielenkiintoinen ja erilainen näkökulma kiihtyvässä työelämän teknologisessa kehityksessä sekä ilmasto-, energia- ja talouskriisissä vuonna 2022.

Teknologiset päätökset ja valinnat tapahtuvat organisaatioiden ylimmässä johdossa. Työntekijän näkökulmasta ylimmän johdon nähdään ehkä istuvan omassa norsunluutornissaan, joka voi sijaita toisessa maassa tuhansien kilometrien päässä, ja siellä voi sijaita myös itse työnjohto. Miten syntyy yhteinen ymmärrys muutoksen keskellä eri maiden työntekijöiden ja johdon päätteiden ruuduilla ja teollisuushalleissa?

Ihminen ja talouskasvu

Yhdysvaltojen Piilaaksossa teknologinen kehitys on pääroolissa ja liiketoiminnan ydin. Siellä viettämänsä ajan jälkeen futuristi Perttu Pölönen pohitti, että ehkä teknologia ei olekaan ratkaisu kaikkeen, vaan tarvitaan myös ihminen ja ihmisyyden ymmärrys. Hänen mielestään on asioita, joita ei kannata horjuttaa, kaikkea mitä voi tehdä, ei kannata tehdä. Kehitys kiihtyy ja maailma muuttuu, mutta ihmiskunta tarvitsee viisautta sen tunnistamiseen, mihin uudistuksiin kannattaa ryhtyä. Hän sanoo myös oivaltavasti, että me emme voi laittaa rohkeutta, uteliaisuutta tai myötätuntoa exceliin. (Pölönen 2021.)

Pelkkä talouskasvuun keskittyminen voi aikaansaada sen, että unohdamme ihmisen jatkuvan kasvun tiellä. Näin on jo ehkä käynytkin. Mielen-terveydelliset haasteet näkyvät globaalilla tasolla. Teknologiseen kehitykseen valmentaminen ja itsensä johtamisen harjoittelu aloitetaan jo lapsena. Tämän voi nähdä suomalaisissa kiihtyvään tahtiin uudistuvissa opetussuunnitelmissa. Tutkimuksissa on myös nähtävissä, että suomalaisten nuorten tulevaisuususkko on koetuksella, ja tämä on hälyttävä tieto (Poussa 2022).

Teknologiajättien valta ja vaikutukset

Uuden tyyppisen toiminnan automatisoinnin mahdollistavat kvanttietokoneet, massadata ja kehittyvät algoritmit vauhdittavat työtehtävien osittamista ja standardisointia. Automatisointi kohdistuu 2020- ja 2030-luvuilla entistä voimakkaammin edelleen työvaltaisille aloille, kuten valmistava teollisuus, rakentaminen, kauppa, liikenne ja logistiikka. Automatisoinnin saralla suuria kehittäjiä ovat yritysohjelmistokehittäjät ja -konsultit kuten SAP, IBM, Microsoft ja Accenture, ja lista jatkuu koko ajan markkinoille tulevilla uusilla teknologian ja tekoälyn kehittäjillä sekä heitä rahoittavilla sijoittajilla. Näillä organisaatioilla on huomattavaa valtaa maailmanlaajuisesti. Ne kykenevät ohjaamaan eri toimialojen kilpailutilannetta ja markkinoita kaventaen niistä riippuvaisen työelämän osapuolten mahdollisuuksia itsenäiseen toimintaan, ja tämän asian äärelle yritysjohton kannattaisi todella pysähtyä. Uhkana voi myös olla päätöksenteon läpinäkyvyyden heikkeneminen ja algoritmien päätöksenteon perusteiden jääminen pimentoon. (Kokkinen 2020, 38–39.)

Uusien teknologioiden käyttöönotossa organisaatiot tulevat tarvitsemaan Perttu Pölösen esiin tuomaa inhimillisen kulttuurin ymmärrystä. Teknologisen ja tekoälyn kehityksen arvaamattomana puolena voi olla se, että työntekijät ja johto eivät arjessa pysy mukana järjestelmien rajapintojen ja valtavan tiedon määrän liikkumisen suhteen. Kaupan ja logistiikan alalla Euroopassa teillä kulkevan kuljetuskapasiteetin rajallisuus aiheuttaa tietynlaisen jarrun muuten ehkä nopean tekoälyavusteisen tuotteiden valmistuksen ja kaupallisen datan liikkumisen maailmassa. Jos sähköä on, data kulkee kaapeleita pitkin nopeasti, mutta rekat eivät kulje eri maiden erilaisilla teillä

juurikaan sen nopeammin vuonna 2022 kuin vuonna 2000. Itseohjautuvia ajoneuvoja on kehitetty jo jonkin aikaa, mutta voi kestää vielä kauan ennen kuin ne tulevat laajasti käyttöön. Logistiikan ympäristövaikutuksista puhutaan mediassa vielä melko vähän. Verkkokaupan kasvu, pandemian vauhdittamana, ehkä vähentää sitä keskustelua entisestään. Me länsimaiset kuluttajat haluamme saada ruokamme ja käyttötavaramme laajasta valikoimasta ja halpaan hintaan.

Digihurrikaani ja organisaatiokulttuuri

Teknologia muuttaa työn sisältöjä ja tuotantotapoja (Poussa 2022). Työntekijät kohtaavat tekoälyn vaikutukset eturintamassa päivittäisissä tehtävissä. Taustoiltaan monimutkaisten järjestelmien käytössä voi arjessa ilmetä ongelmia, joiden vaikutus on sama kuin sähkökatkoksella, työ pysähtyy. Työntekijänäkökulmasta toiveena voidaan pitää teknologian kehityksen junaan noustessa perinpohjaista prosessien ymmärrystä ja uhkien analysointia myös yhdessä työntekijöiden kanssa eikä vain konsulttivetoisesti. Suunnittelussa ja kehittämistyössä täytyisi kuunnella työntekijöiden tarpeita ja ajatuksia työn kehittämiseen. Teknologisten prosessien ketjut ovat muodostuneet useiden vuosien kuluessa, ja informaatio on kerrostunut ja kytkeytynyt toisiinsa tavalla, jota ei ole välttämättä dokumentoitu päivittäisen työn prosesseihin. Johto ei tekoälyn ja koneoppimisen käyttöönottoa suunnitellessaan välttämättä tiedä yksittäisten työntekijöiden panosta prosessin eri osissa nykytilanteessa.

Yksi ihminen voi hallita työssään isoja kokonaisuuksia ja tehdä monia pieniä asioita prosessissa joustavasti ja tehokkaasti erilaiset tilanteet huomioiden. Koneilla ei ole tilannetajua, se on ihmisen

ehdoton vahvuus. Työn prosessien muutokset voivat tuntua työntekijöistä epäloogisilta tai epäonistuneilta. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen voi tulla yllätyksiä, jotka voivat jopa estää työn tekemisen. Tämä kohta voi olla työntekijälle turhauttava ja vaikuttaa motivaatioon. Tässä työntekijä toivoo jälleen kuulluksi ja näkyväksi tulemista johdon taholta. Työntekijänäkökulmasta tällaiset tapahtumat kyseenalaistavat johdon muutostohtamisen taidot. Johtaminen on muutenkin noussut digiloikan myötä työelämän keskeiseksi puheenaiheeksi. Tässä ajassa voi olla monia tekijöitä, jotka voivat eskaloitua pahimmillaan irtisanoutumisiin ja hiljaisen tiedon valumiseen pois yrityksestä. Liikehdintää Suomen työmarkkinoilla on ollut vuoden 2020 jälkeen, ja joissakin maissa ilmiö on ollut merkittävä.

Työn digihurrikaani tuo näkyviin organisaation kulttuurin, tavat johtaa, keskustella muutoksista, kouluttaa, kuunnella, rekrytoida. Digihurrikaanin hallinta asettaa vaatimuksia organisaatiokulttuurille ja sille Perttu Pölösen esiin tuomalle ihmiselliselle kulttuurille. NCC:n Työn uudet kasvot -tutkimuksessa 2022 useat haastatellut johtajat uskovat, että kulttuurista tulee organisaatioiden tärkein strateginen kilpailutekijä kiristyvillä työntekijämarkkinoilla. Organisaatiossa täytyy olla joku, jonka vastuulla on kulttuurin määrätietoinen kehittäminen. (Saraspuro 2022.)

Ikänäkökulma

Työelämän sukupolvet jaotellaan tyypillisesti suuriin ikäluokkiin ja X-, Y-, sekä Z-sukupolveen. Suuria ikäluokkia leimaa vahva työkeskeisyys, X-sukupolvea työstä nauttimisen eetos mutta toisaalta myös työn ja perheen tasapainoinen suhde. Y-sukupolvea, eli millenniaaleja taas

kuvataan teknologiariippuvaiseksi sukupolveksi. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 37.) Tuorein sukupolvemme, Z, on ensimmäinen sukupolvi, joka ei ole koskaan elänyt maailmassa, jossa ei ole internetiä tai sosiaalista mediaa. On siis selvää, että digitaalisuus työelämässä näyttäytyy näille eri sukupolvien edustajille eri tavalla. Nämä lähtökohdat on hyvä tiedostaa, mutta työntekijöitä ei kannata lokeroida vain sukupolvikokemukseen perustuen.

Sukupolviajattelun sudenkuopat

On helppoa ajatella, että digitaalisuuden haasteet sysätään millenniaalien ja Z-sukupolven niskaan samalla tavalla kuin vastuu ja toivo työelämän arvojen mullistamisesta, koska he edustavat diginatiiveja sukupolvia. Henttonen & Lapointe (2015, 21) ovat löytäneet artikkeleja 1990-luvulta, joissa kuvaillaan ja ennustetaan uutta aikaa X-sukupolven astuessa työelämään. Uuden sukupolven odotetaan tuovan työelämään uudet arvot, joissa riippuvaisuus ja sovinnaisuus eivät ole ohjaksissa. Isot organisaatiot eivät ole houkuttelevia. On monia tapoja elää ja tehdä rahaa tai olla tekemättä. Näitä samoja asioita on povattu sittemmin millenniaalien ja Z-sukupolven kohdalle, joten näyttää siltä, että on tyypillistä lastata vastuu ja työelämän mullistuksen odotukset uudelle sukupolvelle. (Henttonen & Lapointe 2015, 21.)

Mutta kuten edellä mainitut myös toteavat; sukupolviajattelu on yksinkertaistettua, sillä törmäämme vähän väliä uudistusmielisiin senioriin ja konservatiivisiin nuoriin (Henttonen & Lapointe 2015, 21). Samalla tavalla törmään itse jatkuvasti kolmekymppisiin, jotka ovat kypsiä digimaailmaan ja hakevat helpotusta ärsykeisiin mindfulnessista, neulomisesta ja metsäretriitin

hiljaisuudesta. Se, että millenniaalit ja Z-sukupolvi ovat tottuneita digitaalisuuteen ei tarkoita suoraan sitä, että he nauttisivat siitä tai pitäisivät digitaalisuutta ratkaisuna kaikkeen.

On, jos ei todennäköistä, niin ainakin mahdollista, että työntekijöiden digitaidot ovat tulevaisuudessa vahvemmalla pohjalla, jolloin taitojen haltuun ottamiseen liittyvät haasteet saattavat vähentyä. Mutta kuka osaa ennustaa, millaiseksi tulevaisuuden teknologia ja digitalisaatio kehittyvät?

Olenko koskaan oikean ikäinen?

Työterveyslaitoksen teettämän raportin, Kokkinen (2020, 58) mukaan eri ikäisiin ihmisiin liitettävillä ennakkoluuloilla on kielteisiä vaikutuksia esimerkiksi työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen sekä eläkeaikomuksiin. Työelämän rakenteet herkästi ohjaavat siihen, että digiongelmien säilyttämisen nuoremmille sukupolville, koska heidän oletetaan hallitsevan ne paremmin.

Työterveyslaitoksen teettämän selvityksen mukaan monet keski-ikäiset ja ikääntyvät työntekijät tuntevat kuormitusta ja paineita jatkuvasta ja nopeasta teknologian muuttumisesta. Kuormitusta kuitenkin lisää huomattavasti, jos työntekijät on jätetty yksin toteuttamaan haastetta itseohjautuvasti ja itselle vieraita menettelytapoja hyödyntäen. (Kokkinen 2020, 58–59.) Osittain tähän liittyy myös työelämässä ilmenevä ikäsyrrintä, jota tunnistetaan työuran loppupäässä mutta toisaalta myös nuorissa. Tämä aiheuttaa työntekijälle epätoivon tunteen siitä, että koskaan ei ole ”oikean ikäinen”. Näitä kokemuksia pitäisi pystyä tuomaan lähemmäs toisiaan, ja ymmärtää hyödyntää yksilöiden potentiaali siellä, missä yksinkertaistettu sukupolviajattelu ei sitä tunnista.

Työterveyslaitoksen asiantuntijat kehottavat näkemään työntekijöiden moninaisuuden vahvuutena – ei pelkästään osaamisen kehittämisen tai hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta, vaan myös siksi, että eri ikäisten työntekijöiden erilaiset vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet voivat luoda yhdessä jotain uutta sekä vahvistaa mahdollisuuksia oppia toisilta (Kokkinen 2020, 59). On myös tärkeää saada aikaan onnistumisen tunteita, koska ne ruokkivat sisäistä motivaatiota ja uskoa itseen. Lisäksi on hyvä pitää mielessä, että substanssi- ja digiosaamisen rinnalle tarvitaan oppimis- ja ongelmanratkaisutaitoa sekä sosiaalista älykkyyttä, koska nämä metataidot ovat muuttuvassa työelämässä vaikeimmin teknologian avulla korvattavia taitoja (Kokkinen 2020, 59–60).

Etäjohtaminen

Etäjohtaminen ei ole johtamisen uusi trendi, vaan se on pikkuhiljaa hiipinyt osaksi työnteon arkea monessa yrityksessä. (Vilkman 2016, luku "Etäjohtaminen, mitä se on?").

Koronapandemian puhjettua etätöistä ja etäjohtamisesta tuli nopealla aikataululla arkipäiväiselle osalle suomalaisia palkansaajia. Uusien toimintaympäristöjen tuomat nopeatempoiset muutokset työelämään ovat ravistelleet myös johtamisen rakenteita ja pakottaneet yrityksiä ja johtajia miettimään organisaatioiden ja ihmisten johtamistapoja uudelleen.

Haasteena monella lähijohtajalla saattaa olla se, että heillä on työntekijöinä sekä etätöitä tekeviä että työntekijöitä, joilla ei ole etätöimahdollisuutta. Näissä tilanteissa ne työntekijät, jotka eivät tee etätöitä, saattavat kokea tekevänsä myös etätöntyöntekijän työt, jolloin heidän työmoraaalinsa

saattaa laskea. (Laakkonen 2020, 48). Esimerkiksi teollisilla aloilla etäjohtaminen voi olla erittäin haastavaa, koska esihenkilöiden johdettavaksi asetetut työt ja henkilöt sijoittuvat ympäristöön, joka vaatii esihenkilön välitöntä läsnäoloa. Etäjohtamisessa täytyy myös muistaa esihenkilön vastuut ja velvollisuudet esimerkiksi työsuojelulain noudattamisesta ja valvonnasta sekä mahdollistettava hänelle näiden asioiden hoito.

Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. Vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamisen tilanteisiin ei kuitenkaan automaattisesti toimi, vaan tarvitaan uusia toimintamalleja. (Vilkman 2016, luku "Hajautettua, virtuaalista vai etätöitä?"). Toimintamallien uudistuksissa olisi syytä osallistaa myös työntekijöitä, koska he ovat yleensä oman työnsä asiantuntijoita ja pystyvät antamaan oman panoksensa uusien toimintamallien luomisessa. Myös vuorovaikutuksen merkitystä omalle organisaatiolle tulisi pohtia näissä yhteyksissä ja huomioida kaikkien organisaation jäsenten valmiudet esimerkiksi digitaaliseen viestintään.

Erityisyys hybridiorganisaatiossa

Etätöihin siirtyminen ei ole ollut mahdollista työntekijöille esimerkiksi tehdastyössä, joka on voimakkaasti tiettyyn paikkaan sidonnainen työ. Tämä on johtanut työpaikoilla uusiin tilanteisiin, missä työntekijät ovat sidottuja tiettyyn työskentelypaikkaan, mutta toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt eivät. Muutokset ovat voineet aiheuttaa eriarvoisuuden tunteen lisääntymistä eri henkilöstöryhmien välillä.

Valmiiksi heikkojen johtamismallien vallitessa etäjohtaminen saattaa jopa entuudestaan huonontaa ryhmän toimintaa, koska mm. vuorovai-
kutukset esihenkilön kanssa jää vähäiseksi. Esi-
henkilön tavoitettavuus voi myös kärsiä silloin,
kun hän työskentelee etänä ja työntekijät eivät.
On myös olemassa tilanteita, jossa esihenkilö
ja työntekijät työskentelevät paikkaan sidotusti,
mutta kuuluvat kuitenkin etänä työskentelevään
organisaatioon. Tällaisessa tilanteessa työnteki-
jät voivat kokea jäävänsä ikään kuin yksin ja heit-
teille, koska esihenkilön työaika menee erilaisiin
etäpalavereihin, webinaareihin jne. Tällaisten ns.
hybridimallisten organisaatioiden haasteet ovat
verrattain uusia eikä niistä aiheutuviin ongelmiin
ole välttämättä osattu varautua. Ongelmat tulisi
kuitenkin tiedostaa kaikilla organisaatiotasolla
ja pyrkiä ratkaisemaan ne mahdollisimman suju-
vasti.

Johda itseäsi!

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voisi itseohjautua, on hänen ensinnäkin oltava itsemotivoitunut. Hänellä on oltava halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista. Toiseksi hänellä on oltava päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Kolmanneksi henkilöllä on oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Jos taidot puuttuvat, ihminen tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei toteudu. (Martela, Jarenko & Paju 2017, 12).

Itsensä johtaminen yleensä liitetään esihenkilöiden tekemään työhön, mutta se on viime vuosina noussut suosituksi termiksi itseohjautuvuuden

rinnalla myös työntekijöistä puhuttaessa. Osa työntekijöistä kokee lisääntyneen vastuun, itseohjautuvuuden ja uudet haasteet jopa virkistäväksi vaihteluksi työssään. Toisaalta osa voi kokea, että heidän työhönsä ei sisälly tarpeeton ja ylimääräinen vastuu kantaminen. Tällaiset ääripäät ovat omiaan aiheuttamaan työyhteisön sisällä kitkaa ja jännitteitä varsinkin silloin, kun työntekijät eivät ole ryhtyneet tarkoitushakuisesti itseään johtamaan ja itseohjautumaan, vaan tilanteeseen on ikään kuin vahingossa ajautettu työympäristön ja työtapojen hiljalleen muuttuessa etätöiden ja -johtamisen lisääntyessä.

Itsensä johtamisen taidot ovat nousseet viime vuosina yhä tärkeämpään rooliin. Etätöitä tekeville ne ovat ensiarvoisen tärkeitä. Osa johtamisen haasteesta siirtyy työntekijälle itselleen: miten työskennellä ja mitä vaatimuksia itselleen asettaa, miten seurata työn edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta etäjohtaminen vaikuttaa myös siten, että kaikki asiat eivät päädy esimiehen pöydälle. Työntekijöiden itsenäisyys lisääntyy, ja työntekijällä on mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta. Lukuisat motivaatiota tarkastelevat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän itsenäisyyden lisääntyminen on hyvä asia. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa, että on suuria yksilöllisiä eroja siinä, miten ihmiset haluavat ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisesti työtään. (Vilkman 2016, luku "Työntekijän itsensä johtamisen taidot").

Tuleeko johtamisesta turhaa?

Tulevaisuudessa ihmiset henkilöstöryhmästä riippumatta tulevat olemaan itsensä johtamisen asiantuntijoita. Lisääntynyt tietoisuus ja tutkimukset itsensä johtamisesta luovat hyvän pohjan

kouluttaa itsenäisesti ohjautuvia ja motivoituneita työntekijöitä. Tämän tyyppiset ihmiset pystytään irrottamaan vanhanaikaisesta johtamisen mallista. Täytyy kuitenkin huomioida myös ne työt ja työntekijät, jotka eivät pysty tai halua itseään johtaa. He tarvitsevat edelleen esihenkilön, johtajan, joka kertoo heille mitä tehdään, milloin tehdään ja miten tehdään. Lisäksi juridiset vastuukysymykset ja erilaiset työtä säätelevät lait vaikuttavat tällaisten työntekijöiden suhtautumiseen itsensä johtamisesta ja alati ihmisten johtamisesta etääntyvästä esihenkilötyöstä. Siksi perinteistä esihenkilötyön osa-aluetta, ihmisten johtamista, ei sovi unohtaa vaan siihen täytyy edelleen panostaa ja sitä täytyy kehittää.

Digihyvinvointia työpaikalla

- onko sitä?

Työntekijä digihurrikaanin pyörteissä

Digitaalisuus ja digitaaliset järjestelmät, robotikka ja teknologiset järjestelmät ovat kasvaneet merkityksellisesti lähes joka työpaikalla. COVID-pandemia muutti työelämää nopealla aikataululla digitaalisemmaksi ja etätyöskentely lisääntyi merkittävästi. Nopealla aikataululla työelämässä ja yhteiskunnan palveluissa siirryttiin digitaaliin vaihtoehtoihin. Työelämän kannalta olemme väistämättä tulleet siihen tilanteeseen, että tämä vaikuttaa meidän tapaamme tehdä työtä ja tämän lisäksi vaikuttaa hyvinvointiimme niin positiivisesti kuin negatiivisestikin.

Työntekijät ovat joutuneet ja osa päässeet keskele digihurrikaanin pyörteitä. Jokainen työntekijä kulkee omaa digipolkuaan, ja jokaisen taito tai

kyky ottaa vastaan asioita ja oppia on erilainen. Henkilön taito toimia ja oppia digitaalisia järjestelmiä, sovelluksia ja ohjelmia voi aiheuttaa eriarvoisuuden tunnetta, jopa häpeää - ei uskalleta kysyä. Työkaveri voi olla se paras digiopettaja uhrauten oman työaikansa toisten puolesta. Nopeat uusien järjestelmien oppimisen aikataulut voivat aiheuttaa kovaakin stressiä. Lisäksi vapaa-ajan ja työajan erottelu etätyössä voi olla vaikeaa ja aiheuttaa kuormitusta.

Tietokoneen ja erilaisten muiden digilaitteiden kuten puhelin ja tabletin äärellä istuminen tuo haasteen fyysiseen hyvinvointiin. Liikkumattomuus tuo monenlaisia ongelmia. Lihakset kipeytyvät ja fyysinen sekä henkinen jaksaminen kärsii. Miten aivot ja silmät voivat digimaailman hurrikaanin pyörteissä? Miten digitaalisuus vaikuttaa ihmisen mieleen ja aivoihin, miten olla valmis tähän kaikkeen mitä digitaalisuus ja robotikka meille tarjoaa? Voisimme sanoa, että olemme keskellä digitaalista ähkyä. Olemme digihurrikaanin pyörteissä.

Etätyöstä on tullut uusi tapa työskennellä. Ennen työt on tehty toimistolla, mutta pandemian jälkeen toimistotiloista on luovuttu ja työskennellään kokonaisuudessaan etätyössä tai toimitaan hybridimallilla sekä etänä että toimistotiloissa. Fyysinen ihmisten tapaaminen ja livenä yhdessä tekeminen on vähentynyt, ja vaikuttaa varmasti jollain tapaa ihmisen hyvinvointiin, varsinkin niissä tilanteissa, jos oma vapaa-ajan sosiaalinen ympäristö ja kanssakäyminen on vähäistä. Hyvänä asia toisille taas etätyö on mahdollistanut asumisen kaukana työpaikasta.

Aika alkaa puhumaan digihyvinvoinnista

Digitaalisia järjestelmiä usein markkinoidaan sillä, kuinka ne tehostavat yrityksen toimintaa, kasvattavat tulosta ja auttavat henkilöstöä työn nopeuttamisessa tai kasvattavat hyvinvointia. Digitalisaation vaikutusta työelämän työhyvinvoinnin näkökulmasta on tutkittu vielä hyvin vähän (Sissonen Johanna 2021, 27). Tulevaisuudesta voisi toivoa, että tämän aihealueen tutkimus lisääntyy, koska on selvää, että työelämän digitalisoituminen vaikuttaa monin tavoin fyysiseen ja psyykkiseen jaksamiseen. Nyt on hyvin ajankohtaista alkaa puhumaan myös digihyvinvoinnista työpaikoilla.

Kohti digihyvinvointia

Digitaalisen hyvinvoinnin edistäminen on tulevaisuudessa yrityksissä huomioitava asia ja jopa kilpailukeino rekrytoinnissa tai yksi menestystekijä. Työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttaa yrityksen kulttuuri, johtamisen käytännöt ja osaaminen. Mikä sitten vaikuttaa siihen, että onnistutaan digihyvinvoinnissa? Tärkeässä roolissa on johtamisen onnistuminen digitalisaation tiedottamisessa, perehdytyksessä, koulutuksessa sekä yksilöllisten ominaisuuksien huomioimisessa. Se, että johtajataso pystyy luomaan yrityskulttuurin, jossa sallitaan yksilöllisten ominaisuuksien huomioiminen. Lisäksi kannustetaan siihen, että digitaalisten tietojen ja taitojen päivittäminen on yrityksessä jatkuvaa ja joustavaa; kun olet oppinut uuden ohjelman, aloita päivittämään tietojasi seuraavalle portaalle. Tämä digitalisaation hurrikaani ei pysähdy, vaan jatkaa tuulen pyörteissä läpi työelämän.

Yhteenveto

Teknologian käyttöönottoa ja muutosjohtamista tarkastellessa voidaan työntekijänäkökulmasta tehdä johtopäätös, että tulevaisuudessa organisaatioiden teknologisten muutosten johtamisen täytyy kulkea käsikädessä organisaatioiden kulttuurin johtamisen kanssa. On tervettä kyseenalaistaa uusien, hienojen ja kalliiden järjestelmien tuoma hyöty – mikään järjestelmä tai automaatio itsessään ei tee autuaaksi. Digimuutoksessa on lopulta kyse pikemminkin ihmisistä ja toimintamalleista kuin teknologiasta ja alustoista. Uuden Ferrarin hankinta voi kuulostaa hienolta, mutta jos sitä ei osaa ajaa ja ohjata, ei siitä ole juurikaan hyötyä.

Onko digiaika sitten työhyvinvointia vai -pahoinvointia? Työpaikoilla digihyvinvointiin liittyvien pulmien tunnistaminen voi olla haastavaa, tai voi olla vaikea löytää yhteisiä toimintatapoja (Kaarainen 2021). Jokainen työntekijä kulkee omaa digipolkuaan, kuitenkin yksilön mahdollisuudet vaikuttaa omaan digihyvinvointiin ovat työyhteisöissä rajalliset. Hyvinvoinnin onnistumiseen merkittävämmät mahdollisuudet työpaikalla antaa työnantaja. Jokainen voi kuitenkin olla aktiivisesti mukana hyvinvointinsa edistämässä ja hakea määrätietoisesti omat rajansa. Näkökulma ja kokemus hyvinvoinnista tai pahoinvoinnista on hyvin yksilöllinen. Toisille digitaalisuus tuo hyvinvointia, toisille pahoinvointia ja ehkä useimmille molempia. Työntekijän näkökulmasta on tärkeää, että digihyvinvointiin annetaan työpaikoilla ohjeita sekä fyysisestä että psyykkisestä näkökulmasta.

Lähteet

Hahto, Kaisa 2022. Pakko saada diagnoosi, Helsingin Sanomat 7.10.2022

Henttonen, Elina & Lapointe, Kirsi 2015. Työelämän toisinajattelijat. Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoja OÜ

Järvensivu, Anu & Nikkanen, Risto & Syrjä, Sannu (toim.) 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Kokkinen, Lauri (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitoksen raportti. Viitattu 17.10.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Karakainen, Suvi-Sadetta 2021. Digitaalinen hyvinvointi työssä ei ole pikkujuttu – siihen kannattaa panostaa. Viitattu 18.10.2022. <https://www.digihyvin.com/post/digitaalinen-hyvinvointi-ty%C3%B6ss%C3%A4-ei-ole-pikkujuttu-siihen-kannattaa-panostaa>

Laakkonen, Mari 2020. Etätyön johtamisen haasteet ja mahdollisuudet, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö, julkisjohtamisen pro-gradu tutkielma. Martela, Frank & Jarenko, Karoliina & Paju, Sami 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent

Poussa, Liisa 2022. Humak Työelämäseminaari 23.9.2022.

Pölönen, Perttu 2021. Tulevaisuuden identiteetit / Perttu Pölönen, Ilona Rauhala Podcast. Viitattu 18.10.2022 <https://www.youtube.com/watch?v=iUFqiTcDH4o>

Saraspuro, Mia (toim.) 2022. NCC Työn uudet kasvot - 5 trendiä, jotka muokkaavat työn tulevaisuutta

Sissonen, Johanna 2021. Digitalisaation vaikutukset terveyssosiaalityöntekijöiden työhön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Jyväskylän Yliopisto, Informaatioteknologian tiedekunta, Tietojärjestelmätiede, kandidaatin tutkielma

Soikkonen, Antti 2020–2023. Digitalisaation mahdollisuudet hyötykäyttöön. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/digihyoty-digitalisaation-mahdollisuudet-hyotykaytoon-pk-yrityksissa>

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. ISBN 978-952-14-2843-2

Psykologinen turvallisuus

työyhteisöjen tukena

Hanna Ahlstedt | Mirva Närhi | Elisa Suontausta | Niina Vesalainen

Johdanto

Mitä on psykologinen turvallisuus?

Vuorovaikutuksen riskejä uskaljetaan ottaa työpaikalla, kun ilmapiiri koetaan turvalliseksi. Se tarkoittaa esimerkiksi keskustelua, toisten osaamisen kunnioittamista ja myönteistä suhtautumista työhön ja työkavereihin. (Sarkkinen, 25.2.2019.)

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työyhteisön toimintakulttuuria, joka perustuu luottamukseen, arvostukseen ja jossa jokainen kokee voivansa olla oma itsensä. Se tarkoittaa työyhteisöissä ja organisaatioissa kokemusta siitä, että huolien ja epäkohtien esiintuominen on sallittua, kysymysten esittäminen ja eriävätkin mielipiteet ovat toivottavia. Psykologinen turvallisuus työpaikalla on tila, jossa jokainen voi tuoda esille keskeneräisiä ajatuksia, kehitysehdotuksia tai pyytää apua ilman että joutuu miettimään niiden esittämisen seurauksia. Turvallisessa työyhteisössä ymmärretään, että erilaisista näkökulmista opitaan uutta! (Toivainen & Yli-Kaitala, 2021.)

Meitä kiinnosti tämä aihe koska tunnistimme, että nykyinen työelämään liittyvä informaatiotulva ja lisääntyvä tehtävien moninaisuus saa työntekijöissä aikaan riittämättömyyden tunteita; työtä on yksinkertaisesti liikaa suhteessa käytettävään aikaan ja aikaa kuluu epäolennaisten ”liitännäistöiden” tekemiseen. Useat tekevät töitään arvoihinsa nähden huonommin kuin haluaisivat ja työ kulkeutuu mielessä kotiin, kun koetaan keskenereisyyden tunteita eikä palautumista työpäivästä pääse tapahtumaan. Työpaikoilla koetaan turvattomuutta sen suhteen, että ilmiö tunnistetaisiin ja siitä puhuttaisiin aidosti. Työympäristön tulee olla salliva ja otollinen siihen, että ihmiset tuovat mielipiteensä esille, jotta muutosta sekä kehitystä parempaan voisi tapahtua.

Käsitteen taustaa

Työhyvinvointi on ollut keskustelun aiheena enenevässä määrin 2000-luvulla. Huomiota on kiinnitetty lähiaikoina lisääntyvästi siihen, että työstä

itsestään löytyy hyvinvointia tukevia voimavaroja. Yhtenä voimavaroista mainitaan vuoden 2021 Työolobarometrissä työhön liittyvät sosiaaliset suhteet (2021, 75) ja niihin psykologinen turvallisuus liittyy, työyhteisön avoimuuteen ja aidon keskusteluyhteyden vahvistamiseen.

Psykologisen turvallisuuden käsite on peräisin MIT:n professoreiden Edgar Sheinin ja Warren Bennisin tutkimuksesta vuodelta 1965, jolloin he tutkivat organisaation muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä. Silloin huomattiin, että psykologinen turvallisuus on avainasemassa suhteessa työntekijöiden muuntautumiskykyyn, siihen että he kykenevät vastaamaan organisaatioiden muuttuviin haasteisiin. Myöhemmin vuonna 1993 Shein perusteli, että psykologisen turvallisuuden avulla pystytään keskittymään yhteisiin haasteisiin itsensä suojelemisen sijaan. (Rinne 2021, 18.) Yksi tunnetuimmista jo 1990-luvulta lähtien aihetta tutkinut on Harvardin professori Amy Edmondson, jonka määritelmän mukaan psykologinen turvallisuus on edellytys organisaation oppimiselle ja työssä suoriutumiselle. Turvallinen ja avoin työilmapiiri ei ole itseisarvo vaan edellytys saavuttaa asetetut tavoitteet. Amy Edmondsonin tutkimuksissa keskeisimpiä havaintoja on, että avoimessa työkuultuurissa virheet tuodaan rohkeammin esiin. Tämä on tärkeää siksi, että vain ilmoitettuihin virheisiin voidaan reagoida sekä niistä voidaan oppia. (Rinne 2021, 18-19.)

Psykologisen turvallisuuden käsitteestä on sittemmin puhuttu laajemmin 2010-luvulla Googlen Aristotleeksi nimetyn projektin tuloksien vuoksi. Kahden vuoden ajan Googlen erilaisia tiimejä ja niiden suoriutumista tutkittiin ja kun tutkimukseen otettiin mukaan ajatus psykologisesta turvallisuudesta, tiimien erilaiselle menestymiselle löytyi selittävä tekijä. Päätuloksista yksi selittyi turval-

lisuuden tunteella- menestyneimmissä tiimeissä työyhteisö kuunteli toisiaan herkällä korvalla ja he osasivat hyödyntää tätä vuorovaikutuksessaan eli viestintä toimi paremmin kuin heikommin menestyneissä tiimeissä. Nykyisessä tehostamiseen tähtäävässä työelämässä tämä tutkimus nostaa esille sen, että menestymisen tekijät osaltaan perustuvat tunnepohjaisiin kokemuksiin, kuten vuorovaikutukseen ja keskusteluihin. Duhigin (2016) mukaan nämä prosessit eivät oikeastaan ole tehostettavissa ja siten on ymmärrettävää, miksi aihe on noussut nyt keskusteluihin. (Rinne 2021, 47.)

Psykologinen turvallisuus

käytännössä

Työnantajan velvoitteet

Työturvallisuuslaki ohjaa työpaikkojen toimintaa. Lain tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 738/2002 § 1). Lakiin on kirjattu erikseen työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite, joka velvoittaa työnantajan suunnittelemaan, valitsemaan, mitoittamaan ja toteuttamaan työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet, sekä tarkkailemaan jatkuvasti työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta, sekä toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisuuteen (Työturvallisuuslaki 738/2002 § 8). Tunnistettaessa psykologisen turvallisuuden olevan merkittävä osa työhyvinvointia, voi työturvallisuuslakia tulkita sen

ulottumista myös psykologiseen turvallisuuteen ja velvoittaa työnantajan edistämään sen toteutumista.

Jotta psykologista turvallisuutta voidaan luoda ja vahvistaa, on sen oltava työnantajan ja johdon tietoinen agenda. Kaikki organisaation vastuurooleissa olevat henkilöt vaikuttavat omalla toiminnallaan merkittävästi psykologisen turvallisuuden syntyyn. Sitä syntyy, kun he osoittavat arvostavansa vuoropuhelua, kannustavat avoimuuteen ja osoittavat oman haavoittuvuutensa ja priorisoivat aikaa aktiiviseen kuunteluun. (Toivainen & Yli-Kaitala, 2021.) Vaikka on työnantajan vastuulla näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä, on psykologisen turvallisuuden toteutumisen kannalta oleellista, että siitä kantavat vastuuta kaikki työyhteisön jäsenet. Siksi työnantajan on sanoitettava ääneen, että minkälaista toimintaa ja vuorovaikutusta työntekijöiltä odotetaan.

Käytännön keinoja

Työterveyslaitos on koonnut oppaan "Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä", joka on kirjoitettu hyvin ymmärrettävään ja käytännönläheiseen muotoon (Toivainen & Yli-Kaitala, 2021). Oppaassa kerrotaan keinoista, joilla psykologista turvallisuutta voi lisätä (kuvio 1). Osa keinoista on kohdistettu jokaiselle työyhteisön jäsenelle ja osa esihenkilöille. Yhteisöohjautuvat, esihenkilöttömät organisaatorakenteet jossa johtaminen on vahvasti jaettua, ovat Suomessa yleistyneet ja tulevat mahdollisesti yleistymään tulevaisuudessa lisää (Martela 2020). Voikin pohdita, palvelisivatko erityisesti esihenkilöille suunnatut keinot yhteisö- ja tiimiohjautuvan organisaation psykologisen turvallisuuden syntyä.

- Psykologista turvallisuutta edistää jo siitä keskusteleminen.
- Tunnista omia uskomuksia erilaisuuden edessä.
- Kunnioita eriäviä mielipiteitä.
- Aseta itsesi alttiiksi ja osoita oma haavoittuvuutesi ja erehtyväisytesi.
- Ole syyllistämättä toisia virheistä.
- Nosta vaikeat asiat esille ja keskustele niistä kunnioittavasti.
- Tuo esiin, että virheet ovat sallittuja, puhu työhön liittyvistä epävarmuuksista ja keskinäisestä riippuvuudesta. Korosta tarvetta asioiden ääneen sanomiselle, jotta virheistä voi oppia.
- Osoita oma epätäydellisyytesi: "tästä asiasta en tiedä", "tämä on minullekin uutta."
- Kysy rakentavia kysymyksiä ja kuuntele tarkkaavaisesti. Luo paikkoja kohtaamiselle ja palautteen antamiselle.
- Kuuntele, tunnustaa ja kiitä, tarjoa apua.
- Tuo esiin, että virheet ovat usein väistämättömiä, kiitä niiden jakamisesta. Pidä huoli, että sallitun käyttäytymisen rajat ovat kaikille selvät.

Kuvio 1. Keinoja edistää psykologista turvallisuutta (Toivainen & Yli-Kaitala, 2021).

Etätyön lisääntyessä myös psykologisen turvallisuuden edistämisen keinot ovat erilaisia kuin samassa paikassa läsnä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Etänä tapahtuvissa yhteistyötilanteissa häviää merkittävästi kasvokkaiisiin tilanteisiin liittyvää verbaalista viestintää ja tunneviestejä. Multitaskaus, vähentynyt vuorovaikutus ja ulkopuolisuuden kokemus ovat herkästi sujuvan yhteistyön esteenä. Etätyöläistä uhkaa myös yksinäisyys ja työssä tylsistyminen. Näistä syistä psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen tulee kiinnittää etätyössä erityistä huomiota. Etäkohtaamisissa on tärkeää olla läsnä ja kiinnostunut muiden ajatuksista. Palautteen pyytäminen ja antaminen, muiden kannustaminen, epäonnistumisiin sallivasti suhtautuminen, kiittäminen, avun tarjoaminen, työn tuloksiin tekemisen tapojen sijasta keskittyminen, kohtaamisrutiinien luominen ja työlle rajojen asettaminen edistävät psykologisen turvallisuuden syntyä myös etätyössä. (Toivainen & Yli-Kaitala, 2021.)

Trendin kehityshankkeita

Psykologinen turvallisuus eri kehityshankkeissa

Yrityksen tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta yrityksen kannattaa edesauttaa henkilöstön hyvinvointia, oppimista ja yhteisöllisyyttä. Psykologisen turvallisuuden on tutkittu edesauttavan oppimista mikä taas edistää tiimien suoriutumista parempiin tuloksiin. Erilaisten ihmisten ideointi yhdessä turvallisessa ilmapiirissä, jossa kunnioitetaan ja arvostetaan kaikkien mielipiteitä, luo erilaisempia ja tuotteliaampia tuloksia kuin samankaltaisten ihmisten ideointi. (A. Edmondson 1999, 28)

Turvallinen ilmapiiri mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen ja oppimisen sekä sopeutumisen jatkuvaan muutokseen.

Psykologisen turvallisuuden merkityksen tiedostaminen yrityksen ja yhteisön kehittämisessä on saanut yritykset kehittämään ja uudistamaan sisäisiä prosessejaan. Psykologinen turvallisuus on huomioitu johtamistavoissa, tiimien kehittämisessä sekä kaikissa HR prosesseissa rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen ja siten luonut kehittämishankkeita kaikilla edellä mainituilla alueilla.

Psykologisen turvallisuuden johtaminen

Psykologinen turvallisuus trendi on tuottanut yrityksissä jo olemassa olevien johtamisvalmennuksien uusimista sekä luomista niissä yrityksissä, joissa valmennuksia ei vielä ole ollut.

Psykologisen turvallisuuden johtaminen on entistä tärkeämpää tänä päivänä ja edellyttää johtamista tunneälyllä. Tunnetaitojen tunnistaminen ja opiskelu ovatkin hyvin keskiössä ja haluttuja taitoja.

Eri organisaatioissa työskentelevien asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen sekä oman kokemuksen pohjalta olemme tunnistaneet johtamisvalmennuksien toteuttamisessa erilaisia onnistumisia sekä kehityskohteita.

Johtamisvalmennushankkeen organisaatiot voivat aloittaa ja toteuttaa usealla eri tavalla. Organisaation koko ja resurssit vaikuttavat osaltaan hankkeen toteutustapaan. Johtajuusvalmennuksien sisältö voidaan joko ostaa ulkopuoliselta palvelun tuottajalta tai luoda sisäisesti. Ulkopuolista palvelun tuottajaa kannattaa edes osin

hyödyntää, jotta tuodaan ulkopuolisen näkemys ja ammattitaito teemasta myös esihenkilöiden ja työntekijöiden saataville.

Ennen hankkeen aloitusta olisi hyvä mitata yhteisön ja esihenkilöiden tunneälytaitoja ja toteutuuko psykologista turvallisuutta jo missä määrin yhteisössä ja tiimeissä (Adeptus, 2021). Tunneälytaitojen mittausta voi olla monelle yritykselle liian kallista toteuttaa koko yhteisölle, mutta mittausta voisi hyödyntää kohdistetusti yrityksen avainhenkilöille ja halutuille tiimeille, joissa työilmapiiri on tulehtunut ja työntekijät eivät voi hyvin.

Hyvin moni yritys käyttää jo hyödykseen neljännes-, puoli- tai vuosittain toteutettavan henkilöstökyselyn tuloksia eri asioiden ja prosessien kehitykseen. Henkilöstökyselyn tuloksia voi myös hyödyntää psykologisen turvallisuuden johtamishankkeessa. Kyselyihin voi lisätä tarkempia kysymyksiä, joilla voi kartoittaa psykologista turvallisuutta organisaatiossa. Hankkeen edetessä voidaan kyselyjen avulla mitata kehitystä ja kohdistaa hankkeen toimintoja paremmin.

Psykologisen turvallisuuden mahdollistamista tiimeissä ja yhteisössä vaatii esihenkilöiltä sekä henkilöstöhallinnon työntekijöiltä uutta ajattelutapaa ja henkistä kasvua sekä toimintatapojen muuttamista. Kuuntelemisen taito ja jokaisen ihmisen osallistuttaminen nousevat entistä tärkeimmiksi taidoiksi. Turvallisuuden tunteen luominen vaatii aikaa ja panostusta niin esihenkilöiltä kuin tiimiläisiltäkin. Liian suppeat ja yksittäiset esihenkilövalmennukset ilman toistoja eivät edesauta uusien toimintatapojen ja taitojen sisäistämistä vaan pikemminkin luovat tilanteita, joissa esihenkilö tahtomattaan latistaa kömpelyydellään työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä. Esihenkilövalmennuksien tulisi sisältää harjoituksia

asiantuntijoiden ohjauksessa, tukimateriaaleja tulevia keskusteluja ja tiimipalavereja varten sekä seurantatapaamisia vuoden mittaisen jakson aikana, joissa keskitytään jatkuvaan oppimiseen ja opitun kertaamiseen.

Esihenkilövalmennuksissa on hyvin tärkeää tuoda esille selkeät perusteet, miten tämän tyyppisestä johtamiskulttuurista esihenkilöt, yritys sekä työntekijät hyötyvät, jotta vanhanaikaisista ennakkoluuloista ja asenteista johtamistavoissa pystytään luopumaan. Ilman ylemmän johdon sitouttamista yrityskulttuurin muokkaaminen on lähes mahdotonta.

Monesti johtajuusvalmennuksien periaatteita ei avata työntekijöille yrityksessä tarpeeksi hyvin eikä työntekijöille mahdollisteta koulutuksia kulttuurimuutokseen liittyen mikä vaikuttaa negatiivisesti onnistuneen johtamisen mahdollistamiseen. Psykologisen turvallisuuden ymmärtäminen ja siihen liittyvät taidot tulisi avata työntekijöille myös muitakin kanavia käyttäen, kuin vain esihenkilön kautta. Työntekijöille tulisi mahdollistaa uusien taitojen opettelu yhtä lailla luentojen ja harjoitteiden muodossa kuten esihenkilöillekin.

Etätyöskentely haastaa esihenkilöiden johtamistaidot luoda psykologista turvallisuutta tiimeissä. Tämän johdosta esihenkilövalmennuksissa on hyvä keskittyä nyt myös harjoitteisiin, kuinka luodaan turvallisuutta virtuaali tiimeissä ja –palavereissa. Osallistumisen ja mielipiteiden jakamisen mahdollistaminen kaikille vaatiikin virtuaalipalaverissa opettelua ja tehokkaampaa ohjausta sekä työkalujen erilaisten toimintojen käyttöönottoa (Toivanen & Yli-Kaitala, 2021).

Vaikka psykologisen turvallisuuden on nähty parantavan organisaatioissa ihmisten työhyvinvoin-

tia, ei se yksistään ole avain hyvin suoriutuvaan organisaatioon. Tiimin suoriutumiseen vaikuttavat myös muut tekijät kuten työkokemus eri tehtävistä, motivaatio, sitoutuneisuus, kommunikaatio ja läpinäkyvyys organisaation toiminnoissa, kehitysmahdollisuudet, henkilöiden persoonallisuudet ja ominaisuudet, johtamistavat ja henkilöiden tiimityö- ja tunneälytaidot. Yrityksien keskittyessä psykologisen turvallisuuden ja avoimen johtajuuden käytäntöön viemisessä, kysymysmerkiksi jää muistetaanko ottaa tarpeeksi huomioon myös tiimien henkilöiden työ- ja sosiaaliset taidot, persoonallisuuksien yhteensopivuus, henkilöiden väliset kemiat sekä ihmisten erityistarpeet.

Psykologinen turvallisuus

luo resilienssiä

Työntekijöiden ja työyhteisöjen muutosjoustavuus koetuksella

Nopeat muutokset toimintaympäristössä vaikuttavat väistämättä työelämään aiheuttaen nopeammin sekä hitaammin realisoituvia muutoksia työn sisällössä, työvälineissä ja työkulttuurissa. Työntekijöiltä vaaditaan voimavaroja uuden omaksumiseen ja muutosjoustavana, eli resilienttinä pysymiseen. Pandemiasta on hädintuskin selvitty, kun korkea inflaatio, polttoaineen ja sähkön hinnan nousu vaikuttavat työntekijöiden arkeen hyvin konkreettisella tavalla. Henkilökohtaista taloutta ja turvallisuutta horjuttavat uhkatekijät taustalla kuluttavat voimavaroja.

Yritystoiminta, kunnat sekä muut työnantajat eivät myöskään ole immuuneja talouden suhdanteille. Esimerkiksi aiemmin Venäjältä tuotua

kaasua käyttäneet leipomot ovat joutuneet turvautumaan nopeasti muihin energiatoimittajiin ja -lähteisiin. Valtionvarainministeriö ennustaa BKT:n kasvun laskevan Suomessa vuonna 2023 0,5 prosenttiin (Valtioneuvosto 2022). Muutokset ja haasteet toimintaympäristössä näkyvät työpaikoilla epävarman lähitulevaisuuden hetkinä esimerkiksi uusien rekrytointien huolellisena harkintana. Määräaikaiset ja vuokratyösuhteet ovat tällä hetkellä vakiintunut tapa säädellä työnantajan taloudellista riskiä henkilöstökuluista muutoshetkillä tilanteissa (Ojala 2020, 229-230). Saman aikaisesti työvoimalla on kova kysyntä ja puhutaan työvoimapulasta. Kilpailu osaajista kiristyy. Työnantajilla ei tässä hetkessä ole välttämättä mahdollisuutta tarjota nopeaa inflaatiota vastaavia palkankorotuksia, joten työn täytyy tarjota muilla tavoin merkityksellisyyttä ja palkitsevuutta tekijälleen.

Itseohjautuva oman onnensa seppä

Koronan aikana moni työntekijä on vaihtanut työpaikkaa. Etätyö mahdollistaa työnhaun asuinpaikasta riippumatta ja myös hybridityö laajentaa työssäkäyntialuetta. Irtisanoutumisherkyys lisääntyy, mikäli työntekijät eivät sitoudu uuteen työnantajaansa. Itsensä toteuttaminen ja työn myönteinen vaikutus ympäröivään maailmaan ovat yhä vahvempia työmotivaation lähteitä. Varsinkin nuoremmat työntekijät vaihtavat mieluummin työpaikkaa, kuin sinnittelevät odotuksiaan ja tarpeitaan vastaamattomassa työssä.

Onko suomalainen "sisu" muuttumassa sisukkuudeksi huolehtia omasta hyvinvoinnista tekemällä työtä, joka mahdollistaa yksilön omien arvojen mukaisen elämän? 2020-luvun työntekijällä on mahdollisuus kokeilla ja vaihtaa erilaisia työ-

tehtäviä ja -yhteisöjä sen sijaan, että satsaisi pitkään työsuhteisiin saman työnantajan palveluksessa. Yrittäjämäisesti omaan työhönsä suhtautuvat työntekijät arvostavat omaa työpanostaan. Työstä haetaan hyvinvointia. Tämä lisää työnantajille, lähijohtajille ja työyhteisöjen kehittäjille haastetta, että erilaisista työpaikoista saadaan houkuttelevia ja pitovoimaisia.

Rekrytointi ja urapolut

Työurien monimuotoistuesssa työnantajan kannattaa tunnistaa työntekijän ansioituminen esimerkiksi projekteissa, freelancertyössä ja osa-aikaisena yrittäjänä hankitulla työkokemuksella. Tutkinto on hyvä pohja oppimaan oppimiselle, mutta työntekijän omat kiinnostuksen kohteet ja halu hankkia lisäosaamista korostuvat jatkossa. Ei niinkään se, mitä jo osaat, vaan missä haluat syventää asiantuntemustasi, voi nousta merkitykselliseksi jo rekrytointivaiheessa. Myös “aukot cv:ssä” voivat olla työnhakijalle mahdollisuus kertoa kohtaamistaan haasteista ja miten hän on ne ratkaissut. Ongelmanratkaisukyky ja muutostoukavuus ovat erittäin monen organisaation toivomia taitoja. (Kilpinen 2022, 161.)

Jos työsuhteessa olevalla henkilöllä on mielenkiintoa uuden osaamisen hankkimiseen, joka ei liity suoraan nykyisiin tehtäviin, olisiko sen opiskeluun mahdollista käyttää osittain omaa ja osittain työaikaa? Oppimiseen kannustava ilmapiiri sitouttaa sitä arvostavia työntekijöitä ja lisää työhyvinvointia. Samalla työntekijän kyvyt kehittyvät ja mahdollisuudet valita itselleen kiinnostavia tehtäviä vahvistuvat. Oman ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittäminen lisää muutostoukavuutta. Sisäiset koulutus- ja valmennuspolut ovat hyödyllisiä sekä tulevaisuuden osaajien sitouttamisessa,

että ajankohtaisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kehittämisessä. Kehittymistoiveista ja urahaaveista keskusteleminen vaatii luottamuksellisen, näihin kannustavan ilmapiirin työpaikalla. Tässä on suora yhteys psykologisen turvallisuuden merkityksestä urapolkujen luomiseen.

Uudet työtavat ja muuttava työkuulttuuri

Työelämän muutoksiin sopeutuminen ja kokemus haasteista selviytymisestä pandemian yhteydessä on lisännyt muutostoukavuutta sekä organisaatioissa, että ihmisissä. Toiminta uudella tavalla epävarmoissa olosuhteissa on voinut olla aluksi resursseja kuluttavaa. Työntekijän oma aktiivinen toimijuus, hyvä vuorovaikutus ja mahdollisuus luottaa organisaation ihmistä arvostavaan johtamiskulttuuriin luovat kuitenkin hyvät mahdollisuudet selvittää stressaavista tilanteista. (Janhonen 2022, 50.) Tällainen johtamiskulttuuri on työntekijää arvostava ja sitoutuu työntekijöihinsä mahdollistaen urakehityksen ja kouluttautumisen sekä tarvittavat työn joustot.

Työ yleensä lisää työntekijän hyvinvointia ja autonomian tunnetta. Työpaikoilla on mahdollisuus kehittyä hyvinvoinnin keitaiksi (Dufva, Rowley 2022, 22), mikäli psykologisen turvallisuuden lisäksi työympäristöstä tehdään houkutteleva, yhteisöllisyyteen kannustava ja fyysistä hyvinvointia tukeva paikka. Hyvinvointitekoihin kannustava ilmapiiri, jossa luotetaan jokaisen tekevän oman osuutensa työstä, helpottaa itseohjautuvia käytäntöjä.

Työhyvinvoinnissa, hyvässä johtamisessa ja yhteisöjohtamiseen tutustumisessa on vielä paljon edistämisen tarvetta ja mahdollisuuksia, kun tarkastelemme esimerkiksi hoitotyön ja monen

fyysistä, paikkaan sidottua suorittamista vaativan työn järjestelyitä tällä hetkellä. Mainitsemiamme asiantuntijatyön puolella testattujen valmennuskäytäntöjen rinnalle on mahdollista kehittää jokaiseen tehtävään, työn tahtiin ja työyhteisöön sopivia tapoja, joilla työ lisää tekijänsä hyvinvointia. Turvallinen, tekijöittensä moninaisuutta arvostava työyhteisö kannattaa nähdä hyvän työskentelyn lähtökohtana trendipuheen sijaan.

Työ toivon ja psykologisen turvallisuuden lähteenä

Sekä asiakkaan, että työntekijän on helppoa asettua sellaisen työnantajan puolelle, joka osaa selkeästi viestiä vaalivansa työntekijöidensä ja alihankkijoidensa hyvinvointia sekä elämän edellytyksiä maapallollamme. Työstä puhutaan kuitenkin helposti uhkien kautta. Tekemisen arvoinen työ, jolla on myönteinen vaikutus ympäröivään maailmaan ja jossa on ainakin jonkin asteinen mahdollisuus toteuttaa itseään, ovat hyvinvointia lisäävä, merkityksellinen kokonaisuus. Lupa kehittyä, innostua ja mahdollisuus saada tarvittava tuki hyvään lopputulokseen pääsemiseksi ovat saatavilla. Tällaisessa ympäristössä työtä tekevä saa viettää kolmanneksen päivästänsä. Kuulostaako tavoittelemisen arvoiselta?

Johtamistapojen saaminen työntekijöiden odotusten tasalle ja työyhteisötaitojen juurruttaminen vaativat panostuksia organisaation puolelta. Lähiesihenkilön tehtävästä voi muodostua yhteisömanagerin ja valmentajan työ. Työyhteisöjen ikärakenne moninaistuu. läkkäitä vanhempiaan auttava, alalle juuri valmistunut, urapolkuunsa uutta askelta kaipaava tai lapsensa lähivanhempana joka toinen viikko toimiva työntekijä tarvit-

sevat kaikki inhimillisyyttä työelämältä. Inhimillinen työelämä puolestaan mahdollistaa heille työhön täysipainoisesti osallistumisen omien resurssiensa mukaisella tavalla.

Aktiivinen toimijuus lisää ihmisen luottamusta omiin kykyihinsä ja vaikutusmahdollisuuksiinsa ympäröivässä yhteiskunnassa. Yksilöiden huippusuoritusten korostamisen sijaan on kannustavaa huomata, että hyvän tiimin keskeisin tekijä ei ole huippuyksilöt, vaan tiimin sisäinen psykologinen turvallisuus, kuten aiemmin mainitussa Aristotle-projektissa oli havaittu. Luottamuksen ja yhdessä tekemisen kulttuuria on mahdollista kehittää jokaisella työpaikalla.

Lopuksi

Psykologinen turvallisuus mahdollistaa työntekijöille kyvyn "tuntea turvaa, kasvaa, oppia sekä osallistua" (Edmondson & Lei 2014, 23), ja vahvistaa näin ryhmän resilienssiä eli kykyä reagoida ja selvitä muutoksista. (Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana - Virva Salmivaara, Frank Martela & Jukka-Pekka Heikkilä, 2020).

Työyhteisöjen psykologinen turvallisuus ei ole uusi käsite, mutta viime vuosina siitä on tullut entistä tärkeämpi työympäristöjen ja työntapojen monimuotoistuksessa. Työntekijöiden on kyettävä oppimaan uutta, luomaan uusia tapoja toimia, tehdä yhteistyötä ja keksiä ratkaisuja ennakoimattomissakin tilanteissa. Psykologinen turvallisuus työpaikalla on tärkeää luovuuden, innovoinnin ja ratkaisujen tekemisessä. Kun työyhteisöissä vallitsee luottamus ja arvostus, asioista uskalletaan puhua rohkeasti ja ihmiset voivat paremmin.

Tämä peilautuu tuottavuuteen, tulokseen ja yrityksen kykyyn kasvaa ja uudistua. (Toivainen & Yli-Kaitala, 2021.) Näiden saavuttamiseksi organisaatioiden psykologinen turvallisuus on tärkeä pohja muutosjoustavuudelle eli resilienssille.

Nina Rinteen mukaan (2021, 201) business on nykyään nopeampaa kuin koskaan ja markkina-alueena voidaan pitää koko maailmaa. Tämä edellyttää yrityksiltä jatkuvaa rakenteiden ja toimintatapojen tarkastelua, jotta kiihtyvässä tahdissa on mahdollista menestyä. Menestymisen avaimet löytyvät ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista, sillä vauhti ja kilpailu markkinoilla haastavat työntekijöiden jaksamista. Psykologisesti turvallisen toimintakulttuurin merkityksen ymmärtämisellä, kulttuurin kehittämisellä ja sen ”vaalimisella” meillä on mahdollisuus päästä aitoon joustavuuden tilaan, jossa muutoksin on varauduttu ennalta. (Mt., 201-202.) Nämä taidot ovat työelämän kehittäjän ydiosaamista nyt ja tulevaisuudessa.

Jokaisen meistä elämäntilanne vaihtelee työskentelyvuosiemme aikana. Ihmiset eivät ole samasta muotista, mutta toivomus työn ja vapaa-ajan tasapainosta on yhteinen. Mielenterveyden haasteista ja uupumisesta keskustellaan tällä hetkellä medioissa aktiivisesti. Psykologisen turvallisuuden merkitys tuottavan työyhteisön vakavasti otettavana voimavarana on saatu osoitettua tutkimuksellisin keinoin. Työntekijöiden oppimista ja ongelmanratkaisukykyjen edistäminen psykologisesta turvallisuudesta huolehtimalla on sekä työelämän inhimillistämistä, että strategista ajattelua. Yhteiskuntatasolla on merkittävää, että työurat pitenevät, työkyvyttömyyseläkkeet sekä sairauspoissaolot vähenevät. Hyvinvointi perheissä ja yksilötasolla lisääntyy. Muutosjoustavilla ihmisillä on paremmat edellytykset kestää

myös yhteiskunnallisia muutoksia ja kriisejä. Luovuus ja ideointi auttaa löytämään työelämään ekologisesti kestäviä ratkaisuja.

Nyt työnantajilla on mahdollisuus hankkia tietoja ja taitoja, joilla luodaan työntekijäkokemuksesta työehtosopimusten edellyttämän minimitaso sijasta veto- ja pitovoima organisaatioon. Odotamme mielenkiinnolla, lisääntyykö esimerkiksi yhteisöohjautuvuus suomalaisessa työelämässä lähivuosina. Näiden trendien hyvinvointia lisäävät vaikutukset halutaan varmasti saada käyttöön laajemminkin. Sosiaalisesti vastuulliset yritykset menestyvät tulevaisuudessa.

Lähteet

Adeptus 2022. Psykologinen turvallisuus on mahdotonta saavuttaa ilman tunneälyä. Viitattu 26.10.2022. <https://www.adeptus.fi/tunnealy/psykologinen-turvallisuus-on-mahdotonta-ilman-tunne%C3%A4ly%C3%A4>

Dufva, Mikko & Rowley, Christopher 2022. Heikot signaalit 2022 – Tarinoita tulevaisuuksista. Sitran selvityksiä 200. (E-kirja.) Viitattu 31.10.2022. https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/01/sitra_heikot_signaalit_2022_tarinoita-tulevaisuuksista.pdf

Edmondson, Amy 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2 (Jun., 1999), Published by: Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Viitattu 26.10.2022. <http://www.jstor.org/stable/2666999?origin=JSTOR-pdf>

Heikkilä, Jukka-Pekka, Martela, Frank & Salmivaara, Virva 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon tutkimus 39, 3/2020. Viitattu 3.11.2022. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100037/57611>

Janhonen, Minna 2022 Resilienssin voima – miten pärjätä systeemin muutosten kanssa? Teoksessa Mäki, Annastina (toim.) Johtamisvainu (E-kirja) Basam Books.

Kilpinen, Paula 2022. Inhimillinen strategia (E-kirja). Helsinki: Alma Talent.

Lyly-Yrjänäinen, Maija (2022) Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. Viitattu 25.10.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-692-5>

Martela, Frank 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn tuuli, 2/2020. Viitattu 25.10.2022. https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Ojala, Satu 2020. Teollisuusalojen naisten ja miesten työtulot koulutusaloittain ja toimialoit-tain neljällä kohortilla. Teoksessa Satu Ojala & Pasi Pyöriä (toim.) Pirstoutuvatko työurat? Teol-lisuusalat talouden ja teknologian murroksissa (E-kirja.) Tampere: Tampere University Press. Viitattu 11.10.2022 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/124266/978-952-359-028-1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio – Turvallinen työyhteisö menestyy (E-kirja). Helsinki: Alma Talent.

Sarkkinen, Marja 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Artikkelit 26.2.2019. Työterveyslaitoksen Työpiste-verkko-lehti. Viitattu 15.10.2022. <https://www.ttl.fi/tyo-piste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoi-den-jakamiseen>

Toivanen, Minna & Yli-Kaitala, Kirsi 2021. Pelotta töissä – Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyo-yhteisossa/miten-luoda-turvaa-etatoissa>

Työterveyslaitos 2022. Oppimateriaalit – Miten luoda turvaa etätöissä. Viitattu 26.10.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-turvaa-etatoissa>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 1.1.2003.

Valtioneuvosto, julkaisuarkisto Valto 2022. Valtionvarainministeriö Taloudellinen katsaus syksy 2022 julkaistu 19.9.2022 viitattu 20.9.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-236-9>

Tulevaisuuden metataidot

Marika Jousala | Hanna Koski | Aku Kinnunen

Johdanto

Työelämä tulee olemaan suuressa murroksessa lähivuosina maailmaa ravistavien megatrendien takia. Sitran mukaan megatrendit vuodesta 2020 eteenpäin ovat; Ekologisella jälleenrakentamisella on kiire (ilmastonmuutos), väestö tulee ikääntymään ja monimuotoistuu, verkostomainen valta kasvaa, teknologia sulautuu kaikkeen ja talousjärjestelmä etsii uutta suuntaa (Sitra 2022).

Megatrendit tulevat vaatimaan tulevaisuuden työntekijällä uusia taitoja. Työntekijällä tulee olla kestävä kehityksen ja eettisyyden arvot kohdillaan. Hänellä tulee olla uuden oppimisen ja jatkuvan uudistumisen taidot, joihin lukeutuu myös teknologiataidot sekä hänen pitää kyetä yhteistyöhön ja verkostoitumaan erilaisten ihmisten kanssa.

World Economic Forum 2020 on luokitellut vuoden 2025 kymmenen tärkeimmän työelämätaidon keskeiset metataidot kolmeen yläkategoriaan; ihmisten kanssa työskentely, ongelmanratkaisutaidot ja itsensä johtaminen (LAB Open 2022). Näiden lisäksi tulee omana kategorianaan teknologiaosaaminen.

Työpaikoilla henkilöstön työyhteisö- eli metataidot nousevat arvokkaaksi pääomaksi teknologiataitojen ohella. Jokaiselta työntekijältä edel-

lytetään ammatillisen osaamisen lisäksi oman itsensä johtamista kuten ajankäytön hallintaa ja ongelmanratkaisukykyä, epävarmuuden ja muutoksen keskellä elämistä sekä innovointia, ja myös ihmisten johtamis- tai ihmisiin vaikuttamistaitoja. Organisaation sisältä on suunnattava katse myös ulkopuoliseen maailmaan: asiakkaiden kohtamistaidot ja verkottumisen kyky sisältyvät uudenlaisen osaamisen vaatimuslistalle. (Manka & Mäenpää 2010.)

Digitalisaatio on luovassa tuhossaan hävittänyt tai vähentänyt monia perinteisiä ammatteja, mutta myös luonut koko ajan uusia. Tulevaisuuden työelämässä pärjääminen vaatii erilaisia yleisiä taitoja, jotka eivät varsinaisesti liity jonkin alan tiettyyn spesifiin osaamiseen. Tulevaisuuden työelämän muutos tuo työntekijälle ja organisaatioille enemmän vastuuta tiedostaa näiden taitojen tärkeys. Jokaisen on syytä tulevaisuuden työelämää ajatellen kehittää kyseisiä taitoja. Metataidot tulisi olla kansalaistaitoja, joiden opettaminen kuuluisi olla peruskoulussa ja toisella asteella vielä vahvemmin mukana. Vuorovaikutustaitoja täytyy pystyä harjoittamaan myös ilman älylaitteita tai etäyhteyksiä. Vuorovaikutus ei ole pelkkää puhetta. Äänensävyimme, eleemme, ilmeemme ja kehomme kertovat siitä, miten suhtaudumme tilanteisiin ja toisiin ihmisiin. Tarkkailemme

jatkuvasti myös itse toisten eleitä ja ilmeitä. Sanaton vuorovaikutus täydentää puhetta ja voi korvata sen joskus kokonaan. (Opetushallitus 2022.)

Metataidot tulevaisuudessa

Työntekijän metataidot

Työelämä tulevaisuudessa tulee vaatimaan työntekijältä ammatillisten taitojen lisäksi metataitoja eli uudistumiskykyä, muutosvalmiutta, oppimiskykyä, tiedollista joustavuutta ja joustavaa ajattelutapaa, kognitiivisen kuormituksen hallintaa, luovuutta, design-ajattelutapaa, teknologiataitoja, itseohjautuvuutta sekä medialukutaitoa (Eulenberger 2021, luku "Mitä ovat tulevaisuuden työn taidot?"). Tämän lisäksi tulevaisuuden työntekijän metataitoihin kuuluu kyky toimia eettisesti. Tulevaisuudessa työntekijät joutuvat sopeutumaan tilanteeseen, että tekoälyt ja robotit tulevat osaksi työyhteisöjä. Uusien välineiden kanssa toimiminen vaatii uudenlaista osaamista ja uusien asioiden opettelua.

Oppimaan oppimisen metataito on elintärkeä kaikille työyhteisössä. Suomi on maailmalla tunnettu kouluoppimisen mallimaa, ja kun työelämässä puhutaan oppimisesta, keskustelu siirtyy varsin nopeasti kouluun, oppilaitoksiin, lapsuuteen ja perustutkintoihin. Työpaikat ovat kuitenkin aivan yhtä lailla oppimisen foorumeita ja työn erilaiset haasteet jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia (Tammeaid 2022, luku "Johtamisen metataidot tulevaisuuden tekijöinä"). Työntekijän itsensä vastuulla on jatkuvan kasvun asenne ja se edellyttää omaa oppimista, eikä koulutuksen vastuu ole enää ainoastaan työnantajalla, eikä uuden oppiminen ole enää sidottu biologiseen ikään (Eulenberger 2021, luku "Tehtaan varjo kur-

kottelee pitkälle"). Elinikäinen oppiminen nousee todelliseksi vaateeksi työelämässä pärjäämiselle. Työpaikoilla tulee olemaan entisen johtamistavan vastaisesti itseorganisoituja tiimejä, joissa veto-vastuu vaihtuu tiimin sisällä asian asiantuntijuuden mukaisesti (Eulenberger 2021, luku "Valta-pyramidit keikahtavat kärjelleen"). Työntekijöiltä vaaditaan itseorganisoidussa tiimissä itsensä, asioiden ja toisten aktiivista johtajuutta sen sijaan, että yksi valittu esimies johtaisi tiimiä ja tiimi olisi passiivinen esimiehen määrittämien asioiden toteuttaja.

Ammattitaidot yhdistettynä metataitoihin tarkoittaa kyvykkyyttä moniosaamiseen. Moniosaaminen työssä tarkoittaa kykyä liukua useilla erikoisaluiden rajapinnoilla ja tuottaa niitä yhdistelemällä uusia näkemyksiä yhteistyössä erikoisasiantuntijoiden kanssa. Yhdistelykykynsä ansiosta moniosaajat työyhteisöissä auttavat eri asiantuntijoita ymmärtämään toisiaan (Eulenberger 2021, luku "Mitä ovat tulevaisuuden työn taidot?"). Tulevaisuudessa ei siis pärjää pelkästään insinöörin taidoilla keskittyen hoitamaan yhtä teknistä tuotanto prosessia vaan vaade on, että omaa tietämystä ennen tuotantoa tapahtuvista asioista, tuotannon jälkeisistä toimista sekä ymmärrys sidosryhmien tarpeista, jotka ovat lähellä tuotantoa. Tämän lisäksi pitäisi pystyä lisäämään insinöörin rationaaliseen ajatteluun luovuus ja empatia, jolloin ollaan design ajattelussa.

Yhteisön tuki metataitojen kehittämiseksi

Työyhteisön tulee järjestelmällisesti ohjata työntekijöitään opiskelemaan metataitoja, jotta kilpailukyky säilyy. Työnteon maailma muuttuu nopealla tahdilla, se vaatii työyhteisöiltä näkökykyä tulevaisuuteen ja työntekijöiden kouluttamista

ajoissa ja jatkuvasti, jotta pystytään vastaamaan tulevaisuuden muuttuviin tarpeisiin. Huomioitavaa on, että kenelläkään ei ole valmiina kaikkia metataitoja, näitä taitoja voi ja tulee oppia.

Yhteiskunnan näkökulma tulevaisuuden metataitoihin

Yhteiskunnan tulee panostaa jatkuvaan elinikäiseen oppimiseen. Tällä hetkellä kannusteena toimii tutkinnoista muun muassa saatava lisäeläke. Suomalainen koulujärjestelmä on tuottanut laadukkaasti osaajia teollisessa yhteiskunnassa, mutta se ei välttämättä takaa jatkossa menestystä digitaalisessa ajassa (Varamäki 2019, luku "Ei ole väliä mitä osaat vaan mitä voit oppia"). Työntekijät kertovat, että korkeakouluista valmistuu osaajia, joilla on tekniset taidot kohdillaan mutta vajetta yhteistyökyvyssä, analyttisessä päätelyssä, kyvyssä ratkoa monimutkaisia ongelmia, ketteryudessa, sopeutumiskyvyssä ja tunneälyssä (Varamäki 2019, luku "Ei ole väliä mitä osaat vaan mitä voit oppia"). Yhteiskunnan on vaikuttettava koulutuksen tulevaisuuteen siten, että koulutus vastaa paremmin työelämän vaateita ja antaa työkaluja työelämän pehmeiden arvojen toteuttamiseksi.

Tällä hetkellä on pulaa luonnontieteiden, teknologian, insinööritieteiden ja matemaattisten aineiden osaajista, mutta monet asiantuntijat arvioivat, että viiden tai kymmenen vuoden kuluttua osaajapula koskettaa humanisteja. Yhtä tärkeää kuin miettiä, mitä teemme (luonnontieteet), on miettiä miksi, miten ja kenelle me teemme (ihmistieteet). Monet tulevaisuuden työelämätaidoista ovatkin niin sanottuja pehmeitä taitoja. (Varamäki 2019, luku "Ei ole väliä mitä osaat vaan mitä voit oppia").

Metataitojen kehittymisen vaikutus ekologisuuteen

Eettisyys ja kestävä kehityksen taidot ovat tulevaisuuden työntekijältä vaadittuja metataitoja. Eettisten valintojen ja kestävä kehityksen taitojen oppimisen myötä lisääntyy ekologinen-, taloudellinen-, sosiaalinen- sekä kulttuurinen kestävyys. Jatkuva liiketoiminnan kasvu ja rahan- teko ei ole enää itseisarvo tulevaisuudessa, vaan yritysten toiminta tulee olemaan eettisempää ja mahdollistamaan yhteiskunnan ja ympäristön hyvinvoinnin.

Vuorovaikutus ja yhteistyötaidot

Verkostot ja kyky verkostoitua

Verkostoituminen on kuulunut ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön ikiaikaisesti. 1990-luvulta alkaen Suomeen syntyi trendi, jonka myötä verkostoitumisesta ja verkostoista alettiin puhua enemmän ja verkostoja alettiin rakentaa tietoisemmin (Vanhatalo 2014). Oma kokemukseni verkostoitumisesta oman työuran kehittyessä on se, että sen tarve on lisääntynyt ja lisääntyy tulevaisuudessa. Verkosto on koettu monenlaiseseen yhteistyöhön joustavana ja ketteränä yhteistyömuotona. Verkostoissa tavoitellaan erilaisia asioita, kuten tehokkuus, joustavuus, tuoreet ideat ja uusi tieto. Verkostojen kautta pyritään myös vaikuttamaan paikalliseen päätöksentekoon. Nykyajan verkostoissa arvostetaan tasavertaisuutta. Se on tärkeä arvo, koska se voi mahdollistaa tasavertaisen osallistumisen ja vaikuttamisen verkostoissa ja verkostojen kautta. (Vanhatalo 2014). Työelämällä on kiinteä yhteys siihen, millaisia sosiaalisia kontakteja ihmisillä on ja millaisiin sosiaalisiin verkostoihin hän

kuuluu. Verkostojen hyödyt yksilölle työelämässä tulevat esiin mm työnhaussa. Aikaisemmin luodut suhteet ja kontaktit auttavat etenemään uralla. Myös ammatillinen verkosto auttaa tiedonkulus- ja kokemusten vaihtamisessa. Verkostot yli duunariammattien ja asiantuntijatoimijoiden välillä ovat hedelmällisiä ammatillisia verkostoja. Mutta, kuten keskustelu sosiaalisista verkostoista, yhtenäiskulttuurin rapautumisesta ja populismista osoittaa, on nähtävillä, että kansalaisten sosiaaliset elämänpiirit ja näkemykset ovat viime vuosina jakautuneet. Jos työelämä eriytyy rakenteellisten muutosten myötä tulevaisuudessa, on todennäköistä, että erilaisissa asemissa toimivat ihmiset muodostavat jaettua ymmärrystä yhä enemmän omissa sosiaalisissa piireissään. Jo nyt on nähtävissä, että perinteisten työorganisaatioiden merkitys yhteisön rakentumisessa ja ylläpidossa vähenee työn muuttuessa projektimaiseksi, globaaliksi, paikasta riippumattomaksi ja algoritmien organisoimaksi. Lisäksi alustatyön kasvu ja ylipäättään tuotantoprosessien ketteryyden tavoittelu pienentävät organisaatioiden nykyisenkaltaista roolia työntekijöiden elämässä. (Työterveyslaitos 2020, 20).

Ryhmätyötaidot

Otetaan metataidoista käsittelyyn ryhmätyötaito. Ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmissa, tekniikan aloilla on nostettu tärkeäksi kehittämiskohteeksi metataidoista kommunikointi ja ryhmätyötaidot, niissä on huomattu olevan osaamisvajetta (Tampereen korkeakouluyhteisö 2022). Taitotasot ryhmätyötaitoissa on siis tullut alaspäin. Viekö digi- maailma sellaiseen suuntaan, että käytännön ryhmässä toimimisen taidot jäävät vähemmälle huomiolle? Tähän kannattaa tulevaisuuden työelämää varten puuttua hyvis-

sä ajoin. Ryhmässä toimiminen on vaativampaa kuin vuorovaikutus kahden kesken, sillä ryhmässä tulkitaan useita henkilöitä samanaikaisesti. Jotta ryhmän toiminta onnistuisi, jokaiselta jäseneltä tarvitaan halua yhteistyöhön. (Opetushallitus 2020). Tavoitetilana pitäisi olla, että ryhmässä työskentely tuo lisäarvoa toiminnalle. Parhaimmillaan tiimi on energinen ja innostunut. Se kantaa osaltaan vastuuta, siellä jalostetaan ajattelua ja löydetään yhdessä enemmän ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja. On hyvä, jos ryhmä pystyy kana-voimaan innostuksensa juuri oikeaan tekemiseen ja syntyy tulosta. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, luku "Toimivat ryhmät"). Monissa organisaatioissa toimitaan ryhmissä ja tiimeissä, mutta ei olla pysähtynyt pohtimaan, miten ryhmän saisi toimimaan paremmin. Ryhmissä on valtavasti potentiaalia, jota ei ole vielä osattu täysimääräisesti hyödyntää. Vahvan perustan hyvälle yhteistyölle muodostavat ryhmän luottamus ja kuulumisen tunne ainutlaatuisen ryhmään. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, luku "Toimivat ryhmät"). Korona ajan ryhmätyöskentely siirtyi eri alustoille, kuten Teamsiin ja Zoomiin. Projektityölle on vielä omia alustoja kuten Trello ja Asana. Nämä erilaiset ryhmätyö ja kokousalustat ovat tulleet jäädäkseen ja säästävät aikaa ja ovat aina käytettävissä. Tulevaisuus näyttää mihinkä suuntaan edellä mainitut jalostuu ja tuleeko eri alustoilla suoritettu ryhmätyöskentely suurimmaksi osaksi käytänteitä. Työtehtävien mukaan varmasti käyttö jakaantuu ja varsinkin asiantuntijatyössä tulee olemaan tulevaisuudessa käytössä. Sen sijaan käytännön käsin tehtävissä työtehtävissä tulee jatkumaan myös perinteinen fyysinen ryhmässä työskentely. Organisaatioiden tasolla yhdessä tekemisen kulttuuri on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Ryhmätyöskentelyn luonne on muuttunut 1980-luvun tiimeilyn hulluista vuosista. Tyypilliset muutokset ovat ryhmien lukumäärässä

sekä niiden muutosnopeudessa. 1980-luvulla kuuluttiin yhteen tiimiin, jonka muodostamiseen, yhteisten toimintatapojen luomiseen ja hengen ylläpitämiseen voitiin käyttää aikaa ja rahaa. Ryhmän toiminta oli merkittävästi pitkäjänteisempää. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, luku "Toimivat ryhmät"). Ryhmähenkeä horjuttivat satunnaiset uudet jäsenet sekä erilaiset, osin pitkään elinkaareen liittyvät klikkiytymisilmiöt. Sitteen 1990-luvun alun lama leikkasi saunailtoihin ja elämyksellisiin, ryhmäyttäviin kaljakorikiipeilyihin ja nuorallakävelykokemuksiin käytetyt panostukset. Nyt 2020-luvulla kukin meistä kuuluu lukuisiin ryhmiin, osaan niistä täysiaikaisena jäsenenä ja toisiin ohuemman liitoksen varassa. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, luku "Toimivat ryhmät"). Oma kokemukseni ryhmäytymisen vahvistamisesta on se, että parhaiten edelleen toimii kaikki yhdessä tekeminen ja irtautuminen normaalista työelämän arjesta. Saunaillat ja seinäkiipeilyt toimii edelleen. Oman lähitiimin lisäksi saatat olla jäsenenä johtoryhmässä, uuden liiketoiminnan kehittämisryhmässä ja kolmessa muussa projektiryhmässä (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, luku, toimivat ryhmät). Omistautumista kaikkii ei riitä ja asioiden hallinta puuroutuu. Lisäksi voimme kuulua virtuaalisiin tiimeihin, joiden muita jäseniä olemme ehkä tavanneet ainoastaan skypen välityksellä. Pohdi hetki, kuinka moneen ryhmään itse kuulut? Oman haasteensa tämän päivän ryhmien toimintaan tuovat jatkuvat muutokset: painotukset liiketoiminnassa muuttuvat, kehittämisprojekteja käynnistetään ja jäädytetään nopealla rytmillä. Monilla toimialoilla liiketoiminnan vanhat logiikat ovat koetuksella tai täysin muuttuneet suurten ympäristömuutosten vuoksi (esim. lentoliikenteessä, media- ja ict-aloilla). Nämä suuret muutokset myllertävät myös ryhmien toimintaa ja ryhmien kokoonpanot vaihtuvat tuon tuosta. Ihmiä tulee ja menee. (Heinonen, Klingberg & Pentti

2012, luku "Toimivat ryhmät"). Talkootyöstä oppia nykyajan ryhmätyöskentelyyn. Tulevaisuuden ryhmätyötaitoissa on parantamisen varaa niin yksilö, kuin organisaatiotasolla. Ryhmissä olisi valtavasti potentiaalia, jota voitaisiin hyödyntää paremmin. Esimerkkinä historiasta voidaan ottaa talkootyö, joka on ryhmätyötä parhaimmillaan ja talkootyöllä on viety suuriakin projekteja maaliin, hyvällä yhteistyöllä ja osattu hyödyntää yksilöiden vahvuudet. Talkootyöstä voidaan ottaa mallia tulevaisuuteen myös hyvän työmoraalin ja muiden ihmisten auttamisen muodossa, sekä lasten ja nuorten ryhmätyötaiton opettamiseen. (Elävä perintö 2021).

Digitaidot ja tekoäly

Mitkä digitaidot?

Nykyään lähes jokaisella on jonkinlaiset digitaidot. Käytämme aktiivisesti tietokonetta ja älypuhelinta niin työssä kuin vapaa-ajalla. Työssä voi myös olla erilaisia tietoteknisiä laitteita, sovelluksia ja ohjelmia, joita tulee käytettyä. Digitaidoilla tarkoitetaan näiden kaikkien välineiden ja sovellusten hallintaa ja osaamista (Lautanen-Nissi 2022).

Korona-aikana digitaitojen merkitys kasvoi, kun siirryttiin etätöihin. Ihmiset joutuivat opettelemaan paljon uutta. Korona-ajan myötä tapahtui digiloikka ja varmasti monen työntekijän digitaidot kasvoivat (Ilmarinen 2021). Suurin osa toimistotyöläisistä siirtyi etätöihin ja jouduttiin opettelemaan uudenlainen arki. Moni opetteli uuden tavan kommunikoida ja osallistua palavereihin etänä. Korona-ajan myötä tapahtuneesta digiloikasta hyötynä ovat olleet työntekijöiden digitaitojen parantuminen ja uusi tapa tehdä töitä.

Etätyö onkin ekologinen vaihtoehto päivittäiselle työmatkaliikenteelle, jota taitamme omalla autolla tai julkisella liikenteellä. Lisäksi siinä saattaa säästää omaa aikaa eikä tarvitse jonotella ruuhkissa. Etätöiden yleistymisellä saattaakin olla rooli ilmastokriisin ratkaisussa, sillä liikkumisen päästöt muodostavat merkittävän osan kokonaispäästöistä (Varamäki 2019, luku "Työ irtoaa paikasta"). Toki pelkkä kotona tehtävä työ sopii harvalle. Ihminen kun kaipaa sosiaalista seuraa ja ajatusten vaihtoa työkavereiden kanssa. Toki se luo myös omanlaisen rauhan, jota avokonttori ei tarjoa.

Tulevaisuuden työelämän digitaidot

Tulevaisuuden työelämässä on yhä tärkeämpää hallita hyvin digitaidot. Uusia järjestelmiä ja ohjelmia tulee koko ajan, jotka pitää hallita.

Teknologian kehitysvauhti kiihtyy koko ajan ja samalla työ muuttuu. Kehitystä tapahtuu usealla työnsaralla. Tiedon kulusta on tullut nopeampaa. Tämä on mahdollistanut tietojen jakamisen ja yhteistyön tekemisen verkossa. Tämä on syntynyt uudenlaisia palveluita ja kuluttajatarpeita. Myöskin on tullut tarve uudennaiselle osaamiselle ja uudennaisille työntekijöille. (Varamäki 2019, luku "Työnmurroksen taustalla on teknologinen kehitys".)

Työympäristö on muuttunut ja muuttumassa koko ajan entistä verkostoituneemmaksi. Työnantajien tulisi kannustaa lisäkoulutukseen sekä tarjota työntekijöilleen koulutusta. Toki työntekijöiden pitäisi myös ottaa koulutusta vastaan, jos sitä tarjotaan ja heillä tulisi olla halua itsensä kehittämiseen.

Työntekijän tulisi tietää millaista teknologiaa on olemassa ja miten sitä voisi hyödyntää omassa työssä. Täytyy ymmärtää mihin teknologia pystyy ja mihin se ei pysty. Siihen mihin teknologia ei pysty tarvitaan ihminen vielä tulevaisuudessakin. (Varamäki 2019, luku "Työnmurroksen taustalla on teknologinen kehitys".)

Tekoäly arkielämässä

Emme edes aina tiedosta käytävämme tekoälyä. Törmäämme arjessa tekoälyyn yleensä verkon hakukoneissa etsiessämme tietoa, älypuhelimissa ja autoissa, joissa on tekoälyyn perustuvia turvatoimia. (Euroopan parlamentti 2021.) Tekoäly itsessään ei riitä vaan taustalle tarvitaan robotti. Todellisessa maailmassa ne muuttavat tekoälyn töiksi, joihin ihminen ei välttämättä kykene. Fyysisessä työssä työn korvaaminen osittain robotilla voi auttaa myös pidentämään työuria tulevaisuudessa. (Varamäki 2019, luku "Älykäs kone ei väsy tai tee virheitä".) Tekoäly ei myöskään väsy eikä tarvitse vapaata, niin kuin ihminen. Sen kanssa työskentely voi osittain jollekin olla jopa helpompaa kuin ihmisen. Tosin sosiaaliselle ihmiselle olisi varmasti vaikeaa työskennellä pelkästään robotin kanssa.

Teknologiaa hyödynnetään tulevaisuudessa yhä enemmän ja enemmän. Tekoäly voi antaa ihmiselle supervoimat ja niiden valjastaminen käyttöön kokonaisuudessaan voi olla haaste yrityksille. Algoritmien varaan kehitetyt sovellukset oppivat tuntemaan käyttäjänsä tarpeet ja mieltymykset. Tällaisia älykkäitä sovelluksia on tulossa työpaikoille. (Varamäki 2019, luku "Tekoäly antaa ihmiselle supervoimat".)

Suomi on tekoälyn saralla kärkimaita. Haasteena kuitenkin on, ettei osaajia ole tarpeeksi, vaikka osaamista ja ymmärrystä tekoälystä suomessa on. Yrityksissä tulisikin panostaa osaavan henkilökunnan rekrytointiin ja jo olemassa olevan henkilöstön koulutukseen. Antti Merilehdon mukaan tekoälyä oppii hyödyntämään vain tekemällä ja kokeilemalla. Hankalaa on, kun yritysten kulttuuri ei välttämättä kannusta kokeilemiseen ja virheisiin. Kuitenkin olennaisinta on, että aina kun tehdään uutta, täytyy tehdä myös kokeiluja. (Varamäki 2019, luku "Suomi on tekoälyn edelläkävijämaa".) Tästä saattaa johtua se, että ne hyvätkin ideat saattavat jäädä syntymättä, kun työntekijöillä ei ole mahdollisuutta epäonnistua. Työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus sanoa vapaasti, että on tehnyt virheen. Virheen pystyy mitä todennäköisemmin aina korjaamaan ja siitä todennäköisesti myös aina oppii eikä virhettä toista enää uudelleen.

Tekoäly on tulossa yhä vahvemmin osaksi elämäämme, halusimme tai emme. Siihen tulisi suhtautua avoimesti ja rohkeasti. Tekoäly tulee varmasti luomaan tulevaisuudessa, niin työ- kuin yksityiselämässäkkin uusia mahdollisuuksia.

Johtopäätökset

Metataidot ovat kansalaistaitoja, joiden opetus olisi hyvä alkaa jo varhain lapsena ja toki näin osittain toteutuukin, siihen kannattaa vaan kiinnittää vielä enemmän huomioita erilaisissa rakenteissa. Me kaikki harjaannumme koko ajan metataidoissa niin töissä, arjen tilanteissa, kuin harrastuksissakin. Meidän tulee suhtautua avoimesti työelämän muutostarpeisiin ja lapsenomaisella uteliaisuudella muuttuvaan työelämään. Näitä muutoksia tukeva avoimuus työyhteisöissä

lähtee organisaatioista ja esimiestyöskentelystä, joka mahdollistaa työntekijän ajatella asioita uusista näkökulmista ja antaa sitä kautta luovuudelle mahdollisuus.

Työelämän murros voi tuntua työelämässä tai sinne juuri tulossa olevista haastavalta ja pelottavalta, mutta täytyy muistaa, että murroksia on ollut kautta historian. Itse asiassa elämme hitaampaa muutoksen aikaa, jos tilannetta verrataan 1800-luvun loppuun, jolloin keksittiin auto, muovi, puhelin, sähkö sekä tasa-arvo, globaali talous, standardoitu kellonaika ja aikataulut (Telma 2017). Työntekijöille voi tulla mieleen ajatus, että koneet ja tekoäly vievät heiltä työn. Samaa ajatusta voi lukea median uutisoinneista. Ranskalainen taloustieteilijä Jean Baptiste Say sanoi 1800-luvulla, että koneet eivät kilpaile työvoiman kanssa vaan pikemmin täydentävät työvoiman tuottavuutta (Marttinen 2018, luku "Teollistumisen vaikutus yhteiskuntaan"). Sama ajatus kantaa myös tulevassa murroksessa, työn tekemisen tapa ja työn vaatimukset muuttuvat entisestä mutta työ ei katoa. Ihmiselle jäävä työ on sitä mikä vaatii inhimillistä osaamista. Työelämä tulee itse kehittymään myös inhimillisempään suuntaan ja tulevaisuudessa se on tasapainossa elämän muiden osa-alueiden kanssa, eikä enää ole tarvetta tai vaadetta kohtuuttomasti käyttää aikaa työelämän asioiden suorittamiseksi.

Lähteet

Eulenberg, Sanna (toim.) 2021. Vapaalla työllillä taitajaksi. (E-kirja). Basam Books

Euroopan parlamentti 2021. Mitä tekoäly on ja mihin sitä käytetään? Viitattu 30.10.2022. <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20200827STO85804/mita-tekoaly-on-ja-mihin-sita-kaytetaan>

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. (E-kirja). Alma Talent oy.

Ilmarinen 2021. Työelämän metataidot – mihin niitä tarvitaan? Viitattu 20.10.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=9iiLm2yWDIQ>

Elävä perintö 2021. Talkooperinne. Viitattu 6.11.2022. <https://wiki.aineetonkulttuuriperinto.fi/wiki/Talkooperinne>

LAB Open 2022. Metataidot tulevaisuuden työelämässä – aikuisopiskelijoiden reflektointia oman osaamisen kehittämisestä. Viitattu 7.11.2022. <https://www.labopen.fi/lab-rdi-journal/metataidot-tulevaisuuden-tyoelamassa-aikuisopiskelijoiden-reflektointia-oman-osaamisen-kehittamisesta/>

Lautanen-Nissi, Pauliina 2022. Digitaidot ovat uusi kansalaistaito. Viitattu 20.10.2022. <https://www.tieturi.fi/blogi/digitaidot-ovat-uusi-kansalaistaito/>

Manka, Marja-Liisa & Mäenpää, Marjut 2010. Tulevaisuuden osaajaksi diasarja. Viitattu 7.11.2022. http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutus-saatio/files/534/punk_osaamisopas_www.pdf

Opetushallitus 2022. Mun elämä, ohjausmateriaalia erityisopetukseen. Viitattu 6.11.2022. <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/mun-elama/so-siaaliset-taidot/vuorovaikutus>

Sitra 2022. Megatrendit. Viitattu 7.11.2022. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2020>

Tammeaid, Marika 2022. Johtamisen metataidot tulevaisuuden tekijöinä. (E-kirja). Teoksessa Annastiina Mäki (toim.) Johtamisvainu Basam Books.

Tampereen korkeakouluyhteisö 2022. Uusi ajattelumalli tuo työelämässä tarvittavat taidot mukaan rakennusalan opetussuunnitelmaan. Viitattu 6.11.2022. <https://www.tuni.fi/fi/ajankoh-taista/uusi-ajattelumalli-tuo-tyoelamassa-tarvit-tavat-taidot-mukaan-rakennusalan>

Telma 2017. Työelämä paranee tulevaisuudessa-kin. Viitattu 7.11.2022. <https://telma-lehti.fi/tyoe-lama-paranee-tulevaisuudessaki>

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Tampere: Punamusta oy <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvin-vointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvul-la.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vanhatalo Riitta 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Viitattu 6.11.2022. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin - Trepo (tuni.fi)

Varamäki, Aku 2019. Future proof, tulevaisuuden työkirja. (E-kirja.) Jyväskylä: Docendo Oy.

Teknologisten

osaamistarpeiden muutos

Juha Etelätalo | Katariina Kautto | Sanna-Kaisa Kuparinen | Susanna Veijo

Johdanto

Viime vuosien suurimmat puheenaiheet työelämässä ovat olleet teknologian nopea kehittyminen ja sen vaikutus tulevaisuuden työhön. Pelko työpaikkojen vähentymisestä kasvaa automatisaation ja robotiikan lisääntyessä, vaikka toisaalta, jos tarkastelemme tarkemmin työelämän historiaa ja sen kehityskaarta, huomaamme, että teknologisoitumista on tapahtunut jo vuosikymmenten ajan. Tosi on, että teollistumisen ja teknologian myötä työtehtäviä on kadonnut ja tulee katoamaan, mutta näiden tilalle syntyy uusia työtehtäviä ja työskentelytapoja.

Teknologian kehittyminen tapahtuu nykytyöelämässä valtavalla vauhdilla. Lauri Järvilehto kuvaa osuvasti kehityksen vauhtia luennossaan Hauskan oppimisen vallankumous, Educa 2015 messuilla. Siinä hän kertoo tarinan, kun oli saanut osallistua Sitran tulevaisuusvisiointi tapahtumaan, jossa teatterin keinoin visioitiin, minkälainen koulu on 2040 luvulla. Hän yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa päätyi ajatukseen että 2040 luvun koulussa on etäopettajia, jotka ilmes-

tyvät hologrammina luokkahuoneeseen. Päivä tulevaisuusvisiointi tapahtuman jälkeen julkaisiin uutinen, jossa kerrottiin Microsoftin tuoneen markkinoille HoloLens tuotteen, joka perustuu juuri tuohon lisättyyn todellisuuteen. (Järvilehto 2015.)

Tässä artikkelissa pohdimme, mitkä syyt ovat johtaneet teknologisten osaamistarpeiden muutokseen ja mitä ne vaativat organisaatioilta ja työntekijöiltä. Mitä tulevaisuuden organisaatioissa on tapahduttava, jotta he menestyvät ja millaisia uusia taitoja työntekijöiltä odotetaan? Pohdimme myös, mitä vaikutusmahdollisuuksia työntekijällä on etätöissä sekä, miten teknologiset vaikutukset näkyvät perinteisissä duunariammateissa.

Teknologisesti Muuttuva työelämä

Työelämä ei ole muuttumaton ja siihen ja sen rakenteisiin on aina kuulunut muutos. Se kehittyy ja muuttuu jatkuvasti, jotkut muutokset tapahtuvat nopeammin kuin toiset. Digitalisaatio ja robotit muuttavat työn maailmaa ja vaikka Suomi on alkujaan ollut maatalousyhteiskunta, on teollistuminen käynnistynyt maassamme jo 1800-luvun puolella. (Melin & Saari. 2019, 22, 25.)

Teknologisesta muutoksesta on keskustelu jo pitkään. Useimpien ammattien työnkuva tulee muuttumaan digitaalisten ratkaisujen myötä. Tutkimusta on tehty paljon ja osa tutkijoista sanoo työpaikkojen katoavan ja osa pitää todennäköisempänä, että niitä lisääntyy robotiikan ja automatisaation kasvaessa (Melin & Saari. 2019, 29, 39). Melin ja Saari (2019, 39) nostavat esille arviot Suomen työelämästä, jotka ovat olleet maltillisia. Yhden arvion mukaan Suomessa automatisoinnilla voidaan korvata vain 7 prosenttia työpaikoista seuraavan 20 vuoden aikana. Luku jää alhaiseksi muihin maihin nähden, sillä automatisaatiota hyödynnetään tuotannossa jo paljon.

Vaikka korkeatasoinen teknologia on ympäröinyt meitä nykyajan ihmisiä ja sen olettaisi olevan tuttua ja totuttua, ihmisten suhde teknologiaan voi edelleen herättää voimakkaita kielteisiä tunteita (Marttinen 2018, 431). Yksiselitteistä syytä tälle on varmasti mahdotonta löytää, mutta herää ajatus, johtuuko se siitä, että teknologia koetaan vaikeampana kuin se onkaan vai onko pelko oman työn muuttumisesta tai jopa menettämisestä niin suuri?

Tässä luvussa pohdimme teknologisen muutoksen syitä lähihistoriassa, sillä teknologisten välineiden käyttö työssä on tutkitusti lisääntynyt viime vuosina hurjasti. Vuoden 2021 Työolobarometrissä yhdeksän kymmenestä vastaajasta ilmoitti käyttävänsä työssään digitaalisia välineitä (Lyly-Yrjänäinen. 2022, 21). Vuonna 2020 75 % palkansaajista ilmoitti käyttävänsä työssään jotakin pikaviestintävälinettä tai sähköistä alustaa (Keyriläinen. 2021, 46). Vuonna 2015 vastaava luku oli vain 47 % (Mähönen. 2017, 46). Mikä on saanut aikaan tämän muutoksen?

Digitalisaatio

Saksalaissyntyinen filosofi Hannah Arendt havaitsi perustavanlaatuisesti elämisen ehtoja muuttavan ilmiön, digitalisaation, jo vuonna 1958. Kyse ei ole siitä kuka pärjää tai kuka pysyy mukana, vaan millaiseksi elämämme muuttuu, sillä se ei vaikuta vain liiketoimintaan, vaan arkeemme kokonaisvaltaisesti. Liiketoiminnassa digitalisaation merkitys oli aluksi kustannusten vähentäminen, sitten kaupankäyntiä laajennettiin internettiin. Nykyisin digitaalisuus on kaiken liiketoiminnan perusta. (Lindgren, Mokka, Neuvonen, Toponen 2019, luku 1 "Miksi puhumme digitalisaatiosta?")

Tämä muutos on väistämättä vaikuttanut osaamistarpeisiin työelämässä. Muutoksen alkumetreillä kyse saattoi olla vain yksittäisen uuden laitteen käytön opettelusta, mutta lopulta tuli tottua tekemään työnsä digitaalisesti. Vain harvalla toimialalla voi nykypäivänä selvittää perustehtävästään ilman digitaalisia ratkaisuja. Vähintäänkin jokin pikaviestipalvelu tai sähköposti on luultavasti käytössä jopa työuransa loppupäässä olevalla maatalousyrittäjällä, joka muutoin tekee työnsä manuaalisin välinein.

Yrittäjien asema oman työnsä herrana tarjoaa työntekijöitä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa digitalisaation osuuteen omassa työssään. Myös mahdollisuudet oman digiosaamisen kehittämiseen itselle sopivalla tahdilla ovat paremmat yrittäjänä kuin työntekijänä, jolloin ei välttämättä voi itse vaikuttaa oman työn digitalisaation vauhtiin. Työntekijänä saattaa kyllä päästä mukaan uusia digitaalisia ratkaisuja valitsemaan, mutta ei ole mahdollisuutta kieltäytyä muutoksesta. Siis mitä korkeammalla organisaatiokaaviossa oma tehtäväsi on, sitä todennäköisemmin pääset vaikuttamaan digitalisaation etenemiseen omassa työssäsi.

Digitalisaatiossa tuntuu paikoin olevan kyse kuin muoti-ilmiöstä, koska muutkin niin minun ja meidänkin täytyy. Eikä aina ehditä loppuun asti miettimään onko muutos tarkoituksenmukainen itselle ja millainen ratkaisu omaan tilanteeseen sopisi. Lisäksi uutuuden viehätyksessä helposti unohtuu muutoksen jälkeen arviointi muutoksen onnistumisesta ja mahdollisesta korjaustarpeesta. Sen sijaan erehdytään asiaa sen enempiä pohtimatta ajattelemaan lopputuloksen olevan juuri niin toimiva kuin etukäteen suunniteltiin.

Covid-19 pandemia ja etätyösuositus

Joulukuussa 2019 saimme kuulla uutisista covid-19-viruksen leviävän Kiinassa emmekä varmasti ymmärtäneet viruksen vielä mullistavan myös meidän, suomalaisten, elämän. Maaliskuussa 2020 koronavirusepidemia julistettiin pandemiaksi (Anttila 2022) ja Suomessa otettiin valmiuslaki käyttöön (Eduskunta 2020). Sen myötä annettiin myös valtakunnallinen etätyösuositus, joka mullisti monen työyhteisön arjen.

Etätöihin siirryttiin siellä missä se suinkin oli mahdollista ilman, että muutokseen ehdittiin perusteellisesti varautua tai pohtia työyhteisöjen tarpeita. Uusi ja tuntematon vaaralliseksi arvioitu tartuntatauti levisi nopeasti, joten terveysturvallisuus laitettiin kaiken muun edelle. Aluksi kukaan ei tiennyt kauanko poikkeustila kestää vai päästäänkö vanhaan normaaliin enää koskaan. Ajatus uudesta normaalista ja uuteen sopeutumisesta alkoi asettua ihmisten mieliin.

Kone- ja ohjelmistokannan päivitystarve

Päivitystarpeiden syyt voivat olla esimerkiksi työturvallisuuteen, vanhojen ratkaisujen toimimattomuuteen tai ekologisiin tekijöihin liittyviä. Koneen tai ohjelmiston päivityksen syynä voi olla myös käytön helpottuminen tai nopeutuminen. Etenkin kalliiden koneiden kohdalla säännöllinen päivitys on myös hyvää taloussuunnittelua. Silloin vanhojen koneiden arvo ei ole vielä ehtinyt laskea niin paljoa, että päivityksen investointi kasvaisi ratkaisevaksi hankintaa rajoittavaksi tekijäksi. Tässä ilmastomuutoksen ja muiden mullistuksien maailmassa myös ekologiset tekijät voivat olla vaikuttajana päivitystarpeiden arvioinnissa. Hankinnan myötä energian ja polttoaineen kulutus voi pienentyä ja sitä kautta voi olla vaikutus myös päästöihin.

Teknologisen kehityksen myötä kone- ja ohjelmistohankinnat väistämättä lisäävät teknologista osaamistarvetta organisaatioissa. Se, miten laajalti käyttäjien ajatuksia ja toiveita kuullaan hankintaprosessissa, voi vaikuttaa suurestikin käyttäjien motivaatioon oppia uuden koneen tai ohjelmiston käyttö. Lisäksi oppimiseen voivat vaikuttaa henkilön luontainen kyky omaksua teknologisia asioita, työyhteisön yleinen ilmapiiri ja järjestetyn käyttökoulutuksen laatu ja kesto.

Vaikutus organisaatioihin ja työntekijöihin

Seuraavaksi tarkastelemme miten teknologia ja sen tuomat osaamistarpeet näkyvät sitten tulevaisuuden organisaatioissa ja työntekijöissä. Millaisia vaikutusmahdollisuuksia etätöön myötä työntekijöillä on sekä miten teknologian kehityksen vaikutukset ovat näkyneet perinteisissä duunariammateissa.

Muutos organisaation näkökulmasta

Organisaatioissa uudet teknologiset ratkaisut ovat tyypillisesti erilaisia robotteja, kuten hakukoneita, digitaalisia avustajia ja teollisuusrobotteja. Näitä robotteja hyödynnetään tehtäviin, joissa tieto pystytään määrittelemään täsmällisesti ja määrällisesti. Lisäksi rutiinitöitä pyritään mahdollisimman paljon automatisoimaan. (Työterveyslaitos 2020a, 36.)

Maailman globalisoituessa, teknologian kehityksessä ja kuluttajien tarpeiden muutoksessa tulevaisuudessa pärjäävät ne organisaatiot, jotka pystyvät luomaan tai ennakoimaan asiakaskuntansa uusia tarpeita eli rakentamaan muutosta itse. Toisin sanoen, yrityksillä ei ole enää aikaa hitaisiin muutosprosesseihin vaan tarvitaan nopeaa reagointikykyä ja ketteryyttä. Organisaatioiden on ymmärrettävä, mitä teknologian tuomat mahdollisuudet tarkoittavat ja miten ne muuttavat (Hiila, Tukiainen & Hakola. 2019, 38–39.) työelämää.

Organisaatiot investoivat paljon älykkääseen teknologiaan, mutta on muistettava, ettei se yksistään riitä, sillä koneet, robotit tai automatisaatio

eivät syrjäytä työntekijöitä täysin. Koneet, ohjelmat ja työntekijät tulevat työskentelemään tulevaisuudessa yhdessä, joten työntekijöiden osaamisen kartoittaminen uuden teknologian osalta on tärkeää. (Finanssialalle.fi, 2022.) Menestyäkseen organisaatioiden tuleekin panostaa myös oman henkilöstön työkuviin, kyvykkyyksien ja erilaisten taitojen kehittämiseen, jotta nämä teknologian tuomat mahdollisuudet saadaan hyödynnettyä (Hiila, Tukiainen & Hakola. 2019, 38–39).

Jatkossa yksi tärkeimmistä kyvyistä ja ominaisuuksista, joita organisaatiot ja heidän työntekijänsä tarvitsevat on uudistumiskyky. Ja nimenomaan organisaatioiden kykyä tarttua muutokseen, eli mitä organisaatiossa ajatellaan muutoksesta. Usein kyse on myös johtamistavan uudistamisesta sillä vanhat hierarkkiset tavat johtaa ja organisoida työtä eivät enää tulevaisuudessa toimi. (Hiila ym. 2019, 40–41.) Henkilöstön kanssa on keskityttävä heidän motivoimiseensa, vastuuttamiseen ja mahdollistamiseen perinteisen hallitsemisen sijaan. Motivoituneessa yrityksessä henkilöstö tietää ja ymmärtää organisaation vision ja strategian ja siten heillä on helppo saavuttaa yhdessä toimimalla päämäärä. Teknologisten muutosten myötä työstä voi tulla myös hektisempää, jolloin työntekijöiden on pystyttävä tekemään myös itsenäisiä päätöksiä. (Hiila ym. 2019, 40–41.)

Työntekijöiden osaamistarpeet

Muutokset vaativat aina työntekijöiltä uusien taitojen omaksumista. Täytyy olla rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta lähteä mukaan muutokseen. Tietysti on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät koneita ja laitteita sekä hallitsevat ja oppivat nopeasti uusien teknologisten laitteiden käytön.

Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 43) huomauttavatkin, että tulevaisuudessa taidot eivät ole pyysyviä, vaan kun organisaation toiminta muuttuu, myös työntekijöiden on uudistettava osaamispalettiaan. Eli kyse on jatkuvasta oppimisesta, joka vaatii myös joustavaa ja itsenäistä työskentelyotetta. Työnkuvat laajenevat ja matalaa tai keskittason osaamista vaativien rutiinitehtävien tilalle tulee korkeaa osaamista vaativia asiantuntija-tehtäviä (Työterveyslaitos 2020a, 36).

Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 44) nostavat esille myös tutkijoiden näkemyksen siitä, että tulevaisuudessa työtä tullaan tekemään yhä enemmän yhteistyössä tiimeissä. Toimivan tiimityöskentelyn edellytyksiä ovat hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky toimia ja kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa. Vaikka vastuu tiimeissä kannettaisiinkin yhdessä, vaatii se silti jokaiselta työntekijältä oman ajankäytön ja projektihallinnan taitoja. (Hiila ym. 2019, 44.) Luova ongelmanratkaisu, sosiaalinen havainnointi, toisten auttaminen ja toisista välittäminen korostuvat myös entisestään (Työterveyslaitos 2020a, 39).

Jatkuva ja nopea muutos voi kuormittaa työntekijöitä, mutta tulevaisuus vaatii kuitenkin myös sitä, että työntekijä pystyy näkemään muutoksen yli eli mitä hyvää se mahdollisesti tuo mukanaan. Kun toistuva rutiininomainen työ katoaa, työstä tulee usein monipuolisempaa ja opettavaisempaa. Työntekijöillä tulee olla kyky reagoida nopeastikin muuttuviin tilanteisiin, kun työ on pirstaloituneempaa kuin ennen. Toisaalta teknologia mahdollistaa myös tehdä työtä aika- ja paikkariippumattomasti monella alalla. Toki se vaatii itsensä johtamisen taitoja, mutta työmatkustamisen vähentyessä arkeen saadaan lisätunteja. (Hiila ym. 2019, 44–45.) Myös työstä palautuminen voi parantua ja samalla myös ilmasto kiittää.

Työntekijän vaikutusmahdollisuuksia etätyössä

Työn muutoksen voi kiteyttää sanaan joustavuus (Haapala 2016, 33). Haapala toteaa työelämään kohdistuvien muutosten olevan kaikkienensa mitattavia (Haapala 2016, 47). Trendinä erityisesti teknologiavälitteisessä työssä muutokset näkyvät nykyisessä työelämässä löystyneillä aika- ja paikkasidonnaisuuksilla joillakin aloilla ja tehtävissä. (Heiskanen, Syvänen & Rissanen 2019, 366). Työnteon paikat ja ajat ovat monimuotoistuneet digitalisaation myötä koronapandemian vauhdittaessa tätä muutosta (Työterveyslaitos 2022a). Tänä päivänä tuotetaan myös lukemattomin eri tavoin erilaisia palveluita, joissa digitaaliset alustat toimivat kohtaamisen ja vuorovaikutuksen virtuaalisina areenoina ja välineinä (Alasoini, Ala-Laurinaho, Saari, Seppänen & Tuomivaara 2021, 153). Pahimmillaan tekniset järjestelmät ovat huomattavia aikasyöppöjä ja aiheuttavat turhautumista (Heiskanen ym. 2019, 357).

Yleisesti palautumisen kannalta tärkeitä ovat rauhalliset toiminnantilat. Tärkeimmäksi rauhalliseksi toiminnantilaksi on listattu uni. Unen lisäksi pysähtyneet hetket mainitaan myös todella tärkeiksi, esimerkkinä takkatulen tuijottelu. Rauhassa tehty kehollinen työskentely, kuten hidas kävely tai käsitöiden tekeminen, ruokkii myös mahdollisuutta mielelle synnyttää rauhallinen toiminnantila. (Huotilainen & Moisala 2018, luku "Rauhoittumisen ja palautumisen tila".)

Työterveyslaitos on listannut erilaisia vinkkejä etätyön tekemisen tueksi. Vinkit on suunnattu työnantajille, esihenkilöille ja työntekijöille muistilistaksi etätyön järjestämisessä. Listalta löytyy monia käytännöllisiä vinkkejä muun muassa pitää kävelykokouksia ulkona mahdollisuuksien

mukaan, varaamalla riittävästi aikaa siirtymiin ja taukoihin sekä sopia yhdessä työyhteisön kesken sopivan mittaisista tauoista tuomaan katkoja palaveriputkeen. (Työterveyslaitos 2020b)

Etätyössä jaksamisen tukemiseen on myös kehitetty erilaisia testejä. Tästä yhtenä esimerkkinä Muistiliitto ry (2022) on laatinut testin "testaa miten aivosi jaksavat etätöissä", jonka avulla voi löytää keinoja etätyön sujuvuuden lisäämiseen. Testissä kartoitetaan kysymysten pohjalta yksilön etätyöskentelytapoja ja testi ehdottaa vastausten perusteella mahdollisia muutoksia etätyöskentelytapoihin. Toisena esimerkkinä tutkittuun tietoon perustuva testi on Työterveyslaitoksen (2022b) laatima "Miten voit? – työhyvinvointitesti, joka on suunniteltu antamaan neuvoja oman tilanteen ylläpitoon ja parantamiseen.

Itsetuntemuksen tärkeä osa-alue on itsetunto. Terveen itsetunnon omaavalla ihmisellä on kykyä pystyä toimimaan joustavasti sekä tarkoituksenmukaisesti nopeatahtisessa työelämässä. Terve itsetunto on apuna jaksamisessa, itsenäisten päätöksiä teossa sekä oman osaamisen uudistamisessa työn vaatimusten mukaisesti. (Hakola, Hiila & Tukiainen 2019, luku "Itsetuntemus yksilön näkökulmasta".) Työelämässä esiin tulee ammatillinen itsetunto. Ammatillinen itsetunto on vahvasti kytköksissä henkilön itsetuntoon sekä erityisesti kykyyn luottaa sekä arvostaa omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan. Myös epävarmuuden sietokyky ja kyky tunnistaa osaamisensa ja tietämyksensä rajat sekä kohdata ne avoimesti ja rohkeasti, liittyvät yleensä ammatilliseen itsetuntoon (Mehiläinen 2020.)

Teknologian kehityksen vaikutukset perinteisissä duunariammateissa

Teknologian käytön lisääntyminen työssä on mielletty usein asiantuntijatehtävissä työskentelevien ja korkeasti koulutettujen ammatteihin liittyväksi, mutta se vaikuttaa kaikessa työssä. Tarkastelemme seuraavassa teknologian kehityksen vaikutusta perinteisiin duunariammateihin, eli koneenkuljettajiin, tarkemmin maarakennus- ja metsäkoneen kuljettajan ammatteihin.

Maarakennuskoneenkuljettajan, esimerkiksi kaivinkoneenkuljettajan ammattia on perinteisesti pidetty matalan koulutuksen ammattina. Ammattina, joka opitaan tekemällä, ei koulunpenkillä. Toinen koneenkuljettajien ammattikunta, jonka työnkuvan muuttumista tarkastelemme, on ajoneuvonosturinkuljettajan ammatti. Kolmas ammattiryhmä on metsäkoneidenkuljettajat, joiden työhön on teknologia tuonut muutoksia ja muutos on tapahtunut vauhdilla. Metsäkoneet tietoteknistyivät voimakkaasti 2000-luvun alusta lähtien (Hakala 2020 ,5).

Maarakennustyön mittauksen muuttuminen paikkatietoon perustuvaksi on muuttanut kaivinkoneenkuljettajien työtä viime vuosina. Siinä rakennushankkeen 3D suunnittelu tuodaan työ-koneohjauksena kaivinkoneenkuljettajalle päätelaitteelle ja se yhdistetään kaivinkoneen paikka- ja anturitietoon. Näin koneenkuljettaja näkee reaaliaikaisesti oman työnsä jäljen suhteessa suunnitelmaan. (Meriläinen 2010, 6.)

Ajoneuvonosturinkuljettajan työhön on digitalisoituminen tuonut paljon lisää turvallisuutta. Nostureille tapahtuvat onnettomuudet ovat vähentyneet merkittävästi 2010 jälkeen (Alex Dahm 2015). Silloin tuli voimaan ajoneuvonostureiden

valmistajia sitova standardi EN13000. Nosturin-kuljettajalla oli paljon suurempi vastuu noston turvallisuudesta ennen standardin muutosta. Samalla hänellä oli myös enemmän valtaa vaikuttaa nosturin turvalaitteisiin. Alalla oli tuolloin hyvin yleistä, että turvalaitteita kytkettiin tietoisesti pois käytöstä. Uuden standardin mukanaan tuomat teknologiset muutokset riisuiivat kuljettajalta tuon vallan kytkeä turvalaitteita pois käytöstä. Samalla muutos toi uusia osaamisvaatimuksia kuljettajalle tietotekniikan lisääntyessä nosturissa.

Metsä- ja hakkuukoneen tietoteknistyminen on muuttanut koneenkuljettajan työtä viimevuosina. Kuljettajalta vaaditaan myös kokonaisvaltaisempaa osaamista puunkorjuutapahtumasta ja muun muassa luontoarvojen huomioon ottamisesta työssään. Tämä on lisännyt kuljettajan kokemaa painetta työssään. Toisaalta kuljettajat kokevat myös, että he ovat saaneet lisää vastuuta työssään ja tätä kautta on työpäivään tullut lisää mielekkyyttä (Hakala 2020, 29.)

Mittaustekniikan siirtyminen mittamieheltä kaivinkoneeseen on aiheuttanut osaamisen muutostarpeita kaivinkoneenkuljettajalle. Olli Meriläinen toteutti YAMK opinnäytetyössään kyselytutkimuksen Koneen kuljettajille, jotka käyttävät työssään uutta työkonemittaustekniikkaa. Vaikka kyselyn otanta on suppea, sen perusteella voidaan saada suuntaa antavia merkkejä siitä, miten koneenkuljettajat kokevat osaamistarpeiden muutoksen työssään. Vastanneista 73 % koki tuntevansa työkonemittaustekniikan perusteet. Samansuuruinen joukko ilmoitti pitävänsä Mittaustekniikan lisäkoulutusta itselleen tarpeellisenä. (Meriläinen 2010, 41.)

Tästä voisi ajatella, että teknologian lisääntyminen koneenkuljettajan työssä on lisännyt moti-

vaatiota hankkia lisää osaamista työhön liittyvistä asioista laajemmin.

Opetushallituksen osaaminen 2035 raportissa on tutkittu tulevaisuuden osaamistarpeita. Top 15 osaamistarve listalla on kärkejous digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntäminen ja teollisilla aloilla korostetaan digitaalisten ratkaisujen luovaa käyttöä. (Opetushallitus 2019, 24.) Teknologisten ratkaisujen lisääntymien matalan koulutustason ja tekemällä opittavissa ammateissa on lisännyt työntekijöiden osaamistarpeita. Samalla se on muuttanut ja monipuolistanut työn sisältöä. Osaltaan tämä muutos on lisännyt työntekijöiden kokemaa painetta, mutta myös työn mielekkyys on lisääntynyt.

Yhteenveto

Vuosisatoja sitten alkanut teknologinen muutos on huomattavasti kiihtynyt viimeisten vuosikymmenten aikana ja huipentunut viime vuosina. Siihen ovat vaikuttaneet niin omat tai edustamamme organisaation valinnat kuin myös yllättävät maailman mullistukset, esimerkiksi covid-19 pandemia seurauksineen. Etenkin työuransa loppupäässä oleville työntekijöille tämä muutos on ollut käänteentekevä. On pitänyt opetella kokonaan uudet tekemisen tavat työelämässä ja sopeutua muutenkin elämää kokonaisvaltaisesti mullistavaan teknologiseen muutokseen.

Voimme todeta, että ei ole ihmistä, joka ei jotain teknologista välinettä käyttäisi. Teknologia ei kosketa vain työelämää vaan sitä tarvitaan ihmisen jokapäiväisessä arjessa. Tulevaisuudessa teknologia jatkaa kehittymistään ja ihmisenä meidän on vain hyväksyttävä tämä. Meidän tulee löytää mielekkäitä, kykyä ja keinoja selvitä muutoksista.

Työelämässä teknologisten osaamistarpeiden keskiössä ei niinkään ole se, kuinka hyvin rakennamme erilaisia robotteja ja tekoälyä vaan se, miten kehitämme ihmistaitojamme ja yhteispeliä ihmisen ja teknologian välillä. Tulevaisuuden työelämässä osaamistarpeet painottuvat ihmisen elinikäiseen oppimiseen, joustavuuteen, ongelmanratkaisuun ja sosiaaliseen älykkyyteen.

Työelämän muuttuviin teknologisiin osaamistarpeisiin vastaamisessa on oleellista työnantajan ja työntekijän välisen yhteistyön toimiminen. Siitä millä tavalla osapuolet kommunikoivat kokemukseen haasteista, miten työnantaja tukee työntekijää, vastaavatko molemmat toistensa toiveisiin ja voiko asioista puhua avoimesti.

Lähteet

Alasoini, Tuomo & Ala-Laurinaho, Arja & Saari, Eveliina & Seppänen, Laura & Tuomivaara, Seppo 2021. Ruudun valossa ja varjossa - kuka kukoois-taa ja kenelle kellot soivat? Teoksessa Mikko Jakonen & Pia Houni & Arto Mutanen & Ilpo Halonen (toim.) Työ & järki. Jyväskylä: SopHi.

Anttila, Veli-Jukka 2022. SARS-CoV-2 koronaviruksen aiheuttama epidemia. Viitattu 23.10.2022. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>

Dahm, Alex. 2015. EN 13000 crane accident reduction. KHL Croup. Viitattu 21.10.2022. <https://www.khl.com/news/en-13000-crane-accident-reduction/1110629.article>

Eduskunta 2020. Valmiuslain käyttöönottonen korona-aikana. Päivitetty 10.5.2022. Viitattu 23.10.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/nain-eduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oi-

[keus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx](https://www.valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx)

Finanssialalle.fi 2022. Tulevaisuuden osaamistarpeet. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala/tulevaisuuden-osaamistarpeet.html>

Haapala, Laura 2016. Joustava työ, epävarma elämä. Helsinki: Like.

Hakala, Antti. 2020. Kuljettajan näkemyksiä hakuukoneen tietoteknisestä ympäristöstä. Karelia ammattikorkeakoulu. Metsätalouden koulutus. Opinnäytetyö. Viitattu 21.10.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132569/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1>

Hakola, Ida & Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta 2019. Tiimiäly. (E-kirja.) Jyväskylä: Tuuma.

Hiila, Ilona, Tukiainen, Maaretta ja Hakola, Ida 2019. Tiimiäly - Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Huottilainen, Minna & Moisala, Mona 2018. Keskeyttämiskyvyn elvytysopas. (E-kirja.) Jyväskylä: Tuuma.

Järvilehto, Lauri. 2015. Hauskan Oppimisen valankumous. Educa 2015. Viitattu 18.10.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=PrIIJQsy1NE>

Keyriläinen, Marianne 2021. Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Viitattu 22.10.2022 <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-327-804-2>

Lindgren, Jaakko & Mokka, Roope & Neuvonen, Aleksi & Toponen, Antti 2019. Digitalisaatio: murroksen koko kuva. (E-kirja) Helsinki: Tammi

Lyly-Yrjänäinen, Maija 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. Viitattu 22.10.2022 <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-327-692-5>

Marttinen, Jussi 2018. Palvelukseen halutaan robotti. Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula & Co.

Mehiläinen Oy 2020. Viitattu 27.10.2022. Huono itsetunto – itsetunto nollassa. <https://www.mehilainen.fi/mielenterveys/huono-itsetunto>

Melin, Harri ja Saari, Tiina. 2019. Työn ja työelämän tutkimuksen muuttuvat maailmat. Teoksessa Heiskanen, Tuula, Syvänen, Sirpa ja Rissanen Tapio (toim.) 2019. Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. Tampere University Press, 21–48.

Meriläinen, Olli. 2010. Työkoneautomaatio rakennustyömaalla. Savonia ammattikorkeakoulu. Rakennustekniikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK-tutkinto. Viitattu 21.10.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011093013374>

Muistiliitto ry 2022. Viitattu 27.10.2022. Hyvä työ aivoille. <https://www.muistiliitto.fi/fi/ai-vot-ja-muisti/aivoterveys/hyva-tyo-aivoille>

Mähönen, Erno 2017. Työolobarometri Syksy 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34/2017. Viitattu 22.10.2022. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-327-236-1>

Opetushallitus. 2019. Osaaminen 2035 raportti. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Työterveyslaitos 2020a. Toim. Lauri Kokkinen. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki. Viitattu 22.10.2021 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työterveyslaitos 2020b. Vinkkejä etätyön tekemisen tueksi. Viitattu 25.10.2022. <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>

Työterveyslaitos 2022a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 27.10.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/eta-tyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos 2022b. Miten voit? -työhyvinvointitesti. Viitattu 27.10.2022. <https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/tyokalut/miten-voit-tyohyvinvointitesti>

Luottamusmies työn

muutosten pyörteissä

Luottamusmiesten näkökulmasta

Waltteri Vuori | Marjukka Viljanen

Johdanto

Toimin omassa kunnassani superliiton varapääluottamushenkilönä toista kautta. Yhdistyksessäni on myös toisessa kunnassa pääluottamushenkilö ja varapääluottamushenkilö. Lähestyin aihepiiriä tekemällä webpropol kyselyn oman kunnan luottamushenkilöille. Kyselyn tarkoituksena saada kattavampi näkökulma aiheesta. Omassa kunnassani on havaittavissa yhteistyön väheneminen kunnan virkamiesten kanssa. Miksi olen lähtenyt mukaan toimintaan, koska haluan vaikuttaa työntekijöiden oikeuksien toteutumiseen ja ay toiminnan historia on kiehtovaa.

Toimin pääluottamusmiehenä pienessä noin 25 henkilön konepajassa. Oma liittoni on Teollisuusliitto jonka toiminnassa olen myös aktiivisesti mukana. Pääluottamusmieheksi halusin ryhtyä koska koin työyhteisössämme kasvavan paineen työnjohdon puolelta, työehtosopimuksia ei noudatettu ja työolojamme yritettiin heikentää. Ay:n

historia vetää myös minua puoleen ja on jokaiselle hyvää luotettavaa mistä ja milloin nykyiset työehtosopimuksiin sisältyvät asiat ovat saaneet alkunsa.

Me molemmat toimimme hyvin erilaisissa työympäristöissä. Meitä molempia yhdistää kiinnostus ammattiyhdistystoimintaan ja ennen kaikkea tahto puuttua työntekijöiden työolojen ja epäkohtien selvittämiseen. Loimme esseen molempien luottamusmies taustan pohjalta ja pohdeimme mistä olemme oikeutemme saanut ja mitkä asiat tulevat tulevaisuudessa muuttumaan luottamusmiehen työympäristössä.

Ammattiyhdistys- toiminnan tausta

Toiminnan perusta

Ammattiyhdistysten ja työnantajien toimintaa määrittää työsopimuslaki (2001), sekä työturvallisuuslaki (2002). Nämä määrittelevät niin työnantajan, kuin työntekijän velvollisuudet. Lisäksi ammattiyhdistykset neuvottelevat työehtosopimuksista sopimuskaudeksi, jonka kesto 1–3 vuotta. Näissä sovitaan työnteon ehdot, sekä voidaan sopia esimerkiksi työaikalakia (2019) paremmista ehdoista. Esimerkkinä sote sopimuksen jakso-työssä tulee ensisijaisesti antaa kaksi vapaapäivää peräkkäin, kuitenkin niin että kolmenviikon jaksossa vähintään on kerran kaksi peräkkäistä vapaapäivää (sotesopimus). Näissä sovitaan palkkaehdoista ja alanpalkoista, jotka toteutuvat yleiskorotuksin ja järjestelyvaraerin. Kaikki sovitut ehdot ovat vähimmäisehtoja, mikä tarkoittaa, että niitä työnantaja ei voi alittaa. Lisäksi voidaan tehdä paikallisia sopimuksia työehtosopimuksen lisäksi, kuten sosiaali-terveyspuolella on usein sovittu paikallisesti hälytysrahoista ja niiden korotuksista. Ammattiliittoon kuuluessa voi kääntyä luottamushenkilön puoleen ongelmatilanteissa tai liittoon mikäli ei ole luottamushenkilöä omassa työpaikassa. Liittoon kuulumattomat ovat yksin ongelmatilanteissa tai ostavat itse lakimiespalvelun. Osa kuvittelee, että kotivakuutuksen kautta saa lakiapua työhön liittyviin asioihin. Kotivakuutukset ei kata lakia apua työhön.

Ammattiyhdistysten saavutuksia

Mitä ammattiliitot ovat saaneet aikaan perustamisensa (1907 Suomen Ammattijärjestö perus-

tetaan 15.4 Tampereella, Suomen yleinen Työnantajaliitto (vuodesta 1918 Suomen Työnantajain Keskusliitto, STK) perustetaan. (SAK 2022). Suomen itsenäistymisen vuonna 1917 Suomen Ammattijärjestön jäsenmäärä kasvaa runsaasti nelinkertaiseksi ja marraskuun yleislakko 14-20.11.1917 pysäytti Suomen suuriruhtinaskunnan. Tavoitteena oli kahdeksan tunnin työpäivä, joka oli ollut yksi työväenliikkeen tavoite jo 1800-luvun loppupuolelta. Työaikalaki hyväksyttiin eduskunnassa 16.11.1917. (Demokraatti, artikkeli Ilkka Yrjö 2017). Muita aikaan saannoksia; 1922 työsopimuslaki, 1923 työehtosopimuslaki, 1937 kansaneläkelaki, 1939 vuosilomalaki, 1958 työturvallisuuslaki, 1962 SAK ja STK neuvottelevat (1962–64), samapalkkaisuuden huomioinnista työehtosopimuksissa. Lisäksi Työehtosopimuksista poistuvat naispalkkataulukot ja määräykset vuoteen 1966 mennessä, 1970 Työsuojelulain muutokset; irtisanomissuoja, luottamusmiesoikeudet, kokoontumisoikeus, syrjintäkielto, 1973 Työsuojeluvalvontalaki, työsuojeluhallinta, työsuojeluvaltuutetut vuonna 1974, 1980 opinto-vapaalaki, äitiyspäivärahan pidennys/ vanhempainvapaa, myös osaan työehtosopimuksista sairaanlapsen hoitaminen äidin luvalla voi olla myös isä,

Luottamushenkilön arki kunnassa

Kuntapuolen luottamusjärjestelmä

Aiemmin olen työskennellyt yrityspuolella, jossa oli tiiviimpi työyhteisö ja luottamushenkilö helpommin tavoitettavissa. Kuntapuolella kenttä on laaja ja luottamushenkilöiden näkyvyys vähäistä henkilöstölle. Toimipisteet sijaitsevat etäällä

toisistaan ja pääluottamusmiehelle on annettu aika tuo haasteen kiertää kaikkia toimipisteitä. Hajanaisuus on heikkous luottamushenkilö järjestelmälle, toiminta on näkymätöntä työntekijöille. Erityisesti työntekijät, jotka eivät käytä sähköpostia ja somekanavia jää toiminta vieläkin etäisemmäksi. Ongelma on suuremmissa kunnissa, joissa työntekijöitä on paljon ja suhteessa heihin luottamusmiehiä vähän. Kaikille työntekijöille ei ole selvää mitä luottamushenkilö tekee, kuten osallistuminen paikallisneuvotteluihin, säännöllisiin työyhteisönkehittämistyöryhmiin ja palkkatyöryhmään. Pääluottamushenkilöiden välillä tieto kulkee hyvin ja keskustelu on aktiivista. Henkilöstö ei tunne järjestelmää niin hyvin, että tietäisivät, miten järjestelyvaraerien jako tapahtuu eri henkilöstön jäsenten kesken. Erityisesti juuri tässä korostuu liiton pääluottamushenkilön rooli valvoa ja neuvotella oikeudenmukaisesti kohdennettuja korotuksia omille edustettavilleen (Superliitto). Luottamushenkilöt ovat mukana uusien palkkojen määrittämisessä, useissa kunnissa on käytössä palkkahinnoitteluryhmät jokaiselle toimialalle omat. Hinnoitteluryhmissä on eri vaatavuustasoja, joihin tehtävänvaativuuden mukaan työtehtävä sijoitetaan. Esihenkilö esittää mihin ryhmään sijoitetaan ja palkkatyöryhmä keskustelelee asiasta ja tekee päätöksen. Paikallisneuvottelut kuuluvat pääluottamusmiehen tehtäviin osallistua ja pyytää paikallisneuvottelua asian niin vaatiessa. Esimerkiksi tehtäväkuvauksen päivitys, tehtäväkuvassa tapahtuu olennainen muutos. Työnantajana katsoo sen kuuluvan työtehtävään ilman palkankorotusta, eikä vie palkkatyöryhmään on luottamushenkilöllä oikeus pyytää asian tiimoilta paikallisneuvottelua. Mikäli neuvottelussa ei päästä yhteiseen päätökseen, voi päätöksestä valittaa KT:hen ja neuvoa valituksen tekoon saa liitolta. Ohjeistukset ja tulkinnot työehtosopimukseen, sekä työehtosopimukset luottamushenkilöt

näkevät KT on kunta-alan ja hyvinvointialueiden työnantajajärjestön sivuilta ja eri ammattiyhdistysten sivuilta esimerkkinä oma liittoni superliitto (Sote sopimus, KT, Superliitto). Viimeisinä vuosina ei työnantaja sosiaali-terveyspuolella ole juurikaan tarttunut luottamusmiesten esille tuomiin asioihin, vaan tunnelma on ollut seesteisen pysähtynyt ja odottava. Aika on tuntunut menevän hyvinvointialueiden valmistelu tehtäviin, vaikka olisi pitänyt paremmin tarttua henkilöstön asioihin ja valmistaa ja osallistaa henkilöstöä tulevaan muutokseen. Jännittävät ajat ovat tammikuussa, kun uudesta luottamushenkilöjärjestelmästä neuvotellaan omalla hyvinvointialueella. Alue laaja ja verkostoituminen tärkeää ja tiedonkulun onnistuminen kattavasti jäsenistölle.

Yhteistyö kunnan ja eri ammattiyhdistysten kanssa

Kunnassani on aktiivinen pääluottamushenkilöverkosto, asioista keskustellaan päivittäin teamsin välityksellä, sekä kokoonnutaan tarvittaessa kasvokkain. Ryhmässä on helppo keskustella vaikeistakin asioista ja saa hyvin vertaistukea. Kaksi pääluottamushenkilöä on päätoimista Jukon ja JHL:n joihin suuriin osa henkilöstöstä kuuluu. Osa on toiminut tehtävässään lyhyen aikaa <5 vuotta ja toiset >10 vuotta, joten kokemusta löytyy pitkältä aikaväliltä. Koen tämän verkoston hyvänä jolloin, kaikilla on näkemys mitä eri toimialoilla tapahtuu ja miten edustettavat voivat eri toimialoilla. Ongelmat tulee myös heti esiin ja niihin on helpompi heti puuttua. Viime vuosien trendinä on ollut, ettei virkamiesjohto ota vakavasti edunvalvojien viemää viestiä. Osa luottamushenkilöistä kokee, että luottamusmiesten toiminta on helpottunut työehtosopimusten määräyksen luottamushenkilöiden työajasta myötä. Kuitenkin

yhä useammin työnantaja on käyttänyt termiä ”työnantajan direktio-oikeus” tämä suuntaus heikentää sujuvaa yhteistyötä ja työntekijöille tulee kokemus, ettei heitä huomioida ja arvosteta. Osa luottamushenkilöistä kokee työmäärän kasvaneen covid19 pandemian aikana, mutta ei koe muutoksia olleen työtehtävissä. Osa taas kokee yhteisen ajan ja keskustelujen vähentyneen johtavien virkamiesten kanssa olemattomiksi. Oma kokemukseni ettei luottamushenkilöitä kuunnella ja oteta mukaan muutoksiin tarpeeksi sote-puolella. Henkilöstö on kunnan voimavara, josta tulee pitää huolta ja usein me luottamushenkilöt tuomme ongelmakohtia esiin ja huolehdimme edustettaviemme hyvinvoinnista.

Ammattiyhdistystoiminnan tulevaisuus kuntapuolella

Ammattiyhdistyksillä on haasteensa saada nuorta väkeä mukaan toimintaan. Kaikki edustettavat ei tiedä ja tunne vaikuttamismahdollisuuksista omaan työhönsä ammattiyhdistyksen kautta. Kuitenkaan ammattiyhdistysten aseman heikkenemistä ei omassa kunnassa nähdä. Omalla kohdallani on tulossa suuret muutokset, kun siirryn vuodenvaihteessa hyvinvointialueen palvelukseen. Tammikuun aikana sovitaan luottamushenkilötoiminnasta. Pelkonani on suurempi alue ja luottamushenkilö toiminnan heikkeneminen. Miten saadaan luotua hyvin toimiva luottamushenkilö tiimi hyvinvointialueelle, henkilöstömäärä on suuri ja alue laaja maantieteellisesti. Monta vaikeaa neuvottelua on pääluottamusmiehillä edessä liittyen palkkojen harmonisointiin ja tuleviin järjestelyvaraerien paikallisneuvotteluihin. Miten saadaan henkilöstö enemmän sitoutumaan ammattiyhdistystoimintaa? Lisäksi alallani on paljon ulkomaalaistaustaisia, jotka ei kuulu liittoon ja ei-

vät tunne ay-toimintaa. Tämän ryhmän aktivointi ammattiyhdistystoimintaa toisi uutta näkemystä ja heille tietoa enemmän oikeuksistaan. Oman haasteen tuo keikkatyöntekijät, jotka ei sitoudu työnantajaan vaan toimivat vuokratyöyritysten kautta. Ammattiyhdistystoiminta on muutakin kuin neuvottelua ja kokoustamista, se on tilaisuus viettää aikaa työkavereiden kanssa ja tutustua muiden yhdistysten jäseniin. Pidetään yhdessä hauskaa ja huolehditaan oikeuksistamme. Yhdistyksemme järjestää retkiä (kesäteatteri, kylpylä, yhdessä ulkoilua). Kokoukset ovat myös hyvä reitti oppia ja kuulla mitä muiden kuntien alueilla on tapahtunut ja tapahtumassa. Tosin tämä muuttuu, kun siirrymme hyvinvointialueelle ja olemmekin saman työnantajalla.

Luottamusmiesjärjestelmän muuttuminen

Yksityisellä puolella

Digitalisaatio, etätyöt, monikansallisuus, vuokratyöntekijät, paikallinen sopiminen, epävakaus maailmalla, Työehtosopimuksista irtaantuminen ja pitkät neuvottelukierrokset ilman tuloksia, Työtaistelut ja niiden vaikutukset työyhteisössä.

Oman kokemuksen mukaan nämä kaikki ja monet muut asiat vaikuttavat luottamusmiehen työhön ja tulevaisuuteen. 2020 keväällä alkava koronapandemia toi etätyön mahdollisuuden moneen eri työpaikkaan. Etätyö yleistyi eniten teollisuuden toimialoilla, jossa etätyöskentelyä on toteutettu ennen todella vähän (tilastokeskus). tämä taas lisäsi etäpalavereiden määrää, joka onkin jo ruvennut muovautumaan tavaksi monessa työyhteisössä. (Hanna Sutela 2021).

Etätyössä on hyviä ja huonoja puolia, esimerkiksi huonoina puolina ilmaantuu töiden tuominen kohtiin, jota jotkut koittavat välttää. Lisäksi etätyöntekijällä tauot saattavat jäädä vallan pitämättä tai venähtää jopa liian pitkäksi, myös sosiaalisuus kärsii etätöitä tehdessä. Hyviä puolia taas etätyöskentelyssä on, että voit keskittyä työntekoon sataprosenttisesti eikä kukaan häiritse, myös vapaa aikaa jää enemmän, kun ei tarvitse siirtyä työpaikalle ja takaisin. (Kuntarekry 2020)

Luottamusmiehelle etätyöt tuovat omat haasteensa, jos apua tarvitaan heti sitä ei ole aina saatavilla, myös työntekijöiden kynnys ottaa yhteyttä omaan luottamusmieheen lisääntyy, kun hän ei ole työpaikalla.

Monikansallisuus rupeaa näkymään yhä useamassa työpaikassa, joka vaatii luottamusmieheltä hyvän kielipään sekä erinomaiset vuorovaikutus taidot. Useasti työnantaja turvautuukin luottamusmieheen kohdatessaan kielimuurin tai muun hankalan asian ulkomaalaisen työntekijän kohdalla. Luottamusmies joutuu myös valvomaan yhdessä työsuojeluvaltuutetun kanssa, että samat ehdot toteutuvat ulkomaalaisen työntekijän kohdalla kuin muillakin työntekijöillä. (Työsuojelu 2022)

Vuokratyövoiman kasvavuus työpaikoilla Euroopassa on monin kertaistunut Iso määrä vuokratyöntekijöitä luo vähemmän tiiviin työyhteisön koska usein vuokratyöntekijät eivät halua sitoutua työporukkaan. Syynä tähän on lyhyet sopimukset ja epävarmuus työn riittävydestä. Vuokratyöntekijät kokevatkin usein työpaikoilla syrjintää ja jäävät paitsi etuuksista tai koulutuksista. (yhteiskuntapolitiikka 74 2009) Tämä lisää luottamusmiehen työtä huomattavasti.

Paikallisen sopimisien lisääntyminen näkyy teollisuudessa yhä enemmän, yksityisellä puolella paikallisia sopimuksia on solmittu useamassa kuin joka toisessa työpaikassa kertoo SAK:n työehtoasiantuntija Ismo Kokko. (Pirjo Pajunen 2018) Paikallisesti voidaan sopia monestakin asiasta, työehtosopimus kuitenkin usein määrittää mistä asioista paikallisen sopimuksen voi solmia. Paikallisen sopimisen osapuolina ovat yleensä työnantaja ja pääluottamusmies. Osa työnantajista ei suosi paikallista sopimista ja osa suosii sillä varjolla, että voisi huonontaa jo olemassa olevia työehtoja. (Saara Arola)

Digitalisaatio lisääntyy vauhdilla työpaikoilla ja myös luottamusmiehen on pysyttävä digiloikan mukana. Työpaikoilla työntekijöiden ei pidä vain osata käyttää laitetta vaan työntekijän pitää myös tietää mistä tietoa haetaan. Tuomo alasoinnin mukaan joka kuudes ja työntekijäammatissa toimivista joka neljäs käyttää digivälineitä työssään rutiininomaisesti tai ei lainkaan. Nopea digitalisoituminen lisää työpaikoilla myös informaatiohäkyä tätä välttääkseen työntekijät pitäisi ottaa huomioon jo ennen kuin uusia asioita suunnitellaan. (Tuomo Alasoini 2022)

Lähteet

FINLEX, työsopimuslaki 55/2001, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> viitattu 31.10.2022.

SAK 2022, me olemme SAK. Viitattu 2022 <https://www.sak.fi/me-olemme-sak/historia/saavutuksia>. Viitattu 31.10.2022.

Demokraatti, artikkeli Ilkka Yrjö, <https://demokraatti.fi/tyovaenliike-taisteli-kahdeksan-tunnin-tyopaivan-historiallisesta-paatoksesta-100-vuotta> Viitattu 31.10.2022.

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat, <https://www.kt.fi/> Viitattu 31.10.2022.

Superliitto, <https://www.superliitto.fi/> Viitattu 31.10.2022.

Digikuilujen ylittäminen vaatii laajaa keinovalikoiden ja taitopalettia | Työterveyslaitos (ttl.fi)

Etätyön hyvät ja huonot puolet - Kuntarekry

Paikallinen sopiminen - mitä se oikein tarkoittaa? (erto.fi)

SAK:n kysely: Paikallinen sopiminen yleistynyt työpaikoilla | SAK

tanskanenanti.pdf (julkari.fi)

Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään | Tieto&trendit (stat.fi)
Ulkomainen työvoima - Työsuojelu.fi - Työsuojeluhallinto

