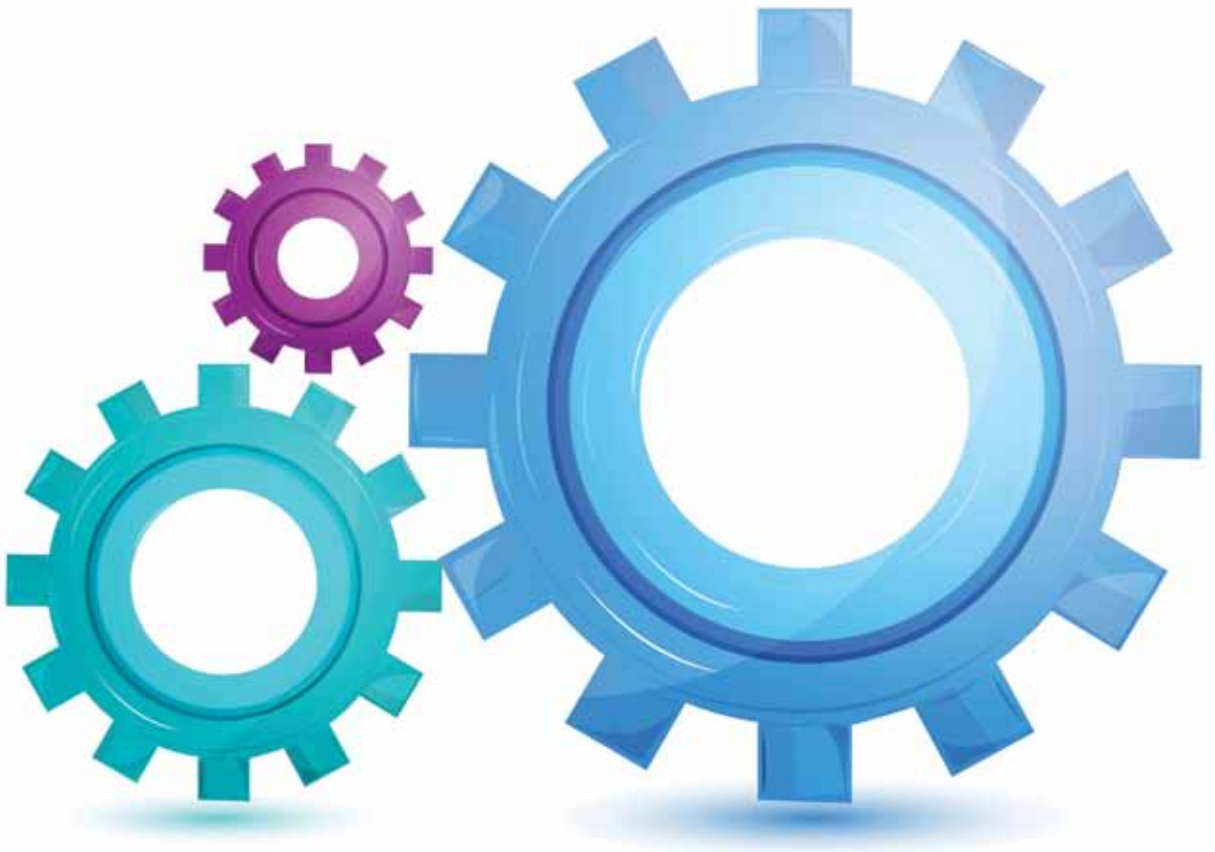


1/2012



Työn Tuuli

TYÖELÄMÄ
- VAI TYÖ JA ELÄMÄ?



Sisällys

Tapio Aaltonen

Pääkirjoitus..... 4

Janne Tienari

HR ulkoa sisään..... 7

Mikko Härmä

Ihmisen näkymistä työssä..... 11

Keijo Räsänen & Marja-Liisa Trux

Täyttä työtä, käytännöllistä toimintaa..... 15

Kirsi LaPointe

Kerro, kerro, kuvastin, miten urastani mielekkään tekisin?..... 20

Anna Kokko

Työ, aika ja perhe – juhlapuheista teoiksi 26

Riitta Hyppänen

Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn haasteita 32

Suvi Nenonen

Työympäristöt uusien työn tekemisen tapojen tukena..... 39

TYÖN TUULI 1/2012

Toimitusneuvosto:

Professori Matti Vartiainen, Aalto yliopisto, Perustieteiden laitos
Professori Kari Lilja, Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu, puheenjohtaja
KIT Paula Kirjavainen, Paula Kirjavainen Consulting Oy
Toimitusjohtaja Risto Suominen, HR Practices Oy
Toimitusjohtaja E. Olavi Salminen, Salmentor Oy
Kehitysjohtaja Anne Silfverberg, työ- ja elinkeinoministeriö

Hallituksen puheenjohtaja Tapio Aaltonen, Novetos Oy
Toiminnanjohtaja Leena Malin,
Henkilöstöjohtajan ryhmä – HENRY ry, vastaava päätoimittaja
Taitto: Pirta Mikkola
Kustantaja: Henkilöstöjohtajan ryhmä – HENRY ry
Paino: Euraprint Oy 2012
ISSN 1235-2035

TAPIO AALTONEN

Tapio Aaltonen on valmentaja ja Novetos Oy:n hallituksen puheenjohtaja.



Pääkirjoitus

Työelämä – työ vai elämä?

Suuren osan elämästämme vietämme työssä. Me etuoikeutetut, joilla on töitä. Jotkut onnistuvat rajaamaan työnsä määrättyihin päiviin ja tunteihin. Toisten työ pursuaa yli rajojen, tulee kotiin, tunkeutuu uniin, aiheuttaa ajoittain huolta ja murhetta, täyttää muulle elämälle varatun ajan.

Joskus pursuaminen johtuu huonosta ajankäytön hallinnasta, joskus siitä yksinkertaisesta syystä, että vastuuta ja työtä vain on niin paljon. Joskus oman tärkeyden korostaminen voi olla syynä läikähtävään kiireeseen.

Työlle voi omistautua

Työaikanormit ylittävä työ ei välttämättä ole työnarkomaniaa sanan kielteisessä merkityksessä. Yhtä hyvin voi puhua siitä, että henkilö on omistautunut työlleen. Hän tekee palkkatyönään suunnilleen sitä, mitä tekisi joka tapauksessa. Hän pitää työstään, saa siitä täyttymyksen tunteita ja merkityksen kokemuksen plus kaiken lisäksi vielä palkkaakin. Palkka antaa hänelle mahdollisuuden jatkaa työtään. Joillekulle muille taas palkka on korvaus menetetyistä vapaa-ajasta.

Paljo työ ei ole yksioikoisesti kielteinen ilmiö. Ihmiset ovat erilaisia, samoin työt. Yhden paljo on toisen vähä. Joku työ hoituu liukkaasti, toisen kanssa on kiinni ajoittain pitkiä päiviä. Paljo työnteko on joissain tapauksissa kielteinen ilmiö, toisissa taas myönteinen.

Downshiftata vai ei

Työn Tuulen valmistumisen loppumetreillä mediassa on käyty ajatustenvaihtoa työhön sitoutumisen velvoittavuudesta. Keskustelun aloitti Matti Apunen leimatessaan nuoren sukupolven työhaluttomu-

den suorastaan moraalittomaksi. Työn tekeminen on meidän yhteiskunnallinen velvollisuutemme. Downshiftaaja on rikkuri, joka lipeää vastuustaan. Hän on vapaamatkustaja, muiden kustannuksella eläjä.

Pitkää päivää raatavat työntekijät ja vastuunsa kantavat johtajat ovat leppoistus-raatamis-janan toisessa ääripäässä. Heille työ on etusijalla silloinkin, kun ei millään jaksaisi eikä viitsisi. He ponnistelevat silkasta velvollisuudentunnosta. Sekä joskus myös työn menettämisen pelosta. Organisaation kannalta he ovat sankareita ja pelastajia. Perheidensä kannalta he puolestaan saattavat olla rikkureita, jotka laistavat vastuustaan kasvattajina ja roolimalleina.

Kohtuus on jossain janan ääripäiden välillä. Jokainen kohtuuttomuus on riskitekijä, liika työ ja liika downshiftaaminen. Molemmat ääripäät ovat rikkuriutta joko yhteiskuntaa tai lähipiiriä kohtaan. Liika työ riistää henkilöä itseään ja hänen lähiympäristöään. Liiallinen työn välttäminen puolestaan johtaa siihen, että jotkut joutuvat raatamaan entistä enemmän.

Globaali hirviö

Oma megakysymyksensä kuuluu, onko maailmantalous eräänlainen hirviö, joka vaatii meiltä yhä enemmän. Olemmeko luoneet itseään ruokkivan systeemin, joka vähitellen kurjistaa meidät, tuhoaa elämämme, tekee maapallosta epäinhimillisen ja ilottoman?

Tätä kysymystä ei ratkaista tässä Työn Tuulen numerossa. Ainakaan lopullisesti. Sen sijaan kirjoittajat nostavat esille sen, että työ ei ole samaa kuin koko elämä. Ja että itse työhönkin kuuluu elämä. Työhön voi kuulua jopa ilo, ei pelkkänä haaleana työnilona vaan ajoittain oikeana mielihyvän tunteena.

Globaalia maailmaa on helppo moittia. Kuka muuttaisi systeemin? Ei kukaan. Muutos alkaa meistä jokaisesta. Mihin olen valmis? Mihin en suostu? Mitä haluan elämältäni? Millaisen mallin haluan antaa lapsilleni? Näitä kysymyksiä kannattaa pohtia usein, ehkä päivittäin. Silloin tällöin niitä kannattaa pysähtyä miettimään kunnolla ajan kanssa. Olenko huomaamattani suostunut johonkin sellaiseen, joka ei ole osa aitoa minääni ja josta en toden totta haaveillut, kun mietin uraani.

Vastuullinen työpaikka

Tämän Työn Tuulen esiin nostamia kysymyksiä on näennäisen helppo pitää sivuraiteen juttuina. ”Yrityksen ainoa tehtävä on tehdä voittoa, keskittyä siihen. Kaikki muu on sen rinnalla toisarvoista. Yritys kantaa yhteiskuntavastuunsa, kun se pyörittää kansantaloutta ja luo työpaikkoja.” Periaatteessa tämä Nalle Wahlroosin ja kumppaneiden ajatus on oikea.

Työpaikka ei ole ensisijaisesti sitä varten, että siellä viihdyttäisiin. Kansantalous toimii, kun yritykset toteuttavat perustehtävänsä. Yrityksen on menestyttävä taloudellisesti.

Historia, tutkimukset ja arkikokemukset osoittavat samalla vääjäämättömästi, että organisaatio ei menesty eikä yritys tee tulosta, ellei sen väki voi hyvin. Vain harva yksilö kykenee tehokkaaseen suoritukseen 12 tuntia vuorokaudessa. Väsyneenä näköalamme kapenee, virheet ja murheet korostuvat ja kommunikaatio rapautuu.

Minkä hinnan haluamme maksaa

Boardman 2020 -ryhmän järjestämässä Pecha Kucha -tilaisuudessa Hjallis Harkimo kertoi siirtyneensä 4–5 tunnin työpäivään ja väitti saavansa aikaan suunnilleen saman kuin mitä saisi tekemällä pitkää päivää. Yleiseksi malliksi hän ei sitä suositellut – taustalla olivat hänen omat henkilökohtaiset kokemukset –, mutta kuulijan mieleen se jätti siemenen: ”Ovatko kaikki tekemiseni, kiireeni ja pitkät päiväni lopultakaan niin tehokasta työntekoa kuin kuvittelen niiden olevan?”

Kaikilla valinnoilla on hintansa. Onko tämä työrumba hintansa väärti, kun hinnaksi lasketaan terveyden heikentyminen, heikot ihmissuhteet ja kadotettu vanhemmuus? Kun hintalappuun lisätään vielä työn heikko tuottavuus, niin olemme taloudenkin kannalta isojen kysymysten äärellä.

Toivottavasti tämä Työn Tuuli ravistelee meitä työntekijöinä, johtajina ja yhteiskunnallisina vaikuttajina. Olisi epätoivoista, jos meidän pitäisi valita työn ja elämän välillä. Onneksi ei tarvitse. Hyvässä tapauksessa voimme säilyttää molemmat.

Tapio Aaltonen

Ps. Kiitos mahdollisuudesta olla vuosien ajan Työn Tuulen toimitusneuvostossa. On aika jättää paikka nuoremmille. En voi kuvitella inspiroivampaa keskustelufoorumia kuin mitä tämä neuvostomme on ollut ja on varmasti jatkossakin.



HENRY Foorumi

6.11.2012 ROYAL AT
CROWNE PLAZA, HELSINKI

TYÖELÄMÄ - VAI TYÖ JA ELÄMÄ?

Tapahtuma henkilöstöammattilaisille,
esimiehille, kehittäjille ja työhyvinvointivastaaville

Päyhteistyökumppani

Bird & Bird



J-IMPACT
CO-FUNDING SERVICES

Päämediakumppani

fakta

Mediakumppani



Coaching-tori yhteistyössä



Suomen coaching-yhdistys



International Coach Federation

Finland
Chartered Chapter

Järjestäjä



Henrietta Oy /
Henkilöstöjohtoon ryhmä -
HENRY ry

H•E•N•R•Y



JANNE TIENARI

Janne Tienari toimii organisaatioiden ja johtamisen professorina Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän on HENRY ry:n hallituksen jäsen. Hänen intohimonsa on ymmärtää johtamista, uusia sukupolvia ja tulevaisuutta.

HR ulkoa sisään

Maailmankuulu henkilöstöjohtamisen ja johtajuuden guru Dave Ulrich piipahti Suomessa Henkilöstöjohtajien ryhmä HENRY ry:n vieraana. Hän valloitti täyden salillisen HR-ammattilaisia. Viesti oli selvä: ”HR:n tehtävänä on tuottaa arvoa. Arvon määrittelevät asiakkaat markkinoilla. Asiakkaiden ymmärtäminen on siis HR-ammattilaisten työn perusta. HR tulee mieltää ulkoa sisään.”

Uranuurtaja

Dave Ulrich tunnetaan innostavana kirjoittajana ja esiintyjänä. Hän toimii yhdysvaltalaisen University of Michiganin liiketoiminnan professorina. Hän on kirjailija, puhuja, coach ja konsultti, joka vaikuttaa liikkeenjohtamisen koulutukseen, konsultointiin ja tutkimukseen erikoistuneen RBL Groupin piirissä.

Ulrichin sanoilla on painoarvoa. HR Magazine on nostanut hänet tärkeimmäksi vaikuttajaksi HR:n alueella. BusinessWeek valitsi Ulrichin liikkeenjohtamisen kouluttajien ja gurun ykköseksi, ja Fast Companyn listoilla hän on esiintynyt yhtenä innovatiivisimmista ja luovimmista liikkeenjohtajista ajatteliijoista.

Voidaan perustellusti todeta, että Ulrich on henkilöstöjohtamisen uranuurtaja. Hän on 1980-luvulta lähtien väsymättä korostanut hyvän HR-työn merkitystä yritysten menestystekijänä. Hänen kirjallinen tuotantonsa on mittava. Ulrichin kirjoista on suomen kielellä julkaistu Henkilöstöjohtamisella huipulle (Talentum Media, 2007) ja Johtamisen koodi (Tietosanoma, 2010).

Dave Ulrichin ajatuksissa on aimo annos maalaisjärkeä. Hän kiinnittää huomiomme perusasioihin, jotka on tehtävä kunnolla. Perusasioiden päällä on kuorrutus, joka on ajan hermolla ja joka kannustaa miettimään HR-työtä uusin tavoin. Tarjolla on moniaineksinen paletti, josta jokainen voi etsiä itselleen ideat ja rakentaa oman tarinansa.

HR-työn perusta

”Bisneksen tulee olla HR-ammattilaisten toinen kieli. Heidän on tunnettava se, miten ihmisten toiminta kääntyy kannattavaksi bisnekseksi. Ihmisten merkitystä on vaikea perustella ilman numeroihin ja niiden taustoihin liittyvää ymmärrystä ja kielitaitoa.”

Dave Ulrichin mukaan liiketoiminnan ymmärtäminen ei kuitenkaan enää erottele jyvii akanoista. Bisneksen taitaminen on HR-ammattilaisille nykyisin itsestäänselvyys. Se on vasta ensimmäinen taso Ulrichin neliportaisessa mallissa, joka auttaa jäsentämään HR:ää ulkoa sisään.

Toisella tasolla tulee kysyä: miksi strategiaa tehdään? Miksi määrittelemme strategiamme juuri tietyllä tavalla? Moderni HR edellyttää syvällistä käsitystä niistä valinnoista ja päätöksistä, jotka muodostavat yrityksen strategiatyön ytimen.

Parhaimmassa tapauksessa HR-ammattilaiset ovat mukana pöydissä, joissa valintoja ja päätöksiä tehdään. Ja vaikka eivät olisikaan, heidän tulee pitää huoli siitä, että ymmärtävät miten ja miksi strategiaa tehdään.

Vain tältä pohjalta voidaan esittää perusteltu näkemys siitä, miten HR nivoutuu yrityksen liiketoimintaan. HR- tai henkilöstöstrategia ei voi olla liiketoimintastrategiasta erillinen. Tämä yhteys bisnekseen tuntuu olevan suomalaisten HR-ammattilaisten ikuisuuskyseminen ja murheenkryyni.

Sidosryhmät muodostavat sitten Ulrichin mallin kolmannen tason. Asiakkaat ovat yksi keskeinen sidosryhmä, omistajat toinen. Jatkuva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on Ulrichin mukaan mielekkään HR-työn elinehto.

Ketkä ovat meille tärkeimpiä asiakkaita? Mitä he odottavat meiltä? Miten asiakkaiden ymmärtäminen voi fokusoida koko organisaation toimintaa? Asiakkaita kannattaa kuunnella. Ei vain sitä, mitä asiakkaat sanovat haluavansa, vaan myös sitä, mihin heidän tarpeensa ja odotuksensa perustuvat.

Ulrich ei tietenkään ole asiakasfokuksensa kanssa yksin. Myös suomalaisten liikkeenjohtajien konsulttien HR-ammattilaisille tarjoamat ideat tuntuvat nykyisin yhä useammin kiertyvän asiakkaisiin. Asiakkaiden merkityksen ymmärtäminen on – jälleen kerran – ajan hermolla. Se on teoriassa yksinkertaista, mutta käytännössä usein niin hankalaa, että siihen tarvitaan ulkopuolista apua.

Konteksti ja sen lukeminen

Dave Ulrichin kuningasajatus on se, että HR-työllä on kestävä vaikutusta vain sen asiakkaille tuottaman arvon kautta. Ja koska asiakkaiden odotukset muuttuvat koko ajan, myös HR-ammattilaisten työn tulee jatkuvasti nivoutua muuttuvaan ympäristöönsä.

Liiketoimintaympäristön dynamiikkojen ja trendien hahmottaminen on siksi Ulrichin mallin neljäs ja ylin taso. Hän puhuu ”kontekstista” ja sen lukemisen taidosta. Suomalainen voisi kutsua tätä liikeloudelliseksi yleissivistykseksi.

Asiakkaiden käyttäytymisen taustalla vaikuttavien tekijöiden hahmottaminen on joka tapauksessa korkealaatuisen HR-työn merkki.

The Boston Consulting Groupin tuore raportti nostaa esille joukon tekijöitä, jotka ovat ajan hermolla juuri nyt. Tulevaisuuden kyvyt ovat kuulemma niukka luonnonvara, joten oikeanlaisen ”talentin” tunnistaminen, houkuttelevuus ja kasvattaminen on HR-ammattilaisten työssä erityisen tärkeää.

Sosiaalisen median tarjoamat haasteet ja mahdollisuudet vaikuttavat myös HR-työhön esimerkiksi rekrytoinnin, palautejärjestelmien ja työnantajabrändin rakentamisen kautta. Työvoiman moninaistuminen – diversiteetti – vaanii kaiken taustalla. Globalilla pelikentällä toimivien yritysten tulisi BCG:n mukaan ottaa tämä asia vakavasti. Talentteja kannattaisi kalastella myös uusilla vesillä.

Kaikkiaan voidaan todeta, että HR-ammattilaisten haasteeksi tulee rakentaa järjestelmällinen tapa seurata muuttuvan ympäristön signaaleja ja kääntää havainnot toiminnaksi. Heidän on pidettävä kontekstin lukemisen taitoa yllä ja pystyttävä sen pohjalta toimimaan nopeasti.

Ulrichin vaatimuslista saattaa turhauttaa niitä HR-ammattilaisia, jotka omassa työssään joutuvat todistelemaan tarpeellisuuttaan, ja joilta pääsy strategian tekemisen äärelle on evätty.

Monien todellisuus on (vielä) se, että organisaation ylin johto ei ota HR-työtä vakavasti, saati anna sille tilaa ottaa aktiivista roolia liiketoiminnan kehittämisessä. Jokapäiväinen elämä voi yksinkertaisesti olla liian kaukana Ulrichin ideaalimallista.

Ulrichin ajatukset kuitenkin pölyyttävät HR-työn pyhiä lehmii ja auttavat katsomaan niitä uusin tavoin. HR:n mieltäminen ulkoa sisään on ainakin minun mielestäni ennen kaikkea henkinen tila, joka auttaa asettamaan HR-ammattilaisten keskeiset tehtävät uudennlaisiin raameihin.

Talentit tiimityöhön

”Kuinka monta kertaa jalkapallon maailmanmestaruuskisojen paras maalintekijä on tullut kisojen voit-tajajoukkueesta? Vain muutaman hassun kerran, sillä maailmanmestaruus voitetaan osaavien pelaajien yhteisapelillä, ei kirkkaimmilla tähdillä.”

Dave Ulrich viljelee mielellään esimerkkejä joukkueurheilusta. Voittavan joukkueen kokoaminen, kehittäminen ja uudistaminen on hänen mukaansa liiketoiminnan kivijalka.

Oikeat ihmiset on hänen mukaansa totta kai löydettävä oikeille paikoille, kuten myös BCG:n rap-ortti korostaa. Tulevaisuuden avainhenkilöt on tunnistettava ja heidän kehittymistään oikeaan suun-taan on määrätietoisesti tuettava.

Yksilöiden osaamisesta täytyy pitää huolta ja heidän sitoutumistaan tulee kannustaa. Osaamisen ja sitoutumisen lisäksi ”kontribuutio” on Ulrichin mukaan tärkeä talenttien muokkaamisen osa-alue. Avain hyviin suorituksiin – kontribuutioon – on merkityksen löytäminen siitä mitä tekee. Johtaminen on yhä enemmän merkitysten johtamista, Ulrich sanoo.

Nykyisin niin muodikas Talent Management voi kiinnittää huomion väärin asioihin ja epäonnistua, jos se keskittyy liikaa yksilöihin ja heidän tulevaisuuteensa. Hyvät yksilöt eivät riitä, sillä menestys tässä ja nyt tehdään aina yhdessä. Merkityksellisyys löytyy yleensä mielekkään yhteisen toiminnan kautta.

Ulrich kääntääkin katseen yhteispeliin. Talentit pitää houkutella tiimityöhön. Ja HR:lla on tässäkin tehtävänsä.

Kulttuuri kuntoon

”Menestyvä joukkue tekee mitä aikoo, ja sillä on toimiva oma pelitapa, joka uudistuu koko ajan. Sillä on kulttuuri; johdonmukainen ja uudistuva erityinen tapa toimia. Päälle liimattuina uudet temput saavat lähinnä ihmetystä ja sekasortoa aikaan. Toiminnan punainen lanka on se, joka ratkaisee.”

Dave Ulrichin mukaan HR:n erityisenä tehtävänä on vaalia organisaation kulttuuria ja tukea sen kehittymistä oikeaan suuntaan. HR on Ulrichin ajattelussa aina ollut integroiva voima; kulttuurin suo-jelija ja kehittäjä.

Ulrich muistuttaa, että HR-ammattilaisten tehtävä on muokata sellaista kulttuuria, joka tekee mah-dolliseksi mielekkään yhteistyön. Yksi sen ilmentymä on ilmiö, jota Ulrich kutsuu johtajuusbrändiksi.

”Johtajuusbrändi ilmentää ainutlaatuista tapaa johtaa. Se erottaa meidät muista, aivan kuten tuot-teet ja palvelut.”

Se ei liity yksittäisiin valovoimaisiin johtajiin sinänsä, vaan kulttuuriin. Hyvä johtaminen auttaa erottautumaan asiakkaiden lisäksi myös esimerkiksi sijoittajien silmissä. Sijoittajien tuntuu olevan vai-keampi arvioida johtajuutta ja sen vaikutuksia kuin analysoida toimialan tuotto-odotuksia tai yrityksen tulosta. Johtajuusbrändi – oikeanlainen johtamisen kulttuuri – auttaa heitä tässä arvioinnissa.

Yksi sen osa on tunnistettu ja tunnustettu kyky kasvattaa johtajia, jotka osaavat lukea peliä ja saada asioita aikaiseksi; johtajia, joita kilpailijat katsovat kaihoten.

Kaikkiaan Dave Ulrich on jo pitkään korostanut HR-työssä liiketoiminnan tukemisen merkitystä. Hänen mukaansa HR-ammattilaisten tulee pysyä lestissään, ja tehdä se mahdollisimman hyvin.

Hyvä HR tulee liiketoiminnan iholle kiinni, mutta jättäytyy sitä tukemaan, yhteistyökumppaniksi.

Miten guria tulkitaan?

Dave Ulrichin kaltaisten johtamisen gurujen tehtävänä on esitellä ajatus, jonka aika on tullut. He kaivavat esiin oleellisen ja esittävät sen meille innostavassa muodossa. Jokainen meistä muokkaa ajatuksen omiin tarpeisiinsa. Ulrichin perusviesti – HR ulkoa sisään – jää elämään eri tavoin eri ihmisten mieleen.

Helsingin esityksensä lopuksi Ulrich laitto yleisön miettimään asiaa, joka jäi erityisesti mieleen. Tämä piti lähettää tekstiviestillä valitulle henkilölle. Itse lähetin ytimekkään viestin eräässä IT-yrityksessä johtajana työskentelevälle vaimolleni: ”Dave Ulrich sanoo, että talent ei riitä, teamwork on poikaa... ja urheiluesimerkkejä!”

Viesti kertoo ennen kaikkea lähettäjästään, eikä se tietenkään tee täyttä oikeutta Ulrichin esitykselle. Vaimoni reaktio viestiin oli, että ”ihan hyvä juttu, mutta...”. Hänen mielestään urheiluesimerkit ovat pliiisuja ja vanhanaikaisia. Saimme kuitenkin aiheesta kotona aikaiseksi hyvän keskustelun, jossa urheilu väistyi taka-alalle.

Ulkoa sisään -ajatusta vaimoni piti uskottavana. Kyky ymmärtää asiakkaita tulee hänen mielestään huomioida kun HR-ammattilaisia valitaan ja koulutetaan. Pohdimme myös laajemmin sitä, miksi niin itsestään selvä asia kuin asiakas tuntuu aina jotenkin unohtuvan – HR-työssä ja johtamisessa yleensäkin. Ainakin seuraavat asiat tuntuisivat tärkeiltä:

- Rekrytointiin voisi kaiken muun ohella luoda tehtäväkohtaiset mittarit, joiden avulla kunkin hakijan kykyä kuunnella ja ymmärtää asiakkaita voitaisiin hahmottaa.
- Asiakkaiden tarpeet voisi muokata henkilökohtaisiksi kehittymistavoitteiksi, kunkin työntekijän roolin mukaan, ja näiden tavoitteiden saavuttamiseen voisi liittää kannustinjärjestelmän.
- Kaikessa koulutuksessa voisi tuoda esille sen, miten käsiteltävät aiheet liittyvät asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistamiseen ja niihin reagoimiseen.
- HR-johto voisi olla mukana tapaamisissa tärkeimpien asiakkaiden johdon kanssa.

Muut ovat todennäköisesti tulleet samoihin johtopäätöksiin, ja nämä ajatukset ovat varmasti jomossa yrityksessä käytössä.

Lopulta kaikista tärkeintä gurujen esityksissä onkin se, että innostavassa seminaarissa heränneet ideat eläisivät vielä kun kuulija palaa omaan työyhteisöönsä ja arjen haasteiden äärelle. Olisi hienoa, jos ideoille olisi käyttöä muuallakin kuin keskusteluissa kotona.

HR-ammattilaisten haaste on perusasioiden ohella tuoda uusia impulsseja organisaation toimintaan. Asiakas toimii tässä erinomaisen hyvänä välikappaleena ja kumppanina.



Professori Dave Ulrich professori Janne Tienarin haastateltavana. Kuva: Juho Kuva

MIKKO HÄRMÄ

LKT, professori Mikko Härmä on Työterveyslaitoksen Inhimillinen Työ -osaamiskeskuksen johtaja. Härmä on erityisesti työaikojen ja inhimillisen työn asiantuntija ja tutkija. Härmä on toiminut Scandinavian Journal of Work, Environment & Health -lehden päätoimittajana vuodesta 2000 ja on ollut aktiivinen kansainvälisessä työterveysalan strategisessa tutkimusyhteistyössä.



Ihmisen näkymistä työssä

Mahdollisuuksia, taloudellista turvaa, oman luovuuden toteuttamista: työhön liittyy paljon odotuksia ja mahdollisuuksia. Ihmisen suhde työhön on kuitenkin usein myös viha-rakkaussuhde: monikerroksinen, jopa ristiriitainen. Toimeentulon ja siihen liittyvän pitkäjänteisen turvallisuuden tunteen lisäksi toivomme yhä useammin, että voimme toteuttaa työssä myös sitä ihan omaa ja omalaatuista itseämme. Toivomme työn tukevan paitsi osaamisen kehittymistämme, myös mahdollisuuksiamme edistää mielenkiintoisia ja omien arvojemme perusteella tärkeäksi kokemiamme asioita. Erityisesti nuoret odottavat työltä enemmän kuin ennen. Ilman muuta edellyttämme, että työ vähintäänkin joustaa erilaisten käytännön tarpeidemme mukaan ja sallii esim. hyvän sosiaalisen elämän ja vapaa-ajan ylläpitämisen. Kaikkein vähiten haluamme, että työ olisi raskasta tai vaarantaisi terveytemme!

Entä millaisia näkymiä tulevaisuuden työelämä meille tarjoaa? Työelämän muutos on hokema, mutta tuleeko työelämä muuttumaan parempaan vai huonompaan suuntaan? Tarjoaako työelämä meille niitä kaipaamiamme uusia mahdollisuuksia vai kuluttaako se voimiamme yhä enemmän? Entä miten käy työhyvinvoinnin ja työelämän laadun?

Onko työelämän muutosta osattu ennustaa?

Pohdittaessa tulevaa on ehkä mielenkiintoista katsoa myös taaksepäin ja pohtia, miten työelämä on muuttunut viimeisen 20 vuoden aikana. Ovatko aiemmat visiomme työelämän muutoksista toteutuneet? Työterveyslaitoksen yli 15 vuotta sitten julkaistussa, suurta lamaa seuranneessa strategiassa vuosille 1997–2001 todettiin: ”Työelämän muutos jatkuu Suomessa nopeana. Työelämää luonnehtivat taloudellisen tilanteen epävakaisuus, kansainvälistyminen ja kiristynyt kilpailu. Julkisen talouden vaikeudet asettavat suuria haasteita sosiaali- ja terveysalan palvelujen järjestämiselle. Ikääntyvien työntekijöiden heikentynyt työkyky ja varhainen poistuminen työelämästä on maassamme erittäin yleinen ongelma muihin Euroo-

pan maihin verrattuna. Tuotantorakenteen ja teknologian kehitys muuttavat myös työn sisältöä. Henkinen työ ja tietotyö yleistyvät, ja työn vaatimukset lisääntyvät. Työaikamuodot, työjärjestelyt ja työsuhteen ehdot muuttuvat. Informaatioyhteiskunta muokkaa työoloja, ammatteja ja ammattitaitovaatimuksia.”

Kuulostaa siis kovin tutulta, onko tämä todellakin 15 vuotta vanhaa tekstiä vai ihan uutta strategiaa? Entä mitä oikeasti on tapahtunut Suomessa ja Euroopassa viimeisen 15 vuoden aikana, toteutuivatko nuo ennustukset? Jos tutkimme viime kuussa julkaistua Euroopan 5. työolotutkimusta vuodelta 2010 (<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/index.htm>), saamme vahvistusta, että ainakin Työterveyslaitoksen strategiassa nähtiin työelämän kehitystrendit melko tarkasti tuolloin 15 vuotta sitten. Julkisen sektorin haasteet, demografinen muutos ja palvelusektorin kasvaminen olivat helpointa ennustaa, mutta myös kansainvälistymisen ja tietoteknologian merkityksen oivaltaminen työn muutoksessa jo tuossa vaiheessa olivat oikein osuneita näkemyksiä. Myös työajat ovat monipuolistuneet viimeisen 15 vuoden aikana, mutta työaika on muuttunut myös intensiivisemmäksi ja kiireisemmäksi samalla kun työaikojen kokonaispituus on kääntynyt laskuun yhdessä perinteisen vuorotyön ja ylitöiden määrän kanssa. Muisa vastaavissa kirjoituksissa yleisesti ennustettu etätöiden kasvu ei Suomessa ole kuitenkaan perinteisessä muodossa toteutunut. Työpaikan merkitys on jopa kasvanut sosiaalisten verkostojen ja työssä oppimisen kautta vaikka tietoteknologia mahdollistaakin osittaisen yksintyöskentelyn. Tietoteknologian ja mobiilin teknologian käyttö kasvaa jatkuvasti ja loppua ei ole näkyvissä. Suomi on Euroopan ykkönen Ruotsin kanssa. Muutostarve on ollut niin kova, että organisaatiomuutokset ja jatkuvat prosessien, tietotekniikkaan liittyvien järjestelmien ja organisaatiokaavioiden muutokset alkavat jo haastaa työhyvinvoinnin.

Hieman yllättävää on, että tietoteknologian lisääntymisestä huolimatta työn kognitiiviset vaatimukset ja mahdollisuudet oppia ovat Euroopan tasolla kasvaneet vain vähän ja työn itsenäisyyskin on lisääntynyt viime vuosina varsin niukasti. Työn psykososiaalisissa ja fyysisissä vaatimuksissa näkyy sen sijaan kasvua. Ehkä yllättävintä on, että paljon puhuttu työn fyysisen kuormittavuuden väheneminen ei ainakaan vielä ole toteutunut. Pikemmin päinvastoin, erityisesti epämukavat työasennot ja toistotyö ovat Euroopan tasolla vain lisääntyneet. Luultavasti arviointivirhe fyysisen työn osalta on tullut siinä, että palveluammattien fyysisistä kuormittavuutta ei osattu nähdä riittävän hyvin etukäteen. Vaikka naisten osallistuminen työelämään on lisääntynyt, miesten ja naisten työt ovat pysyneet osittain erillisinä ja tasa-arvo esim. kotitöiden tekemisessä ei ole lisääntynyt samassa tahdissa lisäten naisten kokonaiskuormittumista. Tärkeätä on, että yhä useammat ovat valmiina jatkamaan työssä pitempään, myös Euroopan työelämäntutkimuksen mukaan.

Suomessa hyvät työolosuhteet – mutta kenellä?

Suomen työolot ovat Euroopan työolotutkimuksen mukaan pääosin Euroopan paremmasta päästä, vahvuuksia ovat etenkin oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä, teknologian käyttö, psykososiaaliset työolot ja yhteistoiminta ja siihen liittyvä sopimuskulttuuri työpaikoilla. Toisaalta suomalaisessa työelämässä on myös huoletuttavia piirteitä. Suomessa esim. kiusataan työpaikoilla enemmän kuin useimmissa muissa maissa. Vaikka naisten tasa-arvo työssä osallistumisen osalta on Euroopan huippua, meillä kiusataan juuri naisia enemmän kuin miehiä. Tätä tulosta on vaikea ymmärtää!

Kaiken kaikkiaan työtyytyväisyys ja työn ja muun elämän tasapaino eivät ole Euroopassa enää olennaisesti parantuneet viime vuosina esim. yhä joustavammista työajoista ja työn autonomiasta huolimatta. Olennaista on toki havaita, että suurin osa Euroopan työntekijöistä on työhönsä täysin tyytyväisiä ja samoin alle 30% ko-

kee, että nykyinen työ vaarantaa heidän terveytensä tai turvallisuutensa. Mutta onko tuokin prosentti aivan liian korkea? Onko hyväksyttävää, että lähes joka kolmas kokee oman työnsä terveytensä riskitekijänä? Eikö työn pitäisi olla voimavarojen, innostuksen ja pitkän elämän lähde? Eräs keskeinen havainto

Eikö työn pitäisi olla voimavarojen, innostuksen ja pitkän elämän lähde?

Euroopan työolotutkimuksessa onkin, että eri maiden, toimialojen ja yksilöjen väliset erot työssä ja työoloissa ovat lisääntymässä.

Euroopan työolotutkimus sisältää mielenkiintoisen analyysin tärkeimmistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Työtyytyväisyyttä lisäävät eniten työaikojen yhteensopivuus muun elämän kanssa, tunne että palkka on oikeassa suhteessa työn vaatimuksiin ja se, että työssä on hyvät urakehitysmahdollisuudet. Myös työn hyvällä johtamisella oli positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen. Kielteisistä tekijöistä tärkeimpiä olivat tunne että työ vaarantaa terveyden, kiusatuksi joutuminen viimeisen 12 kuukauden aikana sekä pelko työpaikan menettämisestä. Työtyytyväisyys syntyy siis monesta muustakin kuin itse työstä sinänsä: työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja työn palkitsevuus ovat avaintekijöitä. Kiusaaminen tai epävarmuus tulevaisuudesta voi romuttaa työtyytyväisyyden.

Miten työuria voi pidentää?

Euroopan työolotutkimus sisältää myös kysymyksen, mitkä tekijät työssä ovat yhteydessä siihen, että vastaajat uskovat olevansa kykeneviä jatkamaan nykyisessä työssään vielä 60-vuotiaana. Yli puolet (59%) vastasi uskovansa, että tekee nykyistä työtään vielä kuusikymppisenä. Neljäsosa ei uskonut pystyvänsä ja alle viidennes (16%) ilmoitti, ettei edes halua jatkaa kuusikymppiseksi saakka. Vastaukset riippuivat myös paljon toimialasta: varsinkin fyysisissä ammateissa epäiltiin työkyvyn säilymistä. Monimuuttujamallissa tärkeimmät työuria pidentävät tekijät Euroopassa olivat: työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työstressin, kiusaamisen ja työn ergonomisten riskitekijöiden vähäisyys, työn innovatiivisuus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, hyvät työuranäkymät ja palkka sekä mahdollisuus tehdä oma työnsä ”hyvin”. Panostakaamme myös Suomessa näiden tekijöiden edistämiseen työpaikoilla!

Miten työelämä muuttuu?

Työ- ja elinkeinoministeriö on työministeri Lauri Ihalaisen johdolla parhaillaan kirjoittamassa Suomeen työelämän kehittämisstrategiaa vuoteen 2020. Myös EU:n uusi työterveys ja turvallisuusstrategia ovat työn alla, samoin monien kansainvälisten tutkimusjärjestöjen strategiat. TEM:n huhtikuussa julkistaman alustavan työelämästrategian perusta on teknis-taloudellinen muutos, joka rakentuu edelleen tieto- ja viestintäteknologioiden (ICT) kehittämiseen sysäten muutoksia liikkeelle myös tuotannollisessa ja organisaatioajattelussa. Strategia korostaa kansainvälisyyden ja verkostoitumisen yhä suurempaa merkitystä ja sitä, että uutta taloudellista kasvua ja uusia ratkaisuja ei löydetä vanhan toimintatavan korjaamisesta tai edes kehittämisestä, vaan vähitellen omaksuttavista täysin uusista tuotantomalleista.

Tieto- ja viestintäteknikan muutoksen ohella työelämää koskettaa muutos, jota luonnehditaan kulttuuriseksi. Sille on ominaista yksittäisen työntekijän itsemääräämisoikeuden kasvu ja aiempaa suurempi vapaus omien työtehtävien rytmittämiseen. Samaan aikaan kun työtä tehdään yhä itsenäisemmin, on myös yksittäisen työntekijän vastuu tuloksista ja onnistumisesta lisääntymässä. Tämä asettaa uusia haasteita johtamiselle ja työvoiman osaamiselle. TEM:n strategia on luonnollisesti vireeltään positiivinen ja kannustava ja tähtää siihen, että Suomen työelämä todellakin olisi Euroopan paras vuonna 2010.

Miten työelämä muutetaan?

Lääkkeinä työelämän kehittämiseen TEM antaa sängen yleisellä tasolla innovoinnin, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin samanaikainen kehittäminen, osaamisen, luottamuksen ja yhteistyön.

Selvästikin tähän tarvitaan vielä perään hieman tarkempi reseptikirja, miten asia hoituu käytännössä ja miten saadaan koko Suomen työhyvinvointi-sinfonia soimaan. Yksi viulisti ei riitä ja riitasointeja ei saisi olla. Vaikka suomalaiset osaavat nähdä hyvin tulevaisuuteen, hyvä työelämästrategia kaipaa kyyti-pojakseen kunnan motivaatiota, resursseja ja osaamista työelämän jatkuvaan kehittämiseen ja kehittymiseen. Työturvallisuuskeskuksen toimitusjohtaja Jorma Löhman kirjoittaa (Telma 2/2012) Kansallisen työelämän kehittämisstrategiasta, että ” meillä on jo kaikki tarvittava tieto, vain teot puuttuvat”. Valitettavasti tuo tieto ja erityisesti siihen liittyvät käytännön toimintamallit eivät useinkaan ole vielä tavoitaneet

suomalaisia työpaikkoja, ja itse asiassa juuri sen vuoksi, että eri sektoreille ja yrityksille sopivia työn sujuvuutta ja työhyvinvointia samanaikaisesti edistäviä toimintamalleja ei ole kunnolla tutkittu eikä arvioitu. Yhdynkin tässä Tekesin Tuomo Alasoiniin (Tekesin blogi 23.5.2012), joka kirjoittaa, että yhteistyöhön tarvitaan työpaikkojen kehittäjiä lisäksi myös tutkijoita, konsultteja, kouluttajia ja työmarkkinaihmiä – kaikkia. Alasoinin mukaan Suomen työelämästrategia tarvitsee mukaansa temmatakseen hyviä tarinoita. Nuo tarinat onkin syytä poimia tarkasti ylös ja arvioida niiden tulokset myös tutkijan silmällä. Vasta riittävän vakuuttavat tarinat leviävät ja vakuuttavat sen jäykkäniskaisen yritysjohtajankin.

... ja miten kävikään ihmisen?

Eurooppalaisen kehityksen perusteella on nähtävissä, että työelämän kehitys on eriytymässä eri puolilla Eurooppaa. Ei ole vaikeaa arvata, että kansalliset ominaisuuspiirteet, mahdollisuudet tai heikkoudet ovat Euroopassa tulevana vuosina yhä tärkeämmässä roolissa. Samalla pienten maiden ja talouksien on pysyttävä verkostoitumalla löytämään hyvät kumppanit omalle kehitykselleen. Suomella on periaatteessa erinomaiset lähtöasemat kehittää työelämäänsä haluamaansa suuntaan. Keskeistä työelämän laadun parantamiselle on taloudellisen kasvu, joka merkinnee alkuvaiheessa uusien taloudellisten innovaatioiden löytämisen lisäksi myös työn kiristämistä esim. julkisessa taloudessa. Suomen vahvuuksia ovat tosiaankin hyvä yleinen osaamis- ja koulutustaso, työelämän kehittämisen osaaminen, yhteistyön ja sopimisen kulttuuri sekä se kuuluisa suomalainen sisu, joka lienee ripaus ahkeruutta, periksi antamattomuutta ja yrittämistä. Näillä mennään eteenpäin, mutta rehellisyyden nimissä on ennustettavissa myös ongelmia: työelämän polarisoitumista, sosioekonomisten erojen kasvua ja työn kuormittavuuden säilymistä jatkossakin korkealla tasolla. Vanhenevalla ja myös työkyvyn näkökulmasta nykyistä kirjavammalla joukolla on päästävä yhä parempaan tulokseen.

Työsuhteissa, työnteon tavoissa ja vastuissa korostuu yhä enemmän yrittäjyys, yksilöllinen vastuu työn tuloksista sekä toisaalta mahdollisuus myös yksilöllisiin joustoihin niin työtehtävissä, työajoissa kuin työnteon paikoissa. Tämä tarjoaa työelämän onnistujille uusia selkeitä mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja menestyä mutta sisältää myös osalle riskin työelämästä putoamisesta tai ylikuormittumisesta. Jos ajatellaan, että työtyytyväisyyden tärkeimmät osatekijät liittyvät johtamiseen, palkitsemiseen ja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, nämä kaikki työtyytyväisyyden osatekijät voivat Suomessakin muuttua – joko positiivisesti tai negatiivisesti. Kaikki riippuu nyt siitä saadaanko se työelämän sinfoniaorkesteri soittamaan yhdessä Sibeliusta.

Tulevaisuudessa ei myöskään riitä, että erilaiset ohjelmat tai edes oma työpaikka vastaavat yksin työhyvinvoinnin kehittämisestä. Tulevaisuuden ”yrittäjämäisillä työntekijöillä” tulee olla sekä oma vastuu että osaaminen oman ja vähän työkalavereidenkin työhyvinvoinnin tukemisesta ja kehittämisestä.

KEIJO RÄSÄNEN

Keijo Räsänen on professori Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun aineessa Organisaatiot ja johtaminen. Hän on tutkinut mm. johtajien ja kehittäjien töitä sekä yliopistoissa tehtävää tutkimus- ja opetustyötä. Yliopisto-opettajana Keijo on pyrkinyt uudistamaan opintokäytänteitä ja -ohjelmia. Hän on myös osallistunut nuorempien tutkija- ja opettajapolvien ohjaukseen kohden akateemisen työn ammattilaisuutta. Yhdessä muiden tutkijoiden kanssa hän on luonut käytäntöteoreettisen ja käytäntölähtöisen lähestymistavan työn tutkimiseen ja kehittämiseen sekä ammattilaisten kouluttamiseen ja tukemiseen.



MARJA-LIISA TRUX

FT Marja-Liisa Trux työskentelee tutkija-opettajana Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen akateeminen kokemuksensa ulottuu psykologiasta antropologian kautta organisaatio-tutkimukseen. Marja-Liisaa kiinnostavat ihmisen kyky sopeutua, toisistaan vieraantuvat elämäntavat ja vuoropuhelun mahdollisuus. Hän tekee myös vapaaehtoistyötä ihmisoikeusliikkeessä.



Täyttä työtä, käytännöllistä toimintaa

Moni ammattilainen kokee työnsä kuihtuvan suorittamiseksi ja työntekonsa esittämiseksi. Työstä tuntuu puuttuvan jotain olennaista – jotain sellaista, joka tekee sen mielekkääksi ja antoisaksi. Tarjoamme tässä tekstissä sanastoa, jonka avulla on mahdollista puhua täydestä työstä ja nimetä se, mikä nyt monista töistä tuntuu puuttuvan. Onhan mielekäs työ edelleen monille suomalaisille osa hyvää elämää.

Työn koetun köyhtymisen laajalti tunnistettu mutta harvemmin julkisesti tunnustettu ja moitittu syy on johtokeskeinen ideologia ja toimintatapa. Tämän ideologian mukaan kaikki hyvä tulee johdosta. Johtajaksi valittuun oletetaan laskeutuvan kaikki maallinen viisaus ja hyvä tahto. Tämän takeeksi luvataan rationaaliset johtamisvälineet, joiden avulla vähemmänkin viisas johtaja on aina oikeassa. Johtajan tehtäväksi asetuu kontrolloida ainakin kaikkea mitattavissa olevaa, kohdella muita ihmisiä resurssina ja aikaansaada mahdollisimman paljon muutoksia. Johtamisen ja erityisesti muutosjohtamisen kohteeksi joutuva sitten vastaavasti kokee, että häneltä viedään työstä jotain tärkeää. Johto määrittää hänen työnsä omalla kielellään ja omilla mittareillaan. Työ ei tunnu enää olevan omassa hallinnassa. On vaikea edes sanoa, mikä tässä on nyt vialla ja millaista työn pitäisi olla. Tuntuu vain siltä, että ei enää pysty tekemään hyvää työtä.

Johtamiseksi ideologian mukana kulkee sängen rajoittunut käsitys käytännöllisyydestä. Perinteisen, niksi-pirkkamaisen kekseliäisyyden oheen on tuotu teknokraattinen käsitys käytännöllisestä työnteosta: käytännön ammattilainen hallitsee tietyt työvälineet ja tietää, kuinka niiden avulla saadaan aikaan johdon määrittämiä suoritteita. Työn köyhtymisen yksi syy on meistä juuri tässä käytännöllisyyskäsitteessä. Jos käytännöllinen toiminta ymmärrettäisiin rikkaammin ja monipuolisemmin, jäisi myös ammattilaiselle enemmän tilaa hengittää ja ottaa vastuuta tekemisistään. Hän voisi olla työnsä tekijä, subjekti eikä vain johdon voimavara. Millainen voisi sitten olla tällainen laajempi ymmärrys käytännöllisestä toiminnasta työpaikalla?

Työ – käytännöllistä toimintaa?

Olemme vuosien varrella kehittäneet lähestymistavan, jonka avulla voidaan puhua työstä käytännöllisenä toimintana (ks. Räsänen & Trux 2012). Olemme pyrkineet luomaan kehyksen, joka auttaa ammattilaisia artikuloimaan, sanoittamaan omaa tekemistään (esim. koulutuksen yhteydessä) ja jonka avulla on mahdollista tuottaa kuvauksia myös toisten tekemästä työstä (esim. työntutkimuksessa). Lähestymistapa perustuu osallistuvaan, käytäntölähtöiseen tutkimukseen, käytänteoreettiseen kirjallisuuteen sekä muiden tutkijoidenkin tuottamiin etnografisiin kuvauksiin työn eri muodoista.

Perusideamme on yksinkertainen, helposti ymmärrettävissä ja käytettävissä. Oletamme, että käytännöllisessä toiminnassa ratkotaan toistuvasti seuraavia kysymyksiä:

- Miten suoritan tämän työn?
- Mitä yritän tässä työssä saada aikaan ja saavuttaa?
- Miksi teen tätä työtä ja näin?
- Kuka olen tätä työtä tehdessäni?

Tällainen käytännöllisyyden käsitys siis edellyttää sitä, että työssä kyetään ratkaisemaan kysymykset työn suorittamisen tavoista eli keinoista, työn tavoitteista, työn motiiveista ja oikeutuksista sekä tekijän identiteetistä. Pelkän taktisen ulottuvuuden lisäksi tarkasteluun otetaan mukaan työn politiikka, moraalit ja subjekti. Tämä tulkintakehys on kiteytetty taulukkoon alla.

Peruskysymys	Orientaatio	Konkretisointi	Käytänteoreetikkoja
Miten?	Taktinen	Keinot/tavat	Michel de Certeau (Erwing Goffman)
Mitä?	Poliittinen	Tavoitteet	Pierre Bourdieu (Michel Foucault)
Miksi?	Moraalinen	Motiivit ja oikeutukset	Alasdair MacIntyre (Charles Taylor)
Kuka?	Persoonallinen	Identiteetit	Dorothy Holland (Rom Harré, Ole Dreier)

Taulukko 1. Käytännöllisen toiminnan tulkintakehys (vrt. Räsänen & Korpiaho 2011).

Emme oleta, että näiden peruskysymysten ratkaiseminen olisi helppoa. Päinvastoin, väitämme, että tavallinen työnteko on luonteeltaan taktista, puolittietoista pärjäilyä ja improvisointia. Tekijät vain yrittävät parhaansa mukaan keksiä, miten selvitä annetuista tehtävistä käytettävissä olevin välinein, aikataulujen puitteissa. Kyse on pikemminkin huomaamatta opituista työtavoista kuin harkituista tavoitteiden saavuttamisen keinoista. Silti tämän lähestymistavan avulla on mahdollista tutkailla myös mahdollisuuksia tietoisesti tavoitteelliseen, poliittiseen toimintaan ja jopa moraalisesti motivoituun toimintaan. Näin ollen ammattilainen tietää kuka hän on ammattilaisena silloin, kun hän on pystynyt työssään tyydyttävästi ratkaisemaan kysymykset ”miten tehdä”, ”mitä tehdä” ja ”miksi tehdä”. Valitettavasti näiden kysymysten ratkaiseminen koherentisti on useimmiten mahdotonta ja identiteettityön tarve ei poistu. Kysymysten ratkaiseminen ei tapahdu vain yksilön pohdiskeluna ja valintoina, vaan niitä ratkotaan neuvotteluissa työpaikalla ja ammattikunnan piirissä, alati muuttuvissa tilanteissa. Itse asiassa jonkinlaiset ratkaisut ovat leipoutuneet jo valmiiksi työn ja sen hallinnan käytänteisiin, ja ammattilainen saattaa omaksua ratkaisuja lähes huomaamattaan.

Tavoitteiden asettelu ristiriitaisuus on monille tuttu kokemus ja hyvä esimerkki arkisista haasteista. Nimitämme tätä kysymystä poliittiseksi, koska tavoitteen asettelussa ratkeaa, kenen intressejä työ palve-

lee ja millaisiksi eri osapuolien intressit tulkitaan. Tämä voi tapahtua monella tapaa riippuen hallintaloogiikasta, mutta johtoisiin mukaan tavoitteen asettelu on johtajien tehtävä ja oikeus. Ongelmat syntyvät siitä, että johdon asettamat tavoitteet ovat helposti riittämättömiä tai ristiriitaisia. Ne voivat myös olla ammattilaisen mielestä ulkokohtaisia ja pinnallisia: ne koskevat pikemminkin sitä, mitä työssä olisi saavutettava toisten silmissä, kuin sitä, mitä työssä olisi tarkasti ottaen saatava aikaan eli tuotettava. Puoluepoliittinen analogia havainnollistaa tätä erottelua: kansanedustajan kotipaikkakunnalleen hankkima silta on sekä konkreettinen aikaansaannos tieolojen parannuksena että saavutus, joka auttaa säilyttämään edustajan paikan seuraavissa vaaleissa. Tilanne on kuitenkin pulmallinen, jos esimerkiksi terapeutti joutuu tuottamaan tietyn määrän asiakaskäyntejä, vaikka hän kokisi tärkeämmäksi onnistua auttamaan asiakkaita heidän vaikeuksissaan ja olisi halukas käyttämään työaikaan konkreettisten asiakkaiden tarpeiden mukaan. Kun johto vielä pontevasti mittaa ulkokohtaisten tavoitteiden saavuttamista ja arvioi ammattilaista mittarilukemien mukaan, voi tämä ymmärrettävästi olla sangen turhauttavaa ellei suorastaan pelottavaa. Työ voi todellakin jäädä pärjäilyksi ja esittämiseksi, kun tavoitteet ovat vääriä tai epämääräisiä ja tästä keskusteleminen estetään. Ammattilainen ei siis voi välttää kohtaamasta kysymystä ”mitä tehdä”.

Lähestymistapamme kautta ajateltuna teemme ”täyttä työtä” silloin, kun meillä on mahdollisuus itse ratkoa työn peruskysymyksiä yhdessä työtovereiden ja muiden osapuolien kanssa. Tällöin työnteossa ei ole kyse vain taktisesta taituruudesta, vaan osallistumisesta työn tavoitteiden määrittelyyn ja mahdollisuudesta saada aikaan jotain arvokasta eettisesti kelpoisin keinoin. Parhaimmillaan työ voi ilmaista ja vahvistaa tekijänsä ammatti-identiteettiä.

Näin ajatellen se, minkä johtoismi vie ammattilaisen työstä, on oikeus ratkoa työpaikalla myös muita kuin taktista ”miten tehdä” -kysymystä. Johtoisiin ytimessä on uskomus, että johdon kuuluu ratkaista työn poliittiset ja moraaliset kysymykset sekä määrittää ammattilaiselle oikea (sosiaalinen) identiteetti – sikäli kuin näiden kysymysten edes katsotaan kuuluvan ”markkinaehtoisille” työpaikoille. Näistä kysymyksistä ei useinkaan saa keskustella ja neuvotella työpaikalla tai ainakin se tehdään vaikeaksi. Johtajat voivat jopa kokea tällaisten keskustelujen käynnistämisen häiriköinniksi. Onhan niissä toki se vaara, että johto ei voi enää hallita tilannetta ja määrittää yksisuuntaisesti keskustelujen lopputulemia (kuten esimerkiksi lähihistorian muodikkaissa ”arvoprosesseissa”).

Voivatko työn tavoitteet todella olla keskustelukysymyksiä? Entä jos moraalisen keskustelun irralleen päästämät vahvat tunteet sekoittavat huolella laaditun työjärjestyksen? Mitä sitten, jos ihmiset alkavat sanoa, mikä heille oikeasti on tärkeää ja arvokasta työssä? Ainakin he itse kokisivat tällöin, että työstä yritetään tehdä käytännöllisen järkevää epäkäytännöllisen suorittamisen ja kiireisen sähläyksen sijasta.

Voisiko työ olla myös moraalista toimintaa?

Aiempi, varsinkin sosiologinen työntutkimus käsittelee työn politiikkaa monelta kannalta. Muut tutkijat ovatkin kiinnittäneet huomiota siihen, että meidän lähestymistavassamme puhutaan myös työn moraalista. Tämän näkeminen erityispiirteenä on ollut meille ensin yllättävää, mutta olemme alkaneet vähitellen tajuta kuinka vähän työn moraalista nykyään puhutaan. Tämä aiheen käsittely on delegoitu moraalifilosoefeille, eettisille komiteoille ja juristeille. Toki toimittajat myös välillä nostavat esiin kansaa kuohuttavaa vilunkipeliä.

Työn moraalialia on mahdollista käsitellä arkisena ja aina läsnä olevana asiana, joka koskee kaikkia ammattilaisia ja johtajia oman ammattikuntansa edustajina. Moraalissa ei ole kyse vain siitä, mikä on epäeettistä ja kiellettyä, vaan myös siitä, mikä on hyvää ja aikaansaamisen arvoista. Moraalifilosofi Alasdair MacIntyre (1984) tarjoaa tällaiseen keskusteluun ymmärrettäviä ja osuvia, käsitteellisiä välineitä (ks. tarkemmin Räsänen & Trux 2012, luku 5). Hän erottaa toisistaan käytännöllisen toiminnan muodon (social practice) ja sitä tukemaan perustetun instituution. Lääkärinä toimiminen on esimerkki edellisestä ja sairaala jälkimmäisestä. Jääkiekon pelaaminen on eri asia kuin jääkiekkoseura tai Jääkiekkoliitto, ja näiden suhde voi olla moninainen ja joskus ongelmallinen. MacIntyre sanoo, että perinteinen, monimutkainen, ammatillisesti haastava ja yhteistoimintaa vaativa toiminta yleensä tarvitsee instituution

tuekseen, mutta varoittaa siitä, että instituutio voi myös päätyä korruptoimaan ”tukemaansa” toimintaa. Kuinka näin?

MacIntyren ajattelussa tietyn käytännön harjoittajat pyrkivät ensisijaisesti saamaan aikaan tälle toiminnalle ominaisia sisäisiä hyviä asioita (internal goods). Edelleen, vain kyseiseen käytäntöön perehtyneet pystyvät kunnolla tunnistamaan näitä hyviä perinteensä puitteissa. He toimivat alalleen erityisten standardien mukaan ja tavoitellessaan erinomaisuutta alallaan tulevat samalla määrittäneeksi uudelleen sen, mitä pidetään hyvänä toimintana ja yleensäkin aikaansaamisen arvoisena. Sisäiset hyvät ovat käytännön harjoittajalle itsearvoisen tärkeitä eli hieman toisin ilmaistuna työn moraalisia motiiveita. Esimerkiksi ammattilainen tekee juuri tiettyä työtä siksi, että hän saa siinä aikaan tärkeinä pitämiään asioita.

Instituutioiden edustajia puolestaan kiinnostavat ensisijaisesti sellaiset ulkoiset hyvät asiat kuin asema, raha ja maine. Onhan instituution alkuperäinen tarkoituskin ollut järjestää varsinaiselle toiminnalle voimavaroja, yhteiskunnallinen oikeutus ja työrauha. Kun instituutio sitten asettaa ammattilaisten tavoitteeksi ja arviointiperustaksi näiden, varsinaisen työn kannalta ulkokohtaisten asioiden saavuttamisen, on korruptoitumisen vaara lähellä. Tämä on sangen ajankohtaista yliopistoissa: Paine päästä paremmille sijaluvuille yliopistojen paremmuuslistoilla saa yliopistojohdon vaatimaan tutkija-opettajilta ankaria ponnisteluja oman maineen kasvattamiseksi, mutta maineen tavoittelu voi viedä akateemisen työn ammattilaisen harhapoluille. Tutkimus- ja kasvatusongelmien ratkomisen sijaan ammattilainen saattaa ryhtyä tarkkailemaan menestyksen mittareita, kuten sitaatioindeksejä, ja tekemään sitä, mitä kuuluisaksi tuleminen vaatii.

Mitä työn sisäiset hyvät sitten voivat olla? Niiden nimeäminen on hankalaa, koska ne ovat määritelmän mukaan käytäntökohtaisia ja tuttuja vain tietyn toiminnan harjoittajille. Onneksi kasvatuksen filosofi Chris Higgins (2010) on esittänyt keskustelua helpottavan typologian sisäisen hyvän lajeista (ks. myös Räsänen, tulossa). Hänen mukaansa sisäiset hyvät voivat toisaalta koskea sitä, mitä toiminta tuottaa, ja toisaalta tätä toimintaan harjoittavia ihmisiä. Toiminnan aikaansaannokset voivat olla materiaalisen muodon saavia teoksia tai performansseja eli kehollisia esityksiä. Tutkija voi kirjoittaa hienon kirjan tai pitää keskustelua herättävän konferenssipuheenvuoron. Kun kuvataiteilija maalaa periaatteessa pitkäänkin säilyvän taulun, balettitanssijan huippuhetki voi olla ohi menevä ja kenties toistumaton suoritus.

Erityisen mielenkiintoiset ja työelämää koskevassa keskustelussa vähemmän esillä olevat sisäisen hyvän lajit koskevat käytäntöä harjoittavia ihmisiä. Higgins jaottelee nämä hyvät kolmeen tyyppiin: ihmisen luonne, moraalinen fenomenologia eli jaetut moraaliset kokemukset ja biografia eli elämäkertä. Ammattilainen voi kokea hienoksi sen, että voi työskennellä tietynlaisten ihmisten kanssa ja katsoa kuuluvansa tällaiseen joukkoon. Kussakin ammatissa ammattilaiset arvostavat tiettyjä piirteitä ja kykyjä kollegoissaan. Nämä ammattilaiset voivat myös jakaa tietynlaisen tavan olla, toimia ja tulkita tilanteita, siis tiettyjä tunnetiloja ja kokemisen tapoja. Vain toisen ”saman alan ihmisen” voidaan odottaa huomaavan, mitä kollega tuntee tiettyssä tilanteessa ja kuinka hän käsittelee tunteitaan ennen tekoja. Juuri tällaista kokemuksellista yhteyttä tietyn käytännön harjoittajien kesken Higgins kutsuu moraaliseksi fenomenologiaksi. Tällaiset kokemukset voivat tehdä työstä tekemisen arvoista. Kolmas ihmisiä koskeva hyvän laji tiettyssä toiminnassa löytyy niistä elämäntarinoista, joita tämän toiminnan harjoittajat elävät. Tällaiset tarinat voivat rakentua myös tietyn ammatin ympärille. Joku elää balettitanssijan elämän, toinen veturinkuljettajan ja kolmas opettajan elämän. Nämä tarinat luovat kohtalonyhteyden toiminnan harjoittajien välille ja samalla määrittävät ammatin yhteiskunnallisesti tarpeellisena ja oikeutettuna.

Higginsin ajatukset auttavat huomaamaan, miksi itse kukin pidämme jotain työtä hienona tai ainakin tekemisen arvoisena. Toisaalta ne paljastavat, kuinka herkkiä ja horjuvia kokemukset työn sisäisestä hyvistä ovat. Näinä aikoina moni on hämmentynyt tai jopa katkera siitä, että hänen ammatillinen elämäntarinansa on rikottu. Muutosjohtamisen nimissä ja ”realiteetteihin” vedoten moni on pakotettu tilanteeseen, jossa hänen on mahdotonta elää oman alansa ammattilaisen elinkaari. Jos ammatilliset pe-

rinteet rikotaan ulkoisten hyvien takia, niin harvinaisiksi käyvät hetket, jolloin ammattilainen voi ihailla kollegansa etiikkaa ja taitavaa suoritusta tai olla varma siitä, että muut tajuavat mitä hän itse on tekemässä ja miksi. Tällaiset kokemukset tuottavat niitä myrtyneitä naamoja tai kiukkuisia purkauksia informaatiotilaisuuksissa, joissa johto kertoo uusista linjauksistaan ja ”osallistaa” henkilökuntaa toteuttamiskeinojen keksimisleikeillä. Ilman moraalialia työ on köyhää. Epäkäytännöllisyys vie työstä mielen.

Entä sitten, henkilöstöammattilainen?

Olemme edellä ehdottaneet, että käytännöllisyys kannattaisi ymmärtää uudella tavalla. Käytännöllistä on taktisesti taitava, poliittisesti tavoitteellinen, moraalisesti motivoitu ja tekijän identiteettiä ilmaiseva ja vahvistava toiminta. Viisas toiminta. Mitä laajennettu käytännön käsite merkitsee henkilöstöammattilaisen kannalta? Mihin ja miten edellä hahmoteltua lähestymistapaa voi käyttää?

Lähestymistapamme yksi lähtökohta on se, että keskitymme käytännöllisessä toiminnassa kohdataviin kysymyksiin, mutta emme yritä antaa niihin ”oikeita” vastauksia. Meistä ratkaisujen etsimisen ja valinnan täytyykin kuulua niille, jotka parhaiten tuntevat kyseessä olevan toiminnan. Olisikin syytä paineutua kuhunkin työhön erikseen sen sijaan, että tarjoillaan universalistisia tulkintoja toimintaympäristön pakoista ja näihin ylitulkintoihin perustuvia pelastusoppeja.

Henkilöstöammattilaiset voivat halutessaan käyttää tällaista lähestymistapaa ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin he voivat ryhtyä tutkailemaan yksin ja yhteistoimin oman työnsä taktiikkaa, politiikkaa, moraalialia ja tekijää eli itseään ammattilaisina. Toisaalta he voivat käyttää laajennettua käsitystä käytännöllisestä toiminnasta lähestyessään muiden alojen ammattilaisia. Seuraukset voivat olla yllättäviä ja mielenkiintoisia, jos ammattilaisilta kerrankin kysyy, mitä he itse pitävät hyvänä työnä. Tämä toisi vaihtelua kompetenssikarttojen, suoritusindikaattoreiden ja kehittymistarpeiden määrittelyyn. Toki pidemmän ajan kuluessa henkilöstöammattilainen voi myös tehdä työtä sen hyväksi, että muiden työ ei olisi köyhää. Tähän suuntaan vie toiminta, joka legitimoit työpaikalla keskustelun työn politiikasta, moraalialia ja ammattilaisien identiteeteistä. Vaikka ihmiset eivät voisikaan tehdä täyttä työtä, keskustelu sen mahdollisuudesta voi pitää liekin elossa.

LÄHTEET

Higgins, C. (2010) *Worlds of Practice: MacIntyre's Challenge to Applied Ethics*. Erikoisnumerossa: *The Good Life of Teaching: An Ethics of Professional Practice* by Chris Higgins. *Journal of Philosophy of Education* 44:2–3, 237–273.

MacIntyre, A. (2004) *Hyveiden jäljillä: moraaliteoreettinen tutkimus*. Helsinki: Gaudeamus.

Räsänen, K. (tulossa) *Kannattaako tehdä akateemista työtä? Moraalisen näkökulman sanoittamista käytäntöteoreettisella otteella*. Teoksessa: H. Aittola & T. Saarinen (toim.) *Kannattaako korkeakoulutus? Artikkelikokoelma Korkeakoulututkimuksen symposiumista 22.–23.8.2011*. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Räsänen K. & Trux M.-L. (2012) *Työkirja – ammattilaisen paluu*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Räsänen, K. & Korpiaho, K. (2011) *Supporting doctoral students in their professional identity projects*. *Studies in Continuing Education* 33:1, 19–31.

KIRSI LAPOINTE

KTT Kirsi LaPointe työskentelee tutkija-opettajana Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän opettaa Johtamisen ohjelmassa HR- ja kehittämistyötä ja tutkii mielekkään työelämän rakentumista kulttuurin, identiteetin ja sukupuolen näkökulmista. Artikkelit perustuu hänen väitöskirjaansa ”Moral struggles, subtle shifts. Narrative practices of identity work in career transitions (2011).



Kerro, kerro, kuvastin, miten urastani mielekkään tekisin?

Uramuutospuhetta

”Kyllästyin stressiin ja vaihdoin ammattia”

Taina, 37, jätti tutun ja turvallisen toimittajan työn taakseen ja kouluttautui fysioterapeutiksi.

”Minusta alkoi tuntua, etten ehtinyt enää tehdä mitään juttua kunnolla valmiiksi. Stressasin työasioista siinä määrin, että menetin yöunetkin. Aloin vähitellen tajuta, että haluan elämäni muutosta.”

Uramuutokset ovat aikamme sankaritarinoita. Kuten yllä olevan iltapäivälehdestä mukaillun artikkelin Taina, uramuuttaja ottaa oman elämänsä haltuun, jättää entisen taakseen ja muuttaa joustavasti muotoaan. Vaikka tällaisia muutoksia on aina ollut osana joidenkin ihmisten elinkaarta, nykyisessä työelämässä niiden tarve tuntuu lisääntyneen. Miksi? Juha Siltalan (2004) mukaan tällaiset muutokset kertovat työelämän huonontumisesta. Niiden voidaan myös nähdä edustavan yksilöllistä pärjäämisstrategiaa työelämän muutoksissa (Suoranta, 2010). Vaikka media tuntuukin tällaisia sankaritarinoita olevan pullollaan, arkielämän tuntuman mukaan uramuutospuhe on kuitenkin yleisempää kuin varsinaiset uramuutokset.

Mitä tämä uramuutospuhe kertoo työelämästä ja työuriin liitetyistä käsityksistä? Millaisia pohdintoja tällaisiin siirtymävaiheisiin liittyy ja millaisia mahdollisuuksia meillä itsellämme on muuttaa uramme ja itseämme?

Näihin kysymyksiin hain vastausta väitöskirjatutkimuksessani, jossa haastattelin kauppatieteellisen

tutkimuksen suorittaneita, uramuutosta harkitsevia miehiä ja naisia (LaPointe, 2011). Olen analysoinut haastateltavieni uramuutoskerrontaa identiteetin näkökulmasta. Toisin sanoen, olen kiinnostunut siitä, millaisiin käsityksiinsä omasta itsestä uramuutoskerronta pohjautuu. Muuostilanteissa totutut käsitykset itsestämme ovat aina vaaka-laudalla ja vaativat siten työstämistä – identiteettityötä. Tarkastelen aluksi, mitä tarkoitan identiteettityöllä ja millainen rooli kertomuksilla on niin työelämään, työuriin kuin identiteettiinkin liitettyjen merkitysten rakentajana. Sen jälkeen esittelen tutkimukseni keskeisimpiä tuloksia – uramuutoksen mallitarinoita ja niitä tapoja, joilla identiteettejä niissä esitetään ja työsteetään. Kerron myös pitkittäisaineistoni pohjalta ja muutaman esimerkin avulla, miten näistä muutospyrkimyksistä on selvitty neljä vuotta ensimmäisen haastattelukerran jälkeen. Lopuksi pohdin, mikä tutkimukseni anti on työurien kehittämisen näkökulmasta – oli kehittäjänä sitten yksilö, organisaatio tai muu työurien kehitykseen vaikuttava toimija.

Itseä paikantamassa: mallitarinat ja identiteettityö

Arkielämässä meillä on vahva tunne itsestämme tietynlaisina ihmisinä – yksilöinä. Saatamme myös sanallistaa tällaista käsitystä suoraan erilaisin adjektiivein ja kategorioin: kunnianhimoinen henkilötöammattilainen, idealistinen kehittäjä, uraäiti jne. Perinteisen psykologisen käsityksen (ja arkiarjattelumekin) mukaan identiteetti on jotain mitä me olemme ja joka ajan kuluessa kehittyy ja ehkäpä jopa selkeytyy tai kristallisoituu (Erikson, 1968 tai Levinson, 1978, kts. Sullivan & Crocitto, 2007). Sosio-kulttuurisesta näkökulmasta käsin identiteettimme ei ole pysyvä piirre vaan ennemminkin prosessi (esim. Holstein & Gubrium, 2000). Se on oman tietynlaisuutemme jatkuvaa tekemistä – moninaisten identiteettien esittämistä, työstämistä tai muuttamista. Kielellä ja kertomuksilla on tässä merkittävä rooli, sillä niihin perustuu kykymme ajatella ja ymmärtää omaa elämäämme, itseämme ja aikaa (Bruner, 1986; Mishler, 1999). Kun kerromme omasta työurastamme, rakennamme samalla käsitystä siitä, millaisia ihmisiä olemme tai haluaisimme olla.

Kertomamme tarinat eivät kuitenkaan ole koskaan ihan omiamme, vaikka ne omaan ainutlaatuisen elämäntilanteemme pohjautuvatkin. Se millaisia voimme olla, on sidoksissa osallistumiimme yhteisiin ja niissä vallalla oleviin käsityksiin. Nk. mallitarinat ovat kulttuurissamme vallitsevia tapoja ymmärtää, miten tiettyssä kontekstissa meidän tulee toimia, olla ja ajatella. Esimerkiksi organisaatioissa voi olla useampikin uran mallitarina kuten perinteinen hierarkkista urakehitystä korostava tai joustavuutta ja muuntautumiskykyä korostava yrittäjämäinen mallitarina. Nämä erilaiset mallitarinat sekä kulttuuriset odotukset ja käsitykset toimivat identiteetin rakennusaineina mahdollistaen tietynlaisia identiteettejä ja rajoittaen toisia. Tästä näkökulmasta identiteetit voidaan ajatella tarjolla olevina paikkoina niissä eri maailmoissa, joihin kuulumme (Davies & Harré, 1990). Se millaisia identiteetin paikkoja meille kulloinkin muotoutuu, riippuu myös tilanteesta ja vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Identiteettimme ei siis koskaan ole kokonaan omassa käsissämme vaan se tulee merkitykselliseksi ja muokkautuu suhteissa muiden kanssa.

Identiteetti ja sen tietynlaisuus perustuu kuitenkin myös omaan elämänhistoriaamme, toimintaamme ja ajatteluamme. Elämänhistoriamme kulkee mukanaamme kehollistuneina toiminnan tapoina, resursseina ja rajoitteina. Vaikka tilanteet ja kulttuuri aina kehystävät toimintaamme, voimme myös aktiivisesti pyrkiä neuvottelemaan ja muuntamaan tarjolla olevia identiteettejä. Usein identiteettimme kuitenkin rakentuu automaattisesti ja tiedostamatta toimiessamme tavanomaiseen tapaan.

Identiteettityöstä tulee tietoisempaa, kun itselle ominainen tapa toimia ja olla ei jostain syystä toimi. Työelämässä identiteettityötä aiheuttavat esimerkiksi organisaatiossa tarjolla olevat mallitarinat, joihin ei itse syystä tai toisesta oikein sovi. Tyypillisiä identiteettiristiriitoja syntyy esimerkiksi pienten lasten vanhemmille, kun vallalla oleva ihanne korostaa työhön sitoutunutta, pitkää päivää tekevää ammattilaista. Samalla tilanne kertoo mallitarinoiden vallasta, sillä useimmat omaksuvat tämän tarinan ja toimivat sen mukaan tiedostamattaan ilman keppiä ja porkkanaa. Identiteettityötä aiheuttaa myös nykyelämässä tarjolla olevien identiteettien moninaisuus. Vaikka vaihtoehtojen kirjo laajentaakin mahdollisuuksiam-

me, se myös tekee elämästä vaikeaa. Jos äitiys ehkä joskus oli selvärajainen ja vakaa identiteetti, niin nyt täytyy tarkemmin määritellä onko pullantuoksuinen, ura- vai kenties ekoäiti. Identiteetit on myös jatkuvasti ansaittava sanoin, teoin ja saavutuksin.

Erityisen intensiivistä identiteettityö on elämän ja työuran muutosvaiheissa. Kertomuksen metaforaa käyttäen voidaan ajatella, että eletyn kertomuksen juoni jostain syystä katkeaa. Emme tiedä, keitä me enää olemme tai emme voi olla sellaisia kuin haluaisimme. Miten identiteettityötä tällaisissa vaiheissa tehdään ja millaisin resurssein? Haastattelemani kauppatieteellisen tutkinnon suorittaneet ihmiset olivat tällaisessa vaiheessa tavoitellessaan uramuutosta. Tarkastelen seuraavaksi sitä, millaisiin uramuutoksen mallitarinoihin heidän kerrontansa pohjautui ja miten he identiteettityötä tässä vaiheessa tekivät.

Uramuutuskertomuksia

Tutkimuksessani erittelin haastattelemiäni kauppatieteilijöiden uramuutuskerronnasta kolme mallitarinaa: murtumis-, yhteensopimattomuus- ja uudistumiskertomuksen. Nämä kertomukset kertovat yhtäältä siitä, miksi kertojat hakevat uralle muutosta. Toisaalta kertomuksista paljastuu myös urakäsitykset ja -odotukset, sillä kertomuksen luonteeseen liittyy aina asioiden mutkistuminen eli odotusten rikkoutuminen. Nämä käsitykset ja odotukset eivät kuitenkaan ole yksilöllisiä vaan muotoutuvat tietylle alalle, ammatille tai koulutukselle yhteisten arvojen ja perusoletusten mukaan. Kertomukset myös rakentavat kertojalle tietynlaisia identiteettejä suhteessa työuraan. Kaikille näille kertomuksille on yhteistä se, että ne paikantavat kertojat aktiivisiksi, rohkeiksi ja yritteliäiksi oman työuransa kehittäjiksi. Tämä ilmentää laajemminkin työelämässä vallalla olevaa yksilöllisyyttä, joustavuutta ja yritteliäisyyttä korostavaa ajattelua.

Murtumiskertomuksissa työuralla on tapahtunut jotain odottamatonta, mikä saa kertojan pyrkimään pois entiseltä uralta. Kertoja on kuitenkin itse ollut erittäin tyytyväinen uraansa mutta käänne on saanut hänet arvioimaan tilanteen toisin. Tällaisia käännteitä ovat olleet työuupumus, työttömyys tai urakehityksen hidastuminen. Kertojille on yhteistä väliaikainen uhrin asema, sillä urakatkoksien syytä on aina organisaatio ja jotkut sen edustajat. Nämä kertomukset kuvastavat myös työelämän muutosta työurien katkonaisuuden tai koventuneiden vaatimusten muodossa. Niihin kietoutuu myös ikään ja sukupuoleen liittyviä vaikeuksia. Tilanteen vakavuudesta kertoo kuitenkin se, että kertojille ei riitä pelkästään tilanteeseen sopeutuminen tai työpaikan vaihto vaan paljon suurempi muutos. Työuran käännteet ovat kolhineet käsitystä itsestä tietynlaisena ammattilaisena, eikä kertoja kykene enää sovittamaan itseään tarjolla olevaan paikkaan. Uramuutoksen pohtiminen paikantaa kertojan kuitenkin aktiiviseksi ja joustavaksi ihmiseksi. Hyvälle työuralle on tärkeää jatkuvuus ja ammatillinen pätevyys/asema. Joustavuus on keskeinen hyve. Uramuuttajaksi paikantumalla kertojat vahvistavat siten identiteettiään päteväinä työntekijänä ja ammattilaisena uramurroksista riippumatta.

Riston uramuutuskerronta on esimerkki murtumiskertomuksesta. Hän on 48-vuotias kolmen lapsen isä, joka oli tehnyt pitkän työuran rahoitusalan ammattilaisena, pääosin meklarin tehtävissä. Pitkien työpäivien ja kasvavien myyntipaineiden uuvuttamana Risto päätyi järjestämään itselleen sapattivapaan, jonka aikana hän lepäsi, urheili ja pohti muita uravaihtoehtoja. Risto selitti uranvaihtotarvettaan tekemällä eroa lyhytjännitteisiin, myyntihenkisiin bullshitter -tyyppeihin. Vaikka hän ”patamusta porvari” onkin, hän koki olevansa myös punavihreä idealisti ja kaipaavansa enemmän aikaa ja elämänlaatua. Sapatin aikana Risto pohdiskeli, miten voisi hankkia elantonsa toimimalla vapaana yrittäjänä monia kiinnostuksenkohteitaan ja osaamisiaan hyödyntäen.

Yhteensopimattomuuskertomuksissa keskiössä on ristiriita työn ja oman identiteetin välillä. Se, millaiseksi kertoja itsensä kokee, ei vastaa niitä odotuksia ja vaatimuksia, joita nykyisessä työssä on. Vaikka uramuutoksen tarve ja tunne yhteensopimattomuudesta on kristallisoitunut tässä siirtymävaiheessa, kertojat esittävät useita esimerkkejä pitkältä ajasta näiden oivalluksien tueksi. Näissä kertomuksissa autenttisuus eli niin sanottu oma juttu ja rehellisyys itseään kohtaan ovat keskeisiä hyveitä ja määrittävät hyvää työuraa. Maria oli 33-vuotias, kunnianhimoinen ja uratietoinen telealan liiketoiminnan operatiivisissa ja -kehitystehtävissä toiminut nainen, joka oli alkanut tuntea olevansa vääränlainen työn

ja alan vaatimuksiin nähden. Hän koki itsensä empaattiseksi ja ihmiskeskeiseksi toimijaksi, eikä katsonut voivansa ryhtyä sellaisiin ”uhrauksiin”, kuten poliittinen pelaaminen ja ylipitkät päivät, joita eteenminen edellytti. Hän harkitsi hakeutumista sosiaalialan tai henkilöstöjohtamisen tehtäviin ja opiskeli avoimessa yliopistossa sosiaalipsykologiaa ja kasvatustieteitä.

Uudistumiskertomuksissa tyytymättömyys ei kohdistunut aiempaan työuraan, eikä työssä ollut tapahtunut mitään katkoksiakaan. Tarve uudistumiselle liitettiin selkeämmin muilla elämänalueilla tapahtuneisiin muutoksiin, kuten lasten kasvamiseen tai omaan ikääntymiseen. Näissä hyveenä on määrätietoisuus ja tavoitteena urakehitys, aseman tai asiantuntemuksen tasolla. Esimerkiksi nelikymppinen Sanna oli aiemmin ollut tyytyväinen markkinointityöhönsä hyväntekeväisyysjärjestössä, koska se oli myös mahdollistanut työ- ja perhe-elämän tasapainottamisen kolmen lapsen äidille. Ikäkriisi sai hänet keskittymään hyvinvointiinsa ja investoimaan omaan uraansa ”ennen kuin on myöhäistä”. Työssään hän oli inspiroitunut ulkopuolisen kouluttajan pitämästä tiimikoulutuksesta ja häntä oli alkanut kiinnostaa HR-tehtävät.

Identiteettityön tapoja

Identiteetin näkökulmasta kukin kertomus siis rakentaa kertojasta käsitystä tietynlaisena ihmisenä. Yksi identiteettityön tapa tällaisessa uramuutosvaiheessa on siten itsensä asemointi uramuutuskertomuksen päähenkilöksi. Tämä tapahtuu pitkälti automaattisesti, koska otamme oletukset työurista ja niihin liitetystä tavoitteista itsestään selvinä. Meillä on kuitenkin myös kyky nähdä vaihtoehtoja ja tulkita omia kokemuksiamme eri näkökulmista. Siten voimme myös aktiivisesti ottaa käyttöön erilaisia kertomuksia oman työuramme pohdinnassa.

Toinen identiteettityön tapa perustuu erilaisten identiteettien rakentamiseen ja erityisesti niiden ajalliseen järjestämiseen. Esimerkiksi murtumiskertomuksissa rakentuu ensin selkeä ja arvostettu ammatillinen identiteetti menneisyyteen ennen murrosta, sitten väliaikainen uhrin ja uramuuttajan asema nykyisyydessä ja vaihtoehtoiset tulevat identiteetit. Kukin identiteetin paikka rakentaa käsitystä kertojasta ja samalla perustelee uramuutoksen tarvetta. Nämä identiteetit eivät kuitenkaan liity pelkästään työhön tai tähän hetkeen. Uramuutoksen muutoksen pohdinta liittyy aina menneisyyden identiteetteihin ja on sidoksissa sukupuoleen, ikään, perheeseen, harrastuksiin ja muihin omaa elämää määrittäviin tekijöihin. Nämä moninaiset identiteetin lähteet toimivat sekä uramuutoksen rajoitteina ja resursseina.

Kolmas identiteettityön tapa koskee siirtymävaiheessa ilmeneviä identiteettiristiriitoja ja niiden neuvotteluja. Näihin ristiriitoihin kytkeytyy myös uramuutoksen vaikeus, sillä kilpailevat identiteetit ovat molemmat haluttuja mutta toisensa poissulkevia. Ristiriidat liittyvät siis erilaisiin käsityksiin siitä, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa elämässä ja työssä. Nämä ristiriitaiset identiteetit ja niitä rakentavat kertomukset ovat osa meitä. Tarkemmin sanottuna me muodostumme näistä kertomuksista, jotka olemme elämänkulkumme aikana omaksuneet osallistuttuamme erilaisiin yhteisöihin. Siirtymätilanteessa erilaiset omaksumamme tarinat ovat ristiriidassa ja joudumme kamppailemaan niiden välillä.

Esimerkiksi Ristolla keskeisiksi nousevat maskuliininen perheenelättäjän identiteetti sekä tasapainoa ja moninaisia intressejä soveltavan keksijä-yrittäjän identiteetti. Kuten Ristokin toteaa, hän on sekä patamusta kapitalisti, jonka elämän tarkoituksena on varallisuuden kerääminen että punavihreä idealisti, joka tavoittelee sisällöllisesti hyvää elämää. Vaikka Risto onkin väsynyt toimimaan meklarin työssä ja haluaisi toteuttaa moninaisia intressejään luovasti yrittäjänä, hän haluaa myös tuntea olevansa pätevä, aikaansaava ja perheelle leivän tuova ammattilainen.

Marialla identiteettiristiriita liittyy yhtäältä feminiinisiin käsityksiin itsestä empaattisena ja hoivaa-

Ristiriidat liittyvät erilaisiin käsityksiin siitä, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa elämässä ja työssä.

vana persoona, toisaalta koulutuksestaan ja liiketoiminnasta kumpuaviin käsityksiin uralla etenemisestä ja johtajuudesta. Hän on sekä kunnianhimoinen että empaattinen mutta niiden yhteensopimattomuus saa hänet kokemaan olevansa uransa suhteen ”ansassa”. Sannalla ristiriita kiteytyy äitiyteen ja ammatillisiin kehittymistoiveisiin. Sannan mies on työnsä vuoksi paljon pois kotoa, jolloin kolmen lapsen hoito on usein Sannan vastuulla. Sanna haluaa viettää aikaansa lastensa kanssa mutta ammatillinen kehittyminen ja uralla eteneminenkin on hänelle tärkeää.

Muutoksiin sopeutuminen tai niiden aikaansaaminen työuran siirtymissä edellyttää identiteettityötä. Teemme sitä huomaamattammekin pyrkiessämme korjaamaan murroksen horjuttamaa käsitystä itsestämme tai vahvistamaan itseämme tietynlaisena ammatillisena. Siirtymävaiheissa meillä on kuitenkin mahdollisuus tulla tietoisemmaksi elämäämme määrittävistä ja ohjaavista tarinoista ja vaihtoehtojen avulla kyky kuvitella toisin. Miten siis voimme muuttua?

Miten paikantaa itsensä työuralla toisin?

Tutkimuksessani haastattelin kahdeksaa naista uudestaan neljä vuotta myöhemmin. Heistä kolme oli tehnyt uramuutoksen, kaksi oli luopunut uramuutoksesta ja kolme tavoitteli muutosta edelleen. Maria on esimerkki onnistuneen uramuutoksen toteuttajasta: hän kävi työvoimakoulutuksena HR-tehtäviin valmentavan kurssin ja sai uuden työn työharjoittelun kautta. Koulutus onkin yksi ilmiselvä tapa hankkia uuden ammatillisen identiteetin rakennusaineiksi. Pienimuotoisempi koulutus (kuten työvoimakoulutus tai avoimen yliopiston kurssi) ei vielä edellytä suuria hyppyjä mutta mahdollistaa uuden alan kokeilun ja identiteetin työstämisen. Uutta identiteettiä voi myös sovittaa kirjoittamalla hakemuksia ja cv:tä johonkin mahdolliseen tehtävään – eli asettumalla uuden kertomuksen päähenkilöksi.

Uramuutoksen tarpeesta voi myös luopua tulkitsemalla omaa uraansa uudesta näkökulmasta. Esimerkiksi nelikymppinen Taina oli siirtynyt laskenta-alan tehtävissä patkätöistä toisiin eikä enää tavoitellut uramuutosta. Hänen uskonsa tarjosi hänelle vaihtoehdoisen kertomuksen, jonka mukaan sisäinen rauha löytyy tyytymisestä siihen mitä on. Lähemmäs kuusikymppinen Eila, rahoitusalan ammatilainen hänkin, nojautui identiteettityössään ikäänsä. Hän oli löytänyt kirjoittamisesta itselleen uuden identiteetin lähteen, mutta hän halusi kuitenkin turvata toimeentulonsa ja käyttää jo hankittua asiantuntemustaan hyväksi eläkepäiviä odotellessa. Vaikka työelämää voi syyttää siitä, että Tainalle tai Eilalle ei tarjoutunut mahdollisuuksia tavoitella haluamaansa uraa (molemmat olivat panostaneet uran alkuvaiheissa perhe-elämään), he ovat kuitenkin itse aktiivisesti sopeutuneet tilanteeseen tulkitsemalla yleisiä urakäsityksiä ja -odotuksia toisin.

Aina uramuutostarinalle ei ole onnellista loppua. Vaikka työuralla muutoksia jatkuvasti tapahtuukin (töitä vaihdetaan, organisaatiot, esimiehet ja kollegat muuttuvat jne.), syvimmät toiveet itselle mielekkäästä ja kohtuullisesta työstä eivät ehkä toteudu. Tutkimukseni ei anna vastausta siihen, miksi näin on. Tulokset antavat kuitenkin aiheuttaa kyseenalaistaa uramuutosta pärjäämisstrategiana työelämässä, vaikei aineistoni pohjalta tilastollisia yleistyksiä uramuutoksista voikaan tehdä. Yksilötason muutos on aina vaikeaa, koska ajattelumme pohjautuu työelämämme ja muiden elämänpiirimme perusoletuksiin ja toimintatapoihin. On vaikea kuvitella itsensä toisin ja jos siinä onnistuukin, on kyettävä lunastamaan paikkansa myös uusissa yhteisöissä eli kertomaan itsensä osaksi jotain jaettua tarinaa.

Muutos on kuitenkin mahdollista, joskin se on arkisempaa ja pienimuotoisempaa kuin sankaritarinamme antavat ymmärtää. Se edellyttää tulemista tietoiseksi omaa elämää määrittävistä kertomuksista ja niistä monista suhteista, joissa tavoiteltavan ja hyvän (työ)elämän oletuksia ylläpidetään. Joskus tämäkin jo riittää: kun kykenee asettamaan oman työuran ongelmat ymmärrettäviin ja laajempiin kehyksiin, muutoksen tarve ei ehkä ole enää ilmeinen. Varsinainen uramuutos edellyttää pieniä liikeyksittäisiä muutoksia, oman työuran ja itsensä sanoittamista hieman toisin ja myös tekoja, joilla uuden identiteetin resursseja hankitaan.

Millaisia kertomuksia työurista tuotamme?

Uramuutos on parhaimmillaan vapauttava ja voimaannuttava kokemus:

”Olen nauttinut tästä **niin paljon**. Heti aloitettuani minulla oli sellainen tunne, että nyt minä olen tullut kotiin. Minulla oli aina ollut sellainen tunne, etten tee työkseni sitä mitä minun pitäisi. Mutta ei ole enää. Tämä on niin fantastista. Sitä vain on ja hyrisee.”

Riitta, 55, ekonomi, joka kouluttautui teologiksi ja papiksi

Tällaisen ”kotiin tuleminen” tunteen saavuttaminen ja aidon itsensä toteuttaminen on kuitenkin vain yksi, melko romanttinenkin käsitys merkityksellisestä työelämästä. Ajatus aivan erityislaatuisen oman jutun ja kodin löytämisestä on aikaan ja paikkaan sidottu käsitys sekkin. Siksi se voi olla myös ahdistava ja rajoittava ideaali, joka sitoo meidät tavoittelemaan mahdottomia. Itse kukin voi pohtia, millaista kertomusta itse elää ja millaisia hyveitä tai ideaaleja se elämälle ja työuralle rakentaa. Mistä se on peräisin, mihin se elämää vie ja mitä se sulkee pois? Voisiko työuran kehystää jonkun vaihtoehtoisen kertomuksen kautta? Millaista elämää tällaisen kertomuksen päähenkilö elää ja mihin hän työssään pyrkii? Vaikka radikaaleja muutoksia ei olisikaan mahdollista toteuttaa, omaa työtä ja työuraa voi koettaa tuunata pienimuotoisesti säilyttääkseen työnsä mielekkyyden (kts. Räsänen & Trux 2012).

Työpaikoilla samanlainen pohdinta voi kohdistua tarjolla oleviin mallitarinoihin. Onko tarjolla yksi ideaali vai monimuotoisuuden sallivia ja yhteisöä rikastavia vaihtoehtoja? Minkälaisia aukikirjoittamattomia hyveitä ja paheita organisaation ideaaliuriin liittyykään ja millaisia seurauksia niillä on?

Työurien kehittämistä yksittäisiä työpaikkoja laajemmin pohtivat voivat myös kohdistaa katseensa mallitarinoihin. Tutkimukseni esille nostamat mallitarinat ovat tietynlaisten, monella tapaa etuoikeutettujenkin ihmisten urakamppailuja mutta silti etenkin murtumiskertomukset kertovat osin lohdutonta kuvaa työelämästä. Uramuutoskamppailut viittaavat myös siihen, että joustavuutta, muutoskykyisyyttä ja yksilön vastuuta penäävät tulkinnot nykyurista rakentavat kovin yksioikoista ja kapeaa kuvaa työelämän pelikentästä. Tässäkin mielessä on tarvetta vaihtoehtoisille tulkinnoille, kertomuksille ja käytännöille, joilla voimme rakentaa kestävämpää työelämää.

LÄHTEET

Bruner, Jerome (1986) *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Davies, Bronwyn & Harré, Rom (1990) Positioning: The discursive production of selves. *Journal of the Theory of Social Behaviour*, 20, 43–65.

Holstein, James A., & Gubrium, Jaber F. (2000) *The self we live by: Narrative identity in a postmodern world*. New York, NY: Oxford University Press.

Järvensivu, Anu (2010) *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa?* Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

LaPointe, Kirsi (2011) *Moral struggles, subtle shifts. Narrative practices of identity work in career transitions*. Aalto University, Doctoral Dissertations 34.

Mishler, Elliott G. (1999) *Storylines: Craftartists' narratives of identity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Siltala, Juha (2004) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Keuruu: Otava.

Sullivan, Sherry & Crocitto, Madeline (2007) *The developmental theories. A critical examination of their continuing impact on careers research*. Teoksessa H. Gunz & M. Peiperl (toim.) *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, s. 283–309.

Räsänen, Keijo & Trux, Marja-Liisa (2012) *Työkirja. Ammatillaisen paluu*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

ANNA KOKKO

Anna Kokko on perhesosiologi (VTM) ja työskentelee Väestöliitossa projektipäällikkönä Perheystävällinen työpaikka -hankkeessa.



Työ, aika ja perhe – juhlapuheista teoiksi

Tällä hetkellä työn ja perheen yhteensovituksesta puhutaan enemmän kuin koskaan. On vaikea olla lukematta päivän lehteä löytämättä sieltä tekstiä, jossa aihetta ei tavalla tai toisella sivuttaisi. Kirjoitukset ja mielipidekirjoitukset käsittelevät tyypillisesti työn aikapaineita, toimeentuloa eri elämänvaiheissa, työstressiä, päätöitä ja niiden mukana tuomaa epävarmuutta työuran jatkuvuudesta perheenperustamisissa. Ihmisiä puhuttavat liian pitkiksi venyvät työpäivät ja -viikot ja työn määrän ja mitoituksen epäsuhdasta johtuva uupuminen, josta kärsii työntekijän itsensä lisäksi myös lähipiiri niin työpaikalla kuin yksityiselämän puolella.

Perheestä ja työstä puhutaan, koska olemme NYT tilanteessa, jossa on valittava tulevaisuuden suunta. Muutoksia tarvitaan, jotta koettua tasapainoa – tai ainakin kohtuullisia kompromisseja – saadaan lisättyä. Näiden keskeisten elämänalueiden äärellä juhlapuheista ei ole vielä päästy niin pitkälle, ettei arkipuheissa aihetta tarvitsisi erityisesti käsitellä. Kannanottajiksi ja muutosten toteuttajiksi tarvitaan jokaista, mutta erityisesti esimiehiä ja henkilöstöpolitiikan osajia, suunnannäyttäjiksi asenteissa, sanoissa ja teoissa.

Perheen ja työn tasapaino ja hyvä yhteensovitus koskee myös muita kuin lapsiperheitä, enenevässä määrin esimerkiksi omista iäkkäistä vanhemmistaan huolehtivia ihmisiä, jotka ovat vielä mukana työelämässä.

Miksi ihmeessä perheen ja työn yhteensovitus on toisinaan niin vaikeaa?

Miten olemme päätyneet tilanteeseen, jossa monia ihmisiä vaivaa jatkuva riittämättömyyden tunne töissä ja kotona? Miksi työpaikoilla syntyy sairauspoissaoloja myös muiden kuin varsinaisten sairauksien yhteydessä, esimerkiksi ratkaisuna kuormitustilanteeseen, jossa on hoidettava yhtä aikaa liian monta vastuullista asiaa työpaikalla ja kotona? Miksi monet nuoret aikuiset joutuvat lykkäämään lastenhankin-

taa, syynä epämääräisyys työsopimusten jatkuvuudesta ja toimeentulon epävarmuudesta? Alenevista syntyvyysluvuista ollaan jo monissa maissa huolissaan.

Miksi perhevapailla olevista moni joutuu stressaamaan, säilyykö oma ammattitaito tai pääseekö enää kiinni työelämään, koska ei ole paikkaa johon palata? Näitä ihmisiä on Suomessakin yhä enemmän. Omaa asemaa työmarkkinoilla on varmistettava, turvattava, on näytettävä mihin pystyy. Silti sekaan ei aina riitä.

Monesti työpaineiden hintana on kokemus liian vähäisestä yhteisestä ajasta omien perheenjäsenten kanssa, olemisesta heidän kanssaan fyysisesti läsnä mutta henkisesti poissa. Tai joudutaan tekemään ristiriitaisia ja joskus kipeitäkin valintoja työ- ja perheasioiden välillä. Toisaalta on myös paljon mahdollisuuksia tehdä ja luoda joustavia ja jopa yksilöllisiä ratkaisuja, varsinkin jos niiden eteen nähdään vaivaa – ja tahto ja asenteet ovat kohdallaan.

Aikaa on
jokaisella
24h/vrk.

Maailma on muuttunut

Tänä päivänä kannamme mukanaamme sekä menneiden polvien työkuulttuuria että nykyisiä realiteetteja työmarkkinoilla ja työelämän arjessa. Yhtä aikaa voi sanoa, että maailma on viime vuosina ja vuosikymmeninä sekä avautunut että kutistunut: erilaisuudelle ja monille joustaville työelämän ratkaisuille on yhtäältä enemmän tilaa kuin koskaan ennen. Toisaalta pystymme, ehkä liikaakin, elämään eri ajoissa ja aikavyöhykkeillä, eri tiloissa ja paikoissa 24 tuntia vuorokaudessa, 7 päivää viikossa. Vai riittävätkö nämäkään rajat? Pohjoismaiden ministerineuvoston seminaarissa eri maiden edustajat totesivat lähes yhteen ääneen, että elämme nykyään työssä ja muussa elämässä ikään kuin vuorokaudessa olisi 36 tuntia ja viikossa 10 päivää.

Asiakaspalvelussa on vastattava kysymyksiin aamuvarkaisesta iltamyöhään. Ilta- ja viikonloppuvuoroja on nykyisin enemmän kuin ennen. Esimies, joka istuu kenties New Yorkissa, voi luoda firman eri maiden edustajien välisen videoneuvottelun aikaan, joka osuus joillakin osanottajilla keskelle yöunta. Näin saadaan kaikki yhtä aikaa paikalle. Nämä kaikki muutokset työnteon ajoissa liittyvät globaalitalouteen, mutta myös perheisiin. Työn kuormittavuus ja työajat koskevat yksityiselämän järjestelyjä, kuten lasten hoitoaikoja, koululaisten iltapäiviä ja monia muita perheen ja lasten näkökulmasta olennaisia asioita.

Jos tavoitteellaan sitä, että niin naisilla kuin miehillä työelämä kestäisi käytännössä läpi elämän ja sitä, että työ ei ole kuitenkaan koko elämä, on tehtävä hyviä ratkaisuja niin yksittäisissä yrityksissä kuin perheiden sisällä. Esimerkiksi matkapäiviä kertyy nykyisin monilla enemmän kuin terveys, parisuhde tai perhe-elämä pidemmän päälle kestäisi. Aikaerorasitukset ja poissaolot tuntuvat omassa kehossa ja perheen arjessa. Toisaalta matkatyöt ovat keino saada tietoa, vaikuttaa, luoda sopimuksia ja kilpailla omasta tai työnantajan asemasta vapailla markkinoilla. Venyville ja jaksaville ihmisille on tilausta: kamppailua työstä, työvoimasta ja työpaikoista käydään jatkuvasti.

Samaan aikaan kun yhä useampi on vailla vakinaista toimeentuloa tai paikkaa työelämässä, osaa uupuu työkuorman alle. Myös työn etsiminen stressaa. Toisaalta on niitä, joilla työn sisällön ja työyhteisön imu, työnteon ehdot, omat ammatilliset kiinnostuksenkohteet, uratoiveet, lasten tarpeet, parisuhde ja vapaa-aika ovat kaikki tärkeitä. Tosin ne kamppailevat keskenään niistä 24 tunnista vuorokaudessa.

Liiallinen työntekeä ja työorientoituneisuus ovat kuitenkin pahimmillaan alkoholismin veroinen uhka perheen ja parisuhteen hyvinvoinnille. Tarvitaan siis yhtä aikaa joustavuutta, reiluja pelisääntöjä ja viisautta tehdä toimivia ja kestäviä ratkaisuja työn ja perheen parhaaksi. Uudet sukupolvet haastavat tässäkin osittain vanhempansa: vapaa-ajan ja muun elämän merkitystä korostetaan; kaikkea ei olla valmiita uhraamaan työnteon alttarille. Myöskään ON-OFF -valinta (kokonaan työssä tai kokonaan kotona) ei sovi monille, eikä ole elämänkaarta, työuraa eikä yhteiskuntaa ajatellen mielekäs vastakkainasettelu.

Joskus tarvitaan kokonaan uusia pelisääntöjä työpaikalle, joskus vanhojen muuttamista. Toisinaan on luovuttava ajatuksesta, että jonkun yksittäisen ratkaisun olisi aina voitava koskea kaikkia täysin tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti. Muuten voidaan mennä niin pitkälle, että yksittäisen perhetilanteen kohdal-

la kohtuullista ratkaisua ei saada lainkaan syntymään. Toisaalta tasapuolisuuden periaatteen mukainen pelisääntö, samassa tilanteessa oleville samanlainen kohtelu, on hyvä lähtökohhta. Esimiesten ja luottamusmiesten yhteistyö, toimiva keskusteluyhteys kehittämis- ym. palaverissa myös johdon suuntaan sekä rohkeus esittää tarvittaessa myös luovia, inhimillisiä ja yksilöllisiä ratkaisuja, ovat avainasemassa perheystävällisiä ja hyvinvointia lisäävien sopimusten ja pelisääntöjen laatimisessa ja toteutumisessa työpaikoilla.

Suomessa ja muualla – jokin yhtälössä ei toimi

Monissa maissa on nyt havahduttu epäkohtiin, jotka liittyvät työn ja perhe-elämän arkeen. Etenkin Euroopassa ollaan huolestuneita työelämän pirstaloitumisesta, henkisestä kuormituksesta, alhaisista syntyvyyksiluista ja perheiden hyvinvoinnista. Vuotta 2014 vietetäänkin Euroopassa otsikolla ”Reconciling Work and Family”. Teema on painopiste myös EU:n 2020-strategiassa. Suomessa on ensimmäistä kertaa nostettu perheen ja työn yhteensovituksen parantaminen osaksi hallitusohjelmaa (2011).

Silti käytännön toimijoita konkreettisella perheen ja työn yhteensovituksen kentällä ja kehittämissä työssä ei ole monia. Kehittämis- ja vaikuttamistyö jää helposti juhlapuheiden tasolle eikä konkreettisia tekoja synnytetä. Asiasta nyökytellään, mutta silti pelko, kateus, kilpailu, talous ja monet muut tekijät tulevat väliin.

Työpaikkojen perheystävällisten käytäntöjen kehittämiselle ei välttämättä tunnu löytyvän aikaa ja paikkaa, huolimatta siitä että moni muutos olisi pitkällä tähtäimellä sekä ihmisiä että aikaa säästävää, tuottavaa ja taloudellisesti kannattavaa. Myös pikavoittoja voi työpaikkojen perheystävällisyyden kehittämissä prosesseissa syntyä, mutta yksinomaan niitä ei kannata tavoitella.

Terveellistä ’kateutta’ ja muutospainetta soisi syntyvän lähinnä siitä, jos huomaa muiden kertovan työpaikkojensa hyvistä käytännöistä, mutta itse ei koe olevansa osallinen niistä, esimerkiksi sopivasta työmäärän ja käytettävissä olevan ajan mitoituksesta, hyvistä sijais- ym. resursseista poikkeavien tai äkillisten tilanteiden varalle tai toimivasta työvuorosuunnittelusta ja reilusta ja tasapuolisesta loma-aikojen jakamisesta.

On paljon suoraa ja välillistä etua ja hyötyä siitä, että työpaikalla toimitaan sosiaalisesti kestäväällä ja perheystävällisellä tavalla. Parhaat ratkaisut löytyvät monesti yrityksen ja organisaation sisältä. Työhyvinvoinnista on puhuttu jo pitkään. Jos kuitenkin työpaikan käytännöissä on jatkuvasti isoja tai muulla tavalla merkittäviä asioita, jotka ovat yhteen sovittamattomia työntekijöiden perhe- ja yksityiselämän kannalta, henkilöstön hyvinvointi kokonaisuudessaan ei voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla.

Vai onko mahdotonta, tai peräti utopistista toivoa, että ihmiset kokisivat elämänsä olevan onnellista, esimerkiksi siksi, että työ

ja muu elämä saavat oman tilansa ja paikkansa, esimiestyöskentely toimii, työkuormitus on kohtuullista ja perheelle riittää voimia työn teon lisäksi? Vastaus: Ei ole mahdotonta, koska paljon hankalampiakin asioita on maailmassa pystytty ratkaisemaan.

Työssä on pystyttävä keskittymään työhön, vapaa-ajalla perheeseen, vapaa-aikaan ja muuhun elämään.

Visio perheystävällisestä ja perhemyönteisestä työkulttuurista

Perheen ja työn yhteensovittamista koskeva lainsäädäntö ei ole yhtenäinen kokonaisuus. Tarvitaan osia työ sopimuslaista, työturvallisuuslaista, perhevapaalainsäädännön ja monista muista lainkohdista. Tämän lisäksi eri alojen työehtosopimuksilla luodaan raameja työn ja perheen yhteensovitukselle työpaikoilla. Lait ja työehtosopimukset harvoin kuitenkaan täysin riittävät monitasoisten ja yksilöllisten käytännön tilanteiden ratkaisemiseen. Yksilöllisten sopimusten rinnalle tarvitaan jatkossa yhä enemmän työpaikkakohtaisia pelisääntöjä siitä, onko joku käytäntö tarjolla koko henkilöstölle, käytössä joissakin yksiköissä (perusteluineen myös, miksi juuri tässä yksikössä mahdollista, miksi mahdollisesti ei toisessa yksikössä), vai onko joku käytäntö neuvoteltavissa tilanteen mukaan yksilöllisesti.

Perheystävällinen työkuultuuri ja perheystävälliset käytännöt työpaikoilla koostuvat sekä teoista että asenteista: pelisäännöistä ja toimintamalleista, jotka koskevat akuutteja tai ennakoitavia, lyhyt- tai pitkäkestoisia perhetilanteita. Tärkeää on ottaa huomioon sekä työntekijöiden näkökulma että työnantajan todellisuus: asiakkuuksien turvaaminen, tiimien riittävä kokoonpano ja liiketoiminnan realiteetit.

Perheystävällisyys ei ole pelkästään työaikakysymys, vaan se toteutuu työelämässä monilla tavoin, kuten:

- 1) erilaisina joustoina työajoissa ja työnteon tavoissa: etätömahdollisuus/mobiili työskentely, joustavat työn aloitus- ja lopetusajat, toimivat lomajärjestelyt ym.;
- 2) erilaisissa perhetilanteissa ja elämänvaiheissa erilaisina painoituksina: työn sisältö, toimenkuva, työmäärä, vastuut, työajan lyhentäminen esim. sovitun jakson ajan;
- 3) perhevapaiden käyttönä ja niille kannustamisena, koskien molempia sukupuolia; perhevapailla olevien riittävänä informointina ja työhön perehdytyksenä vapaalta paluun jälkeen;
- 4) sairaan lapsen hoidon järjestymisenä, koskien myös muita äkillisiä poissaoloja ja järjestelyjä perhesyistä.

Elämäntilanteet vaihtelevat. Perhesuhteet ovat kuitenkin tavalla tai toisella läsnä työteossa tai uuden työpaikan hakemisessa. Tutkimustuloksista on jopa saatu näyttöä jopa siitä, että lasten saaminen lisää naisilla stressinsietokykyä, parantaa muistia ja vahvistaa oppimiskykyä. Nämä kaikki ovat erinomaisia vahvuuksia myös työelämässä. Toisaalta perhesuhteet eivät liity pelkästään vanhempiin ja heidän lapsiinsa eikä perheystävällisyys koske pelkästään lapsiperheitä. Läheisiä ihmisiä ja ihmissuhteita on elämänkaarren eri vaiheissa, rekrytoinnista omaishoitajuuteen, puolison kanssa yhdessäoloon ja vauvaperheen arjesta parisuhdekeiriisiin asti.

Asenteet ovat jo muuttumassa

Yhä paremmin tiedetään, mikä merkitys henkilöstön hyvinvoinnille ja työn ja perheen tasapainon kokemukselle on laadukkaalla esimiestyöllä. Yhä useammin tunnustetaan, että perheiden, pariskuntien ja lasten hyvinvointiin vaikuttavat suoraan ja välillisesti monet työpaikoilla ja työelämässä tapahtuvat toimenpiteet. Yhä useampi pienten lasten vanhemmista tietää, kuinka merkityksellistä lapsen aivojen kehitykselle ovat varhaislapsuuden kasvuolosuhteet.

Jatkossa kaikki kynnelle kykenevät työikäiset ihmiset tarvitaan mukaan työelämään. Yhä lisää tutkimusnäyttöä on myös siitä, kuinka haitallista pienelle lapselle on joutua liian pienenä, liian suureen ja meluisaan ryhmään, liian pitkiksi ajoiksi, liian usein vaihtuvien hoitajien joukkoon. Kotihoitokaan ei aina ole ratkaisu tähän. Parhaimmillaan kodin ulkopuoliset hoito-olosuhteet ovat niin laadukkaat ja vanhempien perhe & työ -järjestelyt niin hyvät, ettei jatkuvaa ja haitallista ristiriitaa synny. Ei aikuisille eikä lapsille.

Muutokset arjessa tapahtuvat, kun riittävän moni omaksuu jonkun uuden toimivan käytännön. Töihin menee ja töitä tekee myös tänään monenlaisia ihmisiä: esimiehiä ja alaisia, asiakaspalvelijoita ja asiantuntijoita, energisiä ja terveitä, pitkää työuraa toivovia, oravanpyörästä putoavia tai hyppäämistä pohtivia, kitkaisella työuran alkutaipaleella sinnitteleviä, väsyneitä ja kyllästyneitä puurtajia, työuraa loppupäästä venyttäviä, perheellisäystä toivovia, perhevapaalta palaavia, ruuhkavuosia eläviä, sairasta lähiomaista hoitavia, innovatiivisia kehittäjiä ja muita ihmisiä hoitavia. Miten tasapainoinen arki olisi osa mahdollisimman monen elämää? Miten hoitaa omaa elämää ja työyhteisöä kohti onnistunutta tasapainoa?

Lisää käytännön tekoja

Perheystävällisyyden osoitukseksi *ei riitä*, että työpaikalta lähetetään kukkia perheelle vauvan syntyessä. Tämä on toki kaunis ele sinänsä. Toisaalta harva tulee uutta työpaikkaa hakiessaan tai työnantaja valitessaan ajatelleeksi, kuinka suuri merkitys työpaikalla vallitsevilla asenteilla, pelisäännöillä ja esimiestyön käytännöillä hänen elämänsä eri vaiheissa voi olla. Vuodesta toiseen toistuvat toimenpiteet ja

On tärkeää panostaa laadukkaaseen ja tehokkaaseen työntekoon ja työn tulokseen.

joustavuus esimerkiksi työn aloitus- ja lopetusajassa tai suhtautuminen lomajärjestelyihin, ovat merkittäviä. Osataanko jo rekrytointivaiheessa kertoa, missä asioissa työpaikalla voidaan joustaa, missä ei. Entä onko työpaikalla selvää, kenen vastuulla missäkin asiassa tehtävät päätökset ovat?

Pienissä mutta toistuvissa käytännön asioissa puolestaan tulevat eteen kysymykset: Mihin aikaan ja minä päivänä järjestetään viikkopalaveri niin, että se sopii mahdollisimman monelle? Onko työvuorojen vaihdoskohdissa otettu huomioon riittävä resursointi ja järjestelyt niin, ettei vuoron loppu ruuhkaudu. Monien on eh-

dittävä hakemaan oma lapsi hoitopaikasta. Entä kannustetaanko etätyöskentelyyn, mikäli työtehtävään sopii ja työntekijä itse sitä toivoo?

Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijän vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi omiin työvuoroihin ja työn sisältöön, toimivat järjestelyt lapsen sairastuessa tai poissaolon järjestäminen yllättävässä tai kuormittavassa elämäntilanteessa, lisäävät työntekijän hyvinvointia mutta myös lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. Jos työnantaja joustaa, yleensä tekijäkin joustaa tarvittaessa.

Toisaalta uuden rekrytoinnin jälkeen voi osoittautua, että vaikka henkilön pätevyys ja sopivuus ovat sinänsä kunnossa, työpaikan toimimattomat, epäreilut tai epäselvät järjestelyt työn ja muun elämän yhteensovituksen tukemiseksi voivat johtaa joskus arvaamattomiin, tai ainakin ei-toivottuihin seurauksiin työnantajan kannalta: sairastumisiin, pitkittyneisiin poissaoloihin tai joskus aivan turhaan irtisanoutumiseen. Syy ei aina suinkaan ole ihmisissä vaan käytännöissä.

Väestöliitto perheystävällisten käytäntöjen edistäjänä

Väestöliitto on alkanut toimia suoraan yhteistyössä yritysten ja organisaatioiden kanssa, jotta monipuolisia toimenpiteitä ja perheystävällisiä käytäntöjä saadaan konkreettisesti juurrutettua työpaikoille. Olemme luoneet uudenlaisen *Perheen ja työn tasapaino -henkilöstökyselyn* yritysten ja organisaatioiden käyttöön. Toteutamme myös luentoja, työpajoja ja tietoisuuksia aiheesta.

Henkilöstökyselyn pääteemoina ovat:

- työaikajoustoihin liittyvät käytännöt ja joustamattomuuteen liittyvät epäkohdat,
- kokemukset työn ja perheen yhteensovittamisesta omalla työpaikalla: hyvät ja toimivat, mutta erityisesti hankalat ja kehittämistä vaativat asiat,
- esimiesten kokemukset ja haasteet esimiestyössä,
- toiveet, kehittämistarpeet ja uudet kehittämisideat (jotka kerätään erityisesti avovastauksista).

Henkilöstökyselyssä on valmiiksi laadittu perusrakenne. Yksittäisiä kysymyksiä voidaan tarvittaessa lisätä tai räätälöidä kunkin yrityksen käytäntöjen mukaisiksi, liittyen esimerkiksi työaikoihin, työvuoroihin tai toimenkuviin. Tuloksia voidaan tarkastella joko yhden yksikön tai koko työpaikan tasolla.

Pilottirytyksen kahdessa yksikössä toteutetut kyselyt antoivat vastausprosentiksi 70% ja 94%, mitä voidaan pitää erinomaisena saavutuksena.

Yhteistyössä sopimusyrityksen kanssa kartoitamme yrityksen perheystävällisiä käytäntöjä ja pelisääntöjä, annamme toimenpidesuosituksia sekä seuraamme muutosten etenemistä ja hyvien käytäntöjen toteutumista ja niistä viestimistä.

Lisätieto: www.vaestoliitto.fi/perhe_ja_ty/

Hyviä ja huonoja esimerkkejä työelämästä

Omassa työssäni ja alkaneen yritysysteistyön myötä olen nähnyt monenlaisia suhtautumistapoja, toteutettuja muutoksia ja innovatiivisuutta. Olen myös nähnyt sitkeässä olevia ja juurtuneita vanhoja työkuultuurisia asenteita ja toimintatapoja. Edessä on ollut arjen ja ihmiselämän realiteetteja, luovia ratkaisuja työssä ja kotona, työpaikan vaihdoksia perhesyistä. Juuri tälläkin hetkellä työelämässä on monia tyytymättömiä, tehottomia tai väsyneitä ihmisiä, mutta myös erittäin tyytyväisiä, tehokkaita ja omia työolojaan kehuvia.

Olemassa oleva tutkimustieto, havainnot kentältä ja asiakastyöstä sekä toteutetut Perheen ja työn tasapaino -henkilöstökyselyt vuodelta 2011 osoittavat hyvin, että perheiden hyvinvointia ei voi käytännössä tarkastella irrallaan työelämän rakenteista ja käytännön arjesta. Kyselyjen tulokset kertovat monista koetuista epäkohdista työn ja perheen yhteensovituksessa, mutta myös hyvistä ja toimivista käytännöistä. Kehittämisen prosessin vaikutuksia on mielenkiintoista ja palkitsevaa seurata. Toimenpidesuosituksia ja hyviä vinkkejä syntyy levitettäväksi myös muille työpaikoille. Edelläkävijäyritykset ovat jo askeleen edellä muita.

Otettava huomioon
sekä työnantajan
että työntekijän
näkökulma.



RIITTA HYPPÄNEN

Työelämän kehittäjä Riitta Hyppänen (FM, MBA) on 2005 perustamansa CM & HR Consulting Oy:n toimitusjohtaja. Hän on erityisen kiinnostunut henkilöstöjohtamisesta osana organisaation tuloksellista johtamista. Valmentamisen, coachingin ja kehittämisen lisäksi Riitta kirjoittaa kirjoja johtamisesta, esimiestyöstä ja työhyvinvoinnin kehittämisestä: *Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä* (2007, Edita), *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta* (2010, Talentum; HENRY ry:n 20-vuotisjuhlakirja) ja *Käytännön henkilöstöjohtaminen. Johtamisen käsikirjat*, Kauppalehti (2011 lähtien, Bonnier). Riitta toimii myös HENRY ry:ssä Henkilöstöteko -kilpailun arviointiryhmän puheenjohtajana.



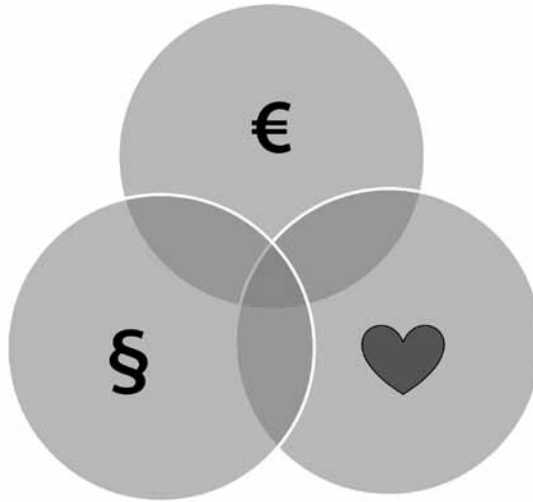
Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn haasteita

Johdanto

Etätö yleistyi 1990-luvulla. Aluksi sillä tarkoitettiin pelkästään kotoa tehtävää työtä, myöhemmin etätö-terminä on käytetty myös kaikesta varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävästä työstä. Vuonna 2009 noin 34 % palkansaajista teki päätyöhönsä kuuluvia töitä kotona silloin tällöin. Määrä on tuskin pienentynyt viime vuosina. Teknologian kehityksen ja mobiililaitteiden yleistymisen myötä ns. **eTyö** on lisääntynyt. Sillä tarkoitetaan työn tekemistä työnantajalle ICT-teknologiaa hyödyntäen ajasta ja paikasta riippumatta. Monipaikkaiseksi **mobiilityöksi** kutsutaan työskentelytapaa, jossa tekniikan avulla tehdään yhteistyötä joustavasti eri aikoina ja eri paikoista käsin. (Vartiainen & Hyrkkänen, 2010).

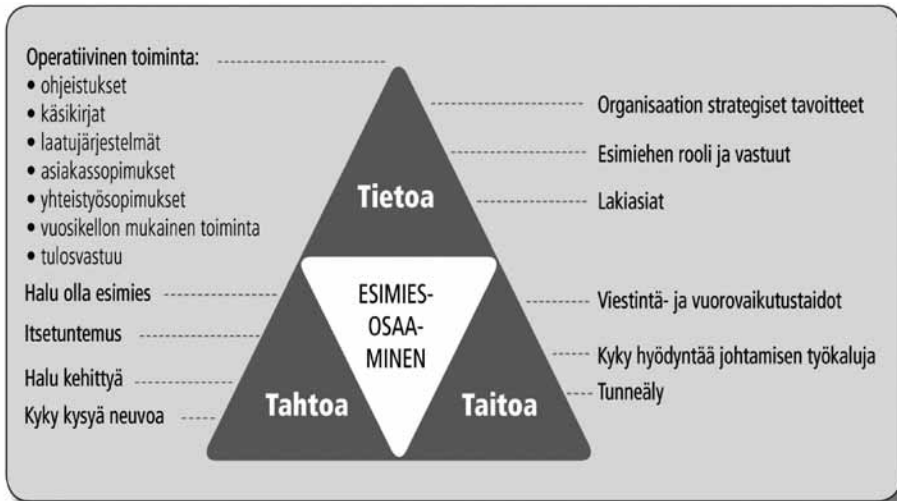
Tarkkaa tilastoa ei ole siitä, kuinka moni esimies johtaa työntekijöitään, jotka tekevät työtään pääsääntöisesti eri toimipisteissä, eri toimipaikoilla tai eri maissa kuin esimies itse. *Etäjohtaminen* on lisääntynyt merkittävästi monista syistä johtuen. Iris Humala ennustaa, että *verkostojohtaminen* on tullut jäädäkseen (Humala, 2007).

Tässä artikkelissa pohditaan eri näkökulmista, mitä seikkoja ihmisten johtamisessa tulisi huomioida, kun esimiesten johdettavat henkilöt eivät työskentele samoissa tiloissa.



Kuva 1. Kolme johtamisen näkökulmaa – työlainsäädäntö, tulosvastuu ja ihmiset

Miten etäjohtamisessa voidaan huolehtia näistä kolmesta näkökulmista? Työlainsäädäntö ei rajaa työnantajan velvoitteita koskemaan vain lähijohtamista, vaan edellyttää samoja asioita kaikilta esimiehiltä. Tulosvastuun näkökulmasta johtaminen on järjestettävä siten, että kukin työntekijä pystyy suoriutu- maan tehtävistään mahdollisimman hyvin riippumatta siitä, miten paljon hän on kontaktissa oman esi- miehensä kanssa. Kolmas näkökulma, ihmisten etäjohtaminen, vaatii *tietoa* etäjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, *taitoa* viestiä ja kommunikoida tilanteeseen ja henkilöön sopivilla tavoilla sekä erityi- sesti *tahtoa* onnistua etäjohtajana. Onnistuminen esimiestyössä etäjohtamisen keinoin edellyttää ennen kaikkea hyvää esimiesosaamista.



Kuva 2. Esimiesosaaminen – tietoa * taitoa * tahtoa (Hyppänen, 2007)

Mitä hyvältä esimieheltä odotetaan?

Silloin tällöin valmennustilaisuuksissani kerätään osallistujilta hyvän esimiehen ominaisuuksia. Listoista tulee pitkiä. Moni esimies miettii listoja tarkastellessaan, miten nuo kaikki odotukset voisi täyttää ja erityisesti sitä, milloin kaikki vaadittavat asiat ehtii tehdä. Siksi useimmiten jätän toivelistojen tekemisen ja keskityn muutamaa asiaan, joista jokaisen esimiehen ja ihmisten johtajan tulisi huolehtia.

Ne ovat:

- suunta ja selkeys
- onnistumisten edellytysten luominen
- aito läsnäolo kriittisissä tilanteissa
- ihmisten erilaisuuden hyödyntäminen
- esimerkin näyttäminen arjessa.

Ensiksikin, johtamisessa on osoitettava toiminnan *suunta* sekä huolehtia mahdollisimman hyvin selkeydestä. Tehtäväkuvien päivitys ja smart-tyyppiset tavoitteet ovat perustyökaluja, joilla viestitään sitä, mitä kullakin työntekijältä odotetaan. Lisäksi erilaiset ohjeet, prosessikuvaukset ja käsikirjat tuovat mukanaan selkeyttä siihen, miten kutakin työtä kuuluu tehdä. Uuden työntekijän aloittaessa hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen luo mahdollisuuksia onnistumiselle. Ihmiset ovat erilaisia ja tarvitsevat erilaista *ohjausta, tukea ja kannustusta*. Hyvä ihmisten johtaja tuntee johdettavansa ja osaa toimia siten, että ihmisistä saadaan heidän parhaansa esille. Onnistumisten edellytysten luomisessa tärkeää on ihmisten tuntemisen lisäksi tilanteiden ennakointi, tietämyksen ja osaamisen kasvattaminen ja jakaminen sekä *luottamus ja arvostus*. Näihin tarvitaan aitoa läsnäoloa ja *toimivaa dialogia*. Luottamus ei synny itsestään eikä juhlapuheiden perusteella, vaan sitä on rakennettava arjen töiden ja kiireiden keskellä. Esimerkillisyys ja esimerkin osoittaminen on yksi tärkeä keino luottamuksen rakentamisessa.

Palaan listoihin, joihin kerätään hyvän johtajan tai esimiehen ominaisuuksia. Yksi kestoosuusikki on se, että esimieheen voi ottaa yhteyttä ongelmallisissa tilanteissa ja että hän auttaa löytämään *ratkaisuja ongelmiin* tai kiperiin tilanteisiin. Toinen kestoosuusikki liittyy samoihin asioihin: esimiehellä on aikaa, hän on *tavoitettavissa* ja hän on läsnä.

Kaikkea tätä odotetaan myös etäjohtajalta.

Keskeisimpiä työläinsäädännön velvoitteita ja oikeuksia

Työläinsäädännön lait ja säännöt antavat perustan lailliselle ja oikeudenmukaiselle ihmisten johtamiselle. Tärkeää on, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samojen sääntöjen mukaisesti riippumatta siitä, miten lähellä työntekijät työskentelevät.

Työnantajien tärkeimpiin velvollisuuksiin kuuluvat mm.

- työntekijöiden tasapuolinen kohtelu
- työturvallisuudesta huolehtiminen
- palkanmaksu.

Työnantajilta edellytetään myös yksityisyyden suojaa kunnioittavaa menettelyä, tiedon jakamista, työnteon keskeisten ehtojen selvittämistä, tiettyjen asiakirjojen nähtäväksi laittamista sekä ulkopuolisen työvoiman käytön selvittämistä.

Työnantajan oikeuksiin kuuluu mm. työnjohtodirektio, joka tarkoittaa oikeutta määrätä työn sisälöstä ja sen laadusta, työmenetelmistä, työpaikasta ja -ajasta.

Työnantajan veloitteet ja oikeudet tarkoittavat käytännössä yksittäisen esimiehen velvoitteita ja oikeuksia. Niihin kuuluvat työnjohtodirektion lisäksi työnvalvonta, turvallisuudesta ja tasapuolisuudesta

huolehtiminen sekä myös siitä huolehtiminen, että työntekijä saa sovittuna päivänä rahallisen korvauksen tehdystä työstä.

Seuraavaksi tarkastellaan etätyöskentelyn ja etäjohtamisen haasteita työlainsäädäntöön peilaten:

- työnjohtaminen ja valvonta
- työturvallisuus ja työhyvinvointi
- tasapuolinen kohtelu.

Työnjohtaminen ja etäjohtaminen

Työnantaja eli esimies saa määrittää, mitä tehdään, miten työ tehdään ja mikä on riittävän hyvä työsuoritus. Lisäksi hänellä on myös oikeus seurata työn tekemisen edistymistä. (Työsopimuslaki 2001).

Etäjohtaminen tuo *työnjohto- eli direktio-oikeuteen* erityishaasteita. Perusasioista huolehtiminen on erityisen tärkeää, jotta itsenäinen työskentely on mahdollista. Työn tekemiseen liittyvien asioiden lisäksi etäjohtamisessa onnistuminen edellyttää molemminpuolista luottamusta ja vastuunottoa.

Ainakin näistä asioista on huolehdittava:

- työtehtävät ja niiden priorisointi
- työvälineet ja -menetelmät, pelisäännöt
- osaaminen
- valta- ja vastuukysymykset
- työaika ja poissaolot
- rajojen luominen työ- ja vapaa-ajalle
- tavoitettavuus
- työn etenemisen seuranta, raportointi
- yhteiset hetket.

Mitä selkeämpi työnkuva ja kirkkaampi tehtävien priorisointikyky, sitä vähemmän merkitsee, tehdäänkö työtä samassa toimistossa vai etätyönä itsenäisesti. Toimivat ja tarkoituksenmukaiset työvälineet ovat etätyöskentelyn onnistumisen edellytyksiä. Kun esimies on käynyt läpi työn tekemiseen kuuluvat valta- ja vastuukysymykset ja varmistanut, että työntekijän osaaminen on riittävää työn vaatimuksiin nähden, etätyöskentelyn ja -johtamisen sujuvuudelle on edellytykset olemassa.

Esimiehellä on oikeus työsopimuslain mukaan määrätä työaika ja odottaa, että kaikki työntekijät riippumatta siitä, missä he työskentelevät noudattavat sovittuja työaikoja. Käytännössä esimies joutuu pohtimaan työaikakysymystä monelta kantilta: noudatetaanko samaa työaikakäytäntöä kaikissa saman maan toimipisteissä, vai voidaan sopia yksilöllisestä työajasta? Näkökulmien tarkastelussa on otettava huomioon työn tuloksellisuuden lisäksi myös työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Poissaolokysymyksissä tulee noudattaa samoja pelisääntöjä kaikkien työntekijöiden kanssa. Esimerkiksi olisi tärkeää, että jokaista työntekijää varten olisi olemassa sijainen työskentelypaikkakunnasta riippumatta.

Työaikakysymyksen yhteydessä on sovittava tavoitettavuuden lisäksi myös siitä, miten työtä seurataan ja miten siitä raportoidaan. Ei ole kyse käyttämisestä, vaan työlainsäädännön mukaisesta työnantajan oikeudesta valvoa työn suorittamista sekä velvollisuudesta valvoa työnantajan antamien ohjeiden ja sääntöjen noudattamista.

Entä jos määritelty työaika ei riitä tehtävien hoitamiseen määräajassa? Periaatteessa etätyöskentelyn ei pitäisi olla este normaalien pelisääntöjen noudattamiselle. Mikäli käytössä on saldovapaajärjestelmä, sama käytäntö koskee kaikkia. Käytännössä voi kuitenkin olla tilanne, että kaikilla työskentelypaikoilla ja erityisesti monipaikkaista työtä tekevillä ei ole teknistä työajanseurantajärjestelmää ja tämä aiheuttaa

erilaisia käytännön ongelmia. Periaate on sama, mutta etätyöskentelijän on huolehdittava itse työnsaamisensa seuraamisesta ja tehtävä kirjanpitoa siitä. Etäjohtajan on otettava asia puheeksi ja keskusteltava sekä seurattava työaikojen kertymistä. Työaikalaki ei tunne poikkeusta työaikakysymyksissä, vaikka työnantaja ei pystyisi työaikaa seuraamaan.

Kun työnkuva, tavoitteet ja pelisäännöt ovat selkeät, käytettävissä olevat työvälineet toimivat ja henkilön osaaminen on kunnossa, ovat etäjohtamisen edellytykset jo melko hyvät. Avainasioita ovat luottamus ja hyvä vuorovaikutussuhde. Verkostojohtamisessa luottamus on auktoriteettia, kontrollia ja rahaa tärkeämpi väline (Blomqvist, 2002). Uskoisin, että tämä pätee myös esimiestyöhön ja etäjohtamiseen. Hajautetussa työskentelyssä korostuu entistä enemmän yhteydenpidon ja viestinnän toimivuus (Vartiainen, 2007). Yhteisiä hetkiäkin tarvitaan. Vuotuiset tavoite- ja kehityskeskustelut eivät riitä. Yhteisiin hetkiin on panostettava erityisesti uuden esimies-alaisuuden alkaessa sekä erilaisten muutos- ja kehityshankkeiden käynnistyessä. Yhteisiä hetkiä toteutettaessa on huomioitava niin erilaiset johtamistyyli kuin johdettavien erilaiset odotukset tukeen, ohjaukseen ja yhteisiin keskusteluihin liittyen.

Työlainsäädäntö edellyttää, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Jos alaisista osa on johdettavissa töissä samoissa tiloissa ja osa eri toimipisteissä, on jo aiemmin esille tuotujen seikkojen lisäksi huomioitava tasapuolinen kohtelu erityisesti viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa, osallistamis- ja vaikutusmahdollisuuksien antamisessa sekä palaverien toteutuksessa.

Työturvallisuus ja -hyvinvointi

Työnantajan tulee huolehtia, että työntekijä pystyy tekemään työtä turvallisesti. Tämä edellyttää turvallisuusohjeiden läpikäyntiä ja niiden mukaisen työn valvontaa. Työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöitä noudattamaan turvallisuusmääräyksiä ja jopa ilmoittamaan oma-aloitteisesti vioista ja vaaroista. (Työturvallisuuslaki 2002).

Tässä on etäjohtamisen osalta melkoisesti haastetta. Erityisesti monipaikkaisessa työskentelyssä ei esimiehellä ole mahdollisuutta varmistaa turvallisuutta, kun työtä tehdään junissa, lentokoneissa, busseissa, asiakkaiden luona, organisaation eri toimipaikoissa sekä kotona. Tärkeintä on se, että turvallisuuteen liittyvistä asioista keskustellaan ja varmistetaan yhteinen näkemys turvallisuudesta, fyysisen sekä henkisen työhyvinvoinnin merkityksestä sekä ennakoinnin tärkeydestä.

Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluu eri määritelmien mukaan erilaisia osatekijöitä. Näitä ovat ainakin itse työ ja sen sisältö sekä merkityksellisyys, oikeudenmukainen ja hyvä johtaminen, toimiva ja kannustava työyhteisö, riittävä osaaminen ja mahdollisuus kehittyä, motivaatio ja innostus sekä riittävä terveys ja työkyky.

Etäjohtamisen yksi haaste liittyy työyhteisön henkeen, toimivuuteen ja yhteenkuuluvuuteen. Siitä huolimatta, että työntekijät työskentelevät eri toimipaikoilla ja esimies johtaa joukkojaan eri paikasta, tulee järjestää yhteisiä tilaisuuksia, joissa tiimin asioita käsitellään yhdessä. Osan palavereista voi toteuttaa tietoliikennekatkaisujen avulla, mutta tarvetta on myös palaverille, joissa kaikki voivat olla fyysisesti läsnä samassa tilassa. Tällaisia aiheita voivat olla esim. vuosisuunnittelu ja budjetointi, kehityshankkeiden katselmointi, ryhmäkeskustelu ennen henkilökohtaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja ja henkilöstö- tai asiakastutkimuksen analysointi- ja kehityssuunnittelusessiot. Samalla kun nämä yhteiset tilaisuudet luovat yhteisöllisyyttä, ne ovat osa henkilöstön tasapuolista kohtelua. Näiden lisäksi hajautetussa organisaatiossa tarvitaan luonnollisesti myös vapaamuotoista yhteistä aikaa. Vartiainen (2010) korostaa sitä, että monipaikkaista työtä tekevät henkilöt tarvitsevat työyhteisöön kuulumisen tunnetta (Hyppänen, 2010).

Jokaisen työntekijän omaa vastuuta työturvallisuudessa ja -hyvinvoinnissa ei voi ylikorostaa. Tärkeää on myös se, että työntekijää rohkaistaan ottamaan työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita oma-aloitteisesti esille. Työturvallisuuslaki vaatii noudattamaan työnantajan antamia turvallisuusohjeita ja edellyttää työntekijöitä ilmoittamaan havaitsemistaan vioista ja vaaratilanteista – niin fyysisistä kuin henkisistäkin. Ennakointivelvoite ei koske pelkästään henkilöä itseään, vaan myös ympäröivää työ-

yhteisöä. Työsuhteen alkuvaiheessa on varmistettava perehdytyksen ja työn opastuksen onnistuminen etäisyydestä huolimatta.

Helsingin Sanomien mielipidepalstalla julkaistiin 8.1.2012 vaikuttava kirjoitus, jossa esitettiin kysymys: ”*Olisiko sijaa työsuojelulle, joka näkee nykytyöelämän muunakin kuin leimattuina tunteina, turvakenkinä ja minimimituntipalkkana?*” Artikkelissa nostettiin esille ongelmia, joita voi esiintyä henkilöillä, joiden on oltava jatkuvasti tavoitettavissa olevia moniosajia ja tehtävä säännöllistä monipaikkaista matkatyötä. Artikkelissa peräänkuulutettiin erityisesti työn hallinnan tunteen tärkeyttä. Keppijumppa eivät-kä uimaliput korvaa keskusteluja oman esimiehen kanssa työn määrästä, työajoista, työmenetelmistä ja priorisoinneista. Työntekijän omaa vastuuta on korostettava. Esimiehen omaa vastuuta henkilöstöstä ei vähennä se, että hän ei työskentele itse samalla työskentelypaikalla.

Vaikka etätyöskentely ja ns. monipaikkaisen työn tekeminen on jo erittäin yleistä, samoin kuin etäjohtaminenkin, ei työlainsäädäntö ole vielä ottanut juurikaan kantaa siihen, miten tällaista työtä tehtäessä tai johdettaessa huolehditaan työhyvinvoinnista ja palautumisesta. Siksi nämä asiat on otettava vakavasti kaikilla työpaikoilla. On mietittävä käytännön ratkaisuja, joita hyödyntäen henkilöstö jaksaisi työssä riippumatta siitä, mitä erityistä työ vaatii.

Lopuksi

Uskon, että niin etäjohtaminen ja etätyöskentely kuin monipaikkainen työskentelykin yleistyvät entisestään teknologian kehittymisen, globalisaation edelleen kehittymisen sekä alueellistamispolitiikan takia. Samalla myös yksilöllisten ja joustavien ratkaisujen tarve on kasvanut ja kasvaa entisestään. Voi olla, että onnistunut monipaikkainen työ tai etätyö on osa työurien pidentämisen ratkaisuja, mikäli tätä kaikkea osataan oikein etäjohtaa.

Toivottavasti tätä johtamisen erityisproblematiikkaa lähestyttäisiin monelta taholta.

Mielestäni tarvitaan pitkäaikaistutkimusta jo saaduista kokemuksista, jotta saataisiin tuotua esille parhaita – tai ainakin riittävän hyviä – käytäntöjä. Löytyisikö näistä sovellettavia käytäntöjä ja työkaluja muillekin vai onko onnistuminen kiinni ihmisistä ja heidän soveltuvuudestaan sekä etäjohtettaviksi että -johtajiksi? Toivoisin myös lainsäädännön tarkentamista etäjohtamisen ja etätyöskentelyn suhteen; erityisesti työaika, työturvallisuus- ja työhyvinvointi sekä vakuutusurva kaipaavat tarkennuksia vastuukysymyksiin. Kaikkia uudenlaisia työskentelymuotoja ei voi toki säädellä tarkalla tasolla, mutta jo näiden asioiden esille ottaminen työlainsäädännössä korostaa niiden tärkeyttä ja sitä kautta aikaansaa painetta etsiä yksilöllisiä ratkaisuja paikallisella tasolla.

Jo nyt tiedetään, että onnistuneeseen etäjohtamiseen tarvitaan sekä hyvä johtaja että johdettava. Yhteistyön tuloksena syntyy toimintatapa, joka noudattaa lakeja ja asetuksia, tuottaa odotettuja tuloksia sekä mahdollistaa mielekkään työskentelyn sopivan kokoisten haasteiden parissa tietäen, että oman työyhteisön ja esimiehen tuki on saatavilla.

Kehitetään yhdessä tätäkin osa-aluetta!

LÄHTEET

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: the Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122. Lappeenranta University of Technology. Teoksessa Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor

Helsingin Sanomat. Yleisönosaston mielipidekirjoitus 8.1.2012.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä. Editia.

Vartiainen, M. 2007. Hajautetun toimintaympäristön haasteet. Seminaariesitys 28.2.2007. Teoksessa Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor

Vartiainen, M. 2010. Joustava työelämä – siitkö ratkaisu? Haastattelu teoksessa Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum.

Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa Suutarinen M. & Vesterinen P-L (toim.), 2010 Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.

www.finlex.fi.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006

Työaikalaki 1996

Työsopimuslaki 2001

Työturvallisuuslaki 2002.

PALKKAVERTAILU 2012

Kilpailu hyvistä työntekijöistä kovenee!

KUINKA PIDÄT AVAINHENKILÖSI?

HENRYn palkkavertailu

- on erittäin edullinen ja helppo tapa saada ajankohtaisia palkkatietoja
- on luotettava - tiedot kootaan työnantajilta
- on ajan tasalla - lokakuun tiedot joulukuun puolivälissä
- kertoo pääkaupunkiseudun ja muun Suomen palkkojen välisen eron
- kertoo yrityksenne palkkojen kilpailukyvyyn toimialalla
- kertoo myös tietyn tehtävän palkkatason yli toimialarajojen

Vertailua on uudistettu

- tietojen antaminen online
- online-avustaja tietojen syötössä
- tietojen oikeellisuuden tarkistus online
- tehtävänimikkeittäin raportit nähtävissä valmiina esikatselussa
- tulosten katselu/tulostusmahdollisuus pdf-muodossa
- laajemmassa raporttiversiona mahdollisuus online-laskennan kautta saada tuloksia eri hakutekijöillä (henkilökunta, liikevaihto, kansainvälisyys ja toimialat)

Ilmoittautuminen

18.10.2012 mennessä www.henryorg.fi

Lisätietoja

Henkilöstöjohtoon ryhmä - HENRY ry
Puh. (09) 682 9020 tai sähköpostilla
henry@henryorg.fi



SUVI NENONEN

Suvi Nenonen, FT työskentelee tutkimuspäällikkönä BES-tutkimusryhmässä (Rakennetun ympäristön palvelut) Aalto-yliopistossa. Hänen tutkimusalueensa on työympäristöjohtaminen. Tutkimuksissa lähestytään työympäristöä organisaation strategisten tavoitteiden sekä ryhmän ja yksilön toiminnan mahdollistajana. Työympäristö ei rajoitu pelkästään fyysiseen ympäristöön vaan mukana tarkastelussa on myös virtuaalinen ja sosiaalinen tila. Työympäristöjen käytettävyys ja siihen liittyvät menetelmät ovat myös hänen mielenkiintonsa kohteita.



Työympäristöt uusien työn tekemisen tapojen tukena

Uudet työn tekemisen tavat ovat syntyneet tietoteknisen murroksen myötä. Tieto, joka on luonteeltaan sosiaalista on tullut yhä enemmän kaikkien saataville. Siinä missä tieto ennen siirtyi ”isältä pojalle” tai ”mestariilta oppipojalle” jakaantuu se nyt verkostoissa huimaa vauhtia. Tuottavaan tietotyöhön kuuluu monimutkaisten ongelmien ratkaisu, johon tarvitaan useita ratkaisijoita. Niinpä ketteryys verkostoissa ja uuden tiedon luomisessa eri näkökulmia, osaajia ja heidän tietoaan yhdistäen on monen arkipäivää. Alustan tälle tarjoavat sekä virtuaaliset, sosiaaliset että fyysiset tilat. Tähän kolmikkoon liittyy myös yksilön sisäinen oma tila, mentaalinen tila, joka myös tarvitsee tuekseen tilaa.

Pinder *et al.* (2009) ja Lansdale *et al.* (2011) ovat tutkineet tutkijoiden työympäristöjä ja todenneet, että vaikka uudenlaisiin työtilaratkaisuihin ollaan hyvinkin tyytyväisiä avoimina ja useanlaisia tiloja sisältävinä kokonaisuuksina, voidaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa vielä enemmän sillä, että yhteistyöstä palkitaan ja sen arvo tunnustetaan yksin tehtävän työn paradigman muutoksessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ns. yksilökeskeisistä tutkimusympäristöistä siirrytään ryhmäkeskeisiin tutkimusympäristöihin. Meidän jokaisen arjessamme vastaavan, edelleen vallitsevan yksilötyön paradigman tunnistaa puheissamme: ”*Loppuisipa nyt tämäkin kokous, että pääsis tekemään oikeita töitä.*” Mikäli pidämme yllä yksintekemisen perusoletusta, haemme sen vahvistamista myös työtiloilla. Mikäli tunnistamme yhteistyön arvon ja merkityksen kokonaisuutena, jonka osana kunkin yksilöllinen työpanos ja yksin(kin) tehtävä työ on, tunnistamme nopeammin uudenlaisten, monia eri tilatyyppisiä tarjoavan tilan merkityksen ja mahdollisuudet.

Kuitenkin nämäkin tutkimukset vahvistavat osaltaan sitä, että työympäristöjen muutos on aina sidoksissa organisaation toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin. Tila sinällään ei muuta toimintata-

poja vaan tilan tehtävänä on tukea organisaation tavoitteita ja prosesseja. Tilan lisäksi tärkeää on tunnistaa myös se, että tilojen käyttötavoilla voidaan tukea erilaisia työn tekemisen tapoja (Anon. 2011).

Megatrendien vaikutuksia

Työympäristömuutoksiin liitetään usein tilatehokkuuden tavoittelu ja se tuomitaan nopeasti epämiellyttävänä pyrkimyksenä säästää. Epämiellyttävyttä kannattaa kuitenkin pohtia myös kestävä kehityksen kannalta. Vähemmän tilaa, joka silti pystyy tarjoamaan miellyttävät työskentelyn puitteet on ratkaisuna myös kestävä kehityksen mukainen. Käytetty tila on myös kestävä tila. Uudet työn tekemisen tavat ja liikkuvan työn tekeminen ajasta ja paikasta riippumatta ovat mahdollisuuksia myös hiilijalanjäljen pienentämiseen. Työympäristömuutoksilla voi olla myös yhteiskuntavastuullisuuden ja ympäristöstävällisyyden arvoja tukeva motiivi, täysin avoimena agendana tilojen kehittämisessä.

Tietotekniset muutokset, jotka jatkuvasti kehittyvät kovaa vauhtia muuttavat tapojamme toimia työssä, arjessa ja juhlassa. Virtuaalisen tilan käyttäminen työprosessien tukena on ensiarvoisen tärkeää. Olemme tutkineet virtuaalista ympäristöä sen fyysisen, toiminnallisen ja psyko-sosiaalisen yhteensopivuuden kannalta (Kojo et al. 2011; Hyrkkänen et al. 2012). Virtuaalisen työympäristön hahmottamisessa nousevat esille keskeisiksi teemoiksi työvälineet, sovellukset, tilat, verkkoon liittyminen, ajan käyttö, territoriaalisuus, yksityisyys ja kontrolli (Taulukko 1)

Yhteensopivuuden taso	Keskeinen teema	Näkökulmia teemaan
Fyysinen yhteensopivuus	Työvälineet	Työvälineiden määrä Työvälineiden samanaikainen käyttäminen Työvälineiden kestävyys ja toiminta
	Sovellukset	Sopivien sovellusten määrä Usean sovelluksen samanaikainen käyttäminen Luottamuksellisuus eri sovelluksissa
	Tilat	Vaihtelevat tilat ja paikat Tilat eivät sovellu kaikille prosesseille Tilat aiheuttavat ergonomisia haasteita
Toiminnallinen yhteensopivuus	Liittyminen verkkoon	Helppo vs. vaikea pääsy verkkoon Informaatio verkkoon pääsemiseen puutteellista
	Ajan käyttö	Menetty aika verkkoyhteyksien heikkouden vuoksi vs. säästetty aika verkon toimivuuden johdosta Toiminnallisten ongelmien ratkaiseminen Erialaisten sovellusten opetteleminen
Psykososiaalinen yhteensopivuus	Territorialisuus	Yhteenkuuluminen omien sovellusten kanssa Kuuluminen erilaisiin yhteisöihin ja tiimeihin Virtuaalisen tiimin muodostumisen tavat
	Yksityisyys	Samanaikainen läsnäolo, yhteistyö Virtuaalinen työ vapaa-ajan tiloista Eri kommunikaatio- ja yhteistyökanavien samanaikainen käyttö
	Kontrolli	Jatkuva saavutettavuus Virtuaalisen tiimin säännöt Virtuaalisen työskentelymoodin kontrolli Jäljittävät työkalut

Taulukko 1. Virtuaalisen työskentelyn ja tilojen yhteensopivuustekijät (Hyrkkänen et al 2012)

Fyysisen työympäristön suunnittelemisen lähtökohdانا tulisikin nykyisin yhä enemmän olla se, mitä ja millaisia prosesseja tapahtuu virtuaalisessa työskentely-ympäristössä ja minkälaisia vaateita sitä kautta tulee fyysiselle työympäristölle (Anon. 2012).

Hyvinvoinnin haaste on työelämässä yhä enemmän siinä, kuinka ennaltaehkäisemme työperäisiä mielen sairauksia. Olemme tutkineet viimeisen vuoden aikana myös ns. elvyttäviä tiloja. (Rasila et al 2011, Nenonen et al. 2012). Elvyttävyyden taustalla on Kaplanin ja kumppaneiden (Kaplan & Kaplan 1989; Kaplan & Talbot 1983) kehittämä teoria ympäristön elvyttävyydestä (Attention Restoration Theory ART). Teorian lähtöajatuksena on, että ihminen joutuu arjessa suuntaamaan huomiotaan (directed attention) moniin eri tekijöihin, mikä synnyttää henkistä väsymystä (mental fatigue). Tämä väsyminen näkyy heikentyneenä keskittymis- ja ongelmanratkaisukykyä, ärtyisyytenä, impulsiivisuutena ja kasvaneena onnettomuuksien ja virheiden riskinä. Koska virtuaalisen työympäristömme myötä tietoisuutemme on hajaantunut hyvin monikanavaisen työympäristöömme, on elvyttävyyden tutkiminen osana työympäristöjä yhä tärkeämpää.

Haastateltavia pyydettiin näyttämään paikkoja työympäristössään, jotka he itse kokivat elvyttäviksi. Haastateltavat veivät haastattelijan sekä virallisiin että epävirallisiin taukopaikkoihin. Näitä olivat virallisen taukotilan lisäksi tupakointipaikat, lähialueen ravintolat ja kahvilat, omat ja työtovereiden työpisteet sekä erilaiset ulkoympäristöt. Haastattelulla tuli näkyväksi elvyttävien paikkojen verkosto työympäristössä. *Taulukkoon 2* on kerätty joitain haastatteluissa esiin nousseita huomioita taukotilojen kehittämisen tueksi.

Poissaolemisen tunne	Syntyy erilaisesta ympäristöstä, taukotilan pitäisi olla erilainen kuin työympäristö. Syntyy liikkeestä, joko fyysisestä tai virtuaalisesta. Pieni kävely ulkona auttaa erityisesti irtaantumaan työstä. Myös siirtyminen taukotilaan ja sieltä takaisin työhön on tärkeä osa taukoa. Työ ei saisi näkyä ei kuulua tauolle.
Tilan ja ajan tuntu	Yrityksen historia ja menestykset eivät tuo elvyttävyyttä taukotilaan. Tiimin ja yksilöiden yhteiset muistot, menestykset, historia sen sijaan edesauttaa elvyttävyyttä.
Kiehtovuus	Radio ja televisio kiehtovat, mutta vain jos ne voi halutessa myös laittaa pois päältä. Lehdet, ristisanat, hedelmät yms. tuovat kiehtovuutta, joka kestää tauon ajan. Pidempikestoiset virikkeet eivät kiehdo, koska ärsyttää jos virike kestää taukoa pidempään (esim. konsolipelit).
Yhteensopivuus	Taukotiloja suunniteltaessa on tärkeä miettiä kenen kanssa tila on yhteensopiva – yksilön, ryhmän vai yrityksen. Ihmisille sopivat erilaiset asiat, joten voiko yksi perinteinen taukotila tuottaa yhteensopivuutta?

Taulukko 2. Haastatteluissa nousseita ajatuksia elvyttävien taukotilojen kehittämiseksi. (Rasila et al. 2011)

Neljäs yleisesti mainittu megatrendi liittyy demografisiin muutoksiin. Työympäristöjen tulee tällä hetkellä palvella sekä ns. Pelisukupolvea että henkilöitä, jotka ovat syntyneet maailmaan, jossa televisio oli uusi ilmiö. Molempien ikäryhmien tarpeita huomioiden on hyvin luonnollista päätyä monitilaympäristöön, jossa vaihtoehdot tarjoavat toimivia fyysisiä ja virtuaalisia ratkaisuja eri sukupolvien toimijoille. Nuoremmat sukupolvet ovat syntyneet suoraan kännykkä-, blogi- ja videoklippikulttuuriin. Vanhemmat sukupolvet puolestaan ovat opetelleet tietotekniikan, digitalisoitumisen ja virtuaalisen toimintaympäristön muutoksen suhteellisen nopealla tahdilla. Yhteistä kaikille sukupolville on kuitenkin ihmisen tarve työskennellä toisen ja toisten ihmisten kanssa. Peruslähtökohta tilalle on siis aina sosiaalinen tila. Jo aiemmissa tutkimustuloksissa on tullut ilmi, että toimistolle tullaan ensisijaisesti ihmisten takia. Siellä

oleva virtuaalinen työympäristö on niinkään merkittävässä roolissa usein teknisesti toimivampana kuin muualla. Kolmas tärkeä tekijä on se, että toimistolla työ tulee näkyväksi: nähdään mitä muut tekevät ja miten oma työ on osa suurempaa kokonaisuutta. (Nenonen et al. 2009)

Toimistotilojen kehityskaari

Toimistotilojen historia avaa omalta osaltaan työympäristöjen kehityssuuntauksia. Näitä vaiheita on esitelty mm. sisäympäristöseminaarissa vuonna 2012 (Kannisto et al. 2012) Työympäristöjen evoluutio voidaan jäsentää seitsemään vaiheeseen. (van Meel 2000)

1. Tehokas avotoimisto

Ensimmäinen vaihe sijoittuu 1900-luvun alkuvaiheeseen, jolloin valtavissa avotoimistossa tehtiin tehokasta ja vahvasti kontrolloitua työtä. Tämä vaihe sijoittuu erityisesti Yhdysvaltoihin.

2. Toimistohuoneet

Toisessa vaiheessa 1950-luvulla toisen maailmansodan jälkeen talouden ja rakennustekniikan kehityksessä luotiin, edelleen erityisesti USAssa korkeita toimistoruneja syvine ja avoimine kerroksineen. Edelleen, etenkin Pohjoismaissa käytössä oleva toimistohuone syntyi, kun johtajat siirtyivät joukkojen- sa edestä omiin, henkilökohtaisiin toimistohuoneisiinsa ja työntekijät työskentelivät avoimissa tiloissa. (van Meel 2000)

3. Maisemakonttori

Kolmas vaihe sijoittuu 1960-luvulle, kymmenen vuotta myöhemmin, saksalainen käsite maisemakonttori Bureaulandschaft siirsi työympäristöjen kehittämisen Eurooppaan. Uudella konseptillä haluttiin madaltaa ja murtaa hierarkiaa, tukea ja arvostaa vuorovaikutusta sekä kehittää tiloja yhteiselle työskentelylle. Käsitteistä on mielenkiintoista tutustua myös sanaan kehittymisen byrokraatia (kreikk. *kratia*), joka tarkoittaa valtaa ja *bure* (ransk.) verkkaa. ”Sana tarkoitti siis alkuaan verkapäällysteistä virkamiehen kirjoituspöytä. Vähitellen se yleistyi tarkoittamaan toimintoja, joissa tyyppillisin huonekalu oli kirjoituspöytä, jonka ääressä virkamies kohtasi kansalaisen ja valtaansa käytti (Karppi & Sinervo 2009).” Maisemakonttori levisi nopeasti useisiin pohjoiseurooppalaisiin yrityksiin: avoimet alueet ja samanlaiset työpisteet nähtiin kuitenkin enemmänkin raään tehokkuuden vertauskuvina kuin sosiaalisuuden ja ystävällisyyden alustoina. Aika ei ollut vielä kypsä tasa-arvoiseen tilojen allokointiin eikä myöskään statuksesta ja hierarkiasta luopumiseen.

4. Kombitoimisto

Neljännessä vaiheessa 1970-luvulla työntekijöiden oikeuksien laajeneminen johti avoimen maisemakonttori-konseptin vähenemiseen. Työntekijät eivät halunneet vetoisia, äänekkäitä ja vähäisen luonnonvalon ympäristöjä. Niin ikään tunnistettiin yksityisyyden puute epämukavuustekijänä. Tämän myötä syntyi erilaisia säädöksiä mm. tilamäärästä henkilöä kohti sekä myös luonnonvalon määrästä. Pohjoismaissa yleistyivät jälleen henkilökohtaiset toimistohuoneet, Tanskassa käytettiin eniten avotoimistoja. Ruotsalaiset kehittivät kombi-toimiston, jossa yhdistettiin suljettua ja avointa tilaa. USAssa kehitettiin puolestaan toimistoseinäkkeet jakamaan avointa tilaa pienemmiksi työtiloiksi (cubical office). (Bakke 2007)

5. Älykkäät tilat, tyytyväinen käyttäjä

1980-luvulla toimistosuunnittelussa ilmeni sekä talouskasvu että teknologian kehittyminen. Julkisivuihin kiinnitettiin huomiota ja esimerkiksi LVI-järjestelmät muuttuivat. Älykäs rakennus oli mielenkiinnon kohteena ja myös henkilökohtainen tietokone alkoi olla toimiston tärkein väline. Käyttäjätyytyväisyyden tutkimisessa tunnistettiin korrelaatiota tyytyväisyyden ja tilan säätelymahdollisuuksien välillä:

avautuvat ikkunat, ilmastonin sääntö, maiseman merkitys ja näköala ulos nousivat tärkeiksi tekijöiksi. (Clements-Croome 2006)

6. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian tilat

1990-luvulla toimistoon sijoitettiin vielä paljon informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa, joka toi mukanaan uusia tarpeita niin talotekniikalle kuin toimistokalusteillekin. Ihmiset eivät enää olleet pelkästään puhelimen johdon päässä vaan nyt he olivat kiinnittyneitä myös näyttöruutuun, joka aluksi oli yhtä kiinteä kuin aiemmin kirjoituskone.

7. Mobiilitoimisto

Seitsemäs työympäristöjen evoluutiovaihe alkoi mobiilin teknologian myötä. Työntekijä ei ollut enää paikkaan sidottu – ei toimistossa eikä sen ulkopuolella. Myös työajan käsite muuttui. Fyysisen tilan rinnalle tuli uusi virtuaalinen ja digitaalinen toimintaympäristö. Samanaikaisesti tilan tarve alkoi vähentyä ja pohjoismainen tapa suunnitella tiloja erilaisia käyttötarkoituksia varten yleistyi. Toiminta- ja tarkoituksilähtöinen tilasuunnittelu lisääntyi ja monipaikkainen työskentely on tuonut uusia haasteita.

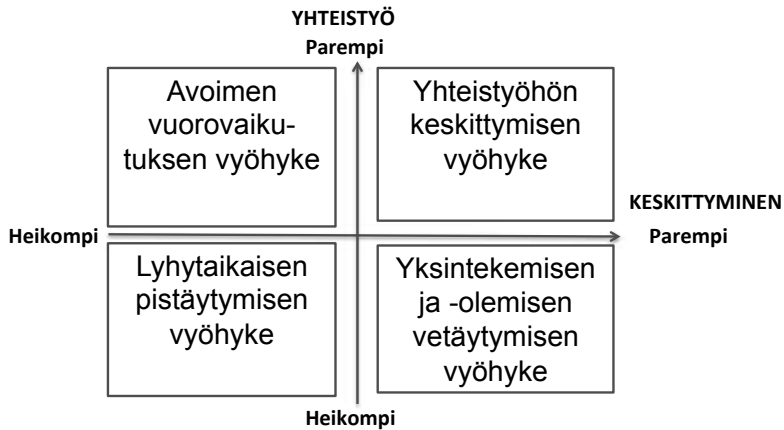
Samaan aikaan kiinteistöjohtamisen ja toimitilojen strateginen merkitys tunnistettiin ja työympäristöön ryhdyttiin kiinnittämään huomiota resurssina (Nenonen 2004). Terveellinen ja turvallinen työympäristö yksilölle on tärkeää, mutta työympäristön mahdollisuudet tukea yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä korostuvat tietotyön lisääntyessä entisestään. (Nenonen et al. 2009).

Kohti monitilatoimistoa

Meneillään on vahva muutos monitilatoimistoihin ja -ratkaisuihin, jossa tarjotaan yksilöille ja ryhmille erilaisia tilaväyhykkeitä ja tilatyypppejä. Stabiili ja staattinen ratkaisu ei riitä. Monitilaratkaisun ajatukseksi on, että työnteko tapahtuu siihen kulloinkin parhaiten sopivissa tiloissa, ja koko työprosessin perusluonne on sen monipaikkaisuus ja liikkuvuus. Tilojen käyttötapaan kiinnitetään huomiota uudella tavalla: välttämättä jokainen henkilö ei omista omaa työpistettä vaan hänen käytössään on työpisteiden valikoima eri työtehtäviä varten.

Siirtyminen monitilaratkaisuun alkaa työn analyysistä. Työn analyysin avulla selvitetään yrityksen perustehtävä ja millaista työtä ja työnkuvia organisaatiossa esiintyy. Niin ikään pyritään ennakoimaan, millainen työtehtävien tarve tulevaisuudessa on. Lähtökohtana on kiinteistölähtöisyyden sijaan käyttäjälähtöisyys.

Monitilatoimisto on tietotyön murroksen synnyttämä uusi, joustava ja muunneltava tilakonsepti. Se tarjoaa toiminta-alustan lisääntyvälle ja monimuotoistuvalla yhteistyölle. Monitilatoimisto mahdollistaa sopivan työtilan valinnan kulloiseenkin työtehtävään: avoimella alueella tehdään työtä, jossa voidaan tehdä työtehtäviä, jotka vaativat vuorovaikutusta ja/tai eivät ole häiriöherkkiä keskeytyksille. Lisäksi on rauhallisia työtiloja keskittymistä vaativille töille sekä ryhmätyötiloja ja kohtaamispaikkoja erikokoisille ja erityyppisille neuvotteluille ja yhteistyötilanteille. (Anon. 2012). Mukaellen Ehrlichin ja Bitterin (2008) mallia, olemme kehittäneet viitekehysten monitilatoimiston erilaisille väyhykkeille.



Kuvio 1. Monitilatoimiston vyöhykkeitä

Uudenlaiset tavat käyttää monitilatoimistoa ovat lisääntyneet kehittyvän tieto- ja kommunikaatioteknologian myötä: mukana kannettavat laitteet eivät sido työntekijöitä yhteen kiinteään työpisteeseen. Monitilatoimiston suunnitteluohje julkaistaan syksyllä 2012 ja siihen on koottu sekä tilallisia että käyttöön liittyviä suosituksia.

Lopuksi

Työympäristö on työnantajan tarjoama työväline työntekijälle. Nykyisin työympäristön välineistö koostuu virtuaalisista ja fyysisistä työvälineistä, jotta erilaiset mentaalit ja sosiaaliset tilat voivat rakentua niiden varaan. Tärkeintä on taata arjen sujuminen helposti ja joustavasti. Työympäristöt ovat saaneet vaikutteita yhä enemmän kodinomaisuudesta. Rento, huolehtiva ja innostava ympäristö on alusta työlle: kohtaamisille, oivalluksille, rutiineille ja pohdinnoille. Suomalaiset työympäristöt ovat tunnetusti korkealaatuisilta jo pelkästään sen takia, että olemme oppineet rakentamaan tilojamme neljän vuodenajan vaatimuksiin sopiviksi. Lisäksi suomalaisuuteen kuuluu runsas tilan käyttö ja ns. pohjoismaisen suunnittelun perinne. Meiltä on tultu katsomaan mallia moneen eri maahan. Ensimmäisiä vaihtoehtoisia työympäristöjä oli SOL-city toimistona, jossa kenelläkään ei ollut nimettyä paikkaa ja jossa mm. taide loi tiloihin täysin ainutlaatuisen tunnelman. Onkin sanottu, että meillä Suomessa ja Pohjoismaissa on työympäristöjä, joilla on ihmiskasvat.

LÄHTEET

- Anon. (2012) Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Helsinki: Tekes julkaisu 12/2011.
- Bakke, J. W. (ed.) (2007) A Nordic guide to Workplace Design. The Nordic Workplace Design for Knowledge Work. Norway: Nordic Innovation Center.
- Becker, F. (2004) Offices at Work – Uncommon Workspace Strategies that Add Value and Improve Performance. Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
- Clements-Croome, D. (2006). Creating The Productive Workplace. London: E&FN Spon.
- Erllich, A & Bichard, J-A. (2008) The Welcoming Workplace: designing for ageing knowledge workers. Journal of Corporate Real Estate. Vol. 10 Iss: 4, pp.273–285
- Hyrkkänen, U., Nenonen, S & Kojo, I. (2012) The Virtual Reality of Work – how to create a workplace that enhances well-being for a mobile employee, chapter in book Virtual Environment / Book 1”, ISBN 979-953-307-618-7.
- Kaplan R. & Kaplan, S. (1989). The Experience of Nature. New York: Cambridge University Press.
- Kaplan S. & Talbot J. (1983) Psychological Benefits of Wilderness Experience. In Human Behavior & Environment: Advances in Theory & Research, Vol. 6, pp. 163–203.
- Karppi, I. & Sinervo, L-M. (toim.).(2009) Governance – uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampereen yliopisto.
- Kojo, I., Nenonen, S. & Rasila, H. (2011) Productive Virtual Spaces – How to Facilitate them by Physical Workplace. Paper presented in 10th EuroFM Research Symposium, 23.–25. May, Vienna, Austria.
- Lansdale, M., Parkin, J. K., Austin, S. & Baguley, T. (2011). Designing for interaction in research environments: A case study. Journal of Environmental Psychology. 31, 407–420 Designing for interaction in research environments: A case study
- Nenonen, S. (2004) Workplace for Knowledge Work - a Resource in Real Estate. Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research (NJSR). Vol. 1. No. 2. pp. 175–189.
- Nenonen, S., Airo, K., Bosch, P., Fruchter, R., Koivisto, S., Gersberg, N., Rothe, P., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. (2009). Managing Workplace Resources for Knowledge Work. ProWork project final report.
<http://www.proworkproject.com/prowork/PDF/proworkfinalreport.pdf>
- Nenonen, S., Niemi, O. & Kannisto (2012) Monitilatoimiston fyysinen ja sosiaalinen ilmasto. Sisäilmastoseminaari 2012, 14.3.2012. Espoo.
- Nenonen, S., Rasila, H. & Hyrkkänen, U. (2012) Elvyttävä työympäristö tietotyölle. Sisäilmastoseminaari 2012, 14.3.2012. Espoo
- Pinder, J., Parkin, J., Austin, S., Duggan, F., Lansdale, M., Demian, P., Baguley, T. & Allenby, S. (2009) The case for new academic workspaces. Department of Civil and Building Engineering: Loughborough University. Loughborough.
- Rasila, H., Hyrkkänen, U. & Nenonen S. (2011) Empowering Places for Knowledge Work Processes. Paper presented in CFM Nordic Conference, Technical University of Denmark, August 22–23.
- Seppänen, O. (toim.) (2004) Tuottava toimisto 2005. Teknillinen korkeakoulu Konetekniikan osasto. LVI-tekniikan laboratorio. Raportti B77. 5.
- Van Meel, J. (2000) The European Office – Office design and national context. 010 Publishers, Rotterdam.

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry:n hallitus 2012

Puheenjohtaja

Kenneth Söderholm

VTM, eMBA, VP, Human Resources,
Oy Karl Fazer Ab

Varapuheenjohtaja

Harri Hietaranta

OTK, henkilöstöjohtaja
Sampo Pankki Oyj

Jäsenet:

DI, HRD Consultant, **Riina Hellström**, Blue I

FM, Senior HR Advisor **Liisa Hytönen**, Virvo Oy

TkT, kehityspäällikkö **Terttu Pakarinen**, KT Kuntatyönantajat

KM, eMBA, henkilöstöjohtaja **Johanna Salmi**, Silmäasema Fennica Oy

KT, professori (mvs) **Janne Tienari**, Aalto-yliopiston

kauppakorkeakoulu

KTM, HR Director **Matti Vähäkuopus**

HENRYn kannatusjäsenet

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

AAC Global Oy

Aalto Executive Education Oy

Aalto University Professional

Development – Aalto PRO

Academic Work Suomi Oy Ab

Adecco Finland Oy

Aditro Oy

AEL Oy

Akzo Nobel Coatings Oy

Alexander Pay Management Oy

Alma Media Oyj

Amiedu

AS3 Finland Oy

BASF Oy

Bosch Rexroth Oy

Cloudator Oy

Communicia Oy

Corporate Spirit Oy

Cubiks Finland Oy

Discendum Oy

Edupoli

Edutech

Eilakaisla Oy

Elbit Oy

Elinkeinoelämän Keskusliitto

FCG Finnish Consulting Group Oy

FeedbackDialog Oy

Finnair Oyj

Fitpoint Oy

Fortum Oyj

Haaga-Helia Oy Ab

HAUS Kehittämiskeskus Oy

Helsingin Sanomat

Helsingin yliopisto, Koulutus- ja
kehittämiskeskus Palmenia

Helsinki Business College

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry

HR4 Solutions Oy

Hyrria koulutus

Ilmarinen

Innotiimi Oy

Integrata Oy

Invalidiliitto ry/Invalidiliitto-konserni

Johtamistaidon Opisto JTO

KT Kuntatyönantajat

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

LEAD Henkilöstöratkaisut Oy

Logica Suomi Oy

Lumesse AB

Lääketeollisuus ry

Lääkärikeskus Aava Oy

Manpower Oy

Markkinointi-instituutti

Mercuri Urval

Norpe Oy

Novetos Oy

Numeron Oy

Oikotie Oy

Omnian Aikuisopisto

Oracle Finland Oy

Oy AGA Ab

Oy Integro Finland Ab

Oy Proselectum Ab

Pib Personnel Oy

Pohto Oy

Prewrite Finland Oy

Promenade Research Oy

Psycon Oy

Puolustusvoimat

QuestBack Oy

Rastor Oy

Romana Management Oy

Sampo Pankki Oyj

Sanoma Magazines Finland Oy

Savonia ammattikorkeakoulu

Seure Henkilöstöpalvelut Oy

Silta Oy

Smartum Oy

Suomalainen Lääkäriseura Duodecim

Sympa Oy

Talent Partners Oy

Talentum Oyj

Taloustutkimus Oy

Tampereen Aikuisopistokeskus

Tampereen Työterveys ry

Tapiola-yhtiöt

Tecnotree Oy

TeliaSonera Finland Oy

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)

Tietotekniikan liitto ry

Tulli

Turun aikuiskoulutuskeskus

Työ- ja elinkeinoministeriö

Uranus Oy

Wakaru Partners Oy

Valtion Työmarkkinalaitos

VR Yhtymä Oy

Mikä on HENRY?

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry on Suomessa toimivien yritysten ja yhteisöjen henkilöstön johtamisesta ja kehittämisestä vastaavien ammattilaisten yhdistys. Yhdistyksessä on lähes 3000 jäsentä.

Henkilöstöosaamisen ohittamaton kohtaamispaikka

Toiminnan tarkoituksena on edistää yhdistyksen jäsenten ammattitaitoa ja mahdollisuuksia keskinäiseen vuorovaikutukseen. Määrittelemme hyvän henkilöstöosaamisen sisällön, kokoamme siihen liittyvää tietoa ja välitämme sitä jäsenistölle, organisaatioiden johdolle sekä julkiseen keskusteluun. Tuemme liiketoimintaa henkilöstöosaamisen avulla sekä tarjoamme jäsenillemme ja sidosryhmille erilaisia foorumeita oppimiseen, kokemusten vaihtoon ja verkostoitumiseen.

Jäsenet työskentelevät niin suurissa kuin pienissä teollisuus- ja palveluyrityksissä sekä julkishallinnon organisaatioissa. HENRY on valtakunnallisesti arvostettu ja tunnettu henkilöstöjohdon yhdistys.

Verkottunutta osaamista tiedon välittäjänä

Toimimme aktiivisesti kaikkialla Suomessa, mutta myös kansainvälinen yhteistyöverkostomme on laaja. Välitämme monipuolisesti työelämä tietoa sekä tietoa henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen alueelta. Toiminnan tavoitteena on luoda edellytyksiä ja mahdollisuuksia jäsenten keskinäiseen verkottumiseen. HENRYn jaostointi sekä pääkaupunkiseudulla että maakunnissa on vireää. Jaokset ovat erinomainen foorumi jäsenistölle tavata, vaihtaa tietoa ja kokemuksia sekä tehdä yhteistyötä henkilöstöammattilaisten kesken. Meillä on toimivat yhteistyösuhteet useisiin alan kansainvälisiin yhdistyksiin, joiden seminaareista, kongresseista ja uusimmista tutkimustuloksista välitämme tietoa jäsenillemme. Kansainvälisten palvelujen tarjoamisen tavoitteena on välittää osaamisen malleja, tietoa ja kontakteja jäsenten lisääntyvän kansainvälisen HR-osaamisen tarpeisiin.

Tavoitteena ihmisen ja yrityksen kestävä kehitys

HENRY on myös alan vaikuttaja ja asiantuntija, joka pyrkii vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen ja työelämän kehittämiseen. Henkilöstöjohtamisen laatutyökaluilla pyrimme edistämään alan parhaiden käytäntöjen soveltamista yrityksissä ja työyhteisöissä. Uudista ja Uudistu -henkilöstöalan ammattitapahtuma ja messut on laajin ja merkittävin alan ammattilaisten tiedonvaihto- ja kohtaamisfoorumi.

Pitkäjänteistä ja taloudellisesti kannattavaa toimintaa

HENRY on aatteellinen ja riippumaton yhdistys. Taloudelliset tuotot tulevat sekä jäsenkunnalta – henkilö- ja kannatusjäseniltä että koulutuspalveluja, julkaisuja ja muita palveluja ostavilta asiakkailta. Tarjoamme jatkuvasti jäsenillemme uudistuvaa ja innovatiivista osaamista sekä käytännön palveluja kehittämisen toimintaamme joustavasti ja pitkäjänteisesti. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry omistaa Henrietta Oy -nimisen osakeyhtiön, joka järjestää maksullisia seminaareja, konferensseja ja tilaisuuksia henkilöstö- ja kehittämisalan ammattilaisille.

HENRYn arvot

Olemme yhteisöllisiä

- kunnioitamme toisiamme
- jaamme osaamista, edistämme vuoropuhelua

Vaalimme työn iloa

- luomme parempaa työelämää
- kannustamme luovuuteen, uskomme unelmiin

Kuljemme edellä

- johdamme vastuullisesti
- olemme uteliaita, olemme avoimia uudelle.

Lisätietoja HENRYstä ja sen toiminnasta saat toimistostamme:

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry • Mannerheiminaukio 1 E, 00100 Helsinki • Puh. (09) 682 9020 • Fax (09) 682 90226 • Sähköposti: henry@henryorg.fi • www.henryorg.fi



Työn Tuntti



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry