

Työn 2 / 2015 tuuli



**“Yllätyksellinen toimintaympäristö
– mitä ajassa liikkuu?”**

Työn 2 / 2015 tuuli

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Matti Vartiainen, professori, Aalto yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Antti Kirjavainen, perustajajäsen, Flowa Oy

Riitta Viitala, professori, Vaasan yliopisto

Kristiina Mäkelä, professori, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu

Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäällikkö, VM

Pentti Sydänmaanlakka, FT, Pertec Oy

Marita Salo, toiminnanjohtaja HENRY ry, vastaava päätoimittaja

Ulkoasu ja kannot: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055



Tässä numerossa:

Pentti Sydänmaanlakka

4.....Pääkirjoitus: Yllätyksellinen toimintaympäristö; mitä ajassa liikkuu?

Mika Pajarinen ja Petri Rouvinen

6.....Digitalisaatio muuttaa ammattirakenteita ja töiden sisältöä

Tuuli Hakkarainen ja Emma Nordbäck

12.....Työn luonne muuttuu – muuttuuko henkilöstön motivointi sen mukana?
Motivaatiotutkija professori Richard Ryanin haastattelu

Karoliina Jarenko ja Joonas Pesonen

16.....Sisäisen motivaation johtaminen – avain y-sukupolven johtamisen haasteisiin

Antti-Juhani Wihuri

24.....Mindfulness – hyvinvointia ja rentoja onnistumisia työhön

Riitta Viitala

31.....Henkilöstöammattilainen tulevaisuuden edessä

pääkirjoitus

Pentti Sydänmaanlakka



Yllätyksellinen toimintaympäristö; mitä ajassa liikkuu?

Tämän Työn Tuulen teemana on yllätyksellinen toimintaympäristö ja sen pohdinta, mitä ajassa liikkuu. Toimitusneuvoston palaverissa alateemoiksi valikoituivat digitalisaatio, työn luonne, johtaminen, sisäinen motivaatio, mindfulness ja henkilöstöjohtamisen ajankohtaiset suuntaukset, joita pyritään avaamaan viiden artikkelin kautta. Mutta aloitetaan yllätyksellisen toimintaympäristön hahmottamisella.

Tulevaisuus on muuttunut yhä yllätyksellisemmäksi ja kompleksisemmäksi. Elämme epävarmuuden ja monien uhkien aikaa. Jatkuvasti tapahtuu nopeita teknologisia, taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia muutoksia. Elämme epäjatkuvuuksien ja murrosten aikaa, joka tuo mukanaan paljon uhkia mutta myös mahdollisuuksia.

Tulevaisuuden ennakointi on yksilön, tiimin ja koko organisaation herkkyyttä lukea nykyisyydestä ja menneestä tulevaisuuden ituja. Se on analyysiä ja synteisiä megatrendeistä, skenaarioista ja heikoista signaaleista. Se vaatii rohkeutta tunnistaa, tulkita ja ennakoida tulevaisuuden pelottavia riskejä. Ilman kattavaa riskianalyysiä tulevaisuus ei ole lainkaan hallittavissa.

Toimintaympäristön muutoksen voima on kasvanut kiihtyvään tahtiin viimeisten viiden vuosikymmenen aikana. Aina on ollut muutosta, mutta muutoksen vauhti on kasvanut huomattavasti kuluneiden vuosikymmenten aikana. Nyt lienee syytä pohtia, olemmeko siirtymässä muutosnopeuden räjähdysmäiseen (eksponentiaaliseen) kasvuun useilla yhteiskunnan osa-alueilla, kuten monet tulevaisuuden tutkijat ennustavat. Kun näin on, tarvitaan kompleksisuusajattelua.

Kompleksisuusajattelu haastaa traditionaaliset organisaatio- ja johtamisopit. Se kehottaa meitä päästämään irti newtonilaisesta, lineaarisesta ajattelusta, joka edelleen pääasiassa ohjaa toimintaamme. Meidän pitää vähentää tukeutumista ajatteluun, joka korostaa suoraviivaista ja pelkistettyä ongelmanratkaisua ja byrokraattista päätöksentekoa. Se ei toimi kompleksisessa verkostotaloudessa.

Perinteiset ongelmanratkaisun ja päätöksenteon mallit eivät toimi, kun vastassa on pirullinen ongelma (wicked problem). Nykyisillä toiminta-, johtamis- ja motivointimenetelmillä ei kyetä ratkaisemaan pirullisia ongelmia,

joita ovat esimerkiksi laajat rakenteelliset ja sisällölliset uudistustarpeet. Tämä johtuu siitä, että usein uudistusprojekteja käsitellään niin sanottuina kesyinä ongelmina (tame problem) ymmärtämättä yhteiskunnan ja organisaatioiden kasvua kompleksisuutta.

Kompleksisuusajattelua tarvitaan erityisesti eksponentiaalisen muutoksen hahmottamisessa sekä siihen liittyvien pirullisten ongelmien ratkaisemisessa. Eksponentiaalinen muutos on alussa hidasta ja kiihtyy pikkuhiljaa, kunnes se tavallaan räjähtää käsiin. Monet muutosprosessit näyttävät noudattavan tätä kaavaa; kesy ongelma muuttuu jossain vaiheessa pirulliseksi ongelmaksi.

Tässä epäjatkuksessa ja yllätyksellisessä toimintaympäristössä meidän on opittava toimimaan. **MIKA PAJARINEN** ja **PETRI ROUVINEN** kuvaavat artikkelissaan, miten digitalisaatio muuttaa ammattirakenteita ja töiden sisältöä. He toteavat, että Suomen kannalta ongelman ydin ei ole edessä olevien murroksen suuruus tai nopeus vaan se, että nykyinen tilanne edellyttää toisenlaisia työmarkkinoita ja yhteiskunnallisia rakenteita. Hyvä esimerkki tästä ovat vaikeat yhteiskuntasopimusneuvottelut hallituksen ja työnantaja- sekä työntekijäjärjestöjen kesken.

Seuraava artikkeli pohjautuu alan johtavan motivaatiotutkijan, professori **RICHARD RYANIN** haastatteluun. Siinä **TUULI HAKKARAINEN** ja **EMMA NORDBÄCK** pohtivat muuttuuko henkilöstön motiivointi samalla kun työn luonne muuttuu. Richard Ryan on yhdessä Edward L. Decin kanssa kehittänyt itsemääräytymisteorian (SDT, self-determination theory), joka on yksi viime aikojen tunnetuimmista motivaatioteorioista. Kun pyritään motivoimaan yksilöä, pitäisi tukea kolmea perustavanlaatuaista psykologista tarvetta: autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Kun nämä tarpeet täyttyvät, ihminen on tavoitteellisesti ja itseohjautuvasti motivoitunut.

KAROLIINA JARENKO ja **JOONAS PESONEN** kirjoittavat sisäisen motivaation johtamisesta,

jonka he näkevät avaimena erityisesti y-sukupolven johtamiseen. Tulevaisuudessa kaikki työ edellyttää entistä enemmän luovuutta, inhimillistä kohtaamista ja oppimista. Tämän takia tulevaisuuden työ vaatii sisäisen motivaation johtamista. Tämä pätee kaikkiin sukupolviin, ei vain y-sukupolveen. Sisäisen motivaation johtaminen tarkoittaa, että johtaja pyrkii edistämään työntekijän kokemaa autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta.

ANTTI-JUHANI WIHURI kirjoittaa taas suosioon nousseesta hyväksyvistä ja tietoisesta läsnäolosta (mindfulness), jonka taustalla on ikivanha buddhalainen psykologia. Länsimaissa menetelmä on levinnyt erityisesti Jon Kabat-Zinnin stressinhallintaohjelman muodossa, jossa idän viisausperinteet ovat saaneet länsimaisen tieteen hyväksynnän. Mindfulness on noussut yhdeksi työyhteisön kehittämisen ajankohtaisimmista teemoista.

RIITTA VIITALA päättää tämän Työn Tuuli -julkaisun tärkeään artikkeliinsa ”Henkilöstöammattilainen tulevaisuuden edessä”. Siinä korostetaan sitä, että meillä on monta roolia ja meidän on otettava – sitä ei anneta – selkeämin strategisen johtamisen rooli haltuumme tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa mm. organisaation menestystä turvaavaa tulevaisuuden ennakoivia henkilöstövoimavarojen keinoin.

Elämme siis yllätyksellistä aikaa. Tämä aiheuttaa todella suuria haasteita meille kaikille. HR-ammattilaisen on oltava aktiivinen tulevaisuuden tekijä. Meidän on nopeasti pystyttävä rakentamaan melko tavalla erilainen ketterä organisaatio, verkosto ja tapa johtaa, joka pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Toivottavasti nämä artikkelit antavat kaikille HR:n asiantuntijoille joitakin ajatuksia tähän rakennustyöhön. Seuraavassa Työn Tuuli -julkaisussa pohdimme, miten meidän tulisi uudistaa HR:n prosesseja ja työkaluja näihin tulevaisuuden haasteisiin.

PENTTI SYDÄNMAANLAKKA

Mika Pajarinen
Petri Rouvinen



Digitalisaatio muuttaa ammattirakenteita ja töiden sisältöä

Johdanto

Edessä on suuri työn murros. Ihmistyö ei ole loppumassa mutta sen sisältö muuttuu. Tulevaisuus on kone- ja ihmistyön yhä syvemässä ja saumattomammassa yhteisellössä. Toki on työtehtäviä, jotka siirtyvät kokonaan koneille; näistä tehtävistä siirrytään rooleihin, jotka vastaavat paremmin ihmismielen ja -kehon ominaispiirteitä. Työn loppua käsittelevässä keskustellussa aliarvioidaan talouden kiertokulkuluonnetta ja uudistumiskykyä sekä yliarvioidaan nopeutta, jolla tekniikka pystyy käytännössä korvaamaan ihmistyötä. Usein unohdetaan myös, että globaalisti saavutettavissa olevan hyvinvoinnin taso nousee – päähaaste ei ole kurjistuminen vaan hyvinvoinnin jakaminen. Suomen kannalta ongelman ydin ei piile edessä olevan murroksen suuruudessa tai nopeudessa vaan siinä, että nykyinen ja tuleva tilanne edellyttäisivät toisenlaisia työmarkkinoita ja yhteiskunnallisia rakenteita. Muutosta tukevien instituutioiden ohella hyvä tulevaisuus edellyttää enemmän myös yksittäisiltä kansalaisilta: jatkuva omaehtoinen oppiminen ja uusien mahdollisuuksien hakeminen korostuvat. Rutiinitöiden auto-

matisoituessa korostuvat myös projektimainen kehitystyö ja ihmisten välinen vuorovaikutus.

Ammatit digitalisaation pyörteessä

Digitaalinen tieto- ja viestintäteknikka on ollut keskuudessamme vähintään 1970-luvulta. Miksi sen teolliseen vallankumoukseen verrattavat vaikutukset ovat käsillä vasta nyt? Osaselitys on moniin digitaalisiin ilmiöihin liittyvässä eksponentiaalisessa kehityksessä, jolle on ominaista se, että aluksi vaatimaton kehitys kiihtyy lopulta hurjaksi. Yksi viite tästä on, että tämän ja ensi vuoden aikana maailmassa käytössä oleva laskentakapasiteetti lisääntyy enemmän, kuin mitä ehdittiin ottaa käyttöön digitaalisen historian yli neljässä vuosikymmenessä vuoden 2014 loppuun mennessä. Varsinainen räjähdys on kuitenkin tapahtunut tallennetun tiedon määrässä: tänään ja huomenna tallennetaan enemmän tietoa kuin mitä ihmiskunta tallensi aikojen alusta vuoden 2003 loppuun mennessä. Tämä todellakin on *Big Dataa*: runsasta, monimuotoista ja nopeasti kumuloituvaa. Toiseksi, tekninen kehitys on ku-

mulatiivista: perusideat tarvitsevat ympärilleen laajan kirjon täydentäviä keksintöjä ollakseen hyödyllisiä. Kolmanneksi, teknologian yhteiskunnalliset vaikutukset eivät liity itse keksintöihin vaan niiden laajaan ja tehokkaaseen hyödyntämiseen. Jopa käyttöönotto saattaa olla nopeaa, mutta ihmisten ja organisaatioiden teknologian kanssa sinuiksi tuleminen ja sen mahdollisuuksiin sopeutuminen vie usein vuosikymmeniä.

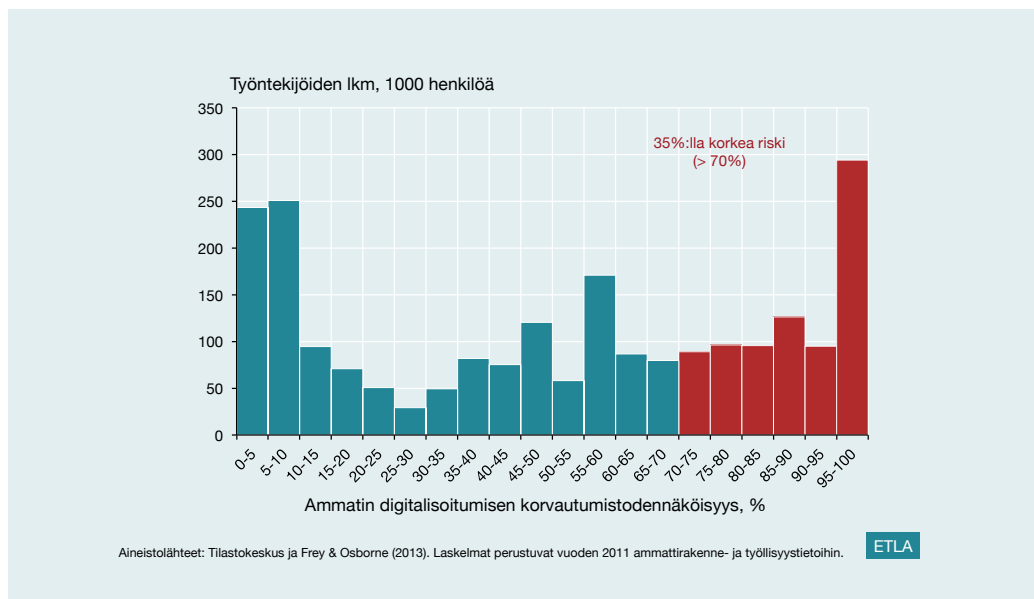
Millaisiin töihin muutoksen kärki kohdistuu?

Käsillä oleva digitaalisuuden murros ei liity teknologiaan sinänsä vaan siihen, että uusien muotojen, laadullisen parantumisen ja halvemman hinnan myötä se sekä täydentää että korvaa ihmistyötä enenevässä määrin. Murroksen ajurina ovat yllä mainitut digitaalisen tieto- ja viestintäteknologian viimeaikaiset edistysaskeleet sekä digitaalisen vallankumouksen leviäminen ”ruuduilta reaaliin maailmaan” robotiikan toisen tulemisen, 3D-tulostuksen ja ”kaiken internetin” myötä.

Aikaisemmat yleiskäyttöiset teknologiat, höyry ja sähkö, liittyivät paljolti mekaanisen rutiinityön korvaamiseen. Digitalisaation myötä korvautuvaksi tulevat myös aivotyötä vaativat rutiinit, kuten kirjanpidon perustehtävät. Suuret digitaaliset tietovarastot ja niihin liittyvä analytiikka mahdollistavat ihmistyön korvaamiseen myös ei-rutiininomaisissa luovissa työtehtävissä. Autonomisesti toimivat, kontekstiin hyvin ymmärtävät ja ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevat ohjelmistot ja koneet mullistavat työelämää ennennäkemättömillä tavoilla seuraavan 10–20 vuoden aikana.

Kaikki ammatit tulevat muuttumaan

Suomessa runsas kolmannes työllisistä toimii ammateissa, jotka lukeutuvat digitalisaation myötä eniten muuttuviin ammatteihin (Pajarinen, Rouvinen ja Ekeland, 2015; ks. myös kuvio 1). Yhdysvalloissa osuus on noin 10 prosenttia korkeampi kuin Suomessa (Frey ja Osborne, 2013). Suo-



Kuvio 1. Digitalisaation vaikutus työllisyyteen Suomessa

men ammattirakenne on siis edessä olevan murroksen kannalta Yhdysvaltojen ammattirakennetta edullisempi ja toki oletettavasti runsaiden, mutta silti Yhdysvaltoja vähäisempien, muutosten kourissa tulevana vuosikymmeninä. Toisin kuin monissa muissa ilmiöissä, keskimääräisen muutoksen tai uhan ammatteja on melko vähän. Taustatekijöittä tarkasteltuna muutospaineet kohdistuvat eniten matalapalkkaisiin, vähemmän koulutettuihin, yksityisellä sektorilla töissä oleviin ja teollisuustyöntekijöihin; sukupuolten välillä ero on vähäinen (kuvio 2).

Pajarinen ja Rouvinen (2014) ovat tarkastelleet ammattien korvautumistodennäköisyyksiä myös alueittain. Alueellisesti uhka kohdistuu eniten Etelä-Pohjanmaalle ja Satakuntaan sekä vähiten Uusimaalle ja Pohjois-Pohjanmaalle (kuvio 3).

Yllä mainituissa tilastollisissa tarkasteluissa ammatit, niiden sisällöt ja koko ammattirakenne oletetaan muuttumattomiksi. Näin ei tieten-

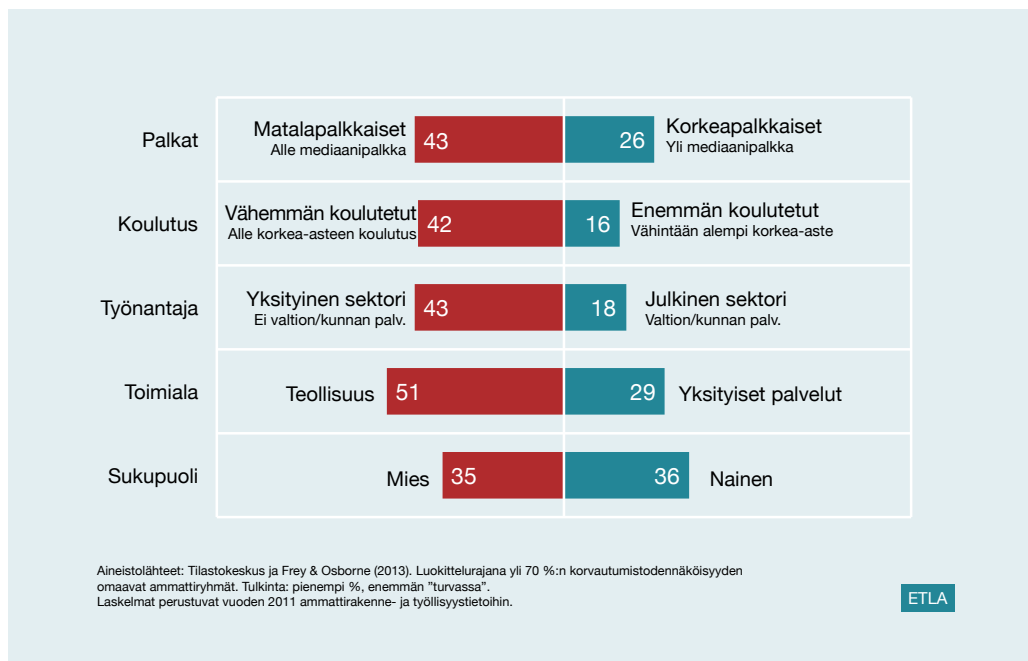
kään ole: toimenkuvat muuttuvat joka päivä. Ammatteja häviää ja syntyy. Ihmisten ja organisaatioiden tehdessä ratkaisujaan koko talouden ammattirakenne elää kysynnän ja tarjonnan mukaan.

Ihmisen tekemän työn tulevaisuus

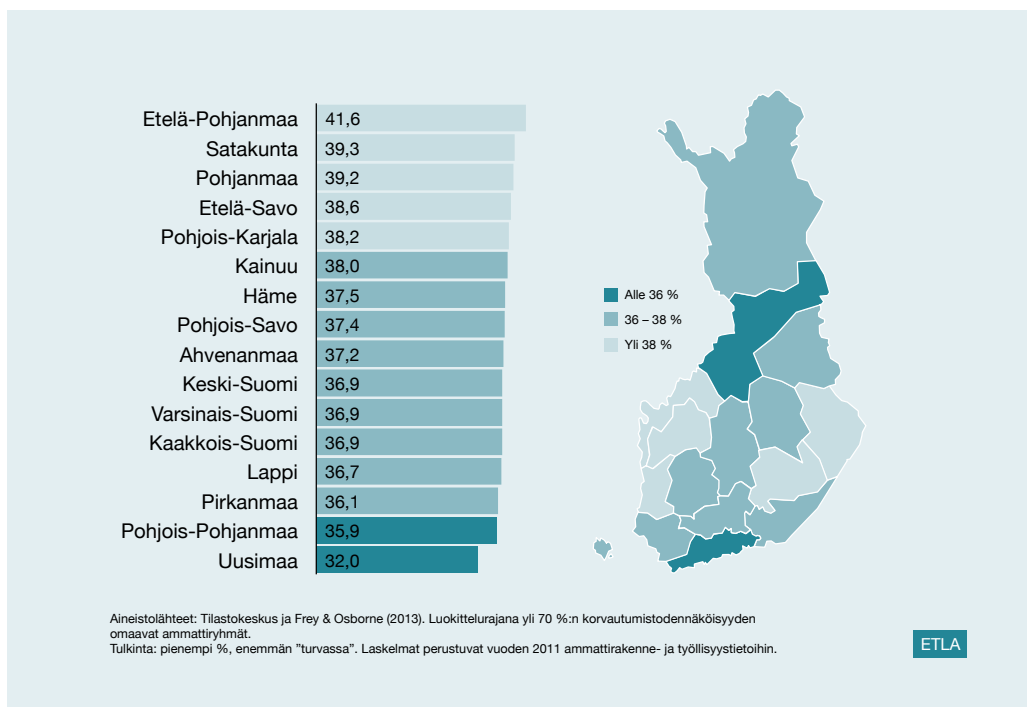
Ihmiselle lopulta jäävät tehtävät liittyvät koneiden heikkouksiin ja siihen, että loppukäyttäjät ovat lopulta toisia ihmisiä kaikkine inhimillisine piirteineen. Käymme seuraavassa läpi tehtäviä, joiden uskomme olevan ihmisten tonttia myös vuonna 2030.

Intuitio, luovuus, keksiminen

Vaikka yleisesti puhutaan tekoälystä rohkenemme väittää, että kone ei varsinaisesti ajattele. Pikemminkin se suorittaa käsittämättömän nopeasti annettua algoritmia ennalta määritellyssä



Kuvio 2. Korkeimpaan korvautumistodennäköisyysluokkaan kuuluvien suomalaisten %-osuudet taustaryhmittäin



Kuvio 3. Korkeimpaan korvaustimodennäköisyysluokkaan kuuluvien %-osuus ELY-alueittain

avaruudessa. Ainakin on niin, että paraskin teko-äly tarvitsee roppakaupalla tukevaa ihmistyötä.

Niinpä ihmisen roolina tulevaisuudessakin on mahdollisuuksien ja ongelmien tunnistaminen, päätökset niihin tarttumisesta ja niiden muokkaaminen koneavusteiseen jatkojalostukseen soveltuviksi. Ja kun tuloksia syntyy, on niiden mielekkyyden arvioiminen sekä tarvittaessa lähtöasetelman ja -tietojen muokkaaminen myös ihmisen tehtävänä. Tätä "ison kuvan" hahmottamista ja sen perusteella toimimista voisi sanoa vaikka meta-ajatteluksi, johon liittyy myös "laatikon ulkopuolelle" hyppääminen eli näkökulman ja lähestymistavan muuttaminen kokonaan toiseksi. Meta-ajattelun arvo on kasvamaan päin, koska sen hedelmiä pystytään "vivuttamaan" digitaalisuuden myötä yhä paremmin.

Parhaatkaan koneet eivät osoita merkkejä aidosti itsenäisestä ajattelusta. Mm. innovaattoreiden, yrittäjien, liikkeenjohtajien sekä myös myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten ydinfunktiot siis nähdäksemme säilyvät, vaikka koneet avustavat tarvittavien tietojen tuottamisessa, kokoamisessa ja käsittelyssä.

Nykyisin "asiantuntijuus" tarkoittaa osin sitä, että hallitsee tietyn asiakokonaisuuden yksityiskohdat ja osaa mekaanisesti soveltaa tähän kokonaisuuteen liittyviä sääntöjä. Tämän tyyppin asiantuntijuus uhkaa kuolla sukupuuttoon. Aito luovuus ja keksiminen jäävät.

Sosiaalinen vuorovaikutus

Ihmisten fyysisissä kohtaamisissa melko pieni osa viestinnästä liittyy puheeseen ja sen sisältöön: tarinan rakenne, kaksoismerkitykset ja

kielikuvat, eleet ja kehon kieli, puhetapa ja äänenpainot sekä mm. pukeutuminen ovat keskeisessä roolissa. Varsinainen vuorovaikutus rakentuu näille kaikille paitsi ao. hetkessä niin myös aiemmassa historiassa (ja ehkä oletetussa tulevaisuudessa).

Koneen ja ihmisen välinen vuorovaikutus ei ole kovinkaan pitkällä edes puhtaasti informaatioisällön näkökulmasta, puhumattakaan koko edellä kuvatun ihmisten välisen vuorovaikutusten kirjosta. Vaikka viestintä teknistyy, toinen ihminen pysyy mielestämme ylivertaisena viestijänä toiselle ihmiselle myös vuonna 2030.

Ihmisen ylivertaiset aistit ja motoriikka

Evoluutio on jalostanut ihmisen aistit ja motoriikan tasoille, jota tekniikassa on edes auttavasti pystytty kopioimaan vasta hiljattain. Lähinnä ihmisen mallinen humanoidirobotti ei edelleenkään tahdo päästä tikapuita pitkin katolle eikä paraskaan konenäkö löydä kesätuulen hivelemältä niityltä perhosta. Vaikka koneet toki edistyvät, ihminen säilyttäneet etumatkansa näissä myös tulevana vuosikymmeninä. Monet vaikkapa rakennustyömaalta tai sairaalasta löytyvät tehtävät jäävät ihmisen suoritettavaksi, vaikka jälkimmäisessä esimerkiksi diagnoosit saattavat siirtyä yhä enemmän ohjelmistoille.

Etiikka, moraalit ja politiikka

Etiikka- ja moraalikysymykset ovat sidoksissa vallitseviin asenteisiin ja kulttuuriin. Usein niihin liittyy tasapainoilu ristiriitaisten periaatteiden, halujen ja tavoitteiden välillä. Poliitiikan tekemisessä on samoja haasteita; lisäksi siihen liittyy toisistaan poikkeavien ryhmien tavoitteiden ja tarpeiden yhteensovittaminen kompromissien ja voimatasapainon hakemisen kautta. Näistä lähtökohdista etiikan, moraalit ja politiikan kysymykset eivät sovellu automatisoitavaksi. Emmekä ihmisinä edes haluaisi sitä tehdä.

Motivointi, opetus ja viihde

Motivointi, opetus ja viihde ovat jo nyt raskeasti digitaalisia. Koska näiden toimintojen lopullisena kohteena on aina ihminen, toisen ihmisen rooli niissä kuitenkin säilynee ikuisesti. Toki viimekädessä on kyse sekä asiakkaan maksuhalusta ja -kyvystä että toisen ihmisen mahdollisuuksista ja kyvystä vastata tähän. Mutta jos ja kun olemme vaikkapa ryhmäliikunnassa enemmän toisissamme kun ohjaaja aidosti hikoilee edessä, hänellä on kaikki mahdollisuudet säilyttää roolinsa teknisistä edistysaskelista huolimatta.

Itse tekniikka

Digitaalinen murros johtaa yhteiskunnan yhä syvenevään teknistymiseen, mikä luo paljon uusia tarpeita. Usein jää huomaamatta, että jonkun työn korvautuminen luo työtä toisaalla. Yleisemminkin täytyy ajatella niin, että kaikki tarvittava tekniikka on keksittävä, kehitettävä, valmistettava, markkinoitava, myytävä, käytettävä, ylläpidettävä ja lopulta kierrätettävä. Tässä sekä koneella että ihmisellä on roolinsa.

Koulutus on ratkaisu, joskin haastava sellainen

Abstraktin asiantuntija-ajattelun lisääntyessä laajempi ja parempi koulutus tuntuu ilmeiseltä ratkaisulta digitalisaation haasteeseen. Jollain tasolla näin ilman muuta onkin. Pulmana on, että murroksessa koulutusjärjestelmä ja koulutettava ovat hukassa – puhumattakaan molempien tarvitsemista oikeista signaaleista.

Yhtenä ongelmana on se, että perustutkintovaiheessa saatavien tietojen ja taitojen toivotaan kantavan usean vuosikymmenen päähän ajankohtana, jona edes muutaman vuoden päähän näkeminen on haastavaa. Vaikkapa teollisen vallankumouksen alkuaikoina kou-

lutus seurasi yrityksissä tapahtuvaa kehitystä vuosien tai jopa vuosikymmenien viiveellä – useasta hyvistä ja ymmärrettävistä syistä.

Murroksessa työnantajien on vaikea kommunikoida, mitä he oikeastaan haluavat tulevalta työntekijöiltä. Ja vaikka potentiaalisen työnantajan signaali olisi selvä, sopivien tutkintojen ja sertifiikaattien vielä puuttuessa työntekijöiden on vaikea kertoa omasta osaamisestaan. Varsinkin alempien tasojen koulutus mutta myös yliopistokoulutus rakentuu pääasiassa hyvin ymmärretyin ja vakioituihin oppikirjoihin paketoitun osaamisen ja tiedon siirtämiseen. Muutakin opettamista tietysti tapahtuu, mutta se ei ole luonteeltaan kaikille tarjottavaa ja kustannustehokasta massaluennointia.

Digitaalisuuden kohdalla joudutaan myös pohtimaan, paljonko opetetaan digitaalisuuden nykyisen ”käsityövaiheen” asioita kuten koodaamista, kun sen alimman abstraktiota-son kerrokset ovat kovaa vauhtia muuttumassa ohjelmallisiksi ja siten koneilla tehtäviksi.

Ihminen ja kone yhdessä

Ihmiselle lopulta jäävät työt liittyvät koneille vaikeisiin tehtäviin, joita on paljon ja jotka ovat kokonaisuuden kannalta ehkä kaikkein merkityksellisimpiä. Ihmisen vahvuudet ovat abstrakti ja luova ajattelu sekä yleiskuvan hahmottaminen. Vaikka mieltä kiehtoo eniten täysautomaatio, tulevat ihmisten ja koneiden *yhdistelmät* nopeammin ja todennäköisemmin sekä ovat usein myös yksinään ihmistä tai konetta parempia. Ihmistyö ei ole loppumassa mutta sen sisältö muuttuu, mikä puolestaan edellyttää työmarkkinainstituutioiden ja sosiaaliturvan perusteellista uudistamista. Hyvä tulevaisuus edellyttää paljon myös yksittäisiltä ihmisiltä: jatkuva omaehtoinen oppiminen ja uusien mahdollisuuksien hakeminen korostuvat. Rutiinityöt automatisoituvat; projekti-

mainen kehitystyö ja ihmisten välinen vuorovaikutus lisääntyvät. Kun ETLAn tutkimuksissa havaitut työn häviämisen ja syntymisen mitta-kaavat suhteutetaan toisiinsa havaitaan, että toimivat työmarkkinat pystyisivät hyvin sulattamaan tulevan teknisen kehityksen haasteet. ■

LÄHTEET

FREY, C. B., & OSBORNE, M. A. (2013) *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* OMS Working Papers, September 18. http://www.futuretech.ox.ac.uk/sites/futuretech.ox.ac.uk/files/The_Future_of_Employment_OMS_Working_Paper_0.pdf

PAJARINEN, M., ROUVINEN, P. & EKELAND, A. (2015) Computerization Threatens One Third of Finnish and Norwegian Employment. ETLA Briefs, 34. <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-34.pdf>

PAJARINEN, M., & ROUVINEN, P. (2014) Uudet teknologiat ja työ. Teoksessa PENTIKÄINEN, L. (toim.). Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 30/2014, s. 33-52.

MIKA PAJARINEN työskentelee tutkijana Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksessa. Hänellä on 20 vuoden kokemus yritys- ja toimialatason tutkimustehtävistä, jotka ovat liittyneet mm. yritysten innovaatiotoimintaan, globalisaatioon, digitalisaatioon ja yrittäjyyteen.

PETRI ROUVINEN Etlatieto Oy:n toimitusjohtaja ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ETLAn tutkimusjohtaja, sai taloustieteen tohtorin tutkintonsa Vanderbilt Universitystä, USA:sta vuonna 2000. Rouvisen tutkimuksen kohteita ovat digitalisaatio, globalisaatio, innovaatiot ja yrittäjyys. Hän on työskennellyt asiantuntijana mm. EU:n, OECD:n, UNU/WIDERin ja Maailmanpankin hankkeissa ja edustaa Suomea IMD:n ja World Economic Forumin kilpailukyky-ohjelmissa.

Tuuli Hakkarainen
Emma Nordbäck



Työn luonne muuttuu – muuttuuko henkilöstön motivointi sen mukana?

”Työntekijät haluavat olla motivoituneita ja rakastavat olla sitoutuneita.

Sehän on ihmiselle luontaista!”

– Alan johtava motivaatiotutkija, professori Richard Ryan

Työntekijöiden motivointi on yksi johdon tärkeimmistä ja haastavimmista tehtävistä. Motivaation voi kiteyttää liikkeelle paneviksi voimiksi (*move to action*), ja se on olennaista muun muassa tuottavuuden ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Motivoinnin tukeminen on kuitenkin haastavaa toteuttaa käytännössä. Vaikka sekä sisäisestä että ulkoisesta motivaatiosta on kirjoitettu paljon ja se on aiheena huomioitu organisaatioissa, on johdon työn luonteen muuttuessa arvioitava omia käsityksiään siitä, mikä työntekijöitä liikuttaa. Organisaatioiden tulisi miettiä, millä tavoin työntekijöiden motivaatiota voidaan tukea uudenlaisten esimerkiksi etätyön ja yhä globaalimman ja pirstaleisemman työn luonteen tuomien haasteiden takia.

Professori Richard Ryanilla, joka on motivaatioon liittyviin haasteisiin ja ratkaisuihin maa-

ilmanlaajuisesti paneutunut tutkija, on paljon näkemystä aiheesta. Haastattelimme professori Ryania hänen Suomen-vierailunsa aikana. Tähän artikkeliin on koottu haastattelussa nousseet teemat henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Professori Ryan on alan johtavia asiantuntijoita, ja hänen töitään on siteerattu lehdissä kuten *New York Times*, *Forbes* ja *Wall Street Journal*. Hän on yhdessä professori Edward L. Decin kanssa kehittänyt itsemääräytymisteorian (SDT, self-determination theory), joka on yksi kaikkien aikojen vaikutusvaltaisimmista motivaatioteorioista. Teoreettisen työn lisäksi professori Ryan on tehnyt paljon kehittämistyötä monenlaisten organisaatioiden kanssa, muun muassa useiden *Fortune 500*-listan yritysten ja nyttemmin oman yrityksen *Immersiven* parissa.

Käytäntö on vahvistanut sen, mistä teoriasakin on kyse. Ryan on nimittäin huomannut, että vaikka nykypäivän työn luonne on yhä monitahoisempaa ja globaalimpaa, yksilön motivoinnissa on lopulta kyse perustavanlaatuisista tarpeista, joiden on todettu olevan maailmanlaajuisesti hyvin samanlaisia. Kun pyritään motivoimaan yksilöä, pitäisi pyrkiä tukemaan kolmea perustavanlaatuista psykologista tarvetta: (i) vapaaehtoisuutta (autonomy) (ii) kyvykkyyttä (competence) ja (iii) läheisyyttä (relatedness). Kun nämä tarpeet täyttyvät, ihminen on tavoitteellisesti ja itseohjautuvasti motivoitunut (Ryan & Deci, 2000). Mutta miten nämä kolme tarvetta sitten saadaan täyttymään työssä ja miten ihmisten johtaminen voi tukea niitä? Mitkä asiat nousevat erityisen tärkeäksi, kun johtaja ei välttämättä tapaa alaistaan kasvotusten työn hajautuneisuuden vuoksi? Kysymme professori Ryanilta, millä tavoin ihmisten johtamista voidaan ja pitäisi kehittää motivoivampaan suuntaan uudenlaisen työn aikana.

Autonomia ei ole yhtä kuin vapaus – mutta tarpeena yhtä tärkeä

Autonomian tunne, eli se että voi itse vaikuttaa asioihin, on yksi ihmisen perustavanlaatuisimmista tarpeista. Motivoinnin kannalta on tärkeää, että meille annetaan vaihtoehtoja, joista saamme itse valita sopivimmat. Kyllä vai ei -tyyppiset vaihtoehdot eivät ole yhtä tehokkaita kuin laadulliset, joiden pohjalta tehdä päätöksensä. Autonomia ei siis ole sama asia kuin vapaus, vaan rakenne on olennainen osa motivoinnin tukemista. Se, miten autonomiaa toteutetaan työpaikalla, luonnollisesti vaihtelee, mutta Professori Ryan korostaa vetovoiman (gravity) ja käytännöllisyyden merkitystä. ”Joskus autonomia on hyvin konkreettista; siinä ei ole kyse ainoastaan siitä, että ihmisiin luotetaan ja annetaan ottaa tehtävä omakseen.

Johtajan näkökulmasta on käytännöllisesti katsoen kyse myös siitä, että hän poistaa esteitä, muuttaa käytäntöjä ja edesauttaa tekemällä tarvittavat muutokset, jotta kanssatyöskentelevät voivat tehdä työnsä paremmin”, Ryan summaa. Hän painottaa lisäksi, että ”mitä enemmän voimme siirtää omistajuutta ja johtajuutta ihmisille, jotka varsinaisesti tekevät työn, sitä tyytyväisempiä ihmiset ovat työhönsä ja sitä laadukkaampaa ja sitoutuneempaa työ on”. Tämän merkitys entisestään korostuu silloin kun työntekijät sijaitsevat fyysisesti eri paikoissa.

Autonomian vastakohtana ja mahdollisena esteenä professori Ryan näkee esimiestason kontrolloivan käyttäytymisen. Professori Ryan kertoo, että jos hän itse havaitsee hyvin kontrolloivaa käyttäytymistä johtamisessa, takana on usein se, että esimies itse on paineen alla ja hänen käyttäytymisensä kumpuaa näistä paineista. Ryan muistuttaakin olemaan empaattinen linjaesimiehiä kohtaan ja avaamaan keskustelun juuri kontrollointiin johtavista syistä, jotta päästään kohti autonomisempaa johtamistyyliä.

Onko aina kyse osaamisesta, kun työn jälki ei ole kohdallaan?

Se, että työntekijällä on tunne, että hän osaa ja kykenee suoriutumaan työtehtävistään on olennainen osa työssä motivoitumista (tarve tuntea olevansa kyvykäs). Joskus ongelmat osaamiseen liittyen voivat kuitenkin olla pintaa syvempiä. Osaaminen voi kyllä olla kohdallaan, mutta taustalla on muita työtä haittaavia asioita. Professori Ryan huomauttaa, että henkilön suorituskyky voi jäädä puolitiehen, mikäli taustalla on työtä haittaavia asioita, esimerkiksi henkilökohtaisen elämään tai mielenterveyteen liittyviä ongelmia. Siksi hän korostaa esimiehen kanssa käytyjen kahdenkeskisten keskusteluiden merkitystä kahdesta syystä. Yhtäältä keskustelu on tapa löytää pinnan alla olevia ongel-

mia ja näin auttaa työntekijää selvittämään ne ja toisaalta ongelmat saattavat paljastaa rakenteellisia vikoja organisaatiotasolla. Molemmissa tapauksissa on olennaista saada selville, missä todellinen ongelma piilee, eikä olettaa, että kyse on työntekijän osaamisen tasosta. Toki joskus siitäkin on kyse, mutta molemmissa tapauksissa keskustelua tarvitaan todellisten syiden selvittämiseksi. Keskustelu on ”tärkeä hoitaa niin, että se on kutsuvaa eikä kontrolloivaa. Tämä on olennaista, sillä muuten henkilö ei voi sitoutua, mikä puolestaan tarvitaan muutoksen saavuttamiseksi”.

Keskustelun pohjaksi professori Ryan painottaa oikean ilmapiirin luomisen tärkeyttä. Työntekijällä pitää olla tunne, että on turvallista puhua ja että avoimuus ei käännä häntä itseään vastaan missään vaiheessa. Käytännöllisesti katsoen työpaikoilla keskustelun tukemiseksi voidaan esimerkiksi järjestää tiloja, joihin voi vetäytyä kahdenkeskisten keskusteluiden ajaksi. Ryan muistuttaa, että turvallisuus on psykologista, mutta että sitä voidaan tukea hyvin käytännöllisin tavoin. Hajautuneessa työssä kommunikaatio on tärkeää järjestää siten, että sama turvallisuus ja avoin kommunikaatio toteutuvat, vaikka fyysisesti oltaisiin eri paikoissa.

Keskustelun lisäksi Ryan muistuttaa, että osaamiseen olennaisesti vaikuttaa myös henkilön oma itsesääätelykyky, minkä rooli korostuu joustavassa työssä. Huomionarvoista on se, että aina ei ole kyse siitä, etteikö työntekijä tekisi tarpeeksi töitä, vaan juuri päinvastaisesta: joustava työ voi viedä kaiken ajan. Yhtenä johdon tehtävänä on siis auttaa henkilöstöä löytämään tasapaino työn ja muun elämän välillä, Ryan kiteyttää.

” Huomionarvoista on se, että aina ei ole kyse siitä, etteikö työntekijä tekisi tarpeeksi töitä, vaan juuri päinvastaisesta: joustava työ voi viedä kaiken ajan.”

Läheisyys joustavassa työssä ja muut henkilöstöjohtamisen nykyhaasteet

Läheisyyden tunne ja yhteisöllisyyden kokemus meitä ympäröiviin ihmisiin on yksi meitä liikuttavista voimista. Professori Ryan näkee, että mitä enemmän työtä tehdään etäällä muista, sitä tärkeämpää olisi kiinnittää huomiota siihen, että organisaation sisäinen yhteisöllisyys säilyy. ”Lähes kaikkihan me tulemme olemaan etätyöntekijöitä jossain uramme vaiheessa. Yhtenä suurimpana haasteena on se, miten etätyöntekijöiden yhteisöllisyyden tunteesta huolehditaan. Siinä näen, että HR:llä on iso rooli tulevaisuudessa”, Ryan maalaa.

Kuten edellä on mainittu, työn globalisoinnista riippumatta ihmisiä ohjaavat perustavanlaatuiset psykologiset tarpeet, joiden on todettu olevan universaaleja. Kolmea keskeistä perustarvetta – vapaaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja läheisyyttä – on mahdollista tukea henkilöstöjohtamisen keinoin. Tulevaisuuden hajautuneessa työssä keskustelun ja avoimuuden rooli entisestään korostuu, ja sen tulisi aina tukea henkilön fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että autonomia ei ole vapautta vaan vaatii rakenteita ja johtamista yhtä lailla kuin osaamisen kehittäminen vaatii avointa keskustelua, jotta pureudutaan olennaisiin seikkoihin. Henkilöstöjohtamisessa pitää kiinnittää huomiota siihen, miten yhteisöllisyydestä huolehditaan joustavan ja eri paikoista käsin tehtävän työn aikana. Kun tarpeet tyydyttyvät, henkilö on todennäköisemmin tavoitteellisesti ja itseohjautuvasti motivoitunut, mikä edesauttaa tehokkuutta ja hyvinvointia. On siis olennaista, että henkilöstöjohtamisessa fokus siirretään kontrollista yksilöä ohjaaviin voimiin ottaen samalla huomioon kunkin työhön liittyvät erityispiirteet, kuten sijainti ja joustavuus. ■

LÄHTEET

Artikkelin sisältö perustuu suurelta osin haastatteluun, mutta ulkoisista lähdeaineistoista merkittävimmät on esitelty alla.

RYAN, R. & DECI, E. L (2000) The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological inquiry: An international journal of the advancement of psychological theory*, 11 (4). p. 227-268.

LISÄÄ AIHEESTA VERKKOSIVULLA

<http://www.selfdeterminationtheory.org/>

TUULI HAKKARAINEN on tohtorikoulutettava Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa, jossa hän valmistee väitöskirjaa kansainvälisen liiketoiminnan aineessa keskittyen asiantuntijatyöhön globaalissa kontekstissa. Yhdistämällä kauppatieteiden ja psykologian opintonsa hän keskittyy tutkimuksessaan asiantuntijatyön asenteelliseen ja psykologiseen puoleen, kuten henkilökohtaisiin työtapoihin, arvoihin ja uskomuksiin sekä niiden vaikutukseen muun muassa suorituskykyyn ja yhteistyöhön. Aiemmistä työkokemuksistaan HR-assistenttina toiminen sekä kansainvälisiin tutkimusprojekteihin osallistuminen ovat tuntuneet omimmilta ja antaneet kipinän tutkia työn muutosta ja ihmisten roolia yhä globaalimmassa työympäristössä. Hyödyntäen ulkomaan opintojaan Portugalissa ja Brasiliassa sekä toimien nyt vieraillevana tutkijana ulkomaisissa yliopistoissa hän uskoo, että tutkimus tuo uusia näkökulmia asiantuntijatyöhön ja johtamiseen kansainvälisissä organisaatioissa.

EMMA NORDBÄCK on tohtorikoulutettava Aalto-yliopiston Perustieteiden korkeakoulussa ja on ollut hiljattain Washington DC:ssä, jossa hän toimi vieraillevana tutkijana American University, Kogod School of Business:ssa. Emmalla on teknistä taustaa tietoliikenteen käyttäjakeskeisestä tuotekehityksestä ja tällä hetkellä hän valmistee väitöskirjaa johtamisen alalta tehden hänestä asiantuntijan teknologioiden ja ihmisten yhtymäkohdista. Vuodesta 2012 lähtien Emma on tutkinut ja toimittanut interventioita lukuisille yrityksille liittyen työmenetelmiin tiimeissä, joissa yhteistyö tapahtuu yli rajojen kuten teknologiarajojen sekä maantieteellisen ja kulttuurillisen etäisyyden. Väitöskirjassaan Emma keskittyy johtamiseen globaaleissa työympäristöissä, jossa hän tutkii johtamista kolmella tasolla: johtajat, työntekijät ja tukitoiminnot, joihin lukeutuvat teknologiat ja prosessit. Kaiken kaikkiaan hän pyrkii edistämään organisaatiorakennelmia, jotka tukevat työntekijöiden voimaantumista ja on kiinnostunut työn tulevaisuudesta, josta hän myös twiittaa Twitterissä nimimerkillä @enordbac.

Karoliina Jarenko
Joonas Pesonen



Sisäisen motivaation johtaminen – avain y-sukupolven johtamisen haasteisiin

Johdanto

Y-sukupolvesta¹ esitetään paljon kaikenlaisia väitteitä: He eivät halua sitoutua työnantajansa vaan varailevat huolettomasti puolen vuoden Aasian reissuja pienestäkin impulssista. Y-sukupolvelaiset eivät keskity töissä, sillä somessa on pakko päästä piipahtamaan viiden minuutin välein. Y-sukupolvelaiset haluavat vain toteuttaa itseään eivätkä ole halukkaita hoitamaan velvollisuuksiaan. Toisaalta sanotaan, että y-sukupolvelaiset ovat innovatiivisia ja kehittävät nopeasti ratkaisuja ongelmiin yhdessä muiden ihmisten kanssa. Heillä on korkeat tietoteknologiset taidot, ja he kestävät hyvin muutoksia.

Tutkijat ovat toppuutelleet keskustelua ja huomauttaneet, ettei mikään sukupolvi ole yh-

tenäinen ihmisryhmä, vaan myös suomalaisen y-sukupolven sisällä on paljon varianssia (Alasoini, 2010; Järvensivu et al., 2014). On myös esitetty, ettei kaikki niinkään olisi kiinni y-sukupolvelle luontaisista tai sisäisistä arvostuksista ja ominaisuuksista. Työelämässä ja maailmassa on itsessään tapahtunut paljon kaikenlaista, ja y-sukupolvi vain sattuu olemaan ensimmäinen sukupolvi, joka ei osaa edes kyseenalaistaa näitä muutoksia, koska on itse kasvanut niiden vaikutuspiirissä. (Järvensivu et al., 2014.)

Tämän kirjoituksen näkökulma on lähellä viimeisintä². Väitämme, että johtamisen täytyy uudistua. Uudistumisen tarve voi kummuta työstä ja työelämän luonteesta johtuvista muutoksista tai se voi kummuta johdettavissa tapahtuvista muutoksista – oletettavasti molem-

¹ Y-sukupolveksi kutsutaan 1980- ja 1990 -luvuilla syntyneitä nuoria. Aikahaarukka vaihtelee hieman lähteestä toiseen, mutta näille main se keskittyy. Y-sukupolvea kutsutaan myös mm. nettisukupolveksi ja diginatiiveiksi.

² Me emme ole itse tehneet akateemista tutkimusta y-sukupolvesta ja sen preferensseistä. Olemme kuitenkin valmentaneet tuhansia y-sukupolven edustajia, ja toinen meistä on itsekin y-sukupolvelainen. Näiden valmennusten tiimoilta olemme kehitelleet ajatuksiamme siitä, miten sisäisen motivaation viitekehys toimii y-sukupolvelle.

mista. Vastauksen siitä, missä määrin ja miksi kysymys on ensimmäisestä tai toisesta vaihtoehdosta, jätämme muille. Käytännön kannalta tärkeintä on tietää, minkälaista johtamista tulevaisuudessa tarvitaan.

Tulevaisuudessa kaikki työ edellyttää luovuutta tai inhimillistä kohtaamista tai oppimista, ja yleensä näitä kaikkia. Tämän takia tulevaisuuden työ edellyttää sisäisen motivaation johtamista. Se pätee kaikkiin sukupolviin. Lisäksi sisäisen motivaation johtamisella vastataan myös niihin muutoksiin asennoitumisessa työtä kohtaan, joita tutkimuksissa on y-sukupolvella osoitettu olevan.

Ihminen motivoituu monella eri tavalla. Motivaatiotyypit voidaan asemoida janalle, jonka vasemmassa reunassa on amotivaatio eli ”ei-motivaatio” ja oikeassa ääripäässä sisäsyntyinen motivaatio. Väliin jäävät ulkoinen motivaatio, eli ”keppi- ja porkkana -motivaatio” tai

”lahjonta-uhkailu- ja kiristys -motivaatio” sekä sisäistetty motivaatio (kuva 1). Sisäsyntyinen motivaatio on lapsen leikin kaltaista impulsiivista ja puhtaasti tekemisen riemuun perustuvaa motivaatiota. Se on kaikkein vahvinta, mutta samalla kovin häilyväistä. Sisäistetty motivaatio puolestaan perustuu päämäärien innostavuuteen ja omien arvojen mukaiseen toimintaan. Työelämässä tehtävät ja toimintatavat tulevat yleensä jossain määrin annettuihin. Sen takia sisäistetyn motivaation käsite on erityisen hedelmällinen työelämän kannalta. (Koestner & Losier, 2002; Martela & Jarenko, 2014; Martela & Jarenko, 2015) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja sen tavoitteet omia arvojaan vastaaviksi, ja on sitä kautta halukas sitoutumaan myös niihin työnkuvansa osiin, jotka eivät ole hänelle sisäsyntyisesti motivoivia. Sisäinen motivaatio kattaa siis sekä sisäistetyn että sisäsyntyisen motivaation.



Kuva 1. Eri motivaatiotyypit

Miksi motivaatio sitten on tärkeää työssä? Työnantajaa tietenkin kiinnostaa se perusfakta, että motivoituneempi työntekijä on tuottavampi työntekijä³. Tätä perusfaktaa vahvistaa työn luonteessa tapahtuva murros. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos arvioi, että Suomesta poistuu noin kolmannes työpaikoista seuraavan kymmenen vuoden aikana. Ne työt, jotka tänne jäävät, edellyttävät joko luovuutta, inhi-

millistä kohtaamista tai oppimista – ja yleensä näitä kaikkia. (Kauhanen 2014.) Ne työt, jotka tänne jäävät, edellyttävät sisäistä motivaatiota, koska kukaan ei pysty olemaan luova, oppimaan jatkuvasti uutta ja hakeutumaan vahvaan dialogiin toisen ihmisen kanssa, ellei häntä tippaakaan kiinnosta. Kolmanneksi, näyttää siltä, että y-sukupolvi kyseenalaistaa edeltäjiään vahvemmin työn itseisarvon. He

³ Siitä, miksi näin on, voit lukea enemmän Frank Martelan ja Karoliina Jarengon (2014) eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle tekemästä raportista. http://www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen_motivaatio.pdf

”tekevät töitä elääkseen, eivät elä tehdäkseen töitä” (Vesterinen & Suutarinen 2014). Y-sukupolvelaiset haluavat hallita työtään ja työssä määrää itse, toteavat myös Piha ja Poussa (2012). Lisäksi työn pitäisi olla kivaa ja oikeasti merkityksellistä (Ibid.). ”Työ olis merkityksellistä sitten, jos mä saisin tehdä sitä, mistä oikeasti tykkään ja mistä mä nautin. Ja se on sitä mitä mä haluan tehdä vapaa-ajallakin”, toteaa y-sukupolven edustaja Eveliina Holmin Pro Gradu -tutkielmassa (2014). Y-sukupolvi haluaa vapautta ilmaista itseään (Alasoini 2009). Nuorisobarometrin 2013 vastaajista 84% on täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että työn sisältö on tärkeämpi kuin työstä maksettava palkka. Vaikuttaisi siltä, että y-sukupolvelle olisi tärkeää sisäinen motivaatio työssä!

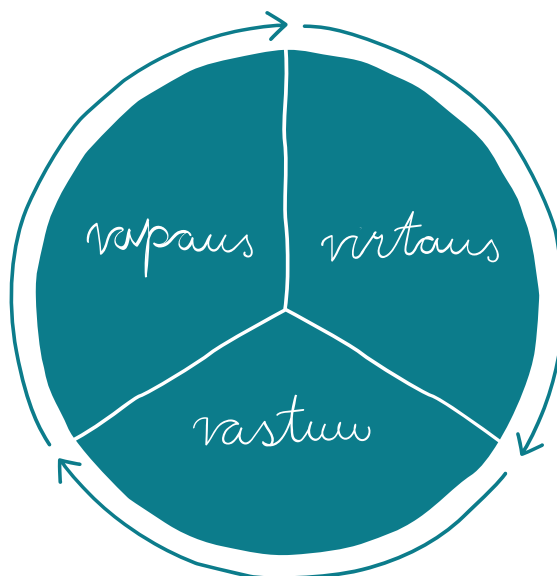
Miten sisäistä motivaatiota voidaan johtaa?

Sisäistä motivaatiota pitkään tutkineiden Edward Decin ja Richard Ryanin mukaan yksi-

lö kukoistaa ja nauttii tekemisestään, kun se tyydyttää hänen psykologiset perustarpeensa (Deci & Ryan 2000). Nämä voidaan jaotella kolmeen ryhmään, jotka me Filosofian Akatemialla olemme nimenneet lennokkaasti vapaudeksi, virtaukseksi ja vastuuksi (ks. esim. Järvilehto 2013, Martela & Jarenko 2014, Järvilehto 2014).

Vapaus viittaa ihmisen perustavanlaatuiseen tarpeeseen toimia autonomisesti ja vapaaehtoisesti. Tehdä täällä maanpäällisen elonsa aikana itselleen mielekkäitä asioita itselleen mielekkäällä tavalla. Virtaus liittyy osaamiseen, oppimiseen ja aikaansaamiseen sekä hallintantunteeseen. Vastuu liittyy sosiaaliseen ulottuvuuteen: ihmisen perustavanlaatuiseen tarpeeseen kokea kuuluvansa johonkin yhteisöön ja haluan tehdä hyvää tuolle yhteisölle. (Kuvio 2.)

Sisäisen motivaation viitekehys on niin käyttökelpoinen työelämässä sen takia, että se toimii kahteen suuntaan. Yhtäältä vapauden, virtauksen ja vastuun kokemukset ovat edellytyksiä sisäiselle motivaatiolle. Toisaalta, vahvistamal-



Kuvio 2. Sisäisen motivaation johtaminen on vapauden, virtauksen ja vastuun kokemusten johtamista

la niitä saamme vahvistettua sisäistä motivaatiota. Sisäisen motivaation johtaminen on siis vapauden, virtauksen ja vastuun kokemusten johtamista.

Seuraavassa tarkastelemme kutakin näistä kolmesta osa-alueesta hieman tarkemmin.⁴ Sidomme niitä myös y-sukupolvea koskeviin huomioihin ja tutkimuksiin sekä annamme esimerkkejä siitä, miten osa-alueen tyydyttymisen käytännössä voi näkyä työn arjessa ja organisoinnissa.

Vapauden kokemus jakautuu tarkemmassa tarkastelussa kolmeen elementtiin:

- **Päämäärien omaehtoisuuteen**
- **Toimintatapojen vapauteen**
- **Tekemisen innostavuuteen**

Päämäärien omaehtoisuus tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että ne päämäärät, joihin hänen työnsä tähtää, ovat sellaisia joihin hän on valmis sitoutumaan. Hän kokee työnsä tavoitteet omikseen. Ne ovat sellaisia asioita, joita hän aidosti haluaa edistää.

Toimintatapojen vapaaehtoisuus tarkoittaa vapautta päättää, millä tavalla tavoitteita kohti edetään. Eli henkilön kokemusta siitä, että hän pääsee tavoittelemaan päämääriä parhaaksi katsomallaan tavalla.

Tekemisen innostavuus on kolmas vapaaehtoisuutta synnyttävä perustekijä. Tämä on lähimpänä aiemmin esiteltyä sisäsyntyistä motivaatiota. Tekeminen itsessään on niin innostavaa, ettei se tarvitse tuekseen muita motivaattoreita.

Y-sukupolvi arvostaa Tuomo Alasoinin (2009) mukaan vapautta kaikessa mitä tekevät, ulotuen valinnanvapaudesta vapauteen ilmaista itseään. He haluavat räätälöidä asioita yksilöllisesti mieleisikseen, mikä liittyy erityisesti

toimintatapojen vapaaehtoisuuteen (ks. myös Tapscott 2010). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työpaikalla kehitetään toimintatapoja yhdessä. Tiimeissä voidaan miettiä säännöllisesti työnjaon ja toimintatapojen mielekkyyttä ja tehdään tarpeen mukaisia muutoksia niihin. Työnkuvia voidaan *tuunata* vastaamaan paremmin yksilön kiinnostuksen kohteita ja vahvuuksia sekä ruokkia sitä kautta sisäistä motivaatiota ja vapauden kokemusta. Päämäärien omaehtoisuus liittyy arvoihin, joiden mukainen toiminta tuntuu olevan nuoremmille sukupolville vielä edeltäjäänkin tärkeämpää (ks. esim. Alasoini 2009). Y-sukupolvelaiset eivät halua sitoutua organisaatioon, joka edistää heidän omille arvoilleen vastakkaisia tai ristiriitaisia asioita.

Virtauksen kokemus työssä rakentuu kolmesta osa-alueesta:

- **Jatkuvasta uuden oppimisesta ja kehittämisestä**
- **Osaamisesta nauttimisesta ja hallinnantunteesta**
- **Asioiden aikaansaamisesta**

Jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen tarkoittavat yksinkertaisesti sitä, että ihminen kokee kyvykkyytensä kasvavan ja osaamisensa lisääntyvän. Toisilla tämä tarve on (sukupolvesta riippumatta) hyvin vahva, toisilla taas vaatimattomampi. Kirjallisuudessa ei mielestämme ole todettu, että y-sukupolvella olisi mitenkään edeltäjiään poikkeavan vahva tai heikko tarve kehittää osaamistaan. Se, mistä puhutaan paljon, on itsensä johtamistaitojen korostuminen mm. työelämän hektisyyden, muutoksen alituisuuden ja uraputkien pirstaloitumisen takia. Itsensä johtamistaidoilla viitataan itsetuntemuksen vahvistamiseen ja itsensä kehittämiseen pyrkimykseenä yleensä elää parempaa, onnellisempaa ja menestyksekkäämpää elämää. On varsin todennäköistä, että itsensä johtamistaito-

⁴ Osa-alueiden alakategoriat ovat nousseet Frank Martelan ja Karoliina Jarengon tutkimuksesta, jonka osana he haastattelivat parikymmentä suomalaista yritysjohtajaa, jotka ovat asettaneet oman organisaationsa keskiöön yksilöiden draivin ja sen vaalimisen ja vahvistamisen. Ks. Martela & Jarenko 2015, myös Martela 2015.

jen pohtiminen ja kartuttaminen on luontevampaa y-sukupolvelle kuin aiemmille sukupolville, mutta tämä johtuu todennäköisesti aivan yhtä paljon ympäristön ajamasta pakosta kuin sukupolven sisäsyntyisestä halusta.

Toinen työelämän kannalta keskeinen kehittymiseen liittyvä elementti on jatkuva oppiminen toimintatapana. Työelämässä yhä harvemmin käydään koulun penkillä oppimassa uutta tietoa, jota tullaan sitten soveltamaan omaan työhön. Oppiminen tapahtuu lennosta, osana työtä. Tällainen toimintatapa on luonteva y-sukupolvelle, joka lapsuudessaan rakenteli itselleen ja kerhoilleen nettisivuja kokeilemalla erilaisia näppäinkomentoja ja hakemalla tietoa tarpeen mukaan netistä.

Tästä päästään yhteen kenties haastavimmista asioista, joissa sukupolvien väliset toimintatavat törmäävät: nuorilla on todella erilaiset odotukset sen suhteen, mitä vauhtia asiat ja ehdotukset etenevät. He ovat malttamattomia ja toivovat, että päätökset tehdään nopeasti ja asiat menevät eteenpäin (ks. esim. Ahonen et al., 2010; Piha & Poussa, 2012). Työn virtauksen kannalta työpaikan pitäisi siis pystyä vastaamaan tähän tarpeeseen, eli nopeuttamaan ja ketteröittämään omaa toimintaansa (useimmissa tapauksissa) merkittävästi. Toisaalta matkalle ei voi hukata hitaampaa muutostahtia toivovia iäkkäämpiä työntekijöitä. Myös organisaatorakenteemme ovat useimmiten tehty toimimaan suhteellisen stabiilissa kontekstissa, eivätkä ne kovin hyvin taivu rivakkaan päätöksentekoon ja nopeisiin kokeiluihin.

Ketterä oppiminen johtaa myös siihen, että esimiehen rooli on yhä enemmän valmentajamainen. Tutkijoiden (ja käytännön kokemusten!) mukaan nuorempien työntekijöiden kaipuu saada palautetta on paljon voimakkaampi kuin vanhemmilla työntekijöillä (ks. esim. Ahonen et al., 2010). Jatkuva kehittävä palaute yhdistettynä uusiin haasteisiin ja työssä oppimiseen pitää yllä työn virtaa. Kannustava ja palautetta jatkuvasti antava esimies pystyy

paitsi tukemaan toiminnan tuloksellisuutta ja yksilön oppimista, myös kirkastamaan yksilön toiminnan merkityksen osana tiimiä ja laajempaa organisaatiota. Tämä kaikki vaatii esimieheltä aivan uudenlaista otetta johtamiseensa. Kysymys on myös resurssista ja työn järjestämisestä: läsnäolo vaatii aikaa.

Eräs tärkeä hallinnantunteen muoto on kyky asettaa itse rajat työlle. Yhdelle työ on elämäntapa (näitä start-up yrittäjiä on toki aina löytynyt jokaisesta sukupolvesta), toinen taas haluaa tehdä vain tietyn tuntimäärän ja viettää muun osan ajastaan aivan muita asioita ajatellen. Tämän on toistuvasti esitetty olevan y-sukupolvelle edeltäjiään tärkeämpää (ks. esim. Tapscott, 2010; Piha & Poussa, 2012). Piha ja kumppanit esimerkiksi käyttävät nimitystä ”oman työnsä hallitsijat” kuvaamaan Y-sukupolvea. Tällä he tarkoittavat sitä, että nuoret eivät halua sovittaa elämäänsä työelämään, vaan työn tulee sopia elämään. Työn on oltava hallittava osa elämää. Heidän tutkimuksensa mukaan esimerkiksi 60 % opiskelijoista haluaa kieltäytyä ylitoista.

Vastuun osa-alue jakautuu itse asiassa kahteen laajempaan osaan: tarpeeseen kokea kuuluvuutta johonkin yhteisöön ja tarpeeseen tehdä hyvää.

Yhteisöllisyydessä tärkeitä ulottuvuuksia ovat:

- **Keskinäinen ryhmähenki**
- **Johdon arvostus**
- **Luottamus ja reilu toiminta**

Keskinäinen ryhmähenki tarkoittaa sitä, että ihmiset kokevat olevansa osa lämmintä ja toisistaan välittävää yhteisöä. Tärkeää on se, että ihmiset tuntevat voivansa olla aitoja omia itsejään, tulevansa hyväksytyiksi yksilöinä kaikkinne vikoineen ja vahvuuksineen.

Johto välittää ja arvostaa. Työntekijöiden keskinäisen ryhmähengen lisäksi olennaista työssä koetulle yhteisöllisyydelle on se, että työntekijä kokee saavansa arvostusta myös ylhäältä päin: omalta esimieheltään, yrityksen johdolta ja koko organisaatiolta.

Luottamus ja reilu toiminta. Luottamus on sen edellytys, että ihmisten voi antaa toimia mahdollisimman pitkälti oman draivinsa ajamina mahdollisimman vähällä valvonnalla ja seurannalla. Yhtä lailla tärkeä on reiluuden kokemus: jos koemme tai näemme vääryyksiä, usko yhteisöön murenee. Luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat toimivan yhteisöllisyyden selkäranka.

Y-sukupolvi on ennen kaikkea yhteisöllinen sukupolvi. Heille on itsestään selvää, että tietoa kannattaa tuottaa yhdessä muiden ihmisten kanssa, että joukossa on voimaa ja yhdessä tekeminen on kivaa. (Ks. esim. Alasoini, 2009; Ahonen et al., 2010; Piha & Poussa, 2012.) Tämä johtaa myös toimintakulttuurin ja arvojen korostumiseen: oikeudenmukaisuus, reiluus ja tasa-arvo ovat hyveitä.

Samaan aikaan kuin y-sukupolvi on yhteisöllisyysajatuksineen marssinut työelämään, on myös työelämässä tapahtunut muutos, joka tukee tätä. Nimittäin luovuuden ja innovaatioiden roolin vahvistuminen korkean osaamisen maissa, esimerkiksi Suomessa. Luovuus ja innovaatiot edellyttävät yhteisöllisyyttä ja luottamuksellista ilmapiiriä. Joka kerta, kun ihminen heittää ilmoille uuden ajatuksen, kehitysidean tai pätkähullun oivalluksen, hän asettaa itsensä alttiiksi pilkalle, häpeälle ja haavoittuvuudelle. Asiakeskeisissä työskentelykulttuureissa, joissa ei saa epäonnistua, ei koskaan synny innovaatioita. Sen sijaan uudet innovaatiot syntyvät psykologisesti turvallisissa ilmapiireissä, joissa yksilöt uskaltavat olla omia itsejään, esitellä ajatuksiaan, toisinaan epäonnistua ja toisinaan ylittää itsensä.

Hyväntekemisen kokemus voidaan samoin jakaa kolmeen näkökulmaan:

- **Missioon eli organisaation tuottamaan hyvään**
- **Impaktiin eli oman työn kokonaisuudelle tuottamaan hyvään**
- **Auttamiseen eli kokemukseen siitä, että pystyy auttamaan työtovereitaan**

Missio eli organisaation tuottama hyvä. Ihmiselle on tärkeää kokea, että paikka, jossa he ovat töissä, tuottaa jotain hyvää maailmalle. Että maailma on parempi paikka sen ansiosta että tämä yritys on olemassa. Missio on organisaation tapa kiteyttää oma olemassaolonsa oikeutus. Puhuttelevalla missiolla on valtava voima liikuttaa ihmisiä.

Impakti eli oman työn kokonaisuudelle tuottama hyvä. Missio keskittyy siihen hyvään, mitä organisaatio kokonaisuudessa tuottaa maailmaan. Impakti vuorostaan tarkoittaa sitä hyvää, jota yksilön oma työpanos saa aikaan. Eli kokemusta siitä, että yksilön omalla työllä on merkitystä muille ihmisille.

Auttaminen eli kokemus että voi auttaa työtovereitani. Kun missio ja impakti keskittyvät siihen, miten työ vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan, auttaminen tarkoittaa tässä kokemusta siitä, että oma työ hyödyttää työtovereita. Eli että yksilöllä on organisaation sisällä myönteinen vaikutus toisiin ihmisiin.

Hyväntekemisen kaikki osa-alueet linkkaavat jo aiemmin esiin tuotuun arvojen tärkeyteen y-sukupolvelaisilla. Omalle työlle halutaan myös jokin merkitys: pelkkä esimiehen käskyjen noudattaminen ei riitä, vaan omaa työtä ja sen vaikutusta ympäristöön tarkastellaan laajemmin. Olennaisen tärkeää on huomata, että ihminen, joka tällä tavalla tarkastelee oman toimintansa vaikutusta ympäristöön, on myös taipuvaisempi kantamaan vastuuta omasta tekemisestään. Tämä näkökulma jää mielestämme usein paitsioon y-sukupolvea koskevassa keskustelussa. Oman työn vaikutus sekä kyky auttaa muita liittyvät psykologisesti myös yhteisöllisyyteen.

Lopuksi

Olennaista on huomata, ettei sisäisen motivaation johtaminen ole ihmisten johtamista. Se on *yksilöiden johtamista*. Eri ihmisille vapaus, virtaus ja vastuu näyttävät eri tavalla, eri asiat ovat tärkeitä. Tämä koskee sekä y-sukupolven että muiden sukupolvien edustajia. Parasta on kysyä ihmiseltä itseltään, miten hän haluaa tulla johdetuksi ja minkälaiset toiminnan puitteet häntä motivoivat ja kannustavat. Siten saadaan yksilöistä esiin kaikki se potentia, mikä

odottaa ulospääsyään. Kevyellä analyysillä näyttäisi kuitenkin siltä, että sisäisen motivaation johtamisen viitekehys sopii erityisen hyvin siihen kuvaan, joka y-sukupolven työelämää koskevista odotuksista ja toiveista syntyy.

Alle kirjasimme vielä muutamia sellaisia toimintatapoja, jotka sekä auttavat organisaatiotasi uusiutumaan ja menestymään että vastaavat y-sukupolvelaisten odotuksia tekemisen tavoista. ■

1. Rekrytoi oikea ihminen oikeaan paikkaan. Y-sukupolven edustajille omien arvojen mukainen toiminta on tärkeää. Tämä on yksinkertainen kysymys, jonka voi ottaa esiin rekrytointitilanteessa: minkälaisen asioiden eteen haluat työskennellä tässä maailmassa? Miten meidän organisaatiomme edistää näitä asioita omasta mielestäsi? Mikä hakemassasi työssä on sinulle erityisen mielekästä.
2. Hyödynnä yhteissuunnitteluprosesseja. Y-sukupolven edustajat uskovat yhteisölliseen tiedontuotantoon, he haluavat vaikuttaa omiin toimintatapoihinsa ja osallistua organisaationsa kehittämiseen. Systemaattisen yhteiskehittelyprosessit paitsi tyydyttävät nämä tarpeet, myös pitävät huolta organisaatiosi jatkuvasta uusiutumisesta.
3. Pidä huolta yhteisöllisyydestä. Järjestä epäformaaleja tilaisuuksia henkilökunnalle. Nämä paitsi tarjoavat kokemuksen yhteisöön kuulumisesta, myös auttavat ihmisiä tutustumaan toisiinsa syvemmin kuin mihin työn arjessa on mahdollista. Juhli onnistumisia ja epäonnistumisia. Tämä vahvistaa yhteisöllisyyden lisäksi kokeilu- ja innovaatiokulttuuria.
4. Hyödynnä y-sukupolven digitaitoja ja luontaista taipumusta verkostomaiseen toimintatapaan. Tämä antaa nuorille mahdollisuuden vaikuttaa ja kehittää omaa organisaatiotaan ja tuo organisaation käyttöön valtavan luontaisen osaamisen, joka aiemmilta sukupolvilta saattaa puuttua.
5. Ole läsnä ja harjoita coachaavaa esimiestyötä. Tunnista tiimiläistesi vahvuudet ja hyödynnä niitä. Anna jatkuvaa kehittävää palautetta, mahdollista onnistumiset ja tue matkalla niihin.

LÄHTEET

- AHONEN, G. & HUSSI, T. & PIRINEN, H. (2010) Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja. 4/2010. p 23-32. <https://www.tem.fi/files/28624/tak42010.pdf> [4.8.2015]
- ALASOINI, T. (2009) Y-sukupolven johtaminen. Näkökulmia työelämä- ja sukupolvitutkimuksen pohjalta Dia-pakka. TEKES 2009. http://www.tuottavuustyö.fi/files/538/Alasoini_Y_sukupolven_johtaminen.pdf [4.8.2015]
- DECI, E. & RYAN, R. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being, *American Psychologist*. 1/ 2000. p. 68-78. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.335.6945&rep=rep1&type=pdf> [4.8.2015]
- HOLM, E. (2014) Y-sukupolvi haastaa työelämän muuttumaan. Opinnäytetyö, liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76924/Opinnaytetyo_Holm.pdf?sequence=1 [4.8.2015]
- JÄRVENSIVU, A. & NIKKANEN, R. & SYRJÄ, S. (toim.) (2014) Työelämän sukupolvet. Tampere: Tampere University Press.
- JÄRVILEHTO, L. (2013) Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiasi työpaikan. Helsinki: Tammi.
- JÄRVILEHTO, L. (2014) Kohti kutsumustyötä ja joukkokokoistavaa yhteiskuntaa teoksessa Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- KAUHANEN, A. (2014) Tulevaisuuden työmarkkinat. ETLA Raportit No 30. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf> [4.8.2015]
- KOESTNER, R., & LOSIER, G. F. (2002) Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation teoksessa DECI, E. L. & RYAN, R. M. (toim.). Handbook of self-determination research. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- MARTELA, F. & JARENKO, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä innostus ja tuottavuus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja 3/2014. Helsinki: Eduskunta.
- MARTELA, F. (2015). Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- MARTELA, F. & JARENKO, K. (2015). Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Helsinki: Talentum.
- MYLLYNIEMI, S. (2014) Nuorisobarometri 2013. Nuorisosaian neuvottelukunnan julkaisuja, nro 50. Helsinki: Hakapaino.
- TAPSCOTT, D. (2010) Syntynyt digiaikaan. Jyväskylä: WSOYPro Oy.
- PIHA, K. & POUSSA, L. (2012) Dialogi - paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- VESTERINEN, P-L & SUUTARINEN, M. (toim.) (2011) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.

KAROLIINA JARENKO (*VTM*) on *Filosofian Akatemian Oyn toimitusjohtaja ja tutkija. Karoliina toteuttaa päivittäin sisäisen motivaation johtamista ja kehitelee uusia tapoja saattaa yhteen yksilön vahvuudet ja organisaation tavoitteet, vahvistaa tekemisen draivia ja lisätä ihmisten itseohjautuvuutta. Karoliinalta ilmestyi vastikään Frank Martelan kanssa yhdessä kirjoitettu kirja sisäisen motivaation johtamisesta (Talentum 2015).*

JOONAS PESONEN (*Trad.*) työskentelee *Filosofian Akatemiassa uuden työn, nuorten työllistymisen ja yrittäjyyteen liittyvien teemojen parissa. Joonas on itse y-sukupolven edustaja. Hän haastaa armottomasti kangistuneita johtamistapoja ja auttaa johtajia heittäytymään persoonallaan ja intohimollaan joukkojensa kannustamiseen, ohjaamiseen, tukemiseen ja innostamiseen.*

Antti-Juhani Wihuri



Mindfulness – hyvinvointia ja rentoja onnistumisia työhön

Googlen ja Intelin kaltaisten kansainvälisten yritysten johdolla 'mindfulness' (hyväksyvä ja tietoinen läsnäolo, tietoisuustaidot) on noussut yhä vahvemmin esiin etsittäessä hyvää työelämää ja keinoja onnistua yhä vaativammassa työympäristössä. Samalla se on noussut yhdeksi työyhteisöjen kehittämisen ajankohtaisimmista teemoista. Yksinkertaisin mindfulness-harjoituksin on mahdollista saavuttaa keskittynyt ja tietoinen mielentila, joka tuottaa rennon tuloksekasta toimintaa ja hyvinvoivia työyhteisöjä.

Voisiko työssä onnistua nykyistä helpommin?

Olet ehkä työssäsi joskus tuskaillut tiedon runsauden, aikataulupaineiden ja toistuvien keskeytysten keskellä. Tämän päivän työelämässä ajankäyttöämme usein sirpaloituu ja keskittymisemme hajaantuu. Tietopainotteista työtä tehdessämme vilkaisemme sähköpostia jopa 50–100 kertaa päivässä (Hemp, 2009). Kän-

nykkää vilkaisemme Nokian tekemän tutkimuksen mukaan keskimäärin jopa 150 kertaa päivässä.

Digitaalisen työn luonnetta luodanneet Gonzáles ja Mark (2004) havaitsivat, että tietotyötä tekevä asiantuntija suuntaa huomionsa tehtävästä toiseen joka kolmas minuutti. Eikä viimeisen vuosikymmenen aikana rytmi ole varmastikaan hidastunut.

Tämän runsasvirikkeisen ja välillä kaoottisen ympäristön keskellä tapamme toimia ja käsitellä informaatiota alkaa muuttua. Tarkkaavaisuushäiriöihin perehtynyt yhdysvaltalainen psykiatri Edward Hallowell (2005) onkin todennut, että nykyinen tapamme tehdä töitä helposti tuottaa ihmisten käyttäytymisessä häiriön, joka muistuttaa ADHD:tä (*Attention Deficit Hyperactivity Disorder*). ADHD on neuropsykologinen tila, johon liittyy tarkkaavaisuuden häiriötä sekä ylivilkkautta ja impulsiivisuutta.

Tällä kaikella on vaikutusta sekä hyvinvointiimme että onnistumiseemme työssä. Hallowellin mukaan itse hankittu tarkkaavaisuushäiriö saa luotettavimmankin huippuasiantuntijan kiihkeästi toimivaksi alisuorittajaksi. Se nakertaa epidemian tavoin jo kokonaisten johtoryhmien, tiimien ja organisaatioiden tuottavuutta.

Kun tekemisen rytmi kiihtyy ja levollinen läsnäolo työyhteisössä vähenee, ulottuvat häiriön vaikutukset laajalle. Työn tuloksellisuuden mukana murenee työssä viihtyminen ja onnistumisista kumpuava motivaatio. Myös työssä jaksamisemme on silloin tarpeettomasti uhattuna. Paikkaamme työn alentunutta tehoa pidemmällä päivillä ja pian teemme töitä rytmillä, joka ei ole pitkällä aikavälillä kestävällä pohjalla.

Voimme pian huomata myös vuorovaikutuksen laadun heikkenevän. Kuunteleminen ja ajattelua syventävät keskustelut jäävät kiireen tunnun ja kärsimättömyyden jalkoihin. Levottomuudesta ja hajaantuneesta tarkkaavaisuudesta kärsivät myös innovatiivisuus, asiakaspalvelu, työturvallisuus ja päätöksenteon laatu. Kaikella tällä on suora vaikutus organisaation onnistumiseen ja tuottavuuteen.

Tähän heikkenevän tuottavuuden kierteeseen liittyy monen kohdalla myös uskomus, että usean asian tekeminen yhtä aikaa olisi tehokasta. Tutkimukset ovat kuitenkin valitettavasti osoittaneet sen sitkeäksi mutta epäluotettavaksi urbaaniksi legendaksi.

Näyttäisikin siltä, että tämän päivän yhä vaativammassa työympäristössä aiemmat tapamme johtaa itseämme, tuloksellisuuttamme ja hyvinvointiamme eivät enää näytä riittävän. Ylivaihteelle ajautuva toiminta ei enää ole tehokasta eikä terveellistä, ja jollekin tilannetta tasapainottavalle tekijälle on kasvava tarve.

Onneksi levottomana laukkaavalle mielelle on mahdollista tehdä jotain. Vaativassakin työympäristössä voi onnistua, voida hyvin ja nauttia hyvästä elämästä. Mieltä on mahdollista harjoittaa yksinkertaisilla menetelmillä, jotka on helppo omaksua ja joiden vaikuttavuus on todettu niin käytännössä kuin lukuisin tieteellisin tutkimuksinkin.

Harjoitettu mieli on vakaa, avoin ja uudistumiskykyinen. Kun mielentilamme on suotuista, voimme kohdata hankalankin tilanteen levollisella, luovalla ja muut huomioon ottavalla tavalla. Voimme löytää polttelevaankin ongelmaan juuri tilanteeseen sopivan lähestymisen ja saada tavoittelemamme asiat toteutumaan yhä helpommin – ilman tarpeetonta vääntöä ja ylivirittyneisyyttä, keskittyneesti ja rennon tuloksekkaasti.

Ei olekaan yllättävää, että niin Googlen insinöörit kuin New Yorkin asianajajat ovat löytäneet mindfulness-harjoittelun tukemaan onnistumistaan ja hyvinvointiaan vaativassa työssä. Koska myös organisaatio hyötyy tietoisista ja läsnä olevista työntekijöistä, on yritysten järjestämien mindfulness-ohjelmien määrä kasvanut räjähdysmäisesti. Googlen lisäksi monilla maailmanluokan yrityksillä, kuten Intelillä, eBaylla, Facebookilla, Twitterillä, General Motorsilla ja McKinseyllä on omat mindfulness-ohjelmansa. Intelin yhdeksänviikkoisen ohjelman uutisoitiin viime vuonna laajentuvan yli 100 000 työntekijän saataville 63 maassa. Myös kasvava määrä eurooppalaisia organisaatioita on liittynyt kehityksen kärkeen, kuten Deutsche Bank, Carlsberg ja vakuutusyhtiö If. Suomessa menetelmää on kertonut hyödyntävänsä muun muassa Orion, Nokia ja Ericsson.

Hyötyjä tutkittu laajasti

Tärkeä syy mindfulness-harjoittelun suosiolle organisaatioissa on se, että menetelmä tuottaa sen mitä se lupaa. Mindfulness-ohjelmien vaikuttavuutta on tutkittu etenkin viimeisten viidentoista vuoden ajan laajasti. American

Mindfulness Research Associationin (AMRA, goamra.org) kokoamaan tietokantaan on pelkästään viimeisten kolmen vuoden aikana kerätty yli 1500 tieteellistä tutkimusta. Työelämän näkökulmasta kiinnostavien tutkimusten vahvistamia hyötyjä ovat esimerkiksi (ks. laajemmin viitteinen Wihuri, 2014):

1. KESKITTYMISKYVYN PARANEMINEN JA TIEDON KÄSITTELYN TEHOSTUMINEN

Jo muutamien viikkojen tietoisien läsnäolon harjoittamisen on voitu todeta vahvistavan aivoissa huomion suuntaamiseen liittyviä alueita. Tämä heijastaa vahvistunutta keskittymiskykyä ja taitoa sulkea häiritseviä virikkeitä huomion ulkopuolelle. Tarkkaavaisuuden lisäksi mindfulness-harjoittelun on todettu parantavan havaitsemiseen, ajatteluun, muistiin ja tiedonkäsittelyyn liittyvää suorituskykyä. Kaiken tämän seurauksena ajatteleminen selkeämmin ja näemme olennaisen kirkkaammin kuin yleensä.

2. LUOVA ONGELMANRATKAISU JA MIELEN JOUSTAVUUS

Tutkimukset vahvistavat myös sen, että läsnäoloon harjoitettu mieli on joustava, avoin ja luova. Esimerkiksi luovuusharjoituksessa, jossa piti tuottaa vaihtoehtoisia käyttötarkoituksia esineille, mindfulness-meditaation harjoittajat tuottivat enemmän vaihtoehtoja ja ilmensivät enemmän joustavuutta ja omaperäisyyttä. Lisääntynyt ajattelun joustavuus ja luovuus näkyvät myös parantuneena ongelmanratkaisukykyinä.

3. TUNNEÄLY, VUOROVAIKUTUS JA YHDESSÄ ONNISTUMINEN

Tietoisien läsnäolon taitojen harjoittaminen lisää tutkimusten mukaan myös tunnetaitojamme. Sen on todettu lisäävän tietoisuutta tunteista, kykyä säännellä tunteita sekä käsitellä niitä rakentavalla tavalla. Kun kykymme tunnistaa ja ymmärtää omia tunteitamme lisääntyy, voimme yhä helpommin tunnistaa ja ymmärtää myös toisen tunteita. Tietoisien läsnäolon harjoittamisen onkin todettu lisäävän kykyä asettua toisen henkilön asemaan. Nämä kaikki taidot ovat tärkeitä tunneällyn osatekijöitä.

4. STRESSINKÄSITELY JA TYÖHYVINVOINTI

Tutkimukset ovat dokumentoineet laajasti mindfulness-harjoittelun vaikutuksia psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen. Erityisesti stressiperäisten oireiden, kuten unihäiriöiden, kohonneen verenpaineen ja stressihormonien tason kohdalla, vaikutukset ovat merkittäviä. Jo 20 minuutin harjoittelu viiden päivän ajan alentaa keskeisen stressihormonin kortisolin tasoa veressä.

5. VAIKUTUS ORGANISAATION MENESTYKSEEN

Edellä kuvatuilla tutkimustuloksilla on jo sinänsä vahva vaikutus organisaatioiden menestykseen ja tuottavuuteen. Työelämän mindfulness-ohjelmien määrän kasvaessa on viime vuosina julkaistu kasvava määrä tutkimuksia myös siitä, kuinka tietoisien läsnäolon taidot vaikuttavat tärkeisiin organisaation toiminnan mittareihin.

Nämä tutkimustulokset auttavat meitä näkemään, että työyhteisön tietoinen läsnäolo voi olla paljon muutakin kuin yksilöiden hyvinvointia tai säästöjä työterveyshuollon kuluissa. Kun tietoisien läsnäolon taitoja liitetään joustavalla ja vaikuttavalla tavalla päivittäisen työn tekemiseen, mindfulness-harjoittelu paljastuu monipuoliseksi työvälineeksi organisaation suorituskyvyn lisäämiseksi. Samalla yksittäisen työntekijän hyvinvointi, elämänlaatu ja työviihtyvyys nousevat uudelle tasolle, puhumattakaan kohentuneen hyvinvoinnin tuomisesta yhteiskunnallisista säästöistä. Vaikutukset hyödyttävät aidosti kaikkia osapuolia.

Mitä mindfulness on?

Parhaat onnistumiset työssä syntyvät herkkävireisestä ja tarkkaavaisesta läsnäolosta. Suotuisa mielentila auttaa meitä löytämään parhaat voimavaramme ja antamaan parhaan osaamisemme tilanteeseen. Mutta mitä tietoinen läsnäolo, mindfulness, oikein on ja miten sitä voi harjoittaa?

Mindfulness suomennetaan usein joko hyväksyväksi tietoiseksi läsnäoloksi tai tietoisuustaidoiksi. Sen taustalla ovat idän viisauksiperinteet, erityisesti buddhalainen psykologia. Vaikka harjoitusten juuret ovat buddhalaisessa traditiossa, ovat harjoitukset lännessä vapautuneet uskonnollisista sidoksista. Tieteellisen tutkimuksen saattamana harjoituksista on tullut 1970-luvulta alkaen osa myös länsimaisen lääketieteen ja psykologian menetelmiä.

Länsimaissa menetelmä on levinnyt erityisesti Jon Kabat-Zinnin (2013) kehittämän kahdeksan viikon mittaisen stressinhallintaohjelman muodossa (Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR). Kabat-Zinn perusti vuonna 1979 Massachusetsin yliopiston lääketieteellisen tiedekunnan yhteyteen stressinhallintaklinikan, jossa jo yli 20 000 henkeä on harjoittanut

näitä taitoja. Kabat-Zinnin MBSR-ohjelma on edelleen näiden harjoitusten tunnetuin länsimainen sovellus. Sen varaan rakentuvat myös useimmat organisaatioiden työntekijöilleen suuntaamista ohjelmista.

Kabat-Zinn määrittelee mindfulnessin tietoisuudeksi, joka ilmenee kun huomio suunnataan tarkoituksellisesti, nykyhetkessä ja hyväksyvästi hetki hetkeltä avautuvaan kokemukseen. Se, mikä tekee mindfulnessista olennaisesti enemmän kuin keskittymisharjoituksen, on juuri hyväksymisen asenne. Jos tarkastelemme myös muita määritelmiä, voimme löytää niistä muutamia avainsanoja lisää. Tällaisia ovat esimerkiksi kattava ja autenttinen kokemus nykyhetkestä, valppaus sekä avautuminen nykyhetkelle.

Nämä ilmiöt ovat useimmille meistä tuttuja. Tiedämme, miltä tuntuu olla jonain hetkenä täysin keskittynyt siihen, mitä tapahtuu. Olemme myös kokeneet, kuinka paljon mieluisampaa on hyväksyä asiat, joihin ei voi vaikuttaa, kuin taistella niitä vastaan.

Näitä taitoja säännöllisesti harjoittamalla voimme varmistaa, että kykenemme ohjaamaan kokemustamme läsnäolevaan ja hyväksyvään suuntaan silloin kun itse niin haluamme. Säännöllisen harjoittamisen myötä harjoitukset muovaavat aivojamme tavalla, joka vakiinnuttaa harjoitusten myönteisiä vaikutuksia.

Aivot ovat osoittautuneet äärimmäisen joustaviksi ja muovautuviksi. Tutkimusten mukaan mindfulness-harjoittelu alkaa jo muutamassa viikossa kehittää aivojemme tapaa toimia. Harjoittelun on voitu esimerkiksi havaita lisäävän aivojen harmaata ainetta alueilla, jotka liittyvät oppimiseen, muistitoimintoihin, tunteiden sääntelyyn, itseä koskevan tiedon käsittelyyn ja kykyyn nähdä asioita etäämmältä (Hölzel, 2011).

Miten mindfulnessia harjoitetaan

Läsnaolon taitojen säännölliseen harjoittamiseen käytetään yleensä neljää keskeistä harjoitusta: kehomeditaatiota, istumameditaatiota, kävelymeditaatiota ja tietoista liikettä.

Mindfulness-harjoituksissa keskeinen työväline on huomion suuntaaminen. Harjoituksessa huomio suunnataan valittuun kohteeseen ja pyritään pitämään se siinä. Huomion kohteena voidaan käyttää hengitystä, kehon tuntemuksia, mielenliikkeitä tai aistihavainnoja kuten ääniä. Harjoituksessa voidaan keskittyä myös avoimeen tietoisuuteen, jossa huomion annetaan levätä hetki hetkeltä juuri sen hetkessä kokemuksessa. Jos huomio karkaa valitusta kohteesta, tuodaan se takaisin. Siinä kaikki. Tässä on harjoittelun ydin. Joka kerta kun suuntaat huomiosi ja tuot vaeltaneen huomion takaisin, vahvistuu kykyä suunnata huomio, aivan samaan tapaan kuin lihasliikkeet kuntosalilla kasvattavat voimaasi.

Olennaista harjoittelussa on sen säännöllisyys, kuten missä tahansa vähänkin vaativamman taidon kehittämisessä. Monet kokevat jo ensimmäisten päivien jälkeen merkittävän muutoksen suhtautumisessaan ja tavassaan olla. Myös aivokuvantamisen avulla tehdyissä tutkimuksissa on muutosten voitu todeta tapahtuvan jo muutamissa viikoissa. Aivot kuitenkin muokkautuvat helposti myös takaisin päin ja taitojen vakiinnuttamisessa on säännöllisellä harjoittelulla tärkeä merkitys.

Kehomeditaatio (body scan) on harjoitus, jossa huomio suunnataan yhdelle kehonalueelle kerrallaan ja käydään näin lävitse koko keho varpaista päälle asti. Harjoitus tehdään yleensä selinmakuulla, mutta se on mahdollista tehdä myös esimerkiksi istuen. Kehomeditaatiossa harjaantuu paitsi tarkkaavaisuuden

suuntaaminen ja sen pitäminen yhdessä kohteessa kerrallaan myös yhä herkkävireisempi tietoisuus kehon tuntemuksista.

Istumameditaation yleisimmin käytetyt muodot mindfulness-harjoittelussa perustuvat hengityksen havainnointiin. Harjoituksessa hengitys toimii ankkurina, johon huomio kohdennetaan ja johon se aina tarpeen mukaan tuodaan takaisin. Harjoituksessa on mahdollista valita tarkkavaisuudelle joko kapeampi tai laajempi valokeila. Huomio voi kohdistua yhteen kohtaan (kuten ilmapirran tuntuun sieraimissa), hengitykseen yhtenä laajempana kokonaisuutena tai jopa koko kehoon istumassa ja hengittämässä. Yleisimmin käytetty ja harjoituksen kannalta usein alkuvaiheessa hedelmällisin on huomion pitäminen yhdessä kohdassa, jossa on helppo tunnistaa hengityksen liike.

Harjoituksista kävelymeditaatio ja tietoinen liike perustuvat kehotietoisuuden ylläpitämiseen liikkeen aikana. Kävelymeditaatio on tietoista ja tarkkaavaista kävelemistä, ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi rytmittämään istumaharjoituksia. Tietoista liikettä vuorostaan voi harjoittaa vaikkapa yksinkertaisilla joogaliikkeillä, taichilla tai vaikkapa Suomessa kehitetyllä asahi-liikesarjalla. Sekä kävelymeditaatiossa että muissa liikeharjoituksissa olennaista on keskittynyt ja kehoollisia tuntemuksia rikkaasti havainnoiva tietoisuus.

Jo mainittujen harjoitusten lisäksi mindfulness-harjoitteluun liitetään usein myös lempeän ja myötätuntoisen asenteen harjoittaminen. Sitä kutsutaan usein paalin kielisellä sanalla metta, joka tarkoittaa lempeyden lisäksi myös ystävyyttä. Harjoituksessa on mahdollista syventää kaikkeen mindfulness-harjoitteluun jo sinänsä liittyvää hyväksyvää ja arvostavaa asennetta.

Edellä kuvatut harjoitukset tehdään yleensä niille erikseen varattuna ajankohtana ja arkiaskareista erillään. Tämän vuoksi niitä kutsutaan muodollisiksi harjoituksiksi. Elämämme usein kiihkeärytmisenkin arjen kannalta vähintään yhtä kiinnostavia ovat vapaamuotoisemmat harjoitukset.

Vapaamuotoisilla harjoituksilla tarkoitetaan tietoisien läsnäolon harjoittamista arjen askareiden keskellä. Arjen tietoisuustaitoja voi harjoittaa vaikkapa läsnäolevalla hampaidenpesulla, koiralenkillä tai autonajolla. Voit olla tavallista tietoisempi kokouksessa, lähettäessäsi sähköpostia tai keskustellessasi kollegasi kanssa. Myös kävelymeditaatiosta saat vapaamuotoisen harjoituksen, jos kävelet läsnäolevasti, kun muutenkin olisit siirtymässä paikasta toiseen. (Työpäivään sovitetuista harjoituksista laajemmin Wihuri, 2014)

Vapaamuotoinen harjoittaminen on tärkeä osa mindfulness-taitojen kehittymistä, koska se antaa mahdollisuuden taitojen kehittämiseen ja niistä nauttimiseen milloin vain, vaikka kesken kokouksen tai työmatkan. Myös näissä harjoituksissa voit huomata selvästi esimerkiksi mielen taipumuksen vaeltaa menneeseen ja tulevaan. Myös vapaamuotoisessa harjoituksessa tuot huomiosi silloin takaisin tähän hetkeen.

Tietoisien läsnäolon tuominen osaksi toimintaa, erityisesti vuorovaikutustilanteisiin, vaikuttaa myönteisesti tilanteeseen ja sen lopputulokseen. Vuorovaikutuksessa mindful-

ness-taidot näkyvät avoimena ja tarkkaavaisena kuunteluna, omien tunteiden, ajatusten ja asenteiden tunnistamisena, harkittuna puheena sekä kykyä asettua toisen asemaan. Syntyy läsnäoloa, jonka keskustelukumppani kokee arvostuksena ja luottamusta herättävänä.

Kohti merkityksellistä ja hyvää työelämää

Tietoisessa läsnäolossa on suuri muutosvoima. Avoin, tarkkaavainen ja hyväksyvä läsnäolo tuo meidät keskelle elämän hienovaraisempia sävyjä. Se avaa meitä näkemään elämämme tilanteet sellaisina kuin ne ovat sekä antamaan parhaan itsestämme niihin. Tästä tilasta käsin voimme luoda myös yhä viisaammin ja eheämmin toimivia organisaatioita.

Tietoinen läsnäolo ei olekaan vain yksilölaji. Läsnäolosta käsin voimme onnistua yhdessä ja toimia myös työyhteisöinä yhä tietoisemmin ja läsnäolevammin. Mitä useampi organisaatiossa harjoittaa näitä taitoja, sitä helpompi on luoda läsnäoloa tukevia käytäntöjä ja kannatella työyhteisön yhteistä tietoisuutta. Näin voimme luoda tietoisia työpaikkoja ja tehdä työelämästä elämää sen täydessä merkityksessä.

Onnelliset, tietoiset ja hyvinvoivat työntekijät eivät ole organisaatioillekaan enää vain ylläsyöttä. Ne ovat jatkossa yhä välttämättömämpi onnistumisen edellytys. Hyvästä elämästä

Lataa itsellesi

MINDFULNESS-HARJOITUS

Voit ladata itsellesi ilmaisen Tietoisuustauko-äänitteen. Se on vajaan viiden minuutin mittainen harjoitus, jonka avulla voit helposti ja nopeasti palauttaa huomiosi tähän hetkeen ja tuoda parhaan esiin itsestäsi – mihin sitten oletkaan seuraavaksi ryhtymässä. Pääset lataamaan äänitteen osoitteesta www.mindatwork.fi/mindfulness-vinkit

onkin tulossa yhä tärkeämmäksi tunnistettu tekijä myös työyhteisöissä.

Hyötyisikö sinun organisaatiosi valppaista, joustavista, uudelle tiedolle avoimista ja havaintokykyisistä työntekijöistä, joiden työviihtyvyys ja hyvinvointi ovat muita korkeammalla tasolla? Onko teillä jo avattu mahdollisuus tietoisuuden harjoittamiseen? ■

LÄHTEITÄ

ALIDINA, S. & ADAMS, J. (2014) *Mindfulness at Work For Dummies*. Chichester: Wiley.

CHASKALSON, M. (2011) *The Mindful Workplace: Developing Resilient Individuals and Resonant Organisations with MBSR*. Chichester: Wiley.

GONZÁLES, V. M. & MARK, G. (2004) "Constant, Constant Multi-tasking Craziiness": Managing Multiple Working Spheres. *CHI Letters*. 6(1). p.113–120.

HALLIWELL, E. (2010) *Mindfulness Report 2010*. Mental Health Foundation. London.

HALLOWELL, E. M. (2005) *Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform*. Harvard Business Review, January 2005. p.55–62.

HEMP, P. (2009) *Death by Information Overload*, Harvard Business Review. September 2009. p.83–89.

HUNTER, J. & SCHERER, J. S. (2009) *Knowledge Worker Productivity and The Practice of Self-Management*. In PEARCE, C. L., MACIARELLO, J. A. & YAMAWAKI, H. (eds.). *The Drucker Difference: What the world's greatest management thinker means to today's business leaders*. New York: McGraw-Hill. p.175–194.

HÖLZEL, B. et al. (2011), *Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density*. *Psychiatry Research: Neuroimaging*. 191(1). p.36–43.

KABAT-ZINN, J. (2013) *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness. Revisited and Updated Edition*. New York: Bantam Books.

MARIANETTI, O. & PASSMORE, J. (2010) *Mindfulness at Work: Paying attention to Enhance Well-being and Performance*. In LINLEY, S., HARRINGTON, S. & GARCEA, N. (eds.). *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. New York: Oxford University Press. p.189–200.

MARTURANO, J. (2014) *Finding the Space to Lead: A Practical Guide to Mindful Leadership*. New York: Bloomsbury.

TAN, C-M. (2013) *Mietiskellen menestykseen: Sisäisen etsinnän hakutuloksia*. Helsinki: Basam Books.

WILLIAMS, M. & PENMAN, D. (2013) *Tietoinen läsnäolo: Löydä rauha kiireen keskellä*. Helsinki: Basam Books.

WIHURI, A-J. (2014) *Mindfulness työssä – Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan*. Helsinki: Talentum.

ANTTI-JUHANI WIHURI *Mindfulness-ohjaaja CFM®, OTL Antti-Juhani Wihuri on mindfulnessin työssä hyödyntämisen pioneereja Suomessa. Tehtyään ensimmäisen uransa juridiikan ja koulutusalan asian-tuntija- ja johtotehtävissä hän on toiminut viimeiset kymmenen vuotta johdon ja työyhteisöjen kehittäjänä. Hänellä on yli 23 vuoden kokemus meditaation säännöllisestä harjoittamisesta sekä monipuolinen koulutus mindfulness-ohjaajana. Viimeksi hän on kouluttautunut Massachusettsin yliopiston Center for Mindfulnessin ohjaajakoulutusohjelmassa, jossa opettajina ovat mm. Jon Kabat-Zinn ja Saki Santorelli. Hänen perustamansa Mind at Work Oy tarjoaa muun muassa avoimia mindfulness-kursseja ja organisaatioille räätälöityjä mindfulness-ohjelmia. Tutustu myös tietoista läsnäoloa työelämässä käsittelevään blogiin www.mindatwork.fi.*

Riitta Viitala



Henkilöstöammattilainen tulevaisuuden edessä

AVAINSANAT:

henkilöstöjohtaminen, henkilöstötyö, tulevaisuus, henkilöstöammattilainen, toimijuus

Johdanto

Henkilöstöjohtamisen kenttä on jo vuosikymmenten ajan ollut tasaisesti etenevien, joskin kiihtyvien, muutostrendien vaikutuspiirissä. Niitä ovat olleet erityisesti globaalistuminen, organisaatioiden jatkuvat rakenteelliset uudelleenmuotoutumiset ja tiedon vahvistuva asema työn kohteena, työn välineenä, kulutustavarana, kilpailutekijänä ja kaikille avoimena resurssina. Tietojärjestelmien rooli työn sisältöjen ja tekemisen tapojen määrittäjänä on jatkuvasti kasvanut. Työurat ovat muuttuneet rikkonaisiksi ja niiden epävarmuus on arkipäivää monilla aloilla. (Mm. Gratton, 2011.) Erytyisesti viimeiset seitsemän vuotta ovat olleet monissa organisaatioissa henkilöstöjohtamisen kannalta vaikeita vuosia talouden taantumien takia. Henkilöstöjohtaminen toimintona on joutunut reagoimaan, sopeutumaan, uudis-

tumaan, tehostumaan ja usein myös kutistumaan. Päähuomio on monesti ollut siinä, miten organisaatio saadaan vietyä juuri käsillä olevien haasteiden yli.

Aktiivista ennakkointia ja tulevaisuuteen varautumista – proaktiivisuutta – pidetään keskeisenä henkilöstöjohtamisen strategisuu-den kriteerinä (Golden & Ramanujam, 1984; Brockbank, 1999). Henkilöstöjohtamista onkin useimmiten kritisoitu juuri sen puutteesta ja keskittymisestä hoitamaan vain eteen tulevia ja välttämättömiä asioita, joista useimmat ovat jonkin jo tapahtuneen asian seurauksia (mm. Truss ym., 2002; Juuti & Luoma, 2009; Järnlström, 2011; Ulrich ym., 2013). Henkilöstöammattilaisia on toistuvasti haastettu ottamaan strategisempaa roolia organisaatioidensa henkilöstöjohtamisessa (mm. Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich ym., 2009). Tällä tar-

koitetaan paitsi organisaatioiden toimintastrategioiden ja henkilöstöstrategioiden parempaa kytkemistä toisiinsa, myös yleisesti ennakoivampaa otetta suunnittelussa.

Henkilöstöjohtaminen tiivistyy monissa organisaatioissa henkilöstöhallinnoksi käytännön syistä, koska niukoilla resursseilla on hoidettava pakolliset lainsäädännölliset tai muut tarkoin säädellyt henkilöstörutiinit, kuten esimerkiksi palkkahallinto ja työehtosopimusten määräysten toimeenpano. Syitä sille, että henkilöstöammattilaisilta strateginen ote usein puuttuu, ovat tutkimusten mukaan työpanoksen niukkuuden ohella myös osaamisen puute sekä heikko poliittinen asema organisaation hierarkiassa (Ulrich & Brockbank 2005; Lawler & Boudreau 2009). Viimeksi mainittu asia kiertyy paljon pohdittuun kysymykseen henkilöstöammattilaisten toimijuudesta organisaatioissa.

Maailmalla on tehty jonkin verran tutkimusta siitä, miten henkilöstöammattilaiset osallistuvat yritysten tulevaisuuden ennakkointiin ja erityisesti strategian kehittelyyn. Yhtenä mittarina henkilöstöjohtamisen strategisesta toimijuudesta on pidetty heidän osallistumistaan johtoryhmätyöskentelyyn. Johtoryhmien jäsenyys ja aika ajoittainen läsnäolo siellä ei kuitenkaan vielä paljasta aitoa osallisuutta strategiatyössä. Joidenkin tutkimushavaintojen mukaan henkilöstöammattilaiset eivät välttämättä ole mukana siinä strategian laadinnan vaiheessa, kun siihen vielä voisi vaikuttaa, vaikka he olisivatkin strategiaprosessissa mukana (Raub, Alvarez ja Khanna, 2006). Kyse onkin paljolti siitä, minkälainen ”äänivalta” henkilöstöjohtolla on. Koska asema sosiaalisissa yhteisöissä neuvotellaan jatkuvasti yhteisön sisällä, henkilöstöfunktio voi saada äänensä aidosti kuuluviin strategisessa päätöksenteossa vain, mikäli sen itsensä lisäksi myös muu johto aidosti uskoo henkilöstöresurssien strategiseen merkittävyyteen ja henkilöstöjohtamisen tuomaan lisäarvoon (Järnström & Luoma, 2014).

Henkilöstöammattilaisia on toistuvasti haastettu sekä aktiiviseen roolin ottoon että roolin tietoiseen muokkaamiseen. Karen Legge (1978) pohjusti näkökulmaa rooliteoriaansa avulla, jossa eroteltiin *reaktiivinen*, so. odotettujen asioiden toteuttaminen pyydettyä ja tarpeen vaatiessa, ja *proaktiivinen* toiminta, so. tulevaisuussuuntautuneisuus, muutosorientoituneisuus, omatoimisuus ja ennakoiminen. Reaktiivisia rooleja ovat *ongelmien ratkaisija*, so. osallistuu organisaation ongelmien ratkaisemiseen HR tietämyksensä kautta, ja *mukautuva innovoija*, so. parantaa HR asiantuntemuksellaan organisaation suorituskykyä haastamatta vallalla olevaa johtamisjärjestelmää ja sen perustana olevia arvoja ja linjauksia. Leggen mallissa proaktiivinen rooli on *poikkeava uudistaja*, joka aktiivisesti haastaa muuta johtoa kyseenalaistamaan nykyisiä ajattelutapoja ja uudistumaan rohkeasti. Leggen tutkimuksissa uudistujan rooli oli varsin harvinainen. Leggen jalanjäljillä on esitetty useita vastaavia roolityypologioita (esim. Tyson & Fell, 1986). Viimeisin niistä on Ulrichin, Brockbankin ja Johnsonin (2013) esittämä malli, jonka mukaan henkilöstöfunktion ja samalla siis henkilöstöammattilaisen roolit ovat strateginen toimija, uskottava toimija, kykyjen kehittäjä, muutosagentti, HR innovaattori ja integroija sekä teknologian edistäjä. Nämä roolikehikot kertovat siitä, miten henkilöstöammattilaisen päähuomio kohdentuu ja miten tehtävän sisältö painottuu sekä millainen on hänen orientaationsa työtehtävässä (esim. valvoja vs. palvelija).

Rooli muodostuu organisaatioissa ajan saatossa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja vähitellen vakiintuneiden rakenteiden lopputuloksena, mutta aina myös roolin haltija itse uusintaa tai uudistaa roolia. Kiinnostavaa onkin se, missä määrin henkilöstöammattilainen pystyy roolia itse lopulta muokkaamaan. Tätä asiaa voisi tarkastella valta-näkökulmasta, mutta tässä artikkelissa asiaa lähestytään toimijuuden käsitteen kautta. Toimijuudella (human agency) tarkoitetaan yksilön kapasiteettia tehdä valin-

toja vastavoimana sille, että yksilön toiminta säädellään ulkopuolelta tai ne määrittävät deterministisesti luonnon lakien kaltaisten voimien ohjaamana (Bandura, 1986, 1997). Toimijuudella viitataan siis yksilön mahdollisuuksiin tehdä omaan työhön liittyviä, ammatillisia valintoja ja päätöksiä, jotka johtavat hänet tavoitteisiinsa ja arvokkaina pitämiin asioihin. Jos toimijuus on vahvaa, hän pystyy toimimaan myös yksilöllisistä lähtökohdistaan eikä ympäristö täysin sanele hänen toimintaansa ja identiteettiään (Vähäsantanen ym., 2012; Fenwick, 2006).

Henkilöstöammattilaisten rooleja käsittelevässä kirjallisuudessa on usein todettu, että henkilöstöammattilaisten strategista roolia – ja yli-päättään vaikuttavaa roolia – ei ”anneta”, vaan se pitää itse ottaa (mm. Ulrich ym. 2009). Tämän ajattelun mukaan henkilöstöammattilaisilla itsellään on tärkeä rooli siinä, millaista toimijuutta he rakentavat organisaationsa arjessa puheillaan, teoillaan ja asenteillaan. Henkilöstöammattilainen, jolla on vahva toimijuus, pystyy ammatillisessa roolissaan neuvottelemaan työnsä sisällöstä ja vaikuttamaan organisaatioonsa ja organisaatioonsa.

Henkilöstöammattilaisten toimijuus ei kuitenkaan määrity pelkästään siitä käsin, miten he asemoivat itsensä tai asemoituvat organisaation päätöksenteon voimakentässä ja hierarkiasa. Toimijuus määrittyy myös sen kautta, miten he asemoivat itsensä suhteessa omaan tehtäväkenttäänsä ja sen tulevaisuuteen. Henkilöstöammattilaisten näkökulmasta strateginen rooli tarkoittaa organisaation menestystä turvaavaa tulevaisuuden ennakoimista henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin. Tämä edellyttää näkemystä tulevaisuudesta. Tulevaisuus näyttää kuitenkin usein epäselvältä tai arvaamattomalta. Siksi on inhimillistä, että katseet helposti kääntyvät mieluummin nykyhetkeen.

Voidaan väittää, että vähintään yhtä tärkeää on se, miten henkilöstöammattilainen hahmot-

taa tulevaisuuden, kuin se, miten hän hahmottaa oman roolinsa organisaation kokonaisuudessa. Toimijuutta määrittää paljon se, missä valossa tulevaisuus henkilöstöammattilaiselle näyttäytyy. On suuri ero siinä, kokeeko hän tulevaisuuden negatiivisen kehityskulun synkkänä kierteenä, johon voi ajopuun lailla yrittää reagoida, vai myös uusien mahdollisuuksien kenttänä, jossa on omilla valinnoilla ja toimilla tehtävissä kehitysoikkia.

Käsillä olevan artikkelin tutkimuskysymyksiinä ovat: *Miten henkilöstöammattilaiset asemoivat itsensä puhuessaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteista. Millaista toimijuutta he ilmentävät henkilöstötyön tulevaisuutta käsittelevissä kannanotoissaan?*

Aineisto: HR-Barometri

Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsitään tässä artikkelissa henkilöstöammattilaisten kirjoittamien tekstien pohjalta, jotka saatiin HR-Barometri -kyselyssä vuonna 2013. Barometrissä esitetty pääkysymys oli. ”Mitä kehittämishaasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2018 mennessä?” Nyt on eletty noin puolet vastaushetken tarkasteluikkunasta.

Barometri-kyselyn koordinoijana toimi HENRY ry ja pääsponsorina Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma. Fountain Park Oy kokosi ja käsittelee barometriaineiston, ja Vaasan yliopiston Johtamisen yksikkö oli päävastuussa barometrin sisällön valmistelusta ja jatkoanalysoinnista. Muina kumppaneina hankkeessa toimivat Elinkeinoelämän keskusliitto EK sekä joukko työmarkkinajärjestöjä: Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry., Julkisanalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry., Kauppakamari, KT Kuntatyöntajat, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry., Suomen Ekonomiliitto SEFE ry., Tekniikan akateemisten liitto TEK ry., Uusi Insinööriliitto UIL ry. ja Yhteiskuntalan korkeakoulutetut ry. Mukana olevat liitot

ja yhdistykset lähettivät jäsenistölleen linkin, josta vastaajat pääsivät kyselyyn kolmen viikon ajanjaksolla.

Barometrikyselyyn osallistui yhteensä 856 henkilöstöammattilaista. Heistä 73% oli naisia ja 27% miehiä, 58% oli johto- ja esimiestehtävissä ja loput 42% asiantuntijaroleissa. Iältään vastaajista 5% oli alle 30-vuotiaita, 27% oli 30–40-vuotiaita, 32% oli 41–50 -vuotiaita, 27% oli 51–60 -vuotiaita ja 9% oli yli 60-vuotiaita.

Tutkimuksen lähestymistapa oli fenomenologinen. Aineisto kerättiin ohjaamatta vastaajia kovinkaan tarkasti. Erilaisilla kuvasivuilla vastaajille näytettiin väljästi muotoiltuja syötteitä, joiden valossa heitä pyydettiin pohtimaan henkilöstötyön haasteita seuraavien viiden vuoden sisällä. Syötteet olivat seuraavia lauseita: ...ajattele johtamisen muuttumista...ajattele teknologian kehityksen näkökulmasta...ajattele organisaation rakenteiden ja johtamisen muuttumista...ajattele organisaation toimintaympäristön / toimialan muuttumista...ajattele organisaation strategian näkökulmasta...ajattele henkilöstöresurssien muuttumista. Kyselyssä oli kaksi kierrosta, josta ensimmäisellä vastaajat kertoivat vapaasti ajatuksiaan tulevaisuuden henkilöstöhaasteista, ja toisella kierroksella he asettivat vastaajien yhdessä tuottamia asioita tärkeysjärjestykseen. Kunkin syötteen yhteydessä vastaaja pystyi kirjoittamaan avautuvaan vastausikkunaan enintään 60 merkin asian ja sitä pystyi edelleen seuraavassa ikkunassa selittämään enintään 1500 merkin laajuisesti. Tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman rikas näkymä siihen, mitä henkilöstöjohtamista tuottavat ja kokevat toimijat organisaatioissa ajattelevat henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteista. Tuloksena oli tuhansia kommentteja sisältävä aineisto, joiden teemat vaihtelivat laidasta laitaan henkilöstöjohtamisen sisältöalueilla. Lyhimmillään kommentti saattoi olla noin 10 sanaa ja pisimmät noin 200 sanaa. Kukin vastaaja kirjoitti keskimäärin viisi kommenttia.

Seuraavassa on aineistoa tarkasteltu sisällön analyysin keinoin nojaten diskurssianalyytiseen lähestymistapaan siinä mielessä, että kiinnostus kohdistetaan siihen, miten niissä tulevaisuudesta puhutaan (esim. Jokinen ym., 1999, p. 248). Ajatuksena on, että ilmaukset, jota vastaajat käyttävät teksteissään, antavat vihjeitä siitä, millaisia merkityksiä he antavat asioille ja siitä, miten he asemoivat itseään suhteessa niihin. Kiinnostuksen kohteena ovat teksteissä rakennetut subjektipositiot eli se, millaista toimijuutta henkilöstöammattilainen kommentissaan ilmentää, miten suhtautuu ilmaisemiinsa asioihin ja millaiseen suhteeseen itseään asettaa suhteessa muihin, joihin asiat liittyvät (Jokinen ym. 1993, p. 37- 40). Tarkoituksena ei nyt ole kertoa, mitä asioita he käsittelevät tulevaisuudesta kirjoittaessaan tai varsinkaan sitä, miten vastaajien näkemykset tilastolliset jakautuvat. Tarkastelun kohteena on, miten aineistossa henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta koskevaa tulkintaa tuotetaan.

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus henkilöstöammattilaisten kirjoituksissa

Henkilöstöammattilaiset ovat henkilöstötyön kentässä kiinni päätyökseen; he ovat siinä niin sanotusti ”iholla”. Heille henkilöstötyö on sekä arkista toimintaa, mutta samalla toiminnan kohde (ks. Engeström, 1987), koska he ovat roolinsa mukaisesti päävastuussa organisaatioiden henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökäytäntöjen kehittymisestä. Kun he puhuvat henkilöstötyön haasteista tulevaisuudessa, he puhuvat samalla omista haasteistaan. Sisällöllisesti aineistossa korostuivat vahvimpina työhyvinvointiin, johtamisen kehittämiseen, osaamiseen ja henkilöstön uudistamiseen (pirstaloituminen, määrän ja rakenteen dynaamisuus ja sen hallinnan haasteet,

ikäkysymykset, monikulttuuristuminen, toimijaverkostot jne.) haasteet.

Ensimmäinen huomio kiinnittyy siihen, mikälaista tulevaisuutta henkilöstöammattilaiset teksteissään rakentavat. Aineistossa olleissa kommentteissa tulevaisuus näyttäytyi vastajille monenlaisena: huolestuttavana, erilaisena, positiivisena ja myös tyhjänä tauluna. Viimeksi mainittu näky niissä lukuisissa vastauksissa, joissa henkilöstöammattilainen kirjoitti nykyhetken ongelmista, kun häneltä kysyttiin tulevaisuuden haasteista. He eivät irrottautuneet tästä hetkestä eivätkä eläytyneet tilanteeseen viiden vuoden päässä, vaan sivuuttivat tulevaisuutta koskevan kysymyksen kokonaan.

Ajatukset tulevaisuuden kehityskuluista olivat voittopuolisesti pessimistisiä. Henkilöstöammattilaiset kirjoittivat paljon tulevaisuutta määrittävistä asioista, jotka ovat henkilöstöjohtamista huonontavia, vaikeuttavia ja jopa ylipääsemättömiä. Seuraavassa on yksi esimerkki pessimismin värittämästä tulevaisuudenkuvasta:

”Henkilöstö ikääntyy ja jaksaminen vähenee sekä motivaatio työntekemiseen vähenee. Nuori polvi johtajina ajattelee eri tavoin kuin vanha ja elämme omassa organisaatiossamme jatkuvien ristiriitojen keskellä johtamisen suhteen. Vanhemmille johtajille muutos on vaikeaa ellei mahdotonta. Ihmiset nähdään rasitteena, eikä heidän onnistumisensa eteen olla valmiita pannotamaan, ilmapiiri on lannistava. Kulttuurin muutos on hankalaa ja vie varmasti vielä yhden sukupolven ennen kuin suomalainen teollisuus on siinä pisteessä, että työntekijöitä arvostetaan ja johtaminen tapahtuisi yhdessä ongelmia ratkomalla eikä ylhäältä alas johtamalla.”

Viiden vuoden säteellä kehityskulun arveltiin useimmiten olevan nykyisten ongelmien kertaantumista ja vahvistumista. Kovin suuria muutoksia tai varsinkaan hyppäksenomaisia muutoksia ei ennakoitu. Esimerkiksi tänä

syksynä räjähdysksen omaista pakolaisten ja samalla ulkomaisten potentiaalisten työntekijöiden virtaa ei osattu ennustaa. Ei myöskään kiihtynyttä keskustelua työehtosopimusjärjestelmän uudistamisen tarpeesta Ruotsin malliin tai työelämän normien purkamisesta lainsäädännöllisin keinoin. Monet arvelivat vuonna 2013, että viidessä vuodessa ei tapahdu suuria yllätyksiä, vaikka haasteet lisääntyvät.

Vain aivan muutamissa puheenvuoroissa nähtiin tulevaisuus positiivisesti ja henkilöstöjohtamisen kannalta mahdollisuutena. Tässä yksi esimerkki harvoista uudenlaisia mahdollisuuksia avaavista ja myönteisesti virittyneistä tulevaisuuskuvauksista:

”Henkilöstöammattilaiset ovat yhä enenemässä määrin asioita yhdistäviä tahoja. Esimerkiksi sisäisten eri yksiköiden, ammattikuntien tai liiketoiminta-alueiden vahvuudet, tarpeet, heikkoudet tms. voivat olla vastaus toisten yksiköiden tarpeeseen. Tähän kuuluvat myös esimerkiksi innovaatiot ja toimintatavat sekä muut hyvät käytännöt, joita henkilöstöammattilaisten tulee hyödyntää eri tilanteisiin, kuitenkin samaa tavoitetta kohti. Tämä ei varmasti koske vain sisäistä liikkuvuutta, vaan HR-ihmisten tulee olla perillä mitä ulkomaailmassa tapahtuu ja kääntää nämä trendit organisaation omalle ”kielelle”. Pieni näpertely tulee ulkoistumaan tai teknistymään, vahvuudet HR-ihmisillä on tulevaisuudessa viestinnässä, vaikuttamisessa, esimerkissä, johtamis- sekä mentorointitaidoissa sekä monen ammattialan näkökulman hallinnassa.”

Monet kommentit tulevaisuudesta olivat melko neutraaleja. Tässä yksi esimerkki tulevaisuuden haasteita koskevasta kommentista, jossa kehityskulkua ei arvotettu negatiiviseksi sen paremmin kuin positiiviseksi:

”Esimiestyön haasteet kasvavat, koska työntekijät määrittävät ainakin osin arvot suhteessa vapaa-aikaan. Esimiehellä on entistä enemmän vastuuta erilaisten ryhmien erilaisesta kohtelee-

misesta. Ulkomaalaisten osuus työvoimasta kasvaa huomattavasti tuoden tietysti eri kulttuurien osaamisvaateet työelämään. Esimiehisyydestä tulee ammatti, esimies ei tee enää substanssia. Jos tuotantotaloudesta tuttu ajattelumalli leviää, ovat työprosessien seuranta ja työn organisointi esimiehen työtä ja iso johtamiselementti. Osin työaikaa ja työpaikalla oloa ei enää ole. Työn tavoitteiden ja tulosten arviointi nousee tärkeämmäksi kuin työajan seuranta. Työpaikan moraaliset arvot ja käytänteet ovat entistä tärkeämpiä koodistoja ja rekrytointi tapahtuu siitä näkökulmasta.”

Toinen erotteleva piirre henkilöstöammattilaisten tulevaisuutta koskevissa kannanotoissa liittyi siihen, miten kirjoittajat asemoivat teksteissään itseään toimijoina suhteessa tulevaisuuteen. Kommenteissa rakennettiin käsitystä henkilöstöammattilaisesta reagoijana ja vastaanottajana tai vaihtoehtoisesti aktiivisena vaikuttajana ja toimijana. Jotkut myös jättivät henkilöstöfunktion tai -ammattilaiset kokonaan tulevaisuuskuvausten ulkopuolelle, vaikka henkilöstöjohtaminen rakentuu organisaatioissa aina osin ulkopuolisten voimien ja osin omien tulkintojen, valintojen ja toimenpiteiden tuloksena (ks. Berger & Luckman, 1966, pp. 134–135, 173–179). Huolestuttavaa on, että henkilöstöammattilaiset kirjoittivat tulevaisuuden kehityskuluista useimmiten ulkopuolisina voimina, johon voi vain sopeutua. Seuraava esimerkki ilmentää passiivisen vastaanottajan subjektiositiota, jossa heijastuu ”minä organisaation työntekijänä” vahvemmin kuin ”minä henkilöstöammattilaisena”.

”Ihmisen kohtaava, ihmistä kunnioittava ja ihmistä arvostava johtaminen on häviämässä. On menty siiloihin ja poteroihin, josta nakellaan määräyksiä sähköpostilla. Kovat arvot kunniasa. Kaiken määrää raha. Ihminen on vain kustannustekijä eikä tuloksen teon mahdollistava resurssi, jota tulisi vaalia kuin kauneinta kukkaa kasvihuoneessa. HR:n tehtävä olisi huolehtia kasvihuoneen resursseista, että kukat voisivat

hyvin. Työelämässä kaikki on perustunut tähän asti ajan mittaamiseen ja hallintaan. Kaiken kontrollointiin mahdollisimman tarkasti. Suorittavan työn muuttuessa yhä enemmän aivotyöksi ei pitäisi olla merkitystä missä ja milloin työtä tehdään kunhan saadaan lisäarvoa aikaiseksi. Jos on hyvä kirjoittaa raporttia läppäriellä laiturin nokassa varpaita vedessä huljutellen, niin miksi näin ei voisi tehdä ihan hyvällä omalätunnolla. Raportin syntyminen on kuitenkin se pääasia. Aivot kun eivät toimi kellon mukaan. Luottamus ihmiseen pitäisi saada palautettua. Ohjeet laaditaan ihmisen pahuus ja väärinkäytökset mielessä, ettei vain kukaan pääsisi porsaanreiästä pujahtamaan. Pitäisi puuttua mahdollisesti muutamaa harvaan väärinkäyttöä sen sijaan, että rajoitetaan 99 % tunnollisen elämää kuristumispisteeseen saakka. Johtajien pitäisi olla edelleen johtajia ja HR:n palvelufunktio. Nyt johtajat ovat menneet poteroihin ja HR hoitaa kaiken likaisen työn eli ihmisen kurittamisen. YT-neuvottelut hoidetaan HR:n toimesta, ei siellä johtajia juuri näy.”

Tulevaisuuden mahdollisuuksia ei kommentoissa juurikaan esitelty. Vielä vähemmän käsiteltiin keinoja, joilla tulevaisuuden haasteisiin voitaisiin vastata. Ilmaisuja tyyliin ”koska tapahtuu sitä ja sitä... niin meidän henkilöstöammattilaisten täytyy...” ei aineistossa ollut lainkaan. Seuraavissa lyhyissä kommentoissa nousee kuitenkin esille jossain määrin aktiivisen roolin ottava henkilöstöammattilainen:

”HR järjestelmien tulee olla tehokkaita ja tarjota oikeaa ja laadukasta tietoa HR johdolle ja yritysjohdolle. Näillä keinoilla pystytään tulevaisuudessa tekemään parempia päätöksiä. HR-järjestelmien on tultava nykyaikaan eikä vain olla palkanlaskennan systeemejä vaan oikeasti strategisia työkaluja johdolle”

”HR:n tulee olla aktiivisesti mukana johtamassa strategian mukaisesti, kehittämässä, luomassa ja tekemässä liiketoimintojen menestystä”

Osassa teksteistä kirjoittajan positio ei näky-nyt mitenkään. Henkilöstöammattilainen saatoi kommentissaan etäännyttää itsensä, työn-
sä ja myös organisaationsa ennakoimistaan tulevaisuuden piirteistä eikä hän kiinnittänyt niihin mitään arvolatauksia. Seuraavassa esi-
merkki tällaisesta neutraalista tulevaisuuden haasteiden kuvauksesta:

”Henkilöstön saatavuus ja osaaminen (sote), hallinnon hallittu vähentäminen, poistuvan osaamisen ja organisaatiomuistin tallentaminen, työntekijöiden muuttuvat asenteet, uuden median ja tiedon käyttöönotto, työvoiman ikääntyminen ja työkykyisyyden ylläpitäminen ja toimivien tietojärjestelmien käyttöönotto, julkisen hallinnon ja yritysten toimialaklusterit ja muutuva yhteistoiminta”.

Edellä esitellyn perusteella henkilöstöammattilaiset rakentavat kirjoituksissaan tulevai-
suutta monella eri tavalla. Tämä ei varmuu-
della kerro kuitenkaan mitään siitä, miten he lopulta toimivat käytännössä. Havaintoja voi pitää enintään jonkinlaisina vihjeinä. Puh-

taasti teoreettisesti tarkasteltuna aineistosta voi kuitenkin erotella yhdeksän erilaista mah-
dollista subjektipositiota sen perusteella, että missä valossa henkilöstöammattilainen tule-
vaisuuden näkee ja miten hän asemoi itseään suhteessa tulevaisuuden henkilöstöhaasteisiin (Kuvio 1). Henkilöstöammattilaiset välittivät kommentissaan kuvaa kolmesta erilaisesta tulevaisuuden tarkastelijasta: pessimististä , joka pitää henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta ongelmallisempänä kuin nykyisyyttä; neutraalista, joka kuvaa tulevaisuuden erilaisena, mutta ei parempana eikä huonompana; ja optimistista, joka näkee tulevaisuudessa myös mahdollisuuksia ja kehitystä. Lisäksi he asemoivat henkilöstöfunktion ja oman roolinsa henkilöstöjohtamisessa kolmeen eri päätyyppiin: passiiviseen, välttelevään ja aktiiviseen. Passiivisessa roolissa näkyi huolestuneisuus ja kokemus siitä, että ei voi vaikuttaa vaan ainoastaan ottaa vastaan. Välttelevässä roolissa jätettiin henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehityssuunnat kommentoimatta. Kommentit koskivat lähinnä toimintaympäristön piirteitä ja niiden kehitystä. Useimmiten välttelevät

	PASSIIVINEN JA HUOLESTUNUT: ”en pysty vaikuttamaan, odotan mitä tapahtuu”	VÄLTTELEVÄ: ”en ota kantaa tulevaisuuteen henkilöstötyön kannalta”	AKTIIVINEN, ENNAKOIVA: ”kohtaan tulevaisuuden aktiivisesti vaikuttaen”
PESSIMISTI: Tulevaisuus on nykyisyyttä ongelmallisempi NEUTRAALI: Tulevaisuus on erilainen kuin nykyisyys OPTIMISTI: Tulevaisuus on nykyisyyttä valoisampi			

Kuvio 1. Henkilöstöammattilaisten toimijuus suhteessa henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteisiin.

pysyttelivät nykyhetken kuvaamisessa. Aktiivisessa roolissa heijastui vahva toimijuus. Näissä kommentteissa esiteltiin henkilöstötyön kehitystä, jolla toimintaympäristön muutosten tuomiin haasteisiin tullaan vastaamaan.

Johtopäätöksiä

Tässä artikkelissa on pohdittu henkilöstöammattilaisten vuonna 2013 kirjoittamia ajatuksia siitä, miltä henkilöstötyön tulevaisuuden haasteet näyttävät vuoteen 2018 mennessä. Nyt eletään suunnilleen tarkastelujakson puoliväliä ja Suomessa käydään kiihkeää keskustelua työelämän säätelyn purkamisesta. Saavutettujen etujen leikkaaminen nähdään nykyisessä taloudellisessa tilanteessa välttämättömänä ja siihen ollaan nyt menossa jopa nopeilla lainsäädännöllisillä muutoksilla. Työehtosopimusmallimme on ankaran arvioinnin alla. Samaan aikaan eri puolille maata tulee odottamaton määrä ulkomaista potentiaalista työvoimaa. Näitä asioita ei osattu ennustaa vielä pari vuotta sitten. Barometriaineisto osoittaa ainakin sen, että viiden vuoden ajakänne voi hämmentävästi näyttäytyä nykyisen kehityskulun tasaisesti tai kiihtyen etenevältä jatkolta ja mahdollisia yllätyksellisiä hyppäyksiä ei helposti pystytä ennakoimaan.

Todettakoon vielä kerran, että tämän aineiston perusteella ei voi vetää mitään tilastollisia johtopäätöksiä siitä, miten nämä 856 henkilöstöammattilaista todellisuudessa käyttäytyvät ja asennoituvat tulevaisuuteen. Heiltä on kysytty kehityshaasteita ja he ovat kirjoittaneet haasteista. Tämä onkin varmasti yksi syy tekstien mollivoittoisuuteen ja ongelmien listaamiseen ilman ratkaisuehdotuksia tai mahdollisuuksien näkemistä. Täysin ei syntynyt kokonaiskuva kuitenkaan tuolla selity, koska kysymyksen asetelusta huolimatta mukana oli myös joitakin puheenvuoroja, joista heijastui tulevaisuuden usko ja ratkaisujen näkeminen. Toisaalta monet myös jättivät tulevaisuuden

kommentoimatta ja keskittyivät nykyhetken ongelmien kuvaamiseen. Aineiston luonne lyhyine kannanottoineen ei mahdollista pidemmälle menevää analyysiä, joten kuva jää varsin yleiselle tasolle.

Artikkelin tuottama kuva on luotu muutamien tuhansien kommenttitekstin perusteella. Niissä vastaajat rakensivat kuvaa suomalaisista henkilöstöammattilaisista, jotka asemoivat itsensä useimmin ryhmiin ”Tulevaisuus on ongelmallinen – en pysty vaikuttamaan: odotan mitä tapahtuu” tai ”Tulevaisuus on ongelmallinen – en ota kantaa vaikutuksiin henkilöstötyössä”. Tämä heijastaa henkilöstöammattilaisten sitkeässä pysyttelevää hallinnollista toteuttajan roolia. Vain pieni joukko henkilöstöammattilaisista rakensi kommentteissaan vahvaa toimijuutta suhteessa henkilöstöjohtamisen kentän tulevaisuuteen. Heitäkin kuitenkin oli. Osa ilmaisi suhtautumistaan pessimistisesti, mutta samalla ratkaisuja etsien: ”Tulevaisuus on ongelmallinen – kohtaan sen aktiivisesti vaikuttaen”. Osa näki muutoksissa myös mahdollisuuksia: ”Tulevaisuus on erilainen – kohtaan sen aktiivisesti vaikuttaen.”

Vastaajat tekevät henkilöstöjohtamista ja –työtä tällä hetkellä. He ovat myös se ryhmä, joka luo henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta. Se, missä määrin joukko uskoo itseensä tulevaisuuden rakentajana, vaikuttaa siihen, millaiseksi se rakentuu. Jos aineistoa tarkastelisi psykologi, hän luultavasti sanoisi, että nyt tarvitaan voimavara- ja ratkaisukeskeistä lähestymistapaa. Pessimismi ja voimattomuus ovat vallanneet liiaksi alaa; olkoonkin se tämän päivän realismia ainakin joissain organisaatioissa. Katse on käännettävä vaikka puoliväkisin mahdollisuuksien suuntaan. Harvoin kaikki kehitys on vain huonoa tai hyvää. Onnistumisen ratkaisee se, miten niihin suhtaudutaan. Jos jokin negatiivinen kehityskulku jo on havaintokentässä, varautumisstrategian tulisi olla vähintäänkin suunnittelun alla. Henkilöstöammattilaisten kannattaisi pohtia omaa toi-

mijuuttaan organisaatiossa ja sitä, mikä siinä olisi vahvistettavissa omin keinoin. Yksikin askel vahvempaan toimijuuteen olisi askel hyvään suuntaan.

Aineistossa tuotetut tulevaisuuden kuvat olivat monesti stereotyyppisiä ja kapea-alaisia. Esi-merkkinä vaikkapa aineistossa monesti toistunut huoli siitä, että vanhat työntekijät eivät omaksu uutta informaatioteknologiaa ja nuoret työntekijöiden työmoraali on huono. Analyttinen ote jäi vähäiseksi. Osittain tämä selittyy kyselyn luonteella, mutta ei täysin. Hyvin monet vastaajat näkivät tulevaisuudesta kysyttäessä vain nykyhetken ja takertuivat sen esittelemiseen. Jotkut totesivat jopa, että juuri mikään ei viidessä vuodessa muutu. Aineisto viestii siitä, että henkilöstötyössä on tarvetta tietoiselle ja huolelliselle tulevaisuuden pohdinnalle. Se voisi käytännössä olla systemaattista skenaariotyöskentelyä organisaatioissa ja laajaa keskustelua tulevaisuudesta erilaisilla henkilöstöjohtamisen foorumeilla. Mitä jä-

sentyneempi käsitys tulevaisuudesta saadaan luotua, sitä tavoitteellisempaa on henkilöstökäytäntöjen kehittämistyön priorisoiminen ja kehittäminen.

Henkilöstöammattilainen ei toimi organisaatiossa yksin. Tärkeää olisikin koota kasaan ne organisaation toimijat, joilla on eniten vaikutusvoimaa henkilöstöjohtamisen muotoutumiseen. Siinä ryhmässä on tärkeä esittää muutama kysymys: ” Millainen toimintaympäristömme on viiden vuoden kuluttua henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Millaisella henkilöstöjohtamisella pystymme vastaamaan liiketoiminnan tarpeisiin ja toimintaympäristön haasteisiin? Minkälaisilla kehitysaskelilla pääsemme siihen? Mitä teemme ensimmäiseksi?” Ensimmäinen askel on kuitenkin oman ajattelun tutkiminen ja vastaaminen kysymyksiin ”Mitä minä uskon tulevaisuuden kehityskulusta? Miten siihen minun mielestäni pitäisi varautua? Ja mitä se, mihin uskon, ohjaa minut tekemään jo tänään? ■

Paksu puu alkaa kasvunsa ohuesta versosta.

Yhdeksänkerroksinen torni nousee rivistä pikku tiiliä.

Tuhannen virstan matka alkaa yhdestä askeleesta.

Tutkikaa tarkoin ajatuksianne, niissä on tekojen alku.

– LAOTSE

LÄHTEET

- BANDURA, A. (2001) Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*. 52. s. 1-26.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. (1966) *The Social Construction of Reality*. London: Penguin University Books.
- BROCKBANK, W. (1999) If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*. 38(4). s. 337-352.
- ENGSTRÖM, Y. (1987) *Learning by Expanding*. Helsinki: Orienta-konsultit.
- FENWICK, T. (2006) Escaping / becoming Subjects: Learning to Work the Boundaries in a Boundaryless Work. Teoksessa BILLET, S, FENWICK, T & SOMERVILLE, M. (toim.). *Work, Subjectivity and Learning: Understanding Learning Through Working Life*. Dordrecht: Springer.
- GOLDEN, K. & RAMANJUDAM, V. (1985) Between a Dream and a Nightmare: on the Integration of the Human Resource Management and Strategic Planning Processes, *Human Resource Management*. 24. s. 429-452.
- GRATTON, L. (2011) Workplace 2025 – What will it look like? *Organizational Dynamics*. 40. s. 246-254.
- JOKINEN, A., JUHILA, K. & SUONINEN, E. (1993) *Diskursianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.
- JOKINEN, A., JUHILA, K. & SUONINEN, E. (1999) *Diskursianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino.
- JUUTI, P. & LUOMA, M. (2009) *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin*. Keuruu: Otava.
- JÄRLSTRÖM, M. (2011) Henkilöstöfunktion strateginen rooli. Teoksessa VIITALA R., SUUTARI V. & JÄRLSTRÖM M. (toim.). *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin tuloksista*. Selvityksiä ja raportteja no. 171. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- LAWLER, E. & BOUDREAU, J. (2009) What makes HR a Strategic Partner? *People & Strategy*. 32(1). s. 14-22.
- LEGGE, K. (1995) *HRM: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Business.
- RAUB, S., ALVAREZ, L. & KHANNA, R. (2006) *The Different Roles of Corporate and Unit Level Human Resources Managers in the Hospitality Industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18(2). s. 135-144.
- TRUSS, C., GRATTON, L., HOPE-HAILEY, V., STILES, P. & ZALESKA, J. (2002) Paying the Piper: Choice and Constraint in Changing HR Functional Roles. *Human Resource Management Journal*. 12(2). s. 39-63.
- TYSON, S. & FELL, A. (1986) *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson.
- ULRICH, D. & BROCKBANK, W. (2005) *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ULRICH, D. (1998) A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*. 76(1). s. 124-134.
- ULRICH, D. BROCKBANK, W. & JOHNSON, D. (2009). The Role of Strategy Architect in the Strategic HR Organization. *People and Strategy*. 32(1). s. 24-31.
- VIITALA R., SUUTARI V. & JÄRLSTRÖM M. (toim.) (2011) *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin tuloksista. Selvityksiä ja raportteja no. 171: 161-184*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- VÄHÄSANTANEN, K., HÖKKÄ, P., ETELÄPELTO, A. & RASKU-PUTTONEN, H. (2012) Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukkakäytäntäisessä koulutusorganisaatiossa. *Aikuiskasvatus*. 32(2). s. 96-106.

Professori RIITTA VIITALA työskentelee Vaasan yliopistossa Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmässä, jossa on yhteensä noin 25 tutkijaa. Tällä hetkellä Viitalaa työllistää erityisesti HERMES-hanke, jossa tutkitaan pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehittämispotentiaalia. Hänen aiemmat tutkimuksensa ja kirjansa käsittelevät henkilöstöjohtamisen eri teemoja kuten esimerkiksi osaamisen johtamisen, työhyvinvoinnin ja esimiestyön näkökulmia.

HENRYn kannatusjäsenet

Seuraavat yritykset tukevat hyvää suomalaista henkilöstöjohtamista ja antavat näin arvokkaan panoksen yhdistyksemme toiminnalle.

- Aalto University Executive Education Oy
- Adecco Finland Oy
- Aditro Oy
- AEL Oy
- Alma Media Oyj
- Amiedu
- Ammattiopisto Luovi
- AS3 Finland Oy
- Bosch Rexroth Oy
- CGI Suomi Oy
- Cloudator Oy
- Cloudriven Oy
- Corporate Spirit Oy
- Cubiks Finland Oy
- Danske Bank Oyj
- Discendum Oy
- Eduhouse Oy
- Edutech / Tampereen teknillinen yliopisto
- Elakaisla Oy
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- Feelback Oy
- FIBS Yritysvastuuverkosto
- Fitpoint Oy
- Fortum Oyj
- Haaga-Helia Oy Ab
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry
- HR4 Solutions Oy
- HRS Advisors Oy
- Humap Consultation Oy
- Hyria koulutus Oy
- Ilmarinen
- Innotiimi Oy
- Integrata Oy
- Intunex Oy
- Invalidiliitto ry
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera
- Keva
- Koja-Yhtiöt Oy
- KT Kuntatyöntajat
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Liikenne- ja viestintäministeriö
- LähiTapiola Palvelut Oy
- Lääketeollisuus ry
- Lääketietokeskus Oy
- ManpowerGroup Oy
- Markkinointi-Instituutti
- Mepco Oy
- Mercuri Urval Finland
- Norpe Oy
- Novetos Oy
- Numeron Oy
- Oikotie.fi Oy
- Opteam Yhtiöt Oy
- Oy AGA Ab
- Oy Integro Finland Ab
- Pertec Consulting Oy
- POHTO Oy
- Promenade Research Oy
- Proselectum Oy
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- QuestBack Oy
- Rastor Oy
- Romana Management Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu Oy
- Silta Oy
- Smartum Oy
- Sovelto Oyj
- Suomalainen Lääkäri-seura Duodecim
- Sympa Oy
- TAKK - Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talent Vectia Oy
- TalentGate Oy
- Taloustutkimus Oy
- Tampereen Työterveys ry
- Tecnotree Oyj
- Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
- TeliaSonera Finland Oyj
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)
- Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset TIVIA
- Tullihallitus
- Turun Aikuiskoulutuskeskus
- Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, TSE exe
- Työ- ja elinkeinoministeriö
- Uranus Oy
- Valtion Työmarkkinalaitos
- Verohallinto
- VR-Yhtymä Oy



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry