

Työn tuuli

1 | 2023

Tulevaisuuden
mahdollisuudet
megatrendien
paineessa

Työn tuuli

1 | 2023

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäällikkö, VM

Liisa Mäkelä, professori, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö

Terttu Pakarinen, organisaatioiden ja johtamisen kehittäjä, TKT

Inkeri Ruuska, valmentaja ja tietokirjailija, TKT, Inspiraatiopaja

Marita Salo, toiminnanjohtaja, Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry

Marika Tammeaid, kehitysjohtaja, Itsenäisyyden juhlavuoden lastensäätiö (Itla)

Matti Vartiainen, professori, Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Hertta Vuorenmaa, tutkijatohtori, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Kansainvälinen liiketoiminta,
Johtamisen laitos

Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055

32. vuosikerta

Tässä numerossa:

Matti Vartiainen – Pääkirjoitus

4Apua – tekoäly tulee!?

Jukka Veikko Mäkinen

7Punnitseva demokratia datakapitalismin yritys vastuuna

Lauri Paloheimo

14Generatiiviset tekoälyt, suuret kielimallit ja uudet mahdollisuudet organisaatioille

Marjaana Toiminen

19Megatrendien mahdollisuus: Osaammeko muuttua ajoissa yksilöinä ja yhteisöinä?

Sanna Aaltonen ja Pekka Kuusela

23Nuorten siirtymät työelämään kehkeytyvässä aikuisuudessa

Sinimaaria Ranki

29Hybridityöstä lisää tuottavuutta?

Petja Eklund

35Epätyypillisten työsuhteiden työttömyysturva

Tuomo Alasoini ja Kirsikka Selander

49Organisatorinen luottamus, henkilöstön aloitteellisuus ja kehittämistoiminnan tuloksellisuus

Mikko Luoma

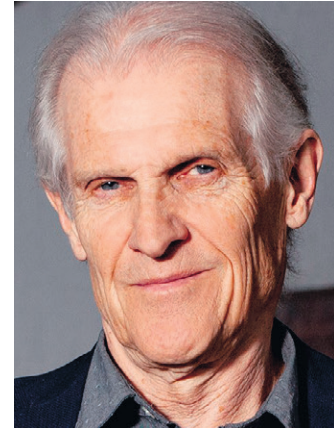
58HR johtoryhmässä – uudistaja, kriitikko vai jotain muuta?

Pia Lappalainen, Mikko Pohjola ja Virpi-Liisa Kykyri

63Konfliktit ja sovun johtaminen – Loukkaantumisista keskinäiseen psykologiseen turvallisuuteen

pääkirjoitus

Matti Vartiainen



Apua – tekoäly tulee!?

Tuskin mistään aiheesta työelämässä on puhuttu viime aikoina niin paljon kuin tekoälystä ja sen vaikutuksista. Aihe ei ole uusi, sillä paitsi tieteiskirjallisuuden genrenä se on elänyt tutkimuksen kentällä vuosikymmenet. Esimerkiksi Suomen Tekoälyseura perustettiin 1986, ja jo sitä ennen tekoälytutkimus kukoisti Suomen yliopistoissa. Itseorganisoituvien karttojen kehittäjän, nyt jo tuonpuoleiseen siirtyneen professori ja akateemikko Teuvo Kohosen työ neuroverkkojen parissa nosti 1980-luvun alussa suomalaisen tekoälytutkimuksen maailmankartalle. Nyt kuitenkin tekoälyn laajentuminen käytännön sovelluksina työelämään on lisännyt keskusteluun kierroksia myös henkilöstöammattilaisten parissa.

Työelämään tekoäly tunkeutui aluksi teollisuusautomaation esimerkiksi robottien toimintojen ja niiden ohjauksen kautta ja siirtyi vähitellen myös henkisten, pääasiassa kognitiivisten rutiinotoimintojen korvaajaksi – ihmisten opettamina – esimerkiksi aikatauluneuvonnassa.

Silmiinpistävää on tekoälyn sovellusten levittäytyminen eri elämänalueille. Luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmät, kuten tämän vuoden keskustelun käynnistänyt ChatGPT kykenee luomaan ihmismäistä tekstiä tenttivastauksista runouteen. Tätä kirjoittaessa Hollywoodin käsikirjoittajat ovat lakossa työpaikkojensa puolesta, osin siksi että saippuaopperoiden juonikiemurat syntyvät kätevästi myös tekoälyn avulla. Tekoäly on esimerkiksi opetettu kirjoittamaan elokuvakäsikirjoituksia ja säveltämään musiikkia taulujen maalaamisen lisäksi.

Tekoälykeskustelu on nostanut esille mahdollisuuksien lisäksi kriittisiä puheenvuoroja, jotka varoittavat vauhtisokeudesta kasvavan sovellustarjonnan myötä. Esimerkiksi New York Timesin toukokuun ensimmäisen päivän numerossa nostettiin

esille asiantuntijan suulla kolme riskiä. Ensimmäinen liittyy väärään ja vääristyneeseen informaatioon, jota voidaan myös tietoisesti jakaa. Esimerkiksi vakuuttavan tuntuiset terveydenhoitoa koskevat ohjeet, joilla ei ole varmistettua perustaa. Toinen riski liittyy töiden, vähintäänkin tehtävien loppumiseen. Tällä hetkellä tekoäly täydentää ihmisosaamista esimerkiksi lakitoimistoissa, mutta todennäköisesti vähentää esimerkiksi kielenkääntäjien töitä. Kolmantena, pitkän aikavälin riskinä nostettiin esille kontrollin katoaminen tekoälyn oppiessa metatietoisuuden käytön muuttamalla itsenäisesti omaa koodiaan. Riskien välttämiseksi tarvitaan sopimista, säätelyä ja varmaankin lainsäädäntöä.

Miten tämä liittyy organisaatioihin ja henkilöstöammattilaisiin? Tällä hetkellä näyttää siltä, että ylin johto pohtii tekoälyn tarjoamia mahdollisuuksia tiedon tuottamisessa ja strategisessa päätöksenteossa sekä uusien palvelujen tuottamisessa. Toimintojen johto puolestaan pohdiskelee mahdollisia vaikutuksia työn- ja tehtävien jaossa sekä toiminnan ohjaamisessa. Työntekijöiden ajatusten pääaiheina lienevät vaikutukset oman työn sisältöön nyt ja tulevaisuudessa.

Joukko tutkijoita¹ analysoi tutkimuksia, jotka on tehty tekoälyn soveltamisesta henkilöstöjohtamisessa kahdenkymmenen viime vuoden aikana. Ne antavat vihjeitä tulevasta. Aihealueita tekoälyn soveltamiselle löytyi neljä: (i) strateginen henkilöstöjohtaminen, (ii) rekrytointi, (iii) koulutus ja (iv) tulevaisuuden työ. Pääasiassa asiaan suhtauduttiin myönteisesti, joskin tutkijat näkivät kielteisimmin

¹ Jatobá, M. N., Ferreira, J. J., Fernandes, P. O. & Teixeira, J. P. (2023). Intelligent human resources for the adoption of artificial intelligence: a systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*. DOI: [10.1108/JOCM-03-2022-0075](https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0075)

tulevaisuuden. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa pohdiskeltiin mahdollisuuksia parantaa päätöksentekoa ja työn tulokellisuutta. Tekoälyn arveltiin myös tehostavan rekrytointia ja koulutusta. Useimmat tulevaisuutta koskevat tutkimukset olivat sävyiltään kielteisiä pohdiskelemalla esimerkiksi tekoälyn hyödyntämistä pelkästään voiton maksimointiin sekä työntekijöiden seurantaan ja urkintaan.

Tulevaisuuden megatrendit haastavat HR:n

Sitra julkaisi tämän vuoden alkupuolella painavan puheenvuoron tämän päivän megatrendeistä <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/> kooten ne viiteen teemaan: luonto, ihmiset, valta, teknologia ja talous. Luonnon kantokyky murenee, joten ekologisella jälleenrakennuksella on kiire. Hyvinvoinnin haasteet koskevat muun muassa ikääntyvää väestöä ja mielenterveyttä. Demokraattinen päätöksenteko kipulee luottamuksen rapautuessa vallan siirtyessä pimentoihin, ja sen käyttäjien leiriytyessä omiin linnakkeisiinsa niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Digivalta on siirtynyt dataa hallitseville teknologiajäteille ja valtiollisille toimijoille pois käyttäjiltä. Talouden perusta rakoilee, kun globaali eriarvoisuus kasvaa ja kansantalouksia kootaan globaaleihin leireihin talouden militarisoituessa.

Työn tuulen toimitus pyysi tämän numeron kirjoittajia tutustumaan Sitran näkemyksiin inspiraationa omille kirjoituksilleen. Niinpä suurimmassa osassa tämän numeron kirjoituksia vähintäänkin sivutaan näitä trendejä.

JUKKA VEIKKO MÄKINEN kirjoittaa artikkelissaan **Punnitseva demokratia datakapitalismin yritys vastuuna** poliittisen yritys vastuun ja liikeyritysten demokratisoimisen mahdollisuuksista ja haasteista. Hän käsittelee ensiksi poliittisen yritys vastuukeskustelun näkemystä yritysten politisoitumisesta käyttäen esimerkkinä valvonta- tai datakapitalismia. Aihe on ajankohtainen, sillä globaalit teknologiajätit käyttävät valtaa, joka ennen kuului edustuksellisille kansainvälisille ja kansallisille elimille sekä kenties jopa kansalle. Tämähän tulee esille myös Sitran megatrendeistä. Mäkinen tarkastelee kriittisesti ehdotuksia siitä, kuinka paikata punnitsevan demokratian avulla yritysten politisoitumisen tuottamia demokratiavajeita. Lopuksi hän arvelee poliittisen yritys vastuun laajentavan ja syventävän yritys demokratian mahdollisuuksia datakapitalismin demokratiavajeiden paikkaajana.

LAURI PALOHEIMO paneutuu ajankohtaisessa kirjoituksessaan **Generatiiviset tekoälyt, suuret kielimallit ja uudet mahdollisuudet organisaatioille** tekoälykielimallien ja generatiivisten tekoälyjen mahdollisuuksiin organisaatioille keskittyen henkilöstöjohtajuuden rooliin. Tarkastelun kohteena ovat teknologioiden hyödyt, muutosvastarinnan muodot ja syyt sekä ohjeet onnistuneeseen jalkauttamiseen. Käyttäen muutosjohtamisen ja oppivien organisaatioiden teorioita, kirjoitus tarjoaa vinkkejä selkeän vision ja strategian luomisesta, avoimesta viestinnästä, koulutuksen ja tuen tarjoami-

sesta sekä työntekijöiden osallistamisesta. Joustavuuden, mukautuvuuden ja pitkän aikavälin sitoutumisen korostaminen auttaa organisaatioita hyödyntämään näiden teknologioiden tarjoamat mahdollisuudet ja vähentämään muutosvastarintaa.

MARJAANA TOIMINEN pohdiskelee kirjoituksessaan **Megatrendien mahdollisuus: Osaammeko muuttua ajoissa yksilöinä ja yhteisönä?** asiantuntijatyön näkökulmasta sekä nykytyön haasteita että mahdollisuuksia. Joustavat työtavat, osaaajapula ja automaation kasvu muun muassa tekoälyn käyttöönoton myötä muuttavat asiantuntijatyötä pysyvästi. Hänen mukaansa samalla kuitenkin mahdollisuudet tehdä omaehtoisia työuria kasvavat. Hän korostaa työn moninaistumisen tarjoamia vaihtoehtoja nuorille. Organisaatiot samoin kuin yksilöt voivat ennakoinnin avulla hyödyntää megatrendejä niin yhteiskunnallisella tasolla kuin yrityksissä.

SANNA AALTOSEN JA PEKKA KUUSELAN artikkelissa **Nuorten siirtymät työelämään kehkeytyvässä aikuisuudessa** mennään pintaa syvemmälle tarkastelemalla nuorten aikuisten työelämäsiirtymiä sosiokulttuurisen psykologian ja sosiologisen nuorisotutkimuksen avulla työllistymis- ja työttömyystilastojen sijasta. He nostavat esille kiinnostavan näkemyksen 'kehkeytyvästä aikuisuudesta', jonka mukaan aikuistuminen nykyään tapahtuu vasta alle 30-vuotiaana tai sen jälkeen. Asiasta on väännetty kättä, mutta on pikkuhiljaa hyväksytty todeksi ainakin tietyissä kulttuureissa. Kirjoittajat laventavat näkemystä nuorista aikuisista työelämässä paikkaansa etsivinä esittelemällä heidän omia näkemyksiään ja valottamalla heidän toimijuuttaan kehystäviä rakenteita.

SINIMAARIA RANKI käsittelee artikkelissaan **Hybridityöstä lisää tuottavuutta?** niin ikään parina viime vuotena paljon puhuttanutta megatrendiä työn muutoksesta. Tunnetusti pandemia jakoi työelämän kahtia ja vauhditti joitain työelämässä jo vallinneita kehityskulkuja. Sen aikana otettiin digiloikka, etätyön määrä nelinkertaistui ja hybridityöstä tuli uusi työn tekemisen tapa. Hybridityöhön on liitetty sekä hyötyjä että haittoja. Itsenäinen päätöksenteko ja autonomian tunne kasvoivat, mutta haastoivat johtamisen sekä tilojen ja teknologian toimivuuden. Myös yhteisöllisyys haastettiin. Tuottavuuden kuitenkin koettiin lisääntyneen – ainakin itsearvioituna. Kirjoittaja kehottaa tarttumaan tuottavuuskasvun mahdollisuuksiin erityisesti vaalimalla työyhteisöjen vuoro-vaikutusta, yhteisöllisyyttä ja yhteistä oppimista.

PETJA EKLUNDIN aiheena on **Epätyypillisten työsuhteiden työttömyysturva**. Kyse on joustavista työtavoista, jotka ovat kehkeytyneet parin vuosikymmenen ajan. Monet työsuhteet voivat olla ja ovat 'epätyypillisiä', ja niiden vastakohtana pidetään useimmiten kokoaikatyötä. Kirjoittaja konkretisoi epätyypilliseksi työsuhteiksi seuraavia: määräaikainen työsuhde, osa-aikainen työsuhde, nollatunti-sopimus, alle kaksi viikkoa kestävä kokoaikatyö, vuokratyö, tukityöllistetty, freelancer, kevytyrittäjä, alustatyö, enintään kaksiviikkoa kestävä päätoiminen yrittäjyys ja sivutoiminen yrittäjä. Työsuhteiden esittelyn jälkeen artikkelissa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin epätyypillisten työsuhteiden ja työttömyysturvan yhdistämisen mahdollisuuksia.

TUOMO ALASOINI JA KIRSikka SELANDER tarttuvat artikkelissaan **Organisatorinen luottamus, henkilöstön aloitteellisuus ja kehittämistoiminnan tuloksellisuus** organisaation toiminnan keskeiseen voimavaraan eli luottamukseen. Kirjoittajat perustavat ajatuksensa laajaan ja tilastollisesti edustavaan työnantaja- ja työntekijäkyselyyn. Sen perusteella organisatorinen luottamus on positiivisessa yhteydessä sekä henkilöstön kehittämisalioitteellisuuteen että organisaation innovaatioaktiivisuuteen. Yhteys luottamuksen vahvuuden ja innovaatioaktiivisuuden välillä on selvempi niissä organisaatioissa, joissa henkilöstö osallistuu laajasti kehittämistoimintaan. Voidaan siis päätellä, että organisaatiossa vallitseva luottamuksen taso on keskeinen edellytys kehittämistoiminnan tuloksellisuudelle.

MIKKO LUOMAN artikkelissa **HR johtoryhmässä – uudistaja, kriitikko vai jotain muuta?** käsitellään henkilöstöjohtamisen mahdollisuutta edistää organisaation kokonaisjohtamista. Tämä paitsi kuvastaa ihmispääoman merkitystä turbulenteissa oloissa myös HR-johtajan yksilöllistä roolia vaikuttaa oman toiminnan kautta johtoryhmän päätöksiin ja toimenpiteisiin. Kirjoittaja toteaa tämän päivän suurten kehityskulkujen ja johtamishaasteiden olevan luonteeltaan kompleksisia. Niihin vastaaminen vaatii kollektiivisuutta myös johtoryhmän jäseniltä, jotta kyetään muodostamaan yhteisiä agendoja ja tekemään niistä totta.

Lehden päättää **PIA LAPPALAISEN, MIKKO POHJOLAN** ja **VIRPI-LIISA KYKYRIN** artikkeli **Konfliktit ja sovun johtaminen – Loukkaantumisista keskinäiseen psykologiseen turvallisuuteen**. Artikkelissa paneudutaan hienovaraisesti eritellen konflikteihin työpaikalla ja miten niistä selvitään. Konfliktit ilmenevät esimerkiksi kiusaamisena, häirintänä ja muutosvastarintana. Konflikteja selittävät useat tekijät, kuten organisaatiokulttuuri, erilaiset roolit, puuttuvat tiedot ja vinoutuneet asenteet. Organisaatiotasolla seuraukset näkyvät mm. sairauspoissaoloina, henkilöstön vaihtuvuutena, ennenaikaisena eläköitymisena ja tuottavuuden heikentymisenä. Lähestymistavaksi ratkaisujen löytämisessä kirjoittajat esittävät dialogista ja turvallisiin kohtaamisiin nojaavaa organisaatiokulttuuria, joka ammentaa käytännön työkaluja ja toimintatapoja monitieteisestä tutkimuskentästä.

Sitran megatrendijulkaisussa esitetään paitsi uhkia ja haasteita myös ratkaisun avaimia. Yksi lienee realistinen kuva ja jaettu ymmärrys siitä, missä ollaan menossa sekä katseen ja toiminnan suuntaaminen tulevaisuustekoihin. Niitä Sitran raportissa eritellään konkreettisesti. Luonnon osalta tarvitaan ekologista jälleenrakentamista. Ihmisten osalta korostetaan hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta. Vallan eroosioon purevat vahva luottamus ja osallisuuden lisääminen. Teknologian ja tiedon monopolisointi saadaan kuriin hajautetun ja reilun digimaailman avulla. Ja talouteen voidaan vaikuttaa suuntaamalla taloudellinen toiminta paitsi vihreän teknologian kehittämiseen ja sen uusintavaan sekä korjaavaan käyttöön ympäristön, sosiaalisen toiminnan ja hyvinvoinnin parantamiseksi.

Aika näyttää, miten tekoälyä kasvatetaan työpaikoilla, trendit toteutuvat ja miten ne lopulta näkyvät organisaatioiden toiminnassa. Käyttöönotto ja muutos eivät tapahdu teknologian määrääminä vaan ihmisten päättämistä. Tämä on vapauttava tieto – tosin perustuu uskomukseen päätösten järjestyksestä ja kestävydestä. Myöskään megatrendit eivät ole pakosta tapahtuvia, vaan pikemminkin kuvauksia mahdollisista tulevaisuuksista. Tulevaisuutta ei varsinaisesti ole, vaan se tehdään!

Työn tuulen toimitus toivottaa lukijoilleen RAUHaisaa ja leppoisaa kesää!



Jukka Veikko Mäkinen

Punnitseva demokratia datakapitalismin yritys vastuuna

Pohdin tässä artikkelissa poliittisen yritys vastuun ja liikeyritysten demokratisoitumisen mahdollisuuksia ja haasteita. Kirjoitukseni taustalla on kaksi hiljattain julkaistua tutkimusartikkeliamme (Lindman et al., 2023; Goodman & Mäkinen, 2023). Pyrkimykseni on tarkastella niiden pohjalta kriittisesti poliittisen yritys vastuututkimuksen piirissä leviävää näkemystä, jonka mukaan liikeyritysten demokratisoiminen voisi toimia ratkaisuna liberaalidemokraattisen vallan- ja vastuunjaon haasteisiin ja syntyvien demokratiavajeiden paikkaajana (Scherer et al., 2016). Etenen esittelemällä ensiksi poliittisen yritys vastuukeskustelun näkemystä yritysten politisoitumisesta käyttäen esimerkkinä valvonta- tai datakapitalismia. Tämän jälkeen esittelen kriittisesti ehdotuksia siitä, kuinka paikata punnitsevan demokratian avulla yritysten politisoitumisen tuottamia demokratiavajeita. Lopuksi esitän poliittisen yritys vastuun laajentavan ja syventävän yritys demokratian mahdollisuuksia datakapitalismin demokratiavajeiden paikkaajana.

AVAINSANAT: poliittinen yritys vastuu, datakapitalismi, punnitseva demokratia, demokratiavaje

Yritysten yhteiskunnallista vastuuta koskevassa akateemisessa keskustelussa on viimeisten vuosikymmenten aikana siirtynyt korostamaan poliittista yritys vastuuta (Frynas & Stephens, 2015). Poliittisen yritys vastuun tutkimuksessa erityisesti globaalissa ympäristössä toimivat monikansalliset yritykset ymmärretään yhä enemmän valtion tapaisina poliittisina toimijoina, joiden vastuulle tulevat liberalismissa demokraattiselle valtiovallalle perinteisesti kuuluvat tehtävät kansalaisten perusoikeuksien turvaamisessa ja julkisten hyödykkeiden tuotannosta (Eberlein, 2019; Scherer et al., 2016). Mahdollinen demokratiahaaste ja -vaje tässä yhteydessä syntyy kuitenkin siitä, että yritys johdolla ei välttämättä ole demokraattista mandaattia hoitaa näitä vastuita. Lisäksi yritykset voivat myös hyötyä julkisen demokraattisen sääntelyn puutteista, ja tahtoeensa ne voivat myös vetäytyä poliittisista vastuistaan

julkishyödykkeiden tuotannon ja kansalaisten perusoikeuksien huolehtimisen saroilla (Scherer et al., 2016; Goodman & Mäkinen, 2023).

Perinteisen taloudellisen yritys vastuukäsityksen näkökulmasta liikeyrityksen sosiaalisten vastuiden tulisi olla liiketaloudellisesti perusteltuja ja kehittää yrityksen kykyä tuottaa taloudellista arvoa sidosryhmilleen. Näin ymmärretty liikeyritys on liberaalissa yhteiskunnassa talouden alalle kuuluva toimija taloudellisine päämäärineen ja näitä päämääriä edistävine rakenteineen. Samoin kuin poliitikkojen olisi ehkä syytä pysyä poissa markkinatalouden alalla tapahtuvasta resurssien tehokkaasta kohdennuksesta, liikeyrityksen ja sen johdon tehtävä on keskittyä taloudelliseen arvoon ja välttää liiallista sekaantumista politiikan demokraattiseen toimintaan.

talogiikkaan. Liikkeenjohtajat ja poliitikot pysykööt omilla tonteillaan tai menetämme sekä demokratian että tehokkaan markkinatalouden.

Edellä kuvatun kaltaisen taloudellisen yritysvastuukäsityksen taustalla on perinteinen liberaali näkemys vastuunjaosta julkisen ja yksityisen vallan välillä liberaalidemokraattisessa markkinataloudessa. Eräänä keskeisenä ajatuksena tässä järjestelmässä on yhdistää demokraattinen lainsäädäntöjärjestelmä ja tehokas yksityisten liikeyritysten varaan rakentuva kilpailullinen markkinatalous erottelemalla ne toisistaan ja määrittelemällä niille eri tavoitteet ja hallitsevat toimintalogiikat. Näin julkinen ja yksityinen valta saadaan ehkä säätelämään ja tasapainottamaan toisiaan demokratiaa ja markkinataloutta ylläpitävästi (Mäkinen & Kasanen, 2018; Friedman, 1962; 1970). Kuten sanottua, tällaiseen perinteiseen vallan ja vastuunjaon järjestelmään liikeyrityksen vahva politisoituminen ja siihen usein liittyvät toiminnan demokratisoimisen vaatimukset eivät helposti sovi, vaikka ne voivatkin yritystasolla näyttää toisinaan edistyneiltä toimintatavoilta.

Liikeyritysten politisoitumisen taustalla voidaan nähdä liberaalidemokraattisen vastuun- ja vallanjaon järjestelmän kriisiytyminen. Tämän kriisiytymisen taustalla voivat toimia puolestaan useat mekanismit, jotka liittyvät globalisaatioon, digitalisaatioon, poliittisiin ideologioihin, konflikteihin ja kapitalismin perustendensseihin (Lindman et al., 2023; Goodman & Mäkinen, 2023). Olipa yritysten politisoitumisen tausta mikä tahansa, kysymykset yritysten toiminnan demokraattisesta oikeutuksesta ovat voimistuneet, kun yritykset hoitavat yhä enemmän julkisen vallan perinteisiä tehtäviä.

Punnitsevan demokratian prosessit ja rakenteet

Merkittävän esimerkin liikeyritysten vallan muutoksesta tarjoavat nykyisen valvonta- tai datakapitalismin (Zuboff, 2015; 2019; West, 2019) ytimessä toimivat digijätit (Alphabet/Google, Amazon, Apple, Meta/Facebook, Microsoft). Näiden yritysten valta ei koske ainoastaan taloudellisen arvon tuotantoa vaan myös keskeisiä liberaaleja perusoikeuksiamme ja niiden toteutumista. Kyseisten liikeyritysten kyvyt kerätä dataa kansalaisten elämää yhä vahvemmin määritteleviltä alustoilta ja käyttää sitä ihmisten toiminnan ja päätöksenteon ohjaamiseen ovat johtaneet siihen, että ne eivät hallitse pelkästään talouden alalla vaan myös sosiaalinen elämämme, ja jopa poliittinen järjestelmämme ovat niiden yksityisen vallan piirissä (Fukuyama et al., 2020; Belei & Bush, 2019). Tarjoamalla modernin tietoyhteiskunnan keskeisen infrastruktuurin elementit näiden yritysten toiminta haastaa liberaalidemokraattisen yhteiskunnan vallan- ja vastuunjaon järjestelmän. Ne haastavat myös erottelujen tekemisen tähän järjestelmään kuuluvien eri yhteiskunnan sektoreiden ja niiden puitteissa operoivien toimijoiden vastuiden ja tehtävien välillä (Lindman et al., 2023). Tässä yhteydessä voikin puhua digitaalisista valtakunnista, joiden ytimessä on julkisen demokraattisen vallan sijaan yhä enemmän yksityinen digivalta (Lehdonvirta, 2022). Näissä

yhteyksissä keskustelut erilaisista demokratiavajeista ja koko liberaalidemokratian tulevaisuudesta voimistuvat.

Liberaalidemokraattisen vallan- ja vastuunjaon järjestelmän kriisiytyessä, josta datakapitalismi on yksi esimerkki, poliittisen yritysvastuukeskustelun keskeiset demokratiateemat näyttäisivät saavan tuulta purjeisiinsa. Poliittinen yritysvastuukeskustelu kutsuukin liikeyrityksiä omaksumaan *punnitsevan demokratian* prosesseja ja rakenteita sekä paikkaamaan julkisen demokraattisen hallinnan vajeita tilanteissa, joissa perinteinen hallitusvalta on haluton tai kykenemätön tätä tekemään (Scherer et al., 2016; Goodman & Mäkinen, 2023). Käytännössä tämä tarkoittaa ajatusta demokratisoituvasta liikeyrityksestä. Sellainen yritys luo aktiivisesti yhdessä kansalaisyhteiskunnan ja julkisen vallan edustajien kanssa reilun demokraattisen keskustelun ja päätöksenteon pohjalta punnitsevan demokratian foorumeissa ja hankkeissa uusia sääntöjä globaalille taloudelle. Punnitsevan demokratian toimintatapa on taloudellisen rationaalisuuden sijaan tasapuolisen argumentaation logiikka. Siinä pyrkimyksenä on saavuttaa reilun keskustelun pohjalta kaikille keskusteluun osallistuville sidosryhmille hyväksyttäviä ratkaisuja. Kiinnostavaa on, että poliittisen yritysvastuun tavoitteleva demokratisoituva liikeyritys ei pelkästään toimi aktiivisesti punnitsevan demokratian foorumeilla ja hankkeissa. Se paikkaa yhteiskunnan demokratiavajeita sisäistämällä punnitsevan demokratian prosessit myös omiin rakenteisiinsa (Scherer et al., 2013).

Ajatus demokratisoituvasta liikeyrityksestä kuulostaa ajankohtaiselta ratkaisuehdotukselta julkisen demokraattisen vallan ohenemiseen ja yksityisen yritysvaltan kasvun haasteisiin. Eikö esimerkiksi digitaalisen alustatalouden jättiläisten koko yhteiskuntaa koskeva kontrolli voisi olla yhteys, johon yritysten sisäisen ja ulkoisen demokratisoitumisen ehdotukset sopivat? Voisivatko siis liikeyritykset itse paikata aktiivisesti demokratiavajeita, joita liberaalidemokraattisen vallan ja vastuidenjaon järjestelmän mahdollinen rapautuminen datakapitalismissa tuottaa?

Yksityinen digivalta ja poliittinen yritysvastuu

Brittifilosofi Francis Baconin (1561–1626) näkökulmasta tieto on valtaa (Rydenfelt, 2023). Hänen etunimikaimansa ja datakapitalismia tutkiva Stanfordin yliopiston professori Francis Fukuyama kuvaa johtamansa tutkimusryhmän kanssa nykyisten digijättien tietovaltaa seuraavasti: ”Alustat tietävät mitä ostamme, missä työskentelemme, missä elämme, mihin menemme, kenen kanssa kommunikoimme ja mitä arvostamme. Ne tuntevat ystävämme ja perheemme, tulomme ja omistuksemme ja useimmat kaikista intiimimmeistä elämämme yksityiskohdista” (Fukuyama et al., 2021).

Yksityinen digivalta liitetään usein nk. *datakapitalismiin*, jolla viitataan ”informaatioympäristöön, jossa jokainen teko jättää jälkiä, joita yksityiset yritykset keräävät taloudellisiin tarkoituserpiinsä” tai ”systemiin, jossa tietojemme tuotteis-

taminen mahdollistaa vallan epäsymmetrisen uudelleenjaon, joka suosii niitä toimijoita, joilla on sekä pääsy että kyky tehdä selkoa tiedoistamme” (West, 2019). Vaihtoehtoisesti tässä yhteydessä puhutaan myös *valvontakapitalismista*, jolla viitataan ”kapitalismin uuteen alalajiin, jossa tuotot syntyvät yksipuolisesta ihmisen käyttäytymisen valvonnasta ja muokkaamisesta” ja joka ”tuottaa omat sosiaaliset suhteensa ja samalla omat vallan ja auktoriteetin muodot” (Zuboff, 2015).

Klassisen liberalismien vallan- ja vastuunjaon järjestelmässä markkinataloudesta erotettu ja rajoitettu demokraattinen valtiovalta suojelee yksilöiden perusoikeuksia, autonomiaa, yksityisyyttä, sopimusvapautta, omistusoikeuksia ja huolehtii sääntelyllään markkinoiden tehokkuudesta. Tässä taloudellisessa liberalismissa yritysten yksityiset intressit on eristetty demokraattisesta poliittisesta järjestelmästä, ja yritysten tehtävä on kilpailla markkinoilla eikä esimerkiksi olla valtion tavoin suoraan vastuussa kansalaisten perusoikeuksien ja vapauksien toteutumisesta yhteiskunnassa. Ero politiikan ja talouden välillä on tiukka ja työjaossa on selkeät ja toisistaan erotetut julkisen ja yksityisen vallan alat ja tehtävät. Keskeisen uhan kansalaisten vapaudelle ja oikeuksille tässä katsantokannassa muodostaa usein liian vahva valtiovalta, jonka alaa on syytä rajata ja tasapainottaa mahdollisimman laajalla ja siitä erillisellä vapaalla markkinataloudella ja riippumattomalla kansalaisyhteiskunnalla (Friedman, 1962).

Kiinnostavaa amerikkalaisessa datakapitalismin versiossa taloudellisen liberalismien kannalta on, että siinä haaste yksilöiden vapaudelle ja autonomialle näyttäisi tulevan muualta kuin vahvan valtiovallan suunnalta. Kiinan tapaisen valvontavaltion tapauksessa tilanne on tietty toinen. Joka tapauksessa USA:sta lähtöisin olevassa datakapitalismin versiossa haaste tulee itse asiassa talouden puolelta ja tietovallasta, joka on laajentunut taloudesta yhteiskunnan poliittisen ja sosiaalisen vallan aloille. Näin amerikkalaista alkuperää olevien digijätien kansalaisten käyttäytymisen muokkaamiseen keskittyvät liiketoimintamallit ja niiden tuottama tietovalta kyseenalaistavat klassisen liberalismien perusolettamat ja taloudellisen liberalismien idean demokraattisesti hallitusta vapaasta markkinataloudesta ja riippumattomasta kansalaisyhteiskunnasta.

Ensinnäkin, datakapitalismin keskeisillä toimijoilla on usein teknologinen kyky ja taloudelliset resurssit luoda yksityiset markkinat, joilla ne itse toimivat markkinoiden pelisääntöjen luojina, tuomareina, hallitsevina kilpailijoina, tiedon tuottajina/kerääjinä sekä uusien kilpailijoiden valitsijoina. Usein nämä markkinat ovat myös niin merkittäviä, että lähes kaikkien yhteiskunnan jäsenten on niihin jotenkin osallistuttava, jotta voivat ylipäättensä toimia normaalisti yhteiskunnassa ja taloudessa (Khan, 2017). Näin ollen näyttäisi siltä, että klassisen liberalismien aivan keskeiset oletukset tehokkaiden kilpailullisten markkinoiden taustoista ovat vaarassa murentua. Poliitiikan ja talouden erottelu ja itsenäisyys tulevat haasteiksi, kun talouden toimijat tuottavat koko yhteiskunnan kannalta keskeisen digitaalisen infrastruktuurin keskeiset elementit (Rahman, 2018). Tuomiovallan itsenäisyys sääntelyn kohteista ei toteudu, kun markkinoilla hallitseva pelaaja toimii tuomarina ja tuottaa eräänlaisen yksityisen oikeudellisen

järjestelmän markkinoidensa sääntelyyn (Lehdonvirta, 2023). Tehokkaiden markkinoiden informaatio-olosuhteet ovat kaukana optimista, kun digijäteillä on usein tiedollinen monopoli markkinoillaan. Aidon kilpailun olemassaolon voi myös kyseenalaistaa, kun markkinoita hallitseva pelaaja omaa resurssit ja tiedon, joita käyttämällä se voi valita itselleen sopivat kuluttajat, tuotteet, kilpailijat ja karsia ne, jotka voisivat uhata sen asemaa (Khan, 2017).

Toiseksi, demokraattiset (ja liian harvoin teknologisen osaamis- ja tietopohjan omaavat) poliittiset toimijat, joiden tehtävä on liberaalidemokratiassa säädellä itsenäisesti digijätettä, eivät useinkaan ymmärrä riittävän syvällisesti monimutkaista ja nopeasti muuttuvaa teknologiakenttää. Tällaisessa tilanteessa taloudellisesti ja tiedollisesti hyvin resurssoidulla teknologiaeliitillä ja sen poliittisen vaikuttamisen koneistolla on valta tuottaa ja välittää poliitikoille se relevantti tieto, johon yritysten sääntely perustuu (Belei & Bush, 2019). Lisäksi itsenäinen ja demokraattinen taloudellisten toimijoiden sääntely on erityisen haastavaa tilanteessa, jossa tietoyhteiskunnan perustava infrastruktuuri on vahvojen yksityisten toimijoiden tuottama. Haasteita tulee erityisesti silloin, kun niiden liiketoimintamallit eivät koske pelkästään taloudellisia arvoja, vaan myös sosiaalinen ja poliittinen elämä rakentuvat yhä enemmän näillä alustoilla (Fukuyama, 2018; Rahman, 2018). Mieleen palaavat teollisuuspaternalismin ajat yrityskaupunkineen, joissa patruunat hoitivat talouden lisäksi myös yhteiskunnan poliittiset ja sosiaaliset kysymykset (Mäkinen & Kasanen, 2016).

Kolmanneksi, vapaan ja riippumattoman kansalaisyhteiskunnan yrityksiä säätelevä voima voi olla haastavaa tuottaa tilanteessa, jossa digijätit tietävät sidosryhmiensä ja kansalaisten asiat usein paremmin kuin nämä itse (Fukuyama et al., 2018). Kansalaiset ovat puolestaan tottuneet edullisiin ja toimiviin digijätien tuotteisiin ja palveluihin ilman selkeää kuvaa omia tietojaan koskevista mahdollisista omistusoikeuksista ja niistä huolehtimisesta. Digijätien tuottamien palvelujen ja tuotteiden (näennäisen) edullisuuden ja vapaaehtoisuuden kääntöpuolella on kuitenkin valvontakapitalismi ja siihen liittyvä negatiivinen ulkoisvaikutus kansalaisille eli yksityisyyden ja autonomian menetys. Tämä ulkoisvaikutus jää kuitenkin hinnoittelemana ja verottamatta digijäteiltä, ja sen maksavat pääosin kansalaiset ja yhteiskunta (Martin, 2015).

Neljänneksi, klassisen liberalismien rajoitetulta ja taloudellisesti suuntautuneelta valtiovallalta puuttuvat myös vahvat institutionaaliset keinot rajoittaa taloudellisen vallan kasaantumista ajan kuluessa ja sen muuttumista poliittiseksi ja sosiaaliseksi vallaksi. Toisaalta sillä olisi arsenaalissa tehokkaan kilpailun tuottamiseen tähtäviä keinoja puuttua digijätien kasautuneeseen taloudelliseen valtaan, mutta näitä keinoja se ei ole juurikaan käyttänyt datajätien vallan suitsimiseen (Lindman et al., 2023). Ehkä taloudellisen liberalismien poliittikot ovat datakapitalistien taskussa. Toisaalta voi olla, että taloudellisen liberalismien perinteinen huoli on jäänyt päälle, ja katse on ollut liiaksi valtiovallan rajoittamisessa ja taloudellisen vallan vapauttamisessa sen kahleista, eikä yksilöiden perusoikeuksien suojelussa. Toisaalta fokus on voinut

olla Kiinan kanssa kilpailemisessa datakapitalismin globaalia herruudesta. Tässä datablokkien kilpailussa jenkki-strategia on ehkä perustunut liiaksi oletukseen digijättien itsesäätelystä ja taloudellisen vallan vapauttamiseen valtion sääntelystä. Strategian kääntöpuolena on yhteiskunta, josta puuttuu demokraattisen valtuutuksen omaava datakapitalismin julkinen oikeudellinen sääntely. Näin ollen kansalaiset on jätetty digijättien itsesääntelyn varaan, vaikka näillä toimijoilla ei ole sisäisiä kannustimia huolehtia kansalaisten yksityisyyteen ja autonomiaan liittyvistä perusoikeuksista.

Yritysten demokratisoituminen vastauksena demokratiavajeeseen

Keskeinen vastaus liikeyritysten politisoitumisen tuottamaan demokratiavajeeseen tai -haasteeseen on poliittisen yritys vastuun omaksuminen keskeiseksi yrityksen liiketoiminnan elementiksi. Näin liikeyrityksiä kutsutaan globaaleihin demokraatiatalkoisiin. Niissä niiden tehtävä on omaksua punnitsevan demokratian prosesseja ja rakenteita sekä paikata perinteisen julkisen demokraattisen hallitusvallan vajeita tilanteissa, joissa hallitukset ovat joko haluttomia tai kykenemättömiä tätä demokraattista valtaa käyttämään (Scherer et al., 2013). Punnitsevalla demokratialla tarkoitetaan tässä yhteydessä tasa-arvoista demokraattista keskustelua ja päätöksentekoa yritysten ja niiden sidosryhmien kesken. Keskeisessä roolissa on taloudellisen rationaalisuuden sijaan demokraattinen argumentaatio ja päätöksenteko, joka vetoaa kaikille osallistujille hyväksyttäviiin perusteisiin, ja jossa parhaan argumentin tulisi voittaa (Sabadoz & Singer, 2017).

Poliittisen yritys vastuun tarkoittamassa punnitsevassa demokratiassa pyrkimyksenä on luoda globaaliin liiketoimintaan vapaaehtoisia ja samalla kuitenkin demokraattisen oikeutuksen omaavia standardeja ja täyttää globaalin liiketoiminnan sääntelyn vajeita yritysten ja niiden sidosryhmien demokraattisella itsesääntelyllä (Goodman & Mäkinen, 2023). Toinen poliittisen yritys vastuun pyrkimys on laajentaa demokraattisia prosesseja liikeyritysten sisälle siten, että yritykset demokratisoivat omia prosessejaan ja rakenteitaan sekä ottavat niihin mukaan eri sidosryhmiä ja pyrkivät kohti demokraattista yrityshallintoa. Näin niiden olisi mahdollista lisätä toimintansa demokraattista oikeutusta ja edistää julkista hyvää ja demokratiaa yhteiskunnissa (Scherer et al., 2013). Poliittisen yritys vastuun hankkeessa tähdätään siis demokratisoituvaa liikeyritykseen, joka aktiivisesti yhdessä kansalaisyhteiskunnan kanssa luo reilun demokraattisen keskustelun ja päätöksenteon pohjalta punnitsevan demokratian foorumeissa ja hankkeissa uusia sääntöjä globaalille taloudelle. Lisäksi kyseinen yritys paikkaa yhteiskunnan ja oman toimintansa demokratiavajeita sisäistämällä punnitsevan demokratian prosessit omiin rakenteisiinsa (Goodman & Mäkinen, 2023).

Esimerkkejä punnitsevan demokratian haasteista

Poliittisen yritys vastuun eräiden johtavien tutkijoiden (Scherer et al., 2013) esimerkkinä demokraattisesta liikeyrityksestä ei kuitenkaan käytetä amerikkalaisia digijättiläisiä. Sellaisena nähdään Ranskasta yritys paternalisista juurista ja Suezin kanaalihankkeesta alun perin kasvu-uralle ponnistanut Lafarge-yritys. Yrityksen toimialana on rakennustarvikkeiden tuotanto, jota se harjoittaa jopa yli 70 nopean kasvun kehityvässä taloudessa. Näissä toimintaympäristöissä se kohtaa usein heikot, epävakaa ja epädemokraattiset poliittiset rakenteet (Scherer et al., 2013, p. 498). Paikatakseen demokratiavajeita toimintaympäristössään, se osallistuu vapaaehtoisesti yhdessä kansalaisyhteiskunnan kanssa sellaisiin julkista hyvää edistäviin sosiaalisiin ja ympäristöllisiin hankkeisiin, joita poliittinen yritys vastuun suosittaa kansainvälisessä taloudessa toimiville yrityksille. Lisäksi Lafarge on ottanut poliittisen yritys vastuun ehdotusten mukaisesti sisäisessä yrityshallinnan rakenteessaan käyttöön sidosryhmien kollegion, joka koostuu kymmenestä yritykseen läheisessä suhteessa olevasta asiantuntijasta. Nämä asiantuntijat ovat tavanneet puolivuositain vuodesta 2003 lähtien arvioidakseen yrityksen sosiaalista ja ympäristöllistä kehitystä ja tehdäkseen moraalisesti sitovia kehitysehdotuksia Lafargelle (Scherer et al., 2013, p. 500). Tällaisten yrityksen sisäisten demokraattisten kollegioiden muodostamista pidetään poliittisessa yritys vastuussa vahvana merkinä yrityksen sisäisen hallinnan demokratisoitumisesta. Näin ollen, Lafarge edustaa poliittisen yritys vastuun ideaalia punnitsevan demokratian mukaisesta yrityksestä (Scherer et al., 2013, p. 496; Goodman, Mäkinen, 2023).

Poliittisen yritys vastuun demokratiavajeen paikkausehdotuksia tarkastelevat Goodman & Mäkinen (2023) huomauttavat kuitenkin, että yhteiskunnan laajemman demokratisoitumisen näkökulmasta Lafargen kaltaisen demokratisoitumisen positiiviset seuraukset voivat jäädä laihoiksi. Toimimalla edellä kuvatuksi, Lafarge voi ehkä parantaa omaa demokraattista oikeutustaan. Voi kuitenkin kysyä, tuleeko yritykseen läheisessä suhteessa olevien asiantuntijoiden kautta eri sidosryhmien ja erityisesti kriittisten ja paikallisten sidosryhmien äänet aidosti kuulluiksi? Yrityksen sisäisen demokratisoitumisen prosessi ei myöskään välttämättä kehittä sen vaikutuspiirissä olevan yhteiskunnan laajempia demokraattisia rakenteita ja prosesseja, vaan voi jopa heikentää niitä. Harmillisesti kyseinen poliittisen yritys vastuun malliyritys onkin ollut mukana skandaalissa, jossa sitä on syytetty oikeudessa terroristien rahoittamisesta Syyriassa, missä sillä on sementtitehdas ja jonka toiminnan jatkamiseen konfliktialueella se on ilmeisesti pyrkinyt (Goodman & Mäkinen, 2023). Lisäksi voi kysyä, voiko demokratisoitunut yritys ottaa liiaksi vastuulleen julkista poliittista valtaa yhteiskunnan ulko- ja kehitysyhteistyöpolitiikasta. Ei ole varmaa, että esimerkiksi ranskalaiset haluavat ulkoistaa tätä valtaa yksityiselle yritykselle ja antaa sen yksin päättää, miten toimia esimerkiksi suhteissa Syyriaan ja muihin konfliktialueisiin maailmassa. Ei ole myöskään selvää, että kyseisen yrityksen ulkomaisessa toimintaympäristössä halutaan mennä juuri siihen poliittiseen suuntaan, mihin ns.

demokraattinen yritys on menossa tai kyseistä maata mahdollisesti viemässä. Lisäksi voi kysyä, miksi yksityisen yrityksen sidosryhmillä on suurempi oikeus demokratiaan kuin muilla yhteiskunnan jäsenillä kehittyvissä talouksissa ja miksi yrityksen pystyttämä asiantuntijakollegio tuottaa demokraattisen mandaatin näissä yhteyksissä (Goodman & Mäkinen, 2023).

Toisen esimerkin punnitsevan yritysdemokratian dynaamisista haasteista tarjoaa Pariisin kaupunki ja JCDecaux yrityksen sinne vuonna 2007 tuottama kaupunkipyörien jakojärjestelmä (Goodman ja Mäkinen, 2023). JCDecaux on tunnettu ulkotilojen sisustukseen keskittyvä monikansallinen yritys. Sen Pariisiin tuottama punnitsevan demokratian mukaisesti toimiva pyöränjakojärjestelmä on nimeltään Velib. Kiinnostavaa on, että samalla kun JCDecaux kehitti demokraattisen Velib pyöränjakojärjestelmän Pariisiin, se sai kaupungilta ja sen pormestarilta yksinoikeuden ulkotilojen sisustukseen Ranskan pääkaupungissa. Tämä sopimus pitää sisällään mm. 1600 mainostaulua Pariisin julkisessa tilassa, joiden hallinnasta kyseinen yritys hyötyy taloudellisesti merkittävästi. Goodmanin ja Mäkisen (2023) näkökulmasta Velibin tapauksessa poliittisen yritysvastuun suositteleman yrityksen sisäisen punnitsevan demokratian prosessin käänköpuolena onkin julkisen kaupunkitilan yksityistämisen prosessi, jonka vaikutuksia koko yhteiskunnan ja sen pääkaupungin demokratisoitumisen kannalta voi pitää osin ongelmallisina (ks. myös Kohn, 2004; Taipale, 2009). Toisin sanoen, kun huomioidaan yritystason demokratisoitumiseen liittyvät laajemmat yhteiskunnan rakenteelliset muutokset, kuten esimerkiksi yhteiskunnan julkisen tilan yksityistämiset Velibin yhteydessä, demokratisoitumisen kokonaistase ei välttämättä kehity suotuisasti. Näihin dynaamisiin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin olisi hyvä kiinnittää huomiota yritystasolla edistyksestä vaikuttavien demokratiahankkeiden ja uudistusten yhteydessä (Goodman & Mäkinen, 2023).

Goodmanille ja Mäkiselle (2023) *kolmannen* esimerkin yritystason punnitsevan demokratian haasteista tarjoaa tulkinta Volkswagen automerkin päästöhuujauksesta, jonka Yhdysvaltojen ympäristön suojeleminen viranomaisen (EPA) ja kansainvälinen media julkistivat vuonna 2015. BBC:n mukaan, EPA havaitsi, että Volkswagenin Amerikoissa myydyt dieselautot ovat sisältäneet 8 vuoden ajan 'huujausohjelman', joka havaitsee milloin auton päästöjä testataan. Ohjelma kykenee alentamaan auton päästöjä sääntöjen mukaisiksi testaustilanteessa, vaikka se normaalissa ajossa ei täytäkään päästöihin liittyviä julkisia ja demokraattisesti legitiimejä säännöksiä. Skandaa- lin mittakaavasta kertoo, että VW myönsi myöhemmin, että globaalisti noin 11 miljoonaa autoa sisälsi kyseisen ohjelman (Hotten, 2015). Näin VW huijasi ohjelmallaan 8 vuoden ajan julkista sääntelijää, asiakkaitaan ja yhteiskuntaa sekä peitteli noin 40 kertaa sallittua suuremman tyyppien päästöt diesel-autoistaan (Elson et al., 2015).

Miten tämä tapaus sitten liittyy yritystason demokratisoitumisen mahdollisiin haasteisiin? Goodmanin ja Mäkisen (2023) mukaan esimerkki kertoo, mitä saattaa tapahtua, kun perinteiseen liberaalidemokraattiseen vallan- ja vastuunjaon järjestelmään sisältyvät voimat ja vastavoimat katoavat yritystason

demokratian ja yhteiskunnan demokraattisten instituutioiden yhteisvaikutuksessa. Saksalaisessa liiketoimintajärjestelmässä, josta VW ponnistaa, yritykset eivät ole samassa määrin kuin anglo-amerikkalaisessa kapitalismissa osakkeenomistajien voitonmaksimoinnin välineitä. Ne ovat enemmänkin osa sidosryhmätaloutta, jossa johdon kontrolli tapahtuu yrityksen sisäisen punnitsevan demokratian dialogeissa, eikä esimerkiksi niin vahvasti yritykselle ulkopuolisen pääomamarkkinan taloudellisen kontrollin toimesta. Saksalainen yhteistoimintalaki tarjoaakin sidosryhmille, kuten työntekijöille ja vaikkapa valtiovallan edustajille, merkittävän roolin punnitsevan demokratian mukaisessa yrityshallinnassa. Tämä voi puolestaan johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen johtoa ja sen strategiaa ei valvo ulkoisesti, eikä myöskään sisäisesti, mikään relevantti vastavoima, koska kaikki yrityksen keskeiset sidosryhmät hyötyvät johdon valitsemasta strategiasta, vaikka se saattaa- kin pitää sisällään julkista etua murentavan päästöhuujauksen.

VW tapauksessa, yrityksen hallitsevat sidosryhmät (omistajaperheet) olivat päättäneet rakentaa teollisen imperiumin ajatuksella, että teollinen valta on rahaakin tärkeämpää. Tarkoituksena oli tehdä Volkswagenista maailman suurin autonvalmistaja markkinaosuuden suhteen (Elson et al., 2015; Rhodes, 2016). Elson kumppaneineen (2015) esittää, että tämä strategia ja siihen sisältyvä pitkäkestoinen päästöhuujaus olivat mahdollisia saksalaisen liiketoimintajärjestelmän ja siihen sisältyvän demokraattisen yrityshallinnan puitteissa. Ensinnäkin, ulkopuolinen osakkeenomistajien voitonmaksimointiin ja taloudelliseen kannattavuuteen liittyvä kontrolli oli VW:n tapauksessa suhteellisen heikkoa. Toiseksi VW:n hallitsevan koalition (omistajaperheiden) sisäinen kontrolli oli myös heikkoa. Tämä johtui Elsonin et al. (2015) mukaan siitä, että molemmat VW:n sisäisessä demokraattisessa hallintajärjestelmässä edustetut sidosryhmät eli ammattiyhdistys ja valtiovalta tukivat aktiivisesti omistajaperheiden markkinaosuuden kasvattamiseen tähtäävää strategiaa. Tietäisihän se enemmän työpaikkoja ja verotuloja saksalaisille (Elson et al., 2015). Tällä tavoin VW:n demokraattisen yrityksen hallintajärjestelmän voi katsoa poistaneen hallitsevan koalition vallan vastavoimat yrityksen sisällä. Samalla Saksan liiketoimintajärjestelmä VW:n institutionaalisen kotipesänä heikensi osaa ulkopuolisista johdon vallan vastavoimista eli pääomamarkkinoiden taloudellisen kontrollin terän. Näin vahvoista demokraattisista aineksista rakentuva Saksan liiketoimintajärjestelmä mahdollisti osaltaan sen, että VW:n hallitseva sisäinen koalitio kykeni suhteellisen vapaasti ilman vastavoimia etene- mään kohti teollista valtavoitettaan julkisen edun ja ympäristön kustannuksella (Goodman & Mäkinen, 2023).

Mäkisen ja Goodmanin (2023) tarkastelemat poliittisen yritysvastuun demokratiavajeiden paikkausstrategian haasteet liittyvät kuitenkin melko perinteisiin kapitalismin muotoihin. Auki jää osin kysymys, voisiko poliittisen yritysvastuun pyrkimys demokratisoida liikeyritys toimia datakapitalismin yhteydessä? Seuraavassa paneudun lyhyesti tähän mahdollisuu- teen Lindmanin ym. (2023) tutkimuksen pohjalta.

Yritysten demokratisoituminen datakapitalismissa

Datakapitalismin ytimessä olevat amerikkalaiset datajättiläiset näyttäisivät olevan juuri sellaisia valtion kaltaisia toimijoita, joita poliittinen yritys vastuukeskustelu koskee (Lindman et al., 2023). Kyseisten yritysten liiketoimintamallit ja vallan muodot haastavat myös perinteisen taloudellisen liberalismiin vastuunjaon. Tämän pohjalta voisi olettaa, että poliittisen yritys vastuun merkittävien tutkijoiden (esim. Scherer et al., 2013; Scherer et al., 2016) ehdottama sidosryhmädemokratian mukainen yritysten vapaaehtoinen itsesääntely sopii mainiosti näiden yritysten poliittisen hallinnan muodoksi. Kyseisten pehmeiden säätelymallien varaan amerikkalaisten teknologiayritysten regulaatio onkin pitkälti perustunut. Niissä yritykset sidosryhmineen hoitavat keskeisiä valtiovallan perinteisiä tehtäviä. Samalla valtiovallan kovempi oikeudellinen sääntely on ollut hyvin kevyttä.

Datakapitalismin ja punnitsevan demokraattisen yritys vastuun yhteyksiä tarkastelevat Lindman ym. (2023) huomauttavat kuitenkin, että datakapitalistien sidosryhmädemokratiaan liittyvien itsesääntelyprosessien käytännön saavutukset ovat olleet melko laihoja. Ainakaan ne eivät ole kyenneet rajoittamaan datajättien valtaa tai kontrolloimaan sitä demokraattisesti (Short, 2012; Zuboff, 2019) toisin kuin poliittinen yritys vastuun ja sen punnitsevan demokratian suuntaus olettaa (Goodman & Mäkinen, 2023). Näin ollen myös Yhdysvalloissa vaatimukset valtiovallan aktiivisemmasta roolista teknologian säätelyssä ovat voimistuneet, samalla kun vapaaehtoisien itsesääntelymallin uskottavuus on pitkälti sulanut (Belei et al., 2019)

Lindmanin ym. (2023) mukaan liikeyritysten ympärille rakentuva punnitseva sidosryhmädemokratia kohtaa digijättien vallan säätelyn kohdalla myös perustavampia haasteita. Debatointi näiden yritysten alustoilla on taloudellista toimintaa ja se tuottaa niiden harjoittaman tiedonkeruun ja sen sofistikoituneen analyysin pohjalta taloudellisen arvon lisäksi myös sosiaalista ja poliittista valtaa näille yrityksille (Fukuyama et al., 2018). Tasapuolinen tietoon pohjautuva debatointi onkin haastavaa yhteydessä, jossa myös tieto kasautuu keskeiselle keskustelun osallistujalle ja tällä on kyky käyttää sitä tehokkaasti kaikilla yhteiskunnan keskeisillä sektoreilla. Lisäksi taloudellisesti ajateltuna datajättien intressissä voivat olla usein punnitsevaa keskustelua tuhoavat keskustelun rakenteet, jotka mahdollisesti tuottavat enemmän hyödynnettävää dataa ja tulovirtoja niille. Tähän suuntaan viittaavat tietovuodot esimerkiksi Meta/Facebookin tuotekehityksen sisäpiiristä (Harakka, 2023). Onkin vaikea nähdä, miten tällainen datakapitalistinen informaatioympäristö sopii kontekstina demokraattiseen punnintaan, kun jo Starbucksin kahvilaliiketoiminta Yhdysvalloissa näyttää tuottavan vakavia haasteita punnitsevalle demokratialle ja poliittiselle yritys vastuulle (Sabadoz & Singer, 2017).

Lindman kumppaneineen (2023) huomauttaa, että poliittisen yritys vastuun punnitsevan demokratian suuntaus ei myöskään

tuota kyseisen demokratian muodon tarvitsemia institutionaalisia taustarakenteita, joiden puitteissa punnintaan osallistuvien tahojen pelikenttä olisi riittävän tasapuolinen demokraattiselle debatille. Tästä yritys vastuukeskustelusta loistavatkin poissaolollaan sosio-ekonomista valtaa ennakoivasti ja jälkikäteen jakavat yhteiskunnalliset rakenteet, joita punnitseva demokratia kuitenkin tarvitsee (Mäkinen & Kourula, 2012). Tässä yhteydessä poliittisessa teoriassa puhutaan taustaoikeudenmukaisuudesta, joihin kuuluvat yhtäläiset poliittiset oikeudet, yhtäläisyys lain edessä, menetelmäoikeudenmukaisuus ja taloudellinen oikeudenmukaisuus (Richardson, 2002). Näihin punnitsevan demokratian vaatimiin instituutioihin keskittymisen ja kehittelyn sijaan huomio on kohdistunut liiketoimintaan ympäristöissä, joissa näitä instituutioita ei ole tai ne ovat hyvin hauraat. Tässä yhteydessä syntyvää demokraatiavajetta yritysten pitäisi sitten vapaaehtoisesti täyttää.

Lindman ym. (2023) pitää kuitenkin liian toiveikkaana ajatusta, jonka mukaan vapaaehtoinen punninta datajättien ja niiden sidosryhmien kesken tuottaa kansalaisten perusoikeuksia suojelevan ja demokratiaan turvaavan datakapitalismin. Kyseiset kilpailullisessa ympäristössä toimivat jättiläiset tuskin luopuvat vapaaehtoisesti liiketoimintamalleistaan ja taloudellisista intresseistään. Ehkä ne voivat kuitenkin sopivissa instituutioissa rakenteissa auttaa datallaan ja teknologisella osaamisellaan reilumman datakapitalismin luomisessa (Schultz & Seele, 2020), mutta tuskin tekevät tätä vapaaehtoisesti. Onkin vaarana, että punnitsevan demokratian soveltaminen suoraan datakapitalisteihin toimii propagandana, joka estää paneutumista demokraattisen ideaalin ja reaali maailman väliseen kuiluun (Stanley, 2015). Lisäksi voi kysyä, miten legitiimi datakapitalismin sääntely voisi syntyä olosuhteissa, joissa datakapitalisti tuntee sidosryhmänsä ehkä paremmin kuin ne tuntevat itsensä ja omaa kyvyt ja kannusteet vaikuttaa sidosryhmiensä tiedonhankintaan ja päätöksentekoon (West, 2019).

Lopuksi

Datakapitalismin reilussa säätelyssä olisikin syytä kiinnittää enemmän huomiota yritysten ja niiden sidosryhmien välisen punnitsevan demokratian vaatimiin ja valtaa tasapuolisemmin jakaviin yhteiskunnallisiin taustarakenteisiin. Lisäksi tarvetta on kohdentaa huomio sekä demokraattisen politiikan että tehokkaan talouden edellyttämiin institutionaalsiin rajaitoihin. Datakapitalistien tiedollisen vallan pohjalta rakentuva poliittinen, sosiaalinen ja taloudellinen valta haastavat liberaalidemokraattisen yhteiskunnan vastuun- ja vallanjaon elementit. Datakapitalistien yritysten pilkkominen osiin ei auta, mutta liberaalidemokraattisen yhteiskunnan vahvempi jakaminen toisiaan sääteleviin ja tasapainottaviin osiin saattaisi auttaa. Tässä yhteiskunnan uudelleenjärjestämisen yhteydessä taloudellinen liberalismi on riittämätön vastaus, koska USA:n versio datakapitalismista näyttäisi päässeen kukoistamaan juuri sen puitteissa. Sen sijaan näihin liberaalidemokraattisen vallan- ja vastuunjaon järjestelmän haasteisiin vastaaminen vaatii koko liberaalin poliittisen tradition resurssien läpikäymistä. Keskittyminen pelkästään yritysten demokratisoitumiseen tai tehokkaan kilpailun kysymyksiin ovat itses-

sään liian kapeita lähestymistapoja tämän haasteen edessä. Tarvitaan liberaalidemokraattisen poliittisen tradition voimien yhdistämistä. ■

LÄHTEET

- Belei, B. & Bush, T. (2019). Big tech and democracy: The critical role of congress. Report, Belfer Center for Science and International Affairs. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School.
- Eberlein, B. (2019). Who fills the global governance gap? Rethinking the roles of business and government in global governance. *Organization Studies*, 40(8), 1125–1145.
- Elson, C. M., Ferrere, C. K. & Goossen, N. J. (2015). The bug at Volkswagen: Lessons in co-determination, ownership and board structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(4), 36–43.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine* 13, (September 32–33), 122–124.
- Frynas, J. G. & Stephens, S. (2015). Political corporate social responsibility: reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483–509.
- Fukuyama, F., Richman, B., Goel, A., et al. (2020). Report of the working group on platform scale. Stanford, CA: Stanford University.
- Goodman, J. & Mäkinen, J. (2023). Democracy in political corporate social responsibility: A dynamic, multilevel account. *Business & Society*, 62(2), 250–284.
- Harakka, T. (2023). Datakapitalismi kriisien maailmassa. Helsinki: Siltala.
- Hotten, R. (2015, December 10). Volkswagen: The scandal explained. BBC News. <https://www.bbc.com/news/business-34324772>
- Khan, L. M. (2017). Amazon's antitrust paradox. *Yale Law Journal*, 126(3), 564–907. Available: www.yalelawjournal.org/note/amazons-antitrust-paradox.
- Kohn, M. (2004). *Brave new neighbourhoods: The privatization of public space*. New York: Routledge.
- Lehdonvirta, V. (2022). *Cloud empires: How digital platforms are overtaking the state and how we can regain control*. The MIT Press.
- Lindman, J., Mäkinen, J. & Kasanen, E. (2023). Big Tech's power, political corporate social responsibility, and regulation. *Journal of Information Technology*. DOI: 10.1177/02683962221113596
- Martin, K. E. (2015) Ethical issues in the Big Data industry. *MIS Quarterly Executive*, 14(2), 67–85.
- Mäkinen, J. & Kasanen, E. (2018). Liberaali yritysvastuu ja sen haasteet. *Työn tuuli*, 27(2), 19–26.
- Mäkinen, J. & Kasanen, E. (2016). Boundaries between business and politics: a study on the division of moral labor. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 103–116.
- Mäkinen, J. & Kourula, A. (2012). Pluralism in political corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 649–678.
- Rahman, K. S. (2018). The new utilities: private power, social infrastructure, and the revival of the public utilities concept. *Cardozo Law Review*, 39(5), 1621–1689.
- Richardson, H. S. (2002). *Democratic autonomy: Public reasoning about the ends of policy*. Oxford, UK: OUP.
- Rydenfelt, H. (2023). Data, valta ja demokratia. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/data-valta-ja-demokratia/>
- Sabadoz, C. & Singer, A. (2017). Talk ain't cheap: political CSR and the challenges of corporate deliberation. *Business Ethics Quarterly*, 27(2), 183–211.
- Scherer, A. G., Baumann-Pauly, D. & Schneider, A. (2013). Democratizing corporate governance: compensating for the democratic deficit of corporate political activity and corporate citizenship. *Business & Society*, 52(3), 473–514.
- Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G. & Spicer, A. (2016). Managing for political corporate social responsibility: New challenges and directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53(3), 273–298.
- Schultz, M. D. & Seele, P. (2020). Conceptualizing data-deliberation: the starry sky beetle, environmental system risk, and Habermasian CSR in the digital age. *Business Ethics: A European Review*, 29(2), 303–313.
- Short, J. L. (2012). The paranoid style in regulatory reform. *Hastings Law Journal*, 63(3), 633–694.
- Stanley, J. (2015). *How propaganda works*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Taipale, K. (2009). *Cities for sale: How economic globalization transforms the local public sphere*. Helsinki University of Technology.
- West, S. M. (2019). Data capitalism: redefining the logics of surveillance and privacy. *Business & Society*, 58(1), 20–41.
- Zuboff, S. (2015). Big other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization. *Journal of Information Technology*, 30, 75–89.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. NY, USA: Public Affairs.

JUKKA VEIKKO MÄKINEN *Liike-elämän etiikan professori, Estonian Business School, sekä yritys vastuun dosentti, Aalto University School of Business, Department of Management Studies. Mäkinen tutkimus keskittyy liikeyritysten muuttuvaan poliittiseen asemaan globaalissa taloudessa. Hän lähestyy näitä kysymyksiä poliittisen teorian ja erityisesti yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta ja demokratiaa koskevien teorioiden näkökulmasta. Mäkinen tutkimuksia on ilmestynyt Business Ethics Quarterly, Business & Society, Journal of Business Ethics, Journal of Information Technology, Utilitas, Organization and Management Review, Journal Of Global Ethics, Journal of Sustainable Tourism -lehdissä. Hän on Business Ethics Quarterly -lehden toimituskunnan jäsen.*

Lauri Paloheimo



Generatiiviset tekoälyt, suuret kielimallit ja uudet mahdollisuudet organisaatioille

Tekoäly on nykypäivänä yhä keskeisempi osa monen organisaation toimintaa. Uudet teknologiat tarjoavat uusia mahdollisuuksia niin yritysten kuin julkisen sektorin toimijoillekin (Makridakis, 2020). Tämä kirjoitus käsittelee tekoälykielimallien (Large Language Models, LLM) ja generatiivisten tekoälyjen mahdollisuuksia organisaatioille keskittyen henkilöstöjohtajuuden rooliin. Tarkastelun kohteena ovat teknologioiden hyödyt, muutosvastarinnan muodot ja syyt sekä ohjeet onnistuneeseen jalkauttamiseen. Käyttäen muutosjohtamisen ja oppivien organisaatioiden teorioita, kirjoitus tarjoaa vinkkejä selkeään vision ja strategian luomisesta, avoimesta viestinnästä, koulutuksen ja tuen tarjoamisesta sekä työntekijöiden osallistamisesta. Joustavuuden, mukautuvuuden ja pitkän aikavälin sitoutumisen korostaminen auttaa organisaatioita hyödyntämään näiden teknologioiden tarjoamat mahdollisuudet ja vähentämään muutosvastarintaa.

AVAINSANAT: tekoäly, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, mahdollisuudet, paradigma.

Kielimallit ja generatiiviset tekoälyt selkokielellä

Suuri kielimalli (LLM) on tekoäly, joka on erikoistunut tekstiin ja pystyy ymmärtämään, tuottamaan ja muokkaamaan kirjoitettua kieltä (Brown et al., 2020). LLM voidaan ajatella kirjastona, joka sisältää valtavan määrän kirjoja ja artikkeleita ja kykenee tuottamaan lisää tekstiä näiden kirjojen ja artikkeleiden tiedon pohjalta.

Generatiiviset tekoälyt puolestaan ovat tekoälyjärjestelmiä, jotka kykenevät itsenäisesti luomaan uutta tietoa tai sisältöä, kuten tekstiä, kuvia tai ääntä (Goodfellow et al., 2014). Vertauskuvallisesti generatiivinen tekoäly voidaan ajatella taitei-

lijana, joka ei vain kopioi olemassa olevaa taidetta, vaan luo omaperäisiä teoksia hyödyntämällä aikaisemmin näkemäänsä taidetta. Tämä tekeekin generatiivisista tekoälyistä mielenkiintoisia suhteessa edeltäjiinsä, joiden kyvyt asioiden uudella tavoilla yhdistelyyn olivat huomattavasti rajallisemmat.

LLM ja generatiiviset tekoälyt ovat läheisessä suhteessa, sillä ne toimivat usein yhdessä ja täydentävät toistensa kykyjä. LLM:t ovat erityisesti erikoistuneet kieleen ja tekstiin liittyviin tehtäviin, kun taas generatiiviset tekoälyt kykenevät luomaan uutta sisältöä monissa eri muodoissa, kuten teksti, kuvat ja ääni (Goodfellow et al., 2014; Brown et al., 2020). Käytännössä tämä tarkoittaa, että LLM:t voivat toimia eräänlaisena ”moottorina” generatiivisille tekoälyille, jotka tuottavat tekstisisältöä.

Ymmärtämisen ja opetteluun tärkeys organisaatioille

Tämän aiheen ymmärtäminen ja näiden teknologioiden opettelu ovat ensiarvoisen tärkeitä organisaatioille useista syistä.

Ensinnäkin tekoälyn ja erityisesti LLM:ien ja generatiivisten tekoälyjen käyttöönotto voi tarjota merkittäviä kilpailuetuja organisaatioille, jotka pystyvät hyödyntämään niiden mahdollisuuksia tehokkaasti (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Tekoälyä hyödyntävät yritykset voivat saada etumatkaa kilpailijoihinsa nähden esimerkiksi asiakaspalvelun, markkinointiviestinnän ja tuotekehityksen osalta (Chui et al., 2018).

Toiseksi teknologioiden opettelu ja ymmärtäminen auttavat organisaatioita tunnistamaan mahdolliset haasteet ja riskit, jotka liittyvät niiden käyttöön (Daugherty & Wilson, 2018). Tämä voi auttaa yrityksiä valmistautumaan paremmin esimerkiksi tietoturvaan, eettisiin kysymyksiin ja muihin seikkoihin, jotka saattavat nousta esiin tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen käyttöönoton yhteydessä (Bostrom, 2017).

Henkilöstöjohto ja organisaatioiden tuki

Henkilöstöjohto voi auttaa organisaatioita näiden teknologioiden kanssa monin tavoin. *Ensinnäkin* henkilöstöjohto voi olla avainasemassa tunnistamassa ja kouluttamassa oikeita osaajia, jotka pystyvät hyödyntämään tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen tarjoamia mahdollisuuksia (Cascio & Montealegre, 2016). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uudenlaisen osaamisen kehittämistä tai olemassa olevan henkilöstön koulutuksen järjestämistä.

Toiseksi henkilöstöjohto voi auttaa organisaatioita kehittämään tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen käyttöön liittyviä eettisiä ja kestäviä käytäntöjä (Linnenluecke et al., 2020). Tämä voi sisältää esimerkiksi vastuullisen datanhallinnan, yksityisyyden suojaamisen ja syrjimättömyyden edistämisen. Näin organisaatiot voivat varmistaa, että teknologioiden käyttöönotto tapahtuu eettisesti ja vastuullisesti.

Organisaatioparadigmat

Organisaatioparadigmojen tunnistaminen ja vertailu ovat tärkeitä asioita, koska ne auttavat organisaatioita ymmärtämään erilaisia näkökulmia ja arvoja, kehittämään toimintaansa ja sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Erilaiset paradigmat tarjoavat työkaluja ja lähestymistapoja strategioiden, prosessien ja rakenteiden suunnitteluun sekä uusien teknologioiden hyödyntämiseen ja integrointiin. Lisäksi paradigmat auttavat organisaatioita tunnistamaan ja hallitsemaan eettisiä ja yhteiskunnallisia kysymyksiä. Esittelen seuraavaksi kaksi paradigmaa, joista toinen on hedelmällisempi tekoälyjen hyötyjen ja integraation ajattelemiseen.

Ensimmäinen *individualistinen organisaatioparadigma* keskittyy yksilöiden toimintaan ja ominaisuuksiin organisaatiossa. Tässä näkökulmassa organisaation menestys perustuu pitkälti yksilöiden taitoihin, osaamiseen ja motivaatioon (Hatch & Cunliffe, 2013). Tämä paradigma painottaa yksilön vastuuta ja autonomiaa sekä kilpailua muiden organisaatioiden jäsenten kanssa.

Systeemis-suhteellinen organisaatioparadigma puolestaan näkee organisaation monimutkaisena järjestelmänä, jossa eri osatekijät ovat toisiinsa kytköksissä ja vaikuttavat toisiinsa (Morgan, 2006). Tässä näkökulmassa organisaation menestys perustuu osatekijöiden välisten suhteiden ja dynamiikkojen ymmärtämiseen ja hallintaan. Systeemis-suhteellinen paradigma korostaa yhteistyötä, oppimista ja jatkuvaa kehittymistä.

Systeemis-suhteellinen organisaatioparadigma on hedelmällisempi ajattelutapa LLM:ien ja generatiivisten tekoälyjen mahdollisuuksien ymmärtämisen kannalta useista syistä. Ensinnäkin tämä paradigma korostaa yhteistyötä ja osatekijöiden välistä vuorovaikutusta, mikä on keskeistä tekoälyn ja erityisesti LLM:ien ja generatiivisten tekoälyjen integroimisessa organisaation toimintaan (Von Krogh, 2018). Näiden teknologioiden tehokas hyödyntäminen edellyttää, että eri osastot ja työntekijät kykenevät työskentelemään yhdessä ja jakamaan tietoa, osaamista ja resursseja (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Toiseksi systeemis-suhteellinen paradigma auttaa organisaatioita tunnistamaan ja hyödyntämään tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen tarjoamia mahdollisuuksia laajemmassa kontekstissa (Morgan, 2006). Esimerkiksi, tämä paradigma kannustaa organisaatioita tarkastelemaan, kuinka tekoäly voi tukea ja edistää niiden strategisia tavoitteita, kuten asiakaslähtöisyyttä, innovaatiokykyä ja kestävästä kehitystä (Daugherty & Wilson, 2018).

Kolmanneksi systeemis-suhteellinen paradigma korostaa oppimista ja jatkuvaa kehittymistä, mikä on erityisen tärkeää, kun otetaan huomioon tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen nopea kehitys ja muutos (Bostrom, 2017). Organisaatiot, jotka omaksuvat tämän paradigman, ovat paremmin valmistautuneita sopeutumaan uusiin teknologioihin ja hyödyntämään niitä tehokkaasti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatiot investoivat henkilöstönsä koulutukseen ja kehittämiseen sekä edistävät avointa tiedonjakamista ja yhteistyötä (Cascio & Montealegre, 2016).

Lopuksi systeemis-suhteellinen paradigma auttaa organisaatioita hahmottamaan, kuinka tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen käyttö voi vaikuttaa laajemmin niiden sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, työntekijöihin ja yhteiskuntaan (Linnenluecke et al., 2020). Tämä voi auttaa organisaatioita tunnistamaan ja hallitsemaan mahdollisia riskejä ja eettisiä kysymyksiä, jotka liittyvät näiden teknologioiden käyttöönottoon, kuten tietoturvaan, yksityisyyteen ja syrjimättömyyteen.

Futuriikki tekoälyjen integraatiosta

Toimijaverkkoteoria (Actor-Network Theory, ANT) on hyvä esimerkki systeemis-suhteellisen paradigman sovelluksesta organisaatioiden kontekstissa (Latour, 2005). ANT keskittyy erilaisten toimijoiden, kuten ihmisten, teknologioiden ja muiden ei-inhimillisten tekijöiden välisiin suhteisiin ja niiden muodostamiin verkostoihin (Law, 1992). Tämä teoria korostaa, että toimijat ja verkostot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja muutoksessa, mikä voi vaikuttaa organisaatioiden toimintaan ja kehitykseen (Latour, 2005).

Kuvitellaan optimistinen tulevaisuudenkuva, jossa LLM:ien ja generatiivisten tekoälyjen integroiminen organisaatioihin tapahtuu saumattomasti ja mahdollistaa monia hyötyjä ja uusia kykyjä. Tässä skenaariossa organisaatiot hyödyntävät toimijaverkkoteoriaa ymmärtääkseen ja hallitakseen erilaisten toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja niiden muodostamia verkostoja.

Ensinnäkin organisaatiot kehittävät uusia työrooleja ja -tehtäviä, joissa ihmiset ja tekoäly työskentelevät yhdessä (Daugherty & Wilson, 2018). Tekoäly avustaa ihmisiä esimerkiksi tiedon analysoinnissa, päätöksenteossa ja luovassa ongelmanratkaisussa (Chui et al., 2018). Tämä yhteistyö johtaa parempaan tuottavuuteen, innovaatioon ja tehokkuuteen organisaatioissa (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Toiseksi organisaatiot investoivat osaamisen kehittämiseen ja henkilöstön koulutukseen, jotta he voivat hyödyntää tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen tarjoamia mahdollisuuksia tehokkaasti (Cascio & Montealegre, 2016). Tämä koulutus kattaa esimerkiksi tekoälyn perusteet, eettiset käytännöt ja uusien teknologioiden soveltamisen organisaation eri toiminnoissa.

Kolmanneksi organisaatiot luovat avoimen ja yhteistyöhön perustuvan kulttuurin, jossa tiedon jakaminen ja verkostoituminen eri osastojen ja sidosryhmien välillä on keskeistä (Von Krogh, 2018). Tällainen kulttuuri mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen, mikä on välttämätöntä tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen nopeasti kehittyvässä toimintaympäristössä (Bostrom, 2017).

Neljänneksi organisaatiot ottavat käyttöön tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen soveltamiseen liittyviä eettisiä ohjeistuksia ja käytäntöjä (Mittelstadt et al., 2016). Näihin kuuluvat esimerkiksi tietoturvan, yksityisyyden, syrjimättömyyden ja läpinäkyvyyden varmistaminen. Tämä auttaa organisaatioita rakentamaan luottamusta sidosryhmien, kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja yhteiskunnan kanssa.

Viidenneksi organisaatiot tunnistavat ja hyödyntävät tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen tarjoamia mahdollisuuksia laajemmassa kontekstissa, kuten ympäristö- ja sosiaalisten tavoitteiden saavuttamisessa (Linnenluecke et al., 2020). Esimerkiksi tekoäly voi auttaa organisaatioita optimoimaan resurssien käyttöä, vähentämään ympäristövaikutuksia ja edistämään kestävä kehitystä.

Tässä optimistisessa futuriikissa LLM:ien ja generatiivisten tekoälyjen integroiminen organisaatioihin mahdollistaa monia hyötyjä ja kykyjä, kuten paremman tuottavuuden, innovaation, tehokkuuden, eettisyyden ja kestävä kehityksen. Toimijaverkkoteoria systeemis-suhteellisenä paradigmana auttaa organisaatioita ymmärtämään ja hallitsemaan erilaisten toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja niiden muodostamia verkostoja, mikä on keskeistä näiden teknologioiden tehokkaalle hyödyntämiselle.

Taulukko 1 auttaa hahmottamaan eri tekijöiden kustannuksia ja hyötyjä teknologioiden käyttöönotossa ja käyttöönottamattomuudessa. Tämä auttaa organisaatioita tekemään paremmin informoituja päätöksiä teknologiainvestointien suhteen.

Taulukon tulokset osoittavat, että teknologioiden käyttöönotolla on sekä kustannuksia että hyötyjä. Kustannuksiin kuuluvat investoinnit, koulutus ja kehittäminen, eettiset ja sääntelykustannukset sekä teknologioiden ylläpito. Hyötyjä ovat parantunut tuottavuus, innovaatio, kilpailuetu ja kestävä kehitys. Teknologioiden käyttöönottamattomuudella on myös sekä kustannuksia että hyötyjä. Kustannuksia ovat henkilöstön osaamisen vanheneminen, heikompi tuottavuus ja tehokkuus, vähemmän innovaatioita ja jälkeenjääneisyys kilpailussa. Hyötyjä ovat lyhyen aikavälin säästöt ja vähemmän eettisiä ja sääntelyyn liittyviä haasteita ja kustannuksia.

Taulukko 1. Teknologioiden käyttöönoton ja käyttöönottamattomuuden kustannus-hyöty -analyysi.

Tekijä	Teknologioiden käyttöönotto	Teknologioiden käyttöönottamattomuus
Investoinnit	Kustannukset	Säästöt
Koulutus ja kehittäminen	Kustannukset	Henkilöstön osaamisen vanheneminen
Eettiset ja sääntelykustannukset	Kustannukset	Vähemmän haasteita ja kustannuksia
Teknologioiden ylläpito	Kustannukset	-
Tuottavuus	Hyödyt	Heikompi tuottavuus ja tehokkuus
Innovaatio	Hyödyt	Vähemmän innovaatioita
Kilpailuetu	Hyödyt	Jälkeenjääneisyys kilpailussa
Kestävä kehitys	Hyödyt	-

Yhteenvetona voidaan todeta, että teknologioiden käyttöönotto vaatii alkuinvestointeja ja aiheuttaa kustannuksia, mutta tarjoaa myös merkittäviä hyötyjä, kuten parantunutta tuottavuutta, innovaatiota ja kilpailuetua. Teknologioiden käyttöönottamattomuus voi säästää kustannuksia lyhyellä aikavälillä, mutta voi johtaa kilpailukyvyyn heikkenemiseen ja kasvumahdollisuuksien menettämiseen pitkällä aikavälillä.

Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on yleinen ilmiö organisaatioissa, erityisesti kun uusia teknologioita otetaan käyttöön (Oreg et al., 2018). LLM:ien ja generatiivisten tekoälyjen kohdalla muutosvastarinnan muodot voivat vaihdella. Seuraavassa tarkastellaan joitakin tyypillisiä muutosvastarinnan muotoja ja niiden mahdollisia syitä:

Pelko työpaikkojen menettämisestä: Monet työntekijät saattavat pelätä, että tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen käyttöönotto korvaa heidän työnsä tai tekee heidän taidoistaan tarpeettomia (Bessen, 2019). Tämä pelko voi johtaa vastarintaan teknologioiden käyttöönottoa kohtaan.

Epäluottamus teknologiaan: Jotkut työntekijät ja organisaation jäsenet saattavat olla epäluuloisia uusia teknologioita kohtaan, erityisesti jos he eivät ole aiemmin kohdanneet tekoälyä tai generatiivisia tekoälyjä (Lacity & Willcocks, 2018). He saattavat pelätä, että teknologia ei ole luotettavaa tai että se voi aiheuttaa ongelmia, kuten tietoturva- tai yksityisyyden loukkauksia.

Matala teknologinen osaaminen: Tekoäly ja generatiiviset tekoälyt vaativat uusia taitoja ja osaamista, ja jotkut työntekijät saattavat kokea epävarmuutta ja epämukavuutta niiden käyttöönoton myötä (Huang & Rust, 2018). Tämä voi aiheuttaa vastarintaa, koska työntekijät pelkäävät, etteivät he pysty sopeutumaan teknologisiin muutoksiin.

Organisaatiokulttuurin ja -rakenteen muutosvastarinta: Tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen käyttöönotto voi vaatia merkittäviä muutoksia organisaatiokulttuuriin ja -rakenteeseen (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Jotkut organisaation jäsenet saattavat olla vastahakoisia muuttamaan vanhoja toimintatapoja, arvoja ja normeja, mikä voi aiheuttaa muutosvastarintaa.

Eettiset ja moraaliset huolenaiheet: Jotkut työntekijät ja organisaation jäsenet saattavat olla huolestuneita tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen eettisistä ja moraalisisista näkökohdista, kuten syrjinnästä, vääristä tiedoista ja automaation vaikutuksista.

Ohjeet jalkautukseen

Henkilöstöjohtajille, jotka haluavat jalkauttaa LLM:ien ja generatiivisten tekoälyjen teknologioita organisaatioonsa, on tärkeää huomioida muutosjohtamisen ja oppivien organisaatioiden teoriat. Seuraavassa on muutamia ohjeita, jotka auttavat henkilöstöjohtajia tässä prosessissa:

Selkeä visio ja strategia: Luo selkeä visio ja strategia teknologioiden käyttöönotolle, joka on linjassa organisaation tavoitteiden ja arvojen kanssa (Kotter, 1996). Tämä auttaa työntekijöitä ymmärtämään teknologioiden käyttöönoton merkityksen ja tavoitteet.

Viestintä ja avoimuus: Kommunikoiki aktiivisesti ja avoimesti teknologioiden käyttöönoton etenemisestä ja sen vaikutuksista organisaation jäsenille (Armenakis & Harris, 2009). Tämä auttaa vähentämään epävarmuutta ja pelkoa muutoksesta.

Koulutus ja tuki: Tarjoa koulutusta ja tukea työntekijöille, jotta he voivat kehittää tarvittavia taitoja ja osaamista tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen käyttöön (Senge, 1990). Tämä auttaa heitä sopeutumaan muutokseen ja vähentää muutosvastarintaa.

Osallistaminen ja sitouttaminen: Osallista työntekijöitä teknologioiden käyttöönoton suunnitteluun ja toteutukseen (Cummings & Worley, 2014). Tämä voi lisätä heidän sitoutumistaan ja omistajuuttaan muutokseen, mikä voi vähentää muutosvastarintaa.

Joustavuus ja mukautuvuus: Luo organisaatiokulttuuri, joka korostaa joustavuutta ja mukautuvuutta (Schein, 2010). Tämä auttaa työntekijöitä sopeutumaan teknologioiden käyttöönottoon ja edistää oppivaa organisaatiota, joka pystyy jatkuvasti kehittymään ja kasvamaan.

Eettinen ja vastuullinen toiminta: Huomioi eettiset ja moraaliset näkökohdat teknologioiden käyttöönotossa (Brown & Mitchell, 2010). Tämä voi auttaa rakentamaan luottamusta työntekijöiden keskuudessa ja vähentämään muutosvastarintaa.

Seuranta ja arviointi: Seuraa teknologioiden käyttöönoton vaikutuksia ja arvioi niitä säännöllisesti (Kaplan & Norton, 1996). Tämä auttaa tunnistamaan mahdolliset ongelmat ja tarjoaa mahdollisuuden tehdä tarvittavia muutoksia prosessissa.

Palaute ja tunnustus: Kerää palautetta työntekijöiltä teknologioiden käyttöönoton aikana ja tunnusta heidän panoksensa ja saavutuksensa (Amabile & Kramer, 2011). Tämä auttaa lisäämään motivaatiota ja sitoutumista muutokseen.

Muutosagenttien käyttö: Valitse muutosagentteja, jotka voivat edistää teknologioiden käyttöönottoa organisaatiossa ja tukea muita työntekijöitä muutoksessa (Caldwell, 2003). Muutosagentit voivat toimia esimerkkeinä ja auttaa vakuuttamaan epäileviä työntekijöitä teknologioiden eduista.

Pitkän aikavälin sitoutuminen: Sitoudu pitkän aikavälin prosessiin, joka sisältää jatkuvan kehittämisen, oppimisen ja teknologioiden parantamisen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tämä auttaa rakentamaan organisaation kapasiteettia ja valmiuksia hyödyntää tekoälyn ja generatiivisten tekoälyjen potentiaalia tulevaisuudessa.

Noudattamalla näitä ohjeita, henkilöstöjohtajat voivat auttaa organisaatioitaan jalkauttamaan LLM:ien ja generatiivisten

tekoälyjen teknologioita tehokkaasti ja vähentämään muutosvastarintaa. Avain menestykseen on olla joustava, mukautuva ja sitoutunut oppimiseen ja kehittymiseen koko prosessin ajan.

Kielimallien ja tekoälyjen mahdollisuudet

Tässä artikkelissa on käsitelty LLM:ien (Large Language Models) ja generatiivisten tekoälyjen mahdollisuuksia organisaatioille ja erityisesti henkilöstöjohtajille. Nämä teknologiat voivat auttaa organisaatioita parantamaan tehokkuutta, luovuutta ja innovointia. Myös muutosvastarintaa voi kuitenkin syntyä teknologioiden käyttöönoton yhteydessä, joten tarvitaan ohjeita henkilöstöjohtajille näiden teknologioiden onnistuneeseen jalkauttamiseen organisaatioissa.

Muutosjohtamisen ja oppivien organisaatioiden teorit korostavat sitä merkitystä, mikä on selkeän vision ja strategian luomisessa, avoimessa viestinnässä, koulutuksen ja tuen tarjoamisessa sekä työntekijöiden osallistamisessa ja sitouttamisessa. Tärkeitä ovat joustavuus, mukautuvuus, eettinen toiminta ja pitkän aikavälin sitoutuminen.

Seuraamalla näitä ohjeita henkilöstöjohtajat voivat auttaa organisaatioitaan hyödyntämään LLM:ien ja generatiivisten tekoälyjen tarjoamat mahdollisuudet tehokkaasti, samalla vähentäen muutosvastarintaa ja edistäen oppivaa organisaatiokulttuuria. On tärkeää olla joustava, mukautuva ja sitoutunut oppimiseen ja kehittymiseen koko prosessin ajan, jotta voidaan saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset ja varmistaa organisaation menestys tulevaisuudessa. ■

LÄHTEET

- Amabile, T. & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Review Press.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Bessen, J. E. (2019). *AI and jobs: The role of demand*. NBER Working Paper No. 24235.
- Brown, M. E. & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: Different or complementary? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 285-293.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Huang, M. H. & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. New York: Oxford University Press.

Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. *Human Relations*, 1(1), 5-41.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

LAURI PALOHEIMO on yksi <https://pandatron.ai/> -nimisen suomalaisen startupin perustajista. Pandatron rakentaa valmentavaa tekoälyä organisaatiomuutosten ja -transformaatioiden tueksi. Taustaltaan Lauri on 3 ICF-sertifikaattia hankkinut coach, joka painottaa ennen kaikkea systeemisyyden tärkeyttä halutun muutoksen mahdollistamisessa. Lisäksi Lauri on suosittu organisaatioiden oppimista käsittelevän *Learn2Learn*-podcastin vetäjä ja viimeistelee filosofian, tulevaisuudentutkimuksen ja aikuiskasvatustieteen opintojaan Helsingin Yliopistossa. Laurin tavoite on valjastaa uudet teknologiat systeemiälykkäiden organisaatioiden katalysoimiseen.

Marjaana Toiminen



Megatrendien mahdollisuus: Osaammeko muuttua ajoissa yksilöinä ja yhteisöinä?

Pandemia kiihdytti työn murrosta: asiantuntijan työ irtosi ajasta ja paikasta, osaajapula paheni tietyillä aloilla merkittävästi ja yritykset investoivat automaatioon. Nyt uusin aalto tekoälyssä muuttaa asiantuntijatyötä pysyvästi. Samalla mahdollisuudet tehdä omaehtoisia työuria kasvavat. Työntekijät kilpailuttavat työnantajia palkan ohella nykyään myös panostuksista työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijät vaikuttavatkin työn murrokseen enemmän kuin teknologia. Työn moninaistuminen on tärkeä viesti etenkin nuorille. Tulevaisuuden työ tarjoaa enemmän vaihtoehtoja nuorille, ei vähemmän. Ennakointi on keino hyödyntää megatrendejä niin yhteiskunnallisella tasolla kuin yrityksissä. Yksilöiden kohdalla oman tulevaisuuden ja ammatillisen osaamisen ennakointi luo toivoa ja toimintakykyä ja on tärkeä työkalu murroksessa selviytymiseen.

AVAINSANAT: työn murros, tekoäly, automaatio, ihmiset muutosvoimana

Antropologi James Suzman (2020) väittää, että ihmiskunta on osoittanut suunnatonta kekseliäisyyttä selvitä ja menestyä läpi historiansa – tosin aina vasta pakon edessä. Hänen kirjansa näyttää ihmiskunnan vaiheita työkalujen kehityksestä kaupunkivaltioihin ja edelleen teollistumiseen. Suzman osoittaa, että suuret kumoukset tuovat mukanaan usein ennennäkemättömää eriarvoisuutta, ennen kuin niistä syntyy laajamittaista vaurautta.

Muutoksen lykkääminen muuttumisen pakkoon asti on Suzmanin mukaan lajityypillistä kaikkina aikoina kaikissa kulttuureissa.

Voi vain toivoa, että tällä ja seuraavalla vuosikymmenellä tämä vuosituhantinen perinne muuttuu. Voisi ajatella esimerkiksi, että meillä on jo tarpeeksi tietoa megatrendeistä, kuten esimerkiksi ikääntymisestä ja ilmastonmuutoksesta, jotta voi-

simme reagoida ajoissa – kerrankin. Jotta niin kävisi, on megatrendien tuomia mahdollisuuksia syytä tuoda selkeämmin esille. Käyn alla läpi muutamia mielestäni keskeisiä tällä hetkellä tunnistamiamme megatrendejä sekä sitä, miten voimme kääntää ne uhkista mahdollisuuksiksi.

Tekoäly muuttaa työtämme

Työn murros on hyvä esimerkki. Tätä kirjoitusta kirjoittaessa tekoälyn edistysaskeleet ovat nousseet hallitsemaan työtä, erityisesti asiantuntijatyötä koskevaa keskustelua. Yhdysvaltalainen pankki Goldman Sachs arvioi, että uusi generatiivinen tekoäly voi vaikuttaa lähivuosina 300 miljoonaan työpaikkaan. Sen mukaan työntekijöistä kahden kolmasosan työtehtäviä voidaan automatisoida Yhdysvalloissa ja Euroo-

passa. Huhtikuussa 2023 ilmestyneen raportin perusteella kaupankäynti ja sisällöntuotanto hyötyvät eniten automaatiosta (Forbes, 2023a).

Tulilinjalla ovat toimisto- ja asiantuntijatyöt laajasti.

Tietoalan jätti ja robotiikan edelläkävijä IBM julkisti toukuu-kuun 2023 alussa, että tekoäly vaikuttaa sen noin 26 000 työntekijään. Työtehtäviä automatisoidaan etenkin niiltä työntekijöiltä, jotka tekevät hallinnollisia tehtäviä, eivätkä ole suoraan kytköksissä asiakastyöhön.

Esimerkiksi nostettiin henkilöstöhallinnollisia tehtäviä, joista tekoäly suorittaa jatkossa osan. Yhtiö arvioi, että viidessä vuodessa työnsä menettää 7 800 ihmistä tekoällyn kehityksen vuoksi. Asiakastyötehtäviin ei ole luvassa muutoksia lähivuosina uusien tekoälysovellusten vuoksi. IBM:n palkkalistoilla on yhteensä 260 000 työntekijää globaalisti (Forbes, 2023b).

Kuten aiemminkin työn murroksessa, vain osa työtehtävistä voidaan automatisoida, ja uusia tehtäviä syntyy sen myötä, kun vanhoja katoaa. Tähän mennessä uusia ammatteja ja uusia positioita on syntynyt enemmän kuin niitä on kadonnut teknologisen kehityksen tieltä.

Toki on mahdollista, että tilanne muuttuu tai työura hetkellisesti katkeaa uusien tekoälysovellusten myötä, ja uutta työtä syntyy vähemmän kuin vanhaa katoaa (World Economic Forum, 2020). Erityisesti monet ohjelmointiammatillaiset ja luovan alan tekijät ovat huolissaan työnsä puolesta.

Huoli on luonnollisesti aiheellinen. Tekoällyn uusi aika tulee varmasti aiheuttamaan muutoksia töissä ja toimenkuvissa asiantuntijatyössä ja erityisesti hallinnollisissa tehtävissä.

Työn murros on kuitenkin valtava ilmiö, eikä sitä koskaan pitäisi tarkastella vain teknologian kehityksen kautta. Onkin perusteltua sanoa, että otsikoista huolimatta lähitulevaisuudessa työn murrosta vievät eteenpäin ihmiset, ei teknologia.

Kilpailu kyvykkyyksistä kiristyy

Ikääntymisen megatrendi pitää kaikilla mantereilla (paitsi Afrikassa) huolen siitä, että työvoimapula on ongelma, joka ei hetkessä poistu. Ainakin tällä hetkellä tekoällyn aiheuttama työttömyys näyttää kohtuullisen pieneltä ongelmalta työvoiman vähenemisen eli ikääntymisen megatrendin rinnalla. OECD:n (2019) tutkimuksen mukaan Suomi sijoittui eurooppalaisten maiden vertailussa sijalle 18. houkuttelevimmaksi maaksi muuttaa, kun taas esimerkiksi Ruotsi sijoittui toiseksi.

Kansantaloudellisesti tilanne on huolestuttava. Suomessa työikäisen väestön kasvu on kokonaan maahanmuuttajien varassa: toisessa päässä kansakunnan väestöprofiilia on kasvava

ikääntyvä väestö ja toisessa kuihtuva nuori väestö, syntyvyyden lasku.

Jos katsoo tätä trendiä yksittäisen työntekijän näkökulmasta, näyttää se tyystin toisenlaiselta. Tekijä- ja hakijapulasta kärsii Keskuskauppakamarin loppuvuonna 2022 tekemän kyselyn mukaan 70 prosenttia suomalaisista yrityksistä (STT, 2022).

Miten tämä näkyy yritysten arjessa? Ainakin siten, että yhä useampi yritys keskittyy aiempaa huomattavasti enemmän siihen, miten työntekijät voitaisiin sitouttaa paremmin, ja miten he voisivat paremmin (Toiminen, 2022, 66–68). Työntekijöiden hyvinvointi on noussut korkeammalle yritysjohton agendalla kuin koskaan aikaisemmin.

Taantumasta huolimatta yritykset joutuvat kilpailemaan työvoimasta, tai ainakin haluamistaan kyvykkyyksistä enemmän kuin aiemmin. Työnhakijat puolestaan arvioivat entistä tarkemmin, millaiset työehdot ja millaisen työkuulttuurin ovat valmiita hyväksymään.

Joidenkin arvioiden mukaan työnantajan ja työntekijän valtasuhde onkin muuttunut, ja valta on nykyisin työnhakijalla tai työntekijällä (Elina Kiiski-Kataja, ym., 2022, 4-5). Osajapula ikään kuin toimii työntekijän eduksi: työnantaja muokkaa organisaation johtamistapoja oikeudenmukaisemmiksi ja työntekijöitä huomioivammiksi sitouttaakseen osajajia organisaatioon.

Sama pätee hyvinvointiin. Työyhteisön hyvinvointi on noussut strategiseksi painopisteeksi useissa organisaatioissa, koska työnantajan intressissä on pitää työntekijät terveinä, hyvinvoivina – ja sitoutuneina.

Työnantajille töiden automatisointi on useissa tapauksissa iso investointi, jonka lupaus on työn tuottavuuden kasvu. Yhteiskunnallisella tasolla työn tuottavuuden lisäys vaikuttaisi myönteisesti myös bruttokansantuotteen (BKT) kasvuun.

Joidenkin amerikkalaislähteiden mukaan COVID-19-pandemia lisäsi työnantajien halukkuutta investoida työn automatisointiin, koska pandemian aikana työntekijäpuhla paheni joillakin aloilla, ja työvoimaa on vaikeampi sitouttaa (New York Times, 2021).

Teknologisen kehityksen ja ikääntymisen megatrendit vaikuttavat työn murrokseen monin tavoin. Molemmat sisältävät uhkia, mutta molempiin liittyy myös paljon mahdollisuuksia sekä työntekijöille että työnantajille.

Ilmastonmuutos on sekä uhka että mahdollisuus

Ilmastonmuutos uhkaa inhimillisiä elinolosuhteita kaikkialla maailmassa, ja uhka realisoituu seuraavan vuosikymmenen aikana (Sitra, 2023) ellei päästöjä leikata huomattavasti.

Siirtymä hiilineutraaliin talouteen on merkittävä muutos. Elinkeinoelämän keskusliiton arvioiden mukaan yksin Suomessa on vireillä 15 miljardin euron arvosta (EK, 2023) vihreän siirtymän hankkeita. Merkittäviä hankkeita on vireillä akkuteollisuudessa ja merituulivoimassa. Lisäksi myönteistä on, että hankkeet jakautuvat eri puolille Suomea. Jotta investoinnit realisoituvat, tarvitaan EK:n mukaan mm. panostuksia osaamiseen ja koulutukseen sekä investointilupien myöntämisen järjeistämistä.

Megatrendien aiheuttamien muutosten mahdollisuuksista hyötyminen vaatii yleensä panoksia sekä yrityksiltä että lainsäätäjiltä.

Miten uhkaavilta vaikuttavista megatrendeistä voi sitten löytää uusia mahdollisuuksia?

Vastaus on yksinkertainen: ennakoimalla. Se pätee sekä yhteiskuntiin, yrityksiin kuin yksilöihinkin.

Nopeiden muutosten keskellä vain uudistumiskykyisimmät selviävät

Jos ajatellaan yrityksiä, on näkemyksen luominen tulevaisuudesta ensiarvoisen tärkeää. Nopeiden muutosten keskellä vain uudistumiskykyisimmät selviytyvät. Uudistumiskyky on taas suorassa yhteydessä niihin mahdollisuuksiin, joita ymmärretään havaita. Havaitseminen taas on ennakointia: kasvatetaan yhteistä ymmärrystä siitä, missä nyt ollaan ja mitkä muutosvoimat meihin vaikuttavat – ja miten voisimme niihin reagoida.

Viime vuosina yritykset ovatkin ottaneet käyttöön erilaisia ennakoinnin keinoja laajemmin ja konkreettisemmin kuin aiemmin. Pandemia, Venäjän hyökkäyssota ja ennätyksellinen inflaatio herättivät viimeisimmätkin yritykset ennakoinnin tarpeellisuuteen.

Ennakoinnilla luodaan reagointivalmiutta myös yhteiskuntiin (Wilenius, 2005, 49–53). Pandemian leviämisestä oli erimielisyyttä virkamiesten kesken, ja erilaisia skenaarioita vauhdista ja vaikutuksista valmisteltiin kiivaasti niin ministeriöissä kuin muissa valtiollisissa instituutioissa. Tulevaisuutta koskeva tieto ei voikaan olla koskaan varmaa, se on ehdollista ja sisältää tulkintoja. Silti skenaarit ovat monessa mielessä hyödyllisiä: ilman niitä epätietoisuuteen liittyvä pelko olisi suurempaa ja kyky reagoida vastaavasti rajallisempi.

Tulevaisuuden ennakointi olisi tärkeää myös yksilöille (Toiminen, 2022, 126–129). Henkilökohtaisella tasolla se tarkoittaa etäisyyden ottamista arjesta, omien henkilökohtaisten vaihtoehtojen arvioimista systemaattisesti ja avoimesti. Oetaan esimerkiksi vaikkapa juuri tekoälyn vaikutus omaan työhön. Onko työntekijä itsekäs, jos hän päättelee, että on parempi varautua muutoksiin, opetella tekoälysovelluksia ja seurata niiden kehitystä omalla ajalla? Vai pitäisikö hänen luottaa siihen, että työnantaja informoi häntä, jos tekoälyyn pitää rea-

goida? Tietysti omasta ammattitaidosta huolehtiminen on, tai pitäisi olla yksilön omissa intresseissä sangen korkealla, ja myös omaehtoisesti, ei pelkästään työnantajan aloitteesta.

Mahdollisuuksien löytäminen on tulevaisuustaito

Jokaisen ihmisen pitäisi itse pohtia säännöllisesti erilaisten muutosvoimien vaikutusta omaan alaansa. Omien ammatillisten vaihtoehtojen tunnistaminen – ja avartaminen – on todennäköisesti palkitsevaa, vaikei mihinkään toimenpiteisiin ryhtyisikään. Tunne siitä, että vaihtoehtoja löytyy, vahvistaa omaa tulevaisuudenuskoa ja toimintakykyä. Molempia tarvitaan arvaamattomassa, monimutkaisessa muutosten maailmassa, jossa elämme.

Mahdollisuuksien löytäminen tulevaisuudesta – siinä missä nykytilanteestakin – on tulevaisuustaito, jonka merkitystä ei täysin vielä ymmärretä.

Uhkien ja dystopioiden maalaamisessa olemme sen sijaan sangen hyviä, niin yksilötasolla kuin yrityksissäkin. Niitäkin tarvitaan, sillä varautuminen on tärkeää. Uhkakuvien ylikorostaminen mahdollisuuksien kustannuksella voi sen sijaan olla haitallista. Tuloksena voi olla esimerkiksi nuorten hiipunut tulevaisuususkko ja kasvanut stressi siitä, pärjääkö itse työelämässä lainkaan (Helsingin Sanomat, 2020).

Nuorten pitäisi pikemminkin kyetä innostumaan niistä mahdollisuuksista, joita tulevaisuuden työelämä lupaa, kuten lisää omaehtoisia, vaihtelevia uria. Uraputki-ajattelu olisi hyvä muuttaa kohti uramaisema-ajattelua, eli erilaisten työmuotojen ja työn teon tapojen kirjoa, huomioivampaa ja kuuntelevampaa organisaatiokulttuuria ja osaamisen jatkuvan kehittämisen tuomia mahdollisuuksia (Toiminen, 2022, 90).

Sen sijaan nuoret pelkäävät ammatteja, jotka katoavat ja aiheuttavat uupumista työssä (TAT, Nuorten tulevaisuusraportti 2022).

Ilman paremman ja ihmistä kunnioittavamman työelämän mahdollisuuksien näkemistä sellaista työelämää ei synny.

Kuten monesti on todettu, tulevaisuus ei vain tapahdu meille, se tehdään. ■

LÄHTEET

EK (2023). Elinkeinoelämän keskusliitto: EK avasi vihreiden investointien dataikkunan, 21.3. 2023.

Forbes (2023a). Goldman Sachs predicts 300 million jobs will be lost or degraded by artificial intelligence. 21.3. 2023.

Forbes (2023b). IBM will stop hiring humans for jobs AI can do. 1.5. 2023

Helsingin Sanomat (2020). Nuorilla on hätkähdyttävän synkkä kuva työelämästä. 24.4. 2020

Kiiski-Kataja, E., Tuominen, V., Tujunen, T., Toiminen, M., Antonen, J. & Hyrkäs, A. (2022). Mitä tapahtuu huomenna työlle. Ellun Kanojen julkaisuja. <https://ellunkanat.fi/mth-tyolle/>

New York Times (2023). Pandemic wave of automation may be bad news for workers. 3.7. 2023

OECD (2019). How do OECD countries compare in their attractiveness for talented migrants? Migration Policy Debates, OECD/Bertelsmann Stiftung, N°19 May 2019

Sitra (2023). Megatrendit 2023. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>.

Suzman, J. (2020). Work. A history of how we spend our time. Bloomsbury Publishing.

STT (2022). Kauppakamarikysely: Osaajapulasta on tulossa krooninen ongelma. Yritykset kärsivät osaavan työvoiman pulasta heikkenevästä suhdannetilanteesta huolimatta. 4.10.2022 06:00:00 EEST | [Pohjois-Karjalan kauppakamari](#)

TAT (2022). Nuorten tulevaisuusraportti 2022. <https://tat.fi/tulevaisuusraportti/>

Toiminen, M. (2022). Hyppy. Työn arvaamaton tulevaisuus ja uudet mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Wilenius, M. (2005). Yhteiskunnallisen ennakkoinnin rooli tulevaisuuden haasteiden tunnistamisessa. Tutu-julkaisuja 1. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

World Economic Forum (2020). Don't fear AI. It will lead to long-term growth. 26.10. 2020

MARJAANA TOIMINEN on työelämäasiantuntija ja Ellun Kanojen liiketoimintajohtaja. Lokakuussa 2022 Tammi julkaisi hänen tietokirjansa *Hyppy: Työn arvaamaton tulevaisuus ja uudet mahdollisuudet*. Vuonna 2017 Toiminen kirjoitti Sitran ja Tela ry:n raportin *Välähdyksiä tulevaisuudesta: Kymmenen teesiä uuden työn syntymisestä, yritysten muutoksesta ja yksilön mahdollisuuksista työn murroksessa*. Hän on tehnyt 10 osaisen podcast-sarjan työn murroksesta nimeltä *Steal my job*. Lisäksi hänen työn murros -aiheisia artikkeleitaan on ilmestynyt eri julkaisuissa.

Sanna Aaltonen
Pekka Kuusela



Nuorten siirtymät työelämään kehkeytyvässä aikuisuudessa

Tarkastelemme artikkelissamme nuorten aikuisten työelämäsiirtymiä sosiokulttuurisen psykologian ja sosiologisen nuorisotutkimuksen avulla. Nuorten aikuisten suhdetta työelämään tarkastellaan usein työllistymis- ja työttömyystilastojen kautta, mutta tässä kiinnitämme huomiota koulutuksen ja työn rajapintoihin, aikuistumisen prosessinomaisuuteen sekä elämäkulun yksilöllisiin ja kulttuurisiin ulottuvuuksiin. Lavennamme näkemystä nuorista aikuisista työelämässä paikkaansa etsivinä esittelemällä heidän omia näkemyksiään ja valottamalla heidän toimijuuttaan kehystäviä rakenteita.

AVAINSANAT: kehkeytyvä aikuisuus, nuoruus, siirtymät

Johdanto

Nuorten aikuisten suhde työelämään on julkisen ja poliittisen keskustelun vakioaihe. Sitä lähestytään usein työllistymisen näkökulmasta. Aiheen tärkeydestä kertoo se, että nuoret ovat työllistymistä koskevissa tilastoinneissa erityisryhmä. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksissa nostetaan 15–24-vuotiaat omaksi tarkasteluryhmäkseen siksi, että verrattuna koko työväestöön nuorten työttömyysluvut ovat aina korkeammat ja heidän työllistymisensä on herkempää suhdannevaihteluille. Lisäksi Tilastokeskus julkaisee vuosittain tietoja vastavalmistuneiden työllistymisestä vuosi valmistumisen jälkeen. Valtaosa vielä ylemmän korkeakoulututkiminnon suorittaneistakin voidaan laskea nuoreksi aikuiseksi. Työllistymiskäyrien suunnat ja erot eri koulutusasteiden välillä ovat aina uutinen: viimeisimmässä raportissa työllistymiskäyrät jatkoivat vuonna 2019 alkanutta laskuaan, ja työllistyminen oli vaikeutunut erityisesti ammatillisen tutkinnon suorittaneilla (SVT, 2021). Pelkkä numeerinen tilastotieto ei kuitenkaan anna koko kuvaa nuorten siirtymistä työelämään. Työttömyys ja työllistymis-

lukujen ohella on otettava huomioon nuorten omia käsityksiä työn merkityksestä kuulumisen, hyvinvoinnin ja toimeentulon kannalta. Samaten nuorten aseman tarkastelu yhteiskunnallisessa keskustelussa ja politiikanteossa auttaa ymmärtämään heidän siirtymiään työelämään muuttuvassa maailmassa.

Siirtymä on nuorisotutkimuksessa käytetty käsite, jolla tarkoitetaan sellaisia nuoren elämässä tapahtuvia muutoksia, jotka vievät häntä statuksesta tai instituutiosta toiseen ja kohti itsenäistä aikuisuutta. Laajasti tutkittuja avainsiirtymiä ovat koulutusinstituutioiden väliset siirtymät, siirtymä koulutuksesta työelämään ja siirtymä lapsuuden kodista omaan kotiin ja perheysikköön. Vaikka kaikki siirtymät voidaan paikallistaa yhteen hetkeen – lukuvuoden aloittaminen uudessa koulussa, työsopimuksen allekirjoittaminen, muuttopäivä – siirtymiä ja niiden ehtoja pyritään tarkastelemaan laajemmin. Myös siirtymä työelämään on pitkä ja monipolvinen. Lisäksi elinikäisen oppimisen hengessä elämäkulkuun saattaa kuulua useita siirtymiä työn ja opiskelun välillä. Tarkastelemme aluksi koulutuksen ja työn rajapintoja ja työelämäsiirtymien

vaihteellisuutta. Tätä aikuistumisen pidentymistä korostavaa näkökulmaa edustaa myös ajatus kehkeytyvästä aikuisuudesta. Sosiokulttuurinen kehys tuo puolestaan mukaan elämäntien muutosten yksilöllisen ja kulttuurisen puolen. Lopuksi yhdistämme kehkeytyvä aikuisuus -teesiä kohtaan esitettyä kritiikkiä sosiologiseen nuorisotutkimukseen ja tarkastelemme nuorten työelämään siirtymiseen liittyviä kysymyksiä.

Koulutuksen ja työn rajapinnat

Suomalaisessa yhteiskunnassa nuorten odotetaan etenevän peruskoulun kautta toiselle, mahdollisesti kolmannelle asteelle, ja hankkivan tiedot, joiden avulla he voivat siirtyä työelämään. Tätä siirtymää työelämään aletaan pedata jo peruskoulussa, mikä näkyy kansallisissa opetussuunnitelmatyötä kehystävissä asiakirjoissa. Työntekijäkansalaisuuteen kasvataminen ei ole vain työelämässä tarvittavien taitojen opettelu, vaan myös kannustusta oikeanlaisen asenteen omaksumiseen ja mahdollisuuksien tunnistamiseen.

Oppilaiden tulee perusopetuksessa saada yleisiä valmiuksia, jotka edistävät kiinnostusta ja myönteistä asennetta työtä ja työelämää kohtaan. Oppilaiden on tärkeä saada kokemuksia, jotka auttavat oivaltamaan työn ja yritteliäisyyden merkityksen, yrittäjyyden mahdollisuudet sekä oman vastuun yhteisön ja yhteiskunnan jäsenenä (Opetushallitus, 2014, 23).

Peruskoulun ja toisen asteen koulutuksen työelämään tutustumisjaksot ja harjoittelut tarjoavat kurkistuksia työelämään, mutta viimeistään kesätyöt antavat käsityksen siitä, millaista on tehdä työtä palkkaa vastaan (Aaltonen & Berg, 2014). Niiden myötä konkretisoituvat sellaiset asiat kuin työyhteisöön kuuluminen, työhön perehdytys ja työntekijän oikeudet, joko myönteisten tai kielteisten kokemusten kautta. Kesätyöt ovat mieleenpainuva kokemus: me aikuiset muistamme usein hyvin ensimmäiset kesätyömme ja niiden antamat työelämäopetukset. Erityisesti ne nuoret, joilla on ongelmia löytää motivaatiota koulutyöhön, voivat saada kesätyöstä sellaisia osaamisen ja yhteiskuntaan kuulumisen kokemuksia, jotka auttavat tunnistamaan koulutuksen merkitystä (Aaltonen, 2012). Kesätöiden tärkeys on tunnistettu myös monissa kaupungeissa, jotka pyrkivät tukemaan ja helpottamaan nuorten työllistymistä kesällä (esim. <https://nuorten.hel.fi/opiskelu-ja-tyo/kesaseteli/>).

Nuorille aikuisille opiskelijan status ei välttämättä tarkoita sitä, että he keskittyisivät ainoastaan opintoihinsa: työllistymistilaston mukaan vuonna 2020 yli puolet opiskelijoista eli 53 % teki opintojen ohella töitä (SVT, 2021). Korkeakouluopiskelijoiden suhde palkkatyöhön on kahtalainen. Yhtäältä palkkatyö tarkoittaa tulevaisuudessa siintävää asiantuntijatyötä, jota varten ollaan vasta kouluttautumassa. Toisaalta monet opiskelijat tekevät opintojensa ohella suorittavan tason töitä, joihin he saavat perehdytyksen työpaikalta. Nämä työt eivät välttämättä liity mitenkään opiskeltavaan alaan, mutta toki kartuttavat geneerisiä työelämätaitoja ja ovat tärkeä osa

työntekijäidentiteetin rakentamista (Stokes, 2012). Tärkeänä motiivina opiskelujen ohella tehtävässä työssä on hankkia palkkatuloja opintorahan ja -lainan täydennykseksi. Opintojen ja työn yhteensovittaminen voi yksilön kannalta olla perusteltua, mutta rakenteellisena ilmiönä sitä voi tarkastella myös kriittisesti. Kanadalainen James Côté (2014a) on esittänyt, että työmarkkinoilla edellytetään pidempää koulutusta kuin mitä työtehtävät välttämättä vaatisivat. Hänen mukaansa pitkän koulutuksen ihannoitiin lykkää turhaan nuorten taloudellista itsenäistymistä ja pitää heidät ”sosio-ekonomisessa limbotilassa” joustavana ja matalapalkkaisena työvoimareservinä.

Aikuisuus aikuiseksi tulemisen prosessina

Nuoria aikuisia koskevassa tutkimuksessa yksi lähtökohta on ollut Jeffrey Jensen Arnettin (2014; 2015) 2000-luvun alussa kehittämä kehkeytyvän aikuisuuden (emerging adulthood) lähestymistapa, jonka avulla kuvataan aikuistumiseen liittyviä muutoksia länsimaissa. Sen keskeinen näkemys on, että aikuistuminen tapahtuu nykyisissä yhteiskunnissa toisin kuin aikaisempina vuosikymmeninä, koska aikuistumisen prosessi ulottuu ajallisesti huomattavasti pidemmälle aikavälille. Arnettin alkuperäisenä ideana olikin kuvata kehkeytyväällä aikuisuudella sitä, että aikuistuminen tapahtuu vasta alle 30-vuotiaana tai sen jälkeen. Siten täysi-ikäisyyden saavuttamisen jälkeen nuoret aikuiset ovat vielä Arnettin (2015) mukaan vasta aikuiseksi tulemisen prosessissa, matkalla aikuiseksi. Ajatusta nuoruuden pitenemisestä heijastaa myös suomalainen erikoisuus, Nuorisolaki, joka määrittää kaikki alle 29-vuotiaat nuoriksi (Finlex, 2016).

Kehkeytyvän aikuisuuden tutkimusta on tehty useissa maissa jo yli kaksi vuosikymmentä, ja aihepiirille on perustettu oma tieteellinen lehti, Emerging Adulthood. Käsite on kuitenkin laajentunut yhteiskunta- ja kasvatustieteellisessä tutkimuksessa myös yleisemmäksi aikuistumista ja nuoria aikuisia kuvaavaksi käsitteeksi, johon voi liittyä erilaisia tulkintoja yhteiskunnasta ja sen muutoksista (Törrönen ym., 2021; Vehkalahti, Armila & Sivenius, 2021). Käsitteen sisältö on yhtä kaikki kaksinainen. Arnett (2015) viittaa sillä sekä tiettyyn ikävaiheeseen että nuoriin aikuisiin ryhmänä tekemättä aina kovin tarkkaa eroa näiden välille. Käytännössä voidaan sanoa, että kehkeytyvä aikuisuus on vähittäinen, vähitellen muodostuva prosessi, jossa aikuisuuteen ja itsenäiseen elämään ei loikata yhdellä askeleella, vaan pitkän ajallisen liukuman kuluessa (ikävuodet 18–29 vuotta).

Kehkeytyvän aikuisuuden peruspiirteiksi Arnett (2015) määrittelee viisi erillistä piirrettä, jotka hän on yleistänyt laadullisen haastatteluaineistonsa perusteella. Nämä ovat (1) identiteetin tutkiminen, (2) epävakaus suhteessa rakkauteen, työhön ja asumispaikkaan, (3) itsen tarkkailu eli velvoitteet muita kohtaan koetaan vähäisiksi, (4) tunne välitilassa olemisesta, ei nuori eikä vielä aikuinen, sekä (5) mahdollisuuksien ja optimismien tärkeys elämäntunnetilassa. Näitä piirteitä voi

siis pitää erityisesti tyypillisenä kehkeytyvälle aikuisuudelle, vaikka niillä saattaa olla oma roolinsa myös muissa elämänvaiheissa. Kehkeytyvä aikuisuus on kuitenkin kaikista heterogeenisin vaihe elämänculussa, koska se on vähiten strukturoitunut (Arnett, 2007): arkielämä ei jäseny samalla tavalla säännölliseksi ja toistuviksi rutiineiksi kuin työ- ja perhe-elämään siirtymisen jälkeen. Kehkeytyvä aikuisuus näkyy myös häisteollistuneissa länsimaissa vaikkapa ensimmäisen avioliiton solmimisen keskimääräisen iän vähittäisenä nousuna usean vuosikymmenen ajan. Kun ensimmäisen avioliiton solmimisen keskimääräinen ikä vuonna 2010 oli naisilla 30,3 vuotta ja miehillä 32,6 vuotta, olivat vastaavat luvut vuonna 2021, 32,2 ja 34,2.

Kehkeytyvän aikuisuuden vaihtoehtoisia tulkintoja

Kehkeytyvän aikuisuuden kehkeyksellä on yhteys Erik H. Eriksonin tutkimuksista alkaneeseen psykososiaaliseen ajatteluun, ja näkemykselle on myös etsitty tukea jopa evoluutiobiologisesta ajattelusta (Parameswaran, 2020). Tällaisena kehys on saanut osakseen myös paljon arviointia, joka on liittynyt ajattelutavan sisältöön ja seurauksiin. Arnett (2015) on esitetty muuttavan yhteiskunnan rakenteelliset muutokset psykologiseksi muutosvaiheeksi ja ohittavan sen, että aikuistuminen on historiallisesti, kulttuurisesti ja yhteiskunnallisesti rakentuva prosessi. Ylipäänsä nuoruus ja aikuisuus ovat konstruktioita, joita kehystävät lainsäädäntö, perinteet ja instituutiot. Sen sijasta, että muutos nähtäisiin uutena psykologisena elämänvaiheena, kehkeytyvään aikuisuuteen liittyviä oletuksia pitäisi tutkia enemmän yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta (Coté, 2014a).

Kritiikkiin on ollut monia syitä, ja se tulee ymmärrettäväksi myös nuorten työelämäsiirtymiin liittyvien kilpailevien tulkintojen kautta. Ensinnäkin, ajatus kehkeytyvästä aikuisuudesta ohjaa ajattelemaan työelämään siirtymisen pitkittymistä psykologisena kysymyksenä. Edellä mainittu Coté (2014b) on esittänyt selitykseksi pitkän koulutuksen ihannointia sekä sitä, että koulutuksesta työhön siirtymisen pitkittyminen on enemmänkin seurausta työmarkkinoiden rakenteesta (Coté, 2014b). Nuorille on tarjolla vain matalapalkkaisia lyhytaikaisia työsuhteita, ja esimerkiksi Yhdysvalloissa yliopistossa opiskeleminen maksaa paljon. Kaikilla ei ole varaa ottaa suuria opintolainoja, mikä on pidentänyt opiskeluaikaa ja lisännyt työssäkäyntiä opiskeluaikana. On ymmärrettävää, että tällaisessa tilanteessa ensimmäisen avioliiton solmiminen, lasten hankkiminen tai pysyvän työpaikan saaminen, joita pidetään aikuistumisen ja vakiintumisen merkkipaaluina, kestää kauemmin. Siten kehkeytyvän aikuisuuden kehkeyksen on todettu lapsenomaistavan nuoria aikuisia, sillä se ei ota huomioon yhteiskunnassa tapahtuneita todellisia muutoksia (Parameswaran, 2020). Sukupolvien välisiä eroja ja Z-sukupolvea tutkinut Jean M. Twenge (2013) onkin todennut, että mielenterveyden ongelmien osittaisena syynä saattaa olla mahdollisesti nimenomaan työpaikkojen jatkuva vaihtuminen ja siitä aiheutunut stressi, eikä toisin päin.

Toinen Arnett (2015) kehystä koskeva kritiikki on liittynyt aikuistumisen ja yhteiskuntaluokan väliseen yhteyteen. Tähän on liittynyt Yhdysvalloissa erityinen työväenluokkaisuudesta aikuistumista koskeva tutkimus, joka on tarkastellut sitä, miten työväenluokkaiden nuorten aikuistuminen eroaa keskiluokkaisuudesta elämänculusta (Silva, 2016). Arnett (2015) kuvaama identiteetin etsintä, välissä olemisen tunne tai tunnemyrsky rakkauden, työn ja asuinpaikan suhteen eivät liity mitenkään olennaisesti työväenluokkaisuuteen nuoriin, jotka ovat ajattelultaan enemmän perhekeskeisiä. Silvan (2012) laadulliseen aineistoon perustuva tutkimus on tuottanut toisenlaisen kuvan työväenluokkaiden nuorten aikuistumisen polusta, jolle on tyypillistä rikkonaisen lapsuuden ja nuoruuden vaikeiden elämänvaiheiden terapeuttinen läpikäynti aikuisuudessa (ks. myös Saastamoinen & Kuusela, 2021). Tässä mielessä kehkeytyvän aikuisuuden malli on keskiluokan kokemukseen perustuva yleistys, joka kuvaa pidemmän koulutuspolun käyneitä yliopisto- tai korkeakouluopiskelijoita, joiden työhön siirtuminen kestää kauemmin kuin ammatillisen koulutuksen valinneiden.

On myös todettu, että Arnett (2015) ei suoranaisesti selittä sitä, mistä aikuistumisen ominaisuudet on analyttisesti päätelty, eivätkä hänen menetelmävalintansa tule aina edes esille (Coté, 2012). Kehkeytyvän aikuisuuden kehys on itse asiassa laadullisesta haastatteluaineistosta tehty yleistetty malli, jonka kulttuurista ja sosiaalista käyttökelpoisuutta voi hyvällä syyllä epäillä erilaisten yhteiskuntien kohdalla. Esimerkiksi Leo Hendryllä ja Marion Kloepilla (2010) on oman tutkimuksensa perusteella kriittisempi ja monipuolisempi näkemys aikuistumisen poluista. Heidän lähtökohtanaan on se, että aikuistumisen pitkittyminen ei johdu siitä, että nuorilla aikuisilla olisi loputon määrä vaihtoehtoja valittavana, vaan vaihtoehtoja on pikemminkin rajattu määrä. Tämän väitteen mukaan kehkeytyvät aikuiset ovat todellinen ryhmä, mutta heidän reittinsä aikuisuuteen ei ole ainoa. Hendry ja Kloep (2010) esittävät, että on olemassa estyneet (prevented adults) ja aikuisuuden tavoittaneet (adults) aikuiset. Estyneiltä aikuisilta puuttuu resursseja, taitoja ja yhteiskunnallisia mahdollisuuksia, ja he saattavat asua vanhempiensa luona ja hyväksyvät tilapäistyöt. Aikuisuuden tavoittaneet ovat puolestaan kasvaneet tavallista varhaisemmin aikuisiksi vanhempien sairauksien tai eron, nuorempien sisarusten tai omien lasten hoidon tai taloudellisen itsenäistymisen pakon seurauksena.

Elämänculujen moninaisuus

Arnett (2015) tutkimukset ja hänen näkemystensä kritiikki liittyy psykologisen elämänculun (life span) ja sosiologisen elämänculun (life-course) tutkimuksen välisiin eroihin. Kummallakin on pitkät, 1960-luvulta alkavat juuret elämänculun tutkimuksessa (Zittoun, 2012). Psykologinen lähestymistapa korostaa enemmän kehitystä yksilön sisäisenä kehittymisenä tai kypsytymisenä, jolloin sen ulkoiset ehdot ja konteksti jää huomioimatta. Tämän perinteen tärkeä hahmo on nuoruudesta ikävaiheena kirjoittanut ja elämänculuaripsykologiaan vaikuttanut E. H. Erikson. Vastaavasti elämänculun tutkimus

tarkastelee normatiivisia siirtymiä institutionaalisten järjestelmien välillä. Tällainen tarkastelu keskittyy erilaisten siirtymien ulkoisiin rajoituksiin ja mahdollisiin tekijöihin, jotka estävät siirtymää aikuisuuteen, kuten edellä on tullut esille. Tämän perinteen tärkeä hahmo on puolestaan ollut Glen Elder.

Näiden kehysten vastapainona sosiokulttuurinen elämänkulun siirtymien kehys korostaa puolestaan enemmän siirtymien tarkastelussa yksilöiden omaa aktiivisuutta, heidän tekemiään valintoja, oppimista, kulttuurista suuntautumista sekä erilaisten kokemusten käsittelyä elämänsä aikana. Tämä tarkoittaa, että nuorten aikuisten kehitys ei tapahdu sosiaalisessa tyhjiössä, vaan on ajassa sekä sosiaalisessa ja kulttuurisessa ympäristössä tapahtuva prosessi (Zittoun, 2005; 2012). Siitä syystä nuorten aikuisten elämää tulisi tarkastella aina ajassa etenevänä prosessina, johon liittyyvät sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät, elämänsä aikana syntyneet kokemukset ja oma oppiminen. Erilaisia sosiaalisia, kognitiivisia ja kulttuurisia resursseja puolestaan hyödynnetään elämänsä aikana siirtymien aikana, kuten vanhemmilta ja lähipiiriltä saatuja elämänohjeita ja resursseja, koulutuksen myötä kertyneitä tietoja tai elokuvien, musiikin ja nuorisokulttuurin välittämiä symbolisia sisältöjä.

Esimerkiksi Itä-Suomen yliopiston Yhteiskuntatieteiden laitoksella vuosina 2016–2017 kerätty laaja nuorten aikuisten haastatteluaineisto (n=76) tuo esille tämän aikuistumisen polkujen moninaisuuden (Hänninen, Kouvo & Kuusela, 2020, 283–287). Nuoret aikuiset eroavat siinä, milloin he ovat muuttaneet pois kotoaan, millainen koulutuspolku heillä on ollut tai miten he ovat perustaneet perheen. Ainoastaan osalla nuorista aikuistuminen on ollut normatiivisen idean mukainen alle 30-vuotiaana, jos sellaisina pidetään kotoa poismuuttamista, kouluttautumista ja perheen perustamista. Monilla koulutukseen voi liittyä päinvastoin useita valintoja, kuten kouluttautumista uudelle alalle tai siirtyminen oman koulutuksen ulkopuoliselle alalle valmistumisen jälkeen, kun valittu ala ei tunnukaan omalta. Lisäksi voi syntyä halu jatkokouluttautumiseen toisen asteen jälkeen yliopistossa tai yrittäjäksi siirtymiseen omalla alalla. Perheenperustaminen tai työllistymisvaikeudet voivat myös tuottaa oppimista ja vaihtaa elämänsä suuntaa, samoin kuin kohdatut ikävät asiat, jotka ovat vaikuttaneet yleisesti elämänsä kulkua, kuten terveydelliset ongelmat (Kuusela & Saastamoinen, 2022). Tästä näkökulmasta elämänsä kulkua ja aikuistumista olisi syytä tarkastella monipuolisemmin elämänsä vaiheena, jossa nuoret päätyvät koulutukseen tai työelämään useampia ennakoimattomia reittejä pitkin.

Kehkeytyvää aikuisuutta tutkineet Ofra Maysel ja Einat Keren (2014) ovatkin todenneet aiempaan tutkimukseen pohjautuen ja edellisten ajatusten mukaisesti, että aikuisuuden tavoittamisessa on monia mutkia nyky-yhteiskunnassa. Kaksi asiaa on erityisesti huomioitava. Ensinnäkin, ongelmallisena voi pitää sitä, että nuorten koulutuksesta työelämään siirtymisen polut ovat nykyään epäselvempiä, epälinearisempia ja muuttuvaisempia (fluid) kuin aikaisemmin. Nuoret aikuiset tosin sanoen kouluttautuvat tietyille alalle, eivät löydä työtä tai kokevat valintansa vääräksi, kouluttautuvat uudelleen ja saattavat liikkua sen jälkeen edestakaisin työttömyyden ja

työssäkäymisen välillä useamman vuoden ajan. Harva löytää paikkaansa työelämässä nopeasti. Toiseksi, kulttuurit eroavat myös sen suhteen, mitä ne painottavat aikuisuuden saavuttamisessa, eivätkä kaikki kulttuurit ole tässä suhteessa samankaltaisia. Esimerkiksi suomalaisessa kulttuurissa keskeisenä sosiokulttuurisena lähtökohtana voi pitää kouluttautumista ja työpaikan löytämistä, joka näkyy myös myöhäisenä avioliiton solmimisena ja lasten hankkimisena. Ne ovat tärkeämpiä kuin elämänsä kumppanin löytäminen, kun taas esimerkiksi Argentiinassa tilanne on päinvastainen eli romanttinen suhde nähdään ensisijaisemmaksi kuin työelämään siirtyminen (Maysel & Keren, 2014).

Sosiologinen näkökulma työllistymiseen

Sosiologinen nuorisotutkimus on perinteisesti pyrkinyt tavoittamaan nuorten aikuisten subjektiivisia näkemyksiä ja tarkastelemaan kriittisesti heidän yhteiskunnallista asemaansa määrittäviä institutionaalisia valtasuhteita. Tämä pätee myös työelämäsiirtymiin liittyvään tutkimukseen. Virallisen statuksen vaihtumista opiskelijasta täyspäiväiseksi työnhakijaksi voi pitää työelämäsiirtymän yhtenä päätepisteenä tai ainakin välietappina. Harva nuori voi enää asettautua valmistumisen jälkeen saamansa ensimmäiseen työpaikkaansa ”eläkevirkaan”, vaan edessä on useita työelämän sisäisiä siirtymiä (Aaltonen & Berg, 2018). Työllistyminen ensimmäistä kertaa valmistumisen jälkeen on monen asian summa, mitä siirtymäkäsité auttaa ymmärtämään. Sen sijaan, että työllistymisen ajateltaisiin olevan kiinni vain yksilön päätöksestä ja valinnoista, siirtymäkäsité ohjaa tarkastelemaan myös yhteiskunnan ja työelämän rakenteita sekä yksilön käytössä olevia ja sosiaalisen taustan tarjoamia resursseja (Aaltonen, 2012; Furlong, 2009; Heinz, 2009; Pollock, 2008; Roberts, 2007; Skelton, 2002). Nuorisotutkimuksessa nuorten tekemiä valintoja rakenteiden rajoissa on pyritty tavoittamaan kartoittamalla toimintahorisontteja (Hodginson & Sparkes, 1997) tai mahdollisuusrakenteita (Roberts, 2009). Nämä käsitteet herkitävät tarkastelemaan nuorten aikuisten saatavilla olevia resursseja ja niitä kehystäviä rakenteita. Toimintahorisontit eli yksilön kuvittelemat valinnan mahdollisuudet riippuvat niin perheen kautta tulevista elämän eväistä kuin verkostoista ja yllättävistä käännekohdista. Mahdollisuusrakenteita määrittelevät yksilöllisten tekijöiden ohella kotipaikan elinkehon historia, lähialueen koulutus- ja työllistymismahdollisuudet sekä ammattialoittaiset työtilanteet ja neuvotteluasemat. Jos nuoren työllistyminen ei onnistu, kyse ei siis ole yksinkertaisesti yksilön saamattomuudesta, vaan esimerkiksi siitä, että työpaikkoja ei lähialueilla ole tai työn saaminen pysähtyy työnantajien syrjiviin asenteisiin.

Ikä asettaa jo lähtökohtaisesti nuoret aikuiset erityiseen asemaan työmarkkinoilla. Verkostomaisessa ja itseohjautuvassa työelämässä nuoret ovat alakynnessä, koska heillä on vähemmän työkokemusta ja työllistymistä edistäviä suhteita kuin vanhemmilla (Järvensivu ym., 2014). Työpaikoilla vanhempien työntekijöiden suhde nuorimpiin on ambivalentti: heihin

asennoitumisissa yhdistyvät arvostus, oudoksuminen ja ymmärtäminen. Yhtäältä nuorempia pidetään taitavina ja osavina, mutta tapa, jolla nuoremmat ilmentävät toiminnassaan työkuultuurin muutoksia voi myös herättää paheksuntaa. Vanhempien työntekijöiden käsitykset itseään nuoremmista heijastavat arvioita työelämän muutoksista. Nuorista puhuminen tekee usein näkyväksi työelämään ja sen muuttumiseen liittyviä pelkoja ja toiveita (Aaltonen, 2022). Julkisuudessa nuorten työntekijöiden pätevyyyteen ja työhaluihin kohdistetaan kärjistyneitä odotuksia ja epäilyksiä, mikä voi tuottaa hankasta työpaikoilla (Järvensivu ym., 2014). Julkisen keskustelun sävystä kertoo muun muassa se, että tutkimuksessa on pyritty erityisesti vastaamaan kysymykseen nuorten työhaluista. Näin ovat tehneet työelämäntutkijat Pasi Pyöriä ja Satu Ojala (2016, ks. myös Pyöriä ym., 2017), jotka vertasivat Y-sukupolven työhaluja edellisiin sukupolviin. Tutkimuksessa nousi esiin vahva työorientaatio, mutta myös muutos työasenteissa.

Työuransa alussa olevan Y-sukupolven arvellaan olevan vähemmän työkeskeinen ikäluokka kuin heidän edeltäjänsä. Nykynuorten työorientaatio ei kuitenkaan ole heikentynyt, vaikka perheen ja vapaa-ajan arvostus on kasvanut. (Pyöriä & Ojala, 2016, 31)

Samaa kertoo vuoden 2019 työaiheinen Nuorisobarometri (Myllyniemi & Haikkola, 2020). Sen mukaan nuorten suhtautuminen työhön on arvostavaa, mutta työtä ei tehdä millä tahansa ehdoilla. 88 % barometriin vastanneista halusi työn olevan omien arvojen mukaista, ja vain 40 prosentin mielestä mikä tahansa työ kelpaa, kunhan siitä maksetaan riittävästi. Nuorilla oli myös muuttovalmiutta, sillä kolme nuorta neljästä sanoi olevansa valmis muuttamaan työn perässä kuntarajojen yli. Tätä asennetta kuvastaa kymenlaaksoilaisen kaupallisen alan koulutuksen saaneen nuoren aikuisen haastattelulainaus (Aaltonen & Berg, 2018).

Hain töitä oikeestaan ympäri Suomee. Mitäköhää mie ny sanoisin hakemusten määrää, varmaan joku 800 hakemust tuli lähetettyä siin puolentoista vuoden aikaa. Todennäkösest. Mul on tietokoneel varmaa joku kolmimensataa, mutta sitte ku ottaa viel ne kaikki verkkohakemukset tällaset mukaa. Usein kuitenkin just, pääasias niinku viien maakunnan alueel. Kymenlaaksoo, Uuttamaata, Päijät-Hämettä, Etelä-Karjalaa, Etelä-Savoo, mut sit kuitenkin kävin Turussaki saakka ja Iisalmes saakka haastatteluis. [...] Sitte ne [eräissä haastattelussa] sano, et tääl saattas olla vastaavii tehtävii ja sitte sitä sumplittii melkee puol vuotta ja nyt sit oon tuol täl hetkel.

Huomionarvoista on se, kuinka tämän koulutetun ja motivoituneenkin nuoren työllistyminen vaatii sinnikkyyttä ja valmiutta liikkua työn perässä (Nikunen, 2016) siitäkin huolimatta, että hän oli kiintynyt kotiseutuunsa monin tavoin. Nuorten työelämäsiirtymiin liittyvässä keskustelussa ohitetaan usein ihmissuhteiden ja alueellisuuden merkitys (Nikunen, 2016) sekä se, että muuttovalmius ymmärrettävästi laskee iän ja vakiintumisen myötä (Aaltonen, 2021). Palkkatyö merkitsee nuorille ikäpolville edelleen mahdollisuutta tulla toimeen,

kuulua yhteisöön ja toteuttaa itseään, mutta samaan aikaan työltä ja työn ja muun elämän yhteensovittamiselta vaaditaan aiempaa enemmän.

Lopuksi

Olemme tässä artikkelissa tarkastelleet nuorten aikuisten työelämäsiirtymiä sosiokulttuurisen psykologian ja sosiologisen nuorisotutkimuksen avulla. Pyrkimyksemme on ollut lavenata näkemystä nuorista aikuisista työelämässä paikkaansa etsivinä esittelemällä heidän omia näkemyksiään sekä valottamalla heidän toimijuuttaan kehystäviä rakenteita. Siirtymistä sosiokulttuurisesta näkökulmasta kirjoittanut Tania Zittoun (2005; 2012) on kuitenkin korostanut sitä, että elämäkulussa olevat siirtymät ja murtumat eivät suinkaan liity vain aikuisuuteen, vaan ovat koko elämää sävyttävä asia lapsuudesta vanhuuteen saakka. Nuoruudesta aikuisuuteen siirryttäessä on vain lyhyessä ajassa useita ulkoisia siirtymiä, jotka vaativat identiteetin uudelleenmäärittelyä, tuottavat uusia taitoja ja tietoja sekä edellyttävät omakohtaista pohdintaa, mikä on vaikkapa juuri itselle sopiva ammatti elämässä. Tässä mielessä siirtymien rakenteellinen ja yksilötasoinen merkitysten tarkastelu tukevat toisiaan. Siirtymiä työstetään puolestaan kulttuurin tarjoamien symbolisten välineiden välityksellä itselle merkityksellisiksi.

Myös uutta tutkimukseen perustuvaa tietoa tarvitaan. Nuorten aikuisten elämäkulun ja työllistymisen kannalta ikävin tilanne on hakeutua sellaiselle koulutuslalle, jonka työvoimatarve on vähentymässä tai joka ei tarjoa tulevaisuudessa lainkaan töitä. Tässä yhteydessä on tärkeää huomioida kaksi asiaa. Ensinnäkin, erilaisia siirtymiä koskeva sosiologinen nuorisotutkimus valottaa tärkeällä tavalla nuorten aikuisten siirtymien moninaisuutta (Aaltonen & Berg, 2018). Nuoret aikuiset työllistyvät heille itsellekin yllättävillä tavoilla, ja asiaan vaikuttavat tutkimustulosten mukaan myös sattumat, sosiaaliset verkostot ja läheisten tuki. Toiseksi, koulutuksen ja työelämän ulkopuolelle ohjautumisen mekanismit ovat taas usein kaksisuuntaisia: esimerkiksi masennus saattaa vaikeuttaa jo hyvin varhaisesta vaiheesta lähtien kouluttautumista, kun itse opiskelu voi puolestaan pahentaa kuormittavuuden kautta masennusta (Rikala, 2018). Nämä esimerkit kertovat, että elämäkulun ohjaavat tekijät voivat olla osin julkisuudessa esitettyjen näkemysten vastaisia ja siksi on tärkeää huomioida myös subjektiivinen näkökulma nuorten aikuisten elämäntulkua tarkasteltaessa. ■

LÄHTEET

Aaltonen, S. (2022). ”Nuoret ei enää sitoudu niinku myö vanhat” – relationaalisen figuurin rakentuminen paperityöläisten puheessa. *Sosiologia*, 59(3), 196–210.

Aaltonen, S. (2021). Making a living in a provincial hometown. Locality as a structuring landscape for agency. Teoksessa M. Nico & A. Caetano (eds.) *Structure and Agency in Young People's Lives* (pp. 116–129). London: Routledge, 116–129.

- Aaltonen, S. & Berg, P. (2018). Nuorten aikuisten siirtymät palkkatyöhön ja yrittäjyyteen. *Nuorisotutkimus*, 36(2), 3–18.
- Aaltonen, S. & Berg, P. (2014). Oli kesä oli loma. Nuorten kesäloma tutkimuksen katvealueena. *Yhteiskuntapolitiikka*, 79(4), 450–454.
- Arnett, J. J. (2014). Presidential address: The emergence of emerging adulthood: A personal history. *Emerging Adulthood*, 2(3), 155–162.
- Arnett, J. J. (2015). *Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties*. New York: Oxford University Press.
- Côté, J. (2014a). *Youth studies. Fundamental issues and debates*. New York: Palgrave Macmillan.
- Côté, J. E. (2014b). The dangerous myth of emerging adulthood: An evidence-based critique of a flawed developmental theory. *Applied Developmental Science*, 18(4), 177–188.
- Furlong, A. (2009). Revisiting transitional metaphors. Reproducing social inequalities under the conditions of late modernity. *Journal of Education and Work*, 22(5), 343–353.
- Finnlex (2016). *Nuorisolaki* 1285/2016. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285>
- Heinz, W. R. (2014). Life-course policy and the transition from school to work in Germany. Teoksessa L. Antonucci, M. Hamilton & S. Roberts (Eds.), *Young people and social policy in Europe. Dealing with risk, inequality and precarity in times of crisis* (pp. 236–255). Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Hendry, L. B. & Kloep, M. (2010). How universal is emerging adulthood? An empirical example. *Journal of Youth Studies*, 13(2), 169–179.
- Hänninen, V., Kouvo, A. & Kuusela, P. (toim.) (2020). *Elämästä sinnelevässä pikkukaupungissa: varkauslaisten arki ja hyvinvointi*. Tampere: TUP.
- Hodkinson, P. & Sparkes, A. C. (1997). Careerism: a sociological theory of career decision making. *British Journal of Sociology of Education*, 18(1), 29–44.
- Järvensivu, A. & Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014). *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Kuusela, P. & Saastamoinen, M. (2022). Haavat ja aikuisuuteen kasvaminen myöhäismodernissa yhteiskunnassa. Teoksessa E. Laakkonen, T. Sotkasiira, I. Lehto & M. Heikkilä (toim.), *Haavoilla – käsite ja kokemus Aikuiskasvatuksen näkökulmia rikkoviin elämäntilanteisiin* (pp. 218–242). Jyväskylän yliopisto: SoPhi 149.
- Mayseless, O., & Keren, E. (2014). Finding a meaningful life as a developmental task in emerging adulthood: The domains of love and work across cultures. *Emerging Adulthood*, 2(1), 63–73.
- Myllyniemi, S. & Haikkola, L. (2020). Tilasto-osio. Teoksessa L. Haikkola & S. Myllyniemi (toim.), *Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019* (ss. 9–108). Helsinki: Nuorisotutkimusseura & Valtion nuorisoneuvosto.
- Nikunen, M. (2016). Liikkuvuus nuorten työmarkkinoiden pääomana. Teoksessa J. Parviainen, T. Kinnunen & K. Kortelainen (toim.), *Ruumiillisuus ja työelämä. Työruumis jälkiteollisessa taloudessa* (ss. 76–95). Tampere: Vastapaino.
- Opetushallitus (2016). *Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. Määräykset ja ohjeet 2014:96* Helsinki: Opetushallitus.
- Parameswaran, G. (2020). The social historical roots of the concept of emerging adulthood and its impact on early adults. *Theory & Psychology*, 30(1), 18–35.
- Pollock, G. (2008). Youth transitions: debates over the social context of becoming an adult. *Sociology Compass*, 2(2), 467–484.
- Pyöriä, P. & Ojala, S. (2016). Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? *Yhteiskuntapolitiikka*, 81(1), 31–42.
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. & Järvinen, K. M. (2017). The millennial generation: a new breed of labour? *Sage Open*, 7(1), 2158244017697158.
- Rikala, S. (2018). Masennus, työkyvyttömyys ja sosiaalinen eriarvoisuus nuorten aikuisten elämänsäilyä. *Yhteiskuntapolitiikka*, 83(2), 159–170.
- Saastamoinen, M. & Kuusela, P. (2021). *Terapeuttinen ja työväenluokkainen kansalaisuus*. Teoksessa K. Brunila, E. Harni, A. Saari & H. Ylöstalo (toim.), *Terapeuttinen valta* (ss. 75–94). Tampere: Vastapaino.
- Silva, J. M. (2012). Constructing adulthood in an age of uncertainty. *American Sociological Review*, 77(4), 505–522.
- Silva, J. M. (2016). High hopes and hidden inequalities: How social class shapes pathways to adulthood. *Emerging Adulthood*, 4(4), 239–241.
- Stokes, H. (2012). *Imagining Futures: Identity narratives and the role of work, education, community and family*. Melbourne, Melbourne University Press.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Sijoittuminen koulutuksen jälkeen [verkkójulkaisu]. ISSN=1798-9442. 2020. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 26.3.2023]. http://www.stat.fi/til/sijk/2020/sijk_2020_2022-01-20_tie_001_fi.html
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Siviilisäädyn muutokset [verkkójulkaisu]. ISSN=1797-6413. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 14.3.2023]. <https://www.stat.fi/julkaisu/ckyaqvqo1vxw0b99uqlskbqi>
- Thomas, V. & Azmitia, M. (2014). Does class matter? The centrality and meaning of social class identity in emerging adulthood. *Identity*, 14(3), 195–213.
- Törrönen, J., Samuelsson, E., Roumeliotis, F. & Månsson, J. (2021). Negotiating emerging adulthood with master and counter narratives: Alcohol-related identity trajectories among emerging adults in performance-oriented neoliberal society. *Journal of Adolescent Research*, 07435584211052986.
- Twenge, J. M. (2013). Overwhelming evidence for generation me: A reply to Arnett. *Emerging Adulthood*, 1(1), 21–26.
- Vehkalahti, K., Armila, P. & Sivenius, A. (2021). Emerging adulthood in the time of pandemic: The COVID-19 crisis in the lives of rural young adults in Finland. *YOUNG*, 29(4), 399–416.
- Zittoun, T. (2005). *Transitions. Development through symbolic resources*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Zittoun, T. (2012). Life-course: a socio-cultural perspective. Teoksessa J. Valsiner (Ed.), *The Oxford handbook of culture and psychology* (pp. 513–534). Oxford: Oxford University Press.

SANNA AALTONEN VTT, dosentti, työskentelee sosiologian yliopistonlehtorina Itä-Suomen yliopistossa. Aaltonen on tehnyt erityisesti laadullista nuorisotutkimusta aiheenaan sukupuolinen häirintä, siirtymät aikuisuuteen, ylisukupolviset suhteet, työn ja koulutuksen marginaalit, prekaari työelämä ja hyvinvointi.

PEKKA KUUSELA YTT, työskentelee sosiaalipsykologian yliopistonlehtorina Itä-Suomen yliopistossa. Kuusela on ollut aiemmin kiinnostunut sosiaalitieteiden teoreettisista perinteistä ja tehnyt viime vuosina laadullista tutkimusta työelämästä, dialogisuudesta ja aikuistumisesta.

Sinimaaria Ranki



Kuva Nina Karlsson

Hybridityöstä lisää tuottavuutta?

Kriisi toisensa jälkeen on murtanut työelämään vaikuttaneiden megatrendien keskelle. Suurimmaksi työelämän mullistajaksi suodattuu pandemia: se jakoi työelämän kahtia ja vauhditti joitain työelämässä jo vallinneita kehityskulkuja. Työyhteisöissä otettiin valtaisa digiloikka, etätöy määrä nelinkertaistui ja hybridityöstä tuli uusi työn tekemisen tapa. Yksilöiden tuottavuus kasvoi työn autonomian lisääntymisen myötä. Nämä pandemian aiheuttamat välittömät muutokset vaikuttavat suotuisilta ajatellen työn tuottavuuden kehitystä. Tuottavuuskasvun mahdollisuuksiin on tärkeää tarttua. Hybridityön oloissa on erityisesti vaalittava työyhteisöjen vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja yhteistä oppimista. Näitä ei saa hukata, sillä pitkällä tähtäimellä tuottavuuskasvun tärkein lähde on osaaminen: tiedon leviäminen, tiedon hyödyntäminen innovatiivisella tavalla ja uuden oppiminen.

AVAINSANAT: hybridityö, digitalisaatio, lähijohtaminen, yhteisöllisyys, tuottavuus

Johdanto

Työelämä on vuonna 2020 levinneen koronapandemian myötä mullistunut historiallisella tavalla. Lähestulkoon samanaikaisesti kautta maailman työelämä jakaantui kahtia työpaikeilla tehtävään lähityöhön ja teknologiavälitteisesti muualta käsin tehtävään etätöyöhön. Tartuntariskin vähitellen väistyttyä työelämässä on alettu hakemaan uudenlaista tasapainoa, jossa etä- ja lähityön parhaat puolet yhdistyisivät sekä työntekijän että työnantajan yhteisen näkemyksen mukaisella mielekkäällä tavalla. Tällainen etä- ja lähityön yhdistelmä, hybridityö, tuo aiempaa kirkkaammin näkyviin työyhteisön vuorovaikutuksen ja tuottavuuden välisen yhteyden. Pitkällä tähtäimellä tuottavuuskasvun välttämätön edellytys on työyhteisön kyky synnyttää uutta tietoa ja osaamista, rakentaa työyhteisön oppimista edistäviä verkostoja ja hyödyntää muualla tehtyjä keksintöjä. Tässä artikkelissa nostetaan keskusteluun keskeisimpiä seikkoja, joihin on tärkeää kiinnittää huomiota, jotta osataan vaa-

lia vuorovaikutukseen pohjautuvaa työyhteisön kykyä oppia ja synnyttää uutta osaamista myös hybridityön oloissa.

Kriisien ja megatrendien vyyhdistä suodattuu pandemia

Vuonna 2020 puhjennut pandemia osoittautui vasta ensimmäiseksi perättäisistä, yhteiskuntia myllertäneistä kriiseistä. Sen jälkeen megatrendien keskelle iskivät Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan, energiakriisi, nopeimmaksi vuosikymmeniin kiihtynyt inflaatio ja kaiken tämän myötä talouden näkymien suuri epävarmuus. Megatrendeistä ilmastonmuutos oli muuntunut ilmastokriisiksi, ja demografinen muutos etenee hitaasti mutta vakaasti: väestö vanhenee ja käytettävissä olevat resurssit pienenevät koko kansantaloudessa.

Tästä perättäisten kriisien ja megatrendien vyyhdistä suurimmaksi työelämää mullistaneeksi voimaksi suodattuu pandemia. Se on vauhdittanut monia työelämässä jo havaittuja kehityskulkuja. Globaalin mittakaavan ja monen samanaikaisesti vauhdittuneen kehityksen yhteisvaikutuksesta syntyi mullistava murros¹.

Pandemia kiihdytti digitalisaatiota

Pandemian pakottama etätyöhön siirtyminen oli mittava digiloikka. Se oli ennen kaikkea viestintävälineiden läpimurto. Työolobarometrin mukaan pandemian ensimmäisenä vuonna 2020 sähköisten työtilojen tai pikaviestintävälineiden käyttö pomppasi kymmenellä prosenttiyksiköllä: vuonna 2021 sellaisia käytti jo 77 prosenttia palkansaajista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Muutoksen mittaluokkaa kuvaa myös Microsoftin helmikuusta 2020 helmikuuhun 2021 keräämä aineisto, joka näyttää työn intensiteetin lisääntyneen voimakkaasti: viikoittainen palaveriaika kasvoi 148 prosenttia, keskusteluviestejä lähetettiin 45 prosenttia enemmän ja digitaalisten dokumenttien kanssa työskentelevien määrä kasvoi 66 prosenttia (Microsoft, 2021).

Pandemia kiihdytti myös tuotannon digitalisoitumista: pandemian vuoksi miltei puolet yrityksistä digitalisoi tuotantoaan ja toimintaansa, ja neljännes avasi uusia tai lisäsi digitaalisia jakelukanavia (Suomen virallinen tilasto: Innovaatiotoiminta). Äkisti laajentunut markkina ja kasvanut kysyntä saivat digitaalisia ratkaisuja tarjoavat yritykset kehittämään etätyötä ja etäasiointia helpottavia työvälineitä (Barrero ym., 2021). Pandemian vaikutus digitalisaation megatrendiin on siis ollut selkeästi kehitystä kiihdyttävä.

Hybridityö tullut jäädäkseen

Etätyöstä laajalti saatujen myönteisten kokemusten seurauksena työskentely työntekijän itsensä valitsemassa paikassa – joka useimmiten on koti – jatkuu globaalisti aiempaa laajamittaisempana. Uusi, suosittu työmuoto on niin kutsuttu hybridityö. Yleisimmin hybridityöllä tarkoitetaan sitä, että palkansaaja tekee osan työajasta työnantajan tiloissa ja osan itse valitsemassaan paikassa. Suosituimmaksi valinnaksi on nousut tehdä työtä ”toimistolla” kahtena tai kolmena päivänä viikossa, mutta muukin aikajakauma on mahdollinen.

Loppusyksyllä 2021 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan 70 prosentissa vähintään kymmenen henkeä työllistävissä organisaatioissa tehtiin hybridityötä (Selander ym. 2022). Kaikista palkansaajista 28 prosenttia kertoo tekevänsä hybridityötä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023). Paikan valintaan vaikuttavat työmatkan lisäksi paljolti työpäivälle suunnitellut tehtävät: vaativatko ne syventymistä ja itsenäistä työskentelyä, vai onko tarve kasvokkaisille keskusteluille työtovereiden kanssa

¹ Pandemian vaikutuksia työelämään käsitteleviä tutkimustuloksia on koottu Työterveyslaitoksen katsaukseen (Ranki, 2023), joka on myös tämän artikkelin pohjana.

(Appel-Meulenbroek ym., 2022). Valtaosa, 60 prosenttia, teki läpi pandemian ja tekee edelleen lähityötä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023).

Pelkästään etätyötä tekevien määrä on nelinkertaistunut verrattuna aikaan ennen pandemiaa. Ennen pandemiaa kolme prosenttia työntekijöistä kertoi tekevänsä etätyötä päivittäin, vuoden 2021 aikana tuo luku nousi peräti 21 prosenttiin, mutta on tullut siitä merkittävästi alaspäin. Vuonna 2022 viitenä päivänä viikossa etätyötä tekee 12 prosenttia työntekijöistä.

Etätyön myötä työ itsenäistyi

Etätyöhön siirtyminen on mahdollistanut monelle aiempaa itsenäisemmän päätöksenteon oman työnteon suhteen. Tämä edellyttää työntekijöiltä kykyä itsensä johtamiseen. Etätyö korostaa kykyä ohjata omaa toimintaansa, suunnitella itsenäisesti työn kulkua, määritellä työskentelylle tavoitteita ja toisaalta kykyä itse arvioida onnistumistaan. Etätyötä tekevien on myös itse huolehdittava sellaisista työoloista koskevista seikoista, joista työnantaja huolehti silloin, kun työtä tehdään työpaikalla. Ajan myötä moni on pystynyt parantamaan fyysistä työympäristöä ja käytössä olevaa etätyövälineistöä, usein työnantajan tuella. Oma osaaminen on kehittynyt erilaisten digitaalisten sovellusten ja välineiden aiempaa laajemman käytön myötä. Nopean tuotekehityksen ansioista etätyövälineet ovat helppokäyttöisempiä, hinnaltaan edullisempia ja erilaista työskentelyä paremmin tukevia kuin ennen etätyöloikkaa (Barrero ym., 2021).

Suomalaisista etätyötä tekevästä palkansaajista peräti neljä viidestä kertoo tuottavuutensa parantuneen. Keskeinen syy on kokemus siitä, että etätyössä pystyy keskittymään paremmin kuin työpaikalla (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on koettu helpompana, ja työmatkan kuluvan ajan voi käyttää muuhun. Etätyössä koettuun tuottavuuteen liittyy myös työn imu, joka on erittäin vahva tuottavuuden selittäjä (Hakanen, 2009; Albrecht, 2010; Bryson ym., 2017; Nielsen ym., 2017; Stepanek ym., 2019; Böckerman & Ilmakunnas, 2020; Eskelinen ym., 2022). Etätyö on usein luonteeltaan sellaista, että se sallii työn sisältöjen ja tekemisen tapojen muokkaamisen itselleen mieluisaksi ja omien vahvuuksien käyttöä tukevaksi. Silloin työ on motivoivaa ja sitä tehdessä voi tuntea työn imua. Tämä vahvistaa hyvinvointia ja suojelee työuupumukselta niitä työntekijöitä, joilla on hyvät itsensä johtamisen taidot (Mäkelä ym., 2020).

Sinänsä työn itsenäistymisen kehityskulku ehti syntyä jo muutama vuosi ennen pandemiaa. Puhuttiin itseohjautuvuudesta, jolla viitattiin työntekijän tai tiimin autonomian lisäämiseen ja hierarkioiden purkamiseen². Koska etätyötä tekevien joukko on pandemian jälkeen aiempaa laajempi, työn autonomian lisääntymistä voi mittakaavansa vuoksi pitää pandemian jälkeisen työelämän yhtenä vahvistuneena kehityskulkuna.

² Keskustelua itseohjautuvuudesta ja sen taustasta on avattu laajemmin esimerkiksi Työn tuuli -julkaisun numerossa 2/2020.

Lähijohtaminen liittyy työyhteisöön

Työn autonomisuuden ja itseohjautuvuuden lisääntymisen vastapainona lähijohtaminen on yksilöllistynyt ja sen merkityksen voi nähdä kasvaneen. Työntekijöiden liiallisessa itseohjautuvuudessa on nimittäin riskinä se, että työntekijä kuormittuu ja jää ilman riittävää tukea (Mauno ym., 2022). Jotta näin ei kävisi, lähijohtamisessa on huolehdittava siitä, että työn tavoitteet pysyvät selkeinä ja työntekijän ponnistelut niiden saavuttamiseksi tunnustetaan työyhteisössä.

Keskustelu työn tavoitteista auttaa suuntaamaan työtä ja priorisoimaan tehtäviä. Samalla keskustelut ovat kanava saada palautetta tehdystä työstä ja siitä, miten oma työ edistää organisaation laajempia tavoitteita. Esihenkilön kiinnostus työntekijän mielipiteitä kohtaan vahvistaa luottamusta ja arvostusta. Hyvä lähijohtaminen vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä, joka puolestaan liittyy positiiviseen organisaatiokäyttäytymiseen ja lisää sitoutumista organisaatioon. (Hakanen, 2009; Albrecht, 2010; Van Wingerden & Van der Stoep, 2018).

Työstä ja sen tavoitteista käytävät keskustelut auttavat tunnistamaan, mikä on oman työn ja organisaation toiminnan menestyksen kannalta ratkaisevinta tekemistä. Ne luovat myös ymmärrystä siihen, mitä ja miten kunkin tiimin tai työntekijän yhteinen tai yksilöllinen toiminta parantaa työn tuottavuutta. Tällaiset arjen keskustelut ovat hyvin toimiessaan organisaation tuottavuutta voimistavia, keskeisiä strategisen vuoropuhelun foorumeita.

Osaamisen kehittäminen muuttunut itsenäiseksi työssä oppimiseksi

Digitalisaation loikka kiihdytti jatkuvan työssä oppimisen merkitystä. Teknologisen kehityksen myötä osaamisvaatimukset ovat olleet jo pidempään kasvussa eri ammateissa. Samalla myös muut kriisit ovat nopeasti tuoneet työelämään kaikki toimialat läpäiseviä uuden osaamisen alueita: miten hallitaan fyysisiä ja taloudellisia riskejä, miten varmistetaan huoltovarmuuskysymykset, miten edistää vihreää siirtymää tai mitä työyhteisöt voivat tehdä ilmastokriisin hillitsemiseksi.

Työssä oppiminen on vuosien varrella muuntanut muotoaan: perinteinen osallistuminen henkilöstön koulutuspäiviin on vähentynyt ja itsenäinen opiskelu ja oppiminen yhdessä työtovereiden kanssa on vastaavasti lisääntynyt. Etätyöloikka vaikuttaisi nopeuttaneen tätä työssä oppimisen muutosta, jonka taustalla on asiantuntijatyön lisääntyminen. Autonomisessa asiantuntijatyössä käsitellään paljon informaatiota ja ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Usein on tarve olla kanssakäymisissä muiden ihmisten kanssa (Vainiomäki & Böckerman 2018). Nämä tekijät määrittävät, missä määrin työhön itseensä kohdistuu oppimisvaatimuksia, ja missä määrin oppimaansa voi työn kehittämiseksi hyödyntää. Yksilön oppimisvalmiuksien lisäksi työssä oppimisen tulos riippuu

työtehtävien luonteesta ja työprosessista (Silvennoinen & Nori 2017, Salling Olesen 2018). Monimutkaista ongelmanratkaisukykyä vaativissa asiantuntijatehtävissä mahdollisuudet kehittää työtä ja hyödyntää osaamista ovat usein hyvin laajat. Autonomisessa etätyössä hyvät valmiudet kehittää itsenäisesti omaa osaamistaan ovat välttämättömiä.

Vaikka etätyötä tekevien joukko pandemian myötä moninaistui, on etätyö edelleen yleisintä korkeammin koulutettujen ylempien toimihenkilöiden keskuudessa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023). Korkeampi koulutus antaa hyvät valmiudet kognitiiviseen, tietoon perustuvaan oppimiseen, ja ammattikirjallisuutta hyödyntävä tiedonhankinta tuntuu asiantuntijatyötä tekeville luontaiselta oppimismuodolta.

Ahkerakaan yksinomainen itsenäinen opiskelu ei kuitenkaan ole organisaation kannalta riittävää. Työntekijän osaaminen poistuu organisaatiosta, kun hän jättää organisaation esimerkiksi eläkkeelle jäädessään, eikä enää paranna organisaation ja sitä kautta kansantalouden kilpailukykyä. Yksilön osaaminen muuntuu organisaation ja koko kansantalouden tuottavuuskehitystä edistäväksi, kumuloituvaksi ”teknologiaksi” vasta, kun sitä on ollut mahdollisuus eri tilanteissa käydyissä vuoropuheluissa siirtää työyhteisön yhteiseksi osaamiseksi (Tuottavuuslautakunta, 2022). Parhaimmillaan autonomisen työn itseohjautuvuus ja yhteinen oppiminen täydentävät toisiaan organisaation tuottavuuskasvua voimistavaksi kyvykkyydeksi. Tähän vaikuttavat johtamiskäytännöt ja organisaatiokulttuuri.

Yhteisöllisyys syntyy osallistamisesta ja synnyttää oppimista

Vaikka etätyössä oma työ voi kyllä sujua tehokkaasti, työyhteisön oppimisen ja strategisten tavoitteiden uudistuminen edellyttävät yhteisöllisyyttä rakentavia kasvokkaisia kohtaamisia (Virtanen ym., 2022). Microsoftin (2021) keräämä aineisto osoittaa, että vaikka etätyöloikan myötä käyttöön otetut digitaaliset ratkaisut ovat lisänneet vuorovaikutuksen määrää työyhteisöissä, työtä tehdään aiempaa harvempien kanssa. Teknologiavälitteisyys yksipuolistaa helposti vuorovaikutusta: virtuaaliset palaverit ovat ennalta suunniteltuja ja kulultaan ohjattuja. Niissä spontaani ajatustenvaihto ja ideointi on vähäisempää (Appel-Meulenbrock ym., 2022).

Kysymys yhteisöllisyyden kokemuksesta tuli mukaan vuosittaiseen työolobarometriin vuonna 2021. Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunnetta aina tai usein kokee noin puolet palkansaajista (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023). Microsoftin (2021) kyselyssä kaksi kolmesta haluaa samalla pandemia-aikaa enemmän kasvokkaisia kohtaamisia. Suomessa pandemian aikana etätyötä tehneistä puolet kaipasi työyhteisön sosiaalisia suhteita (Sutela & Pärnänen, 2021). Yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön kannattaa vahvistaa, sillä se lisää halua työskennellä enemmän työpaikalla yhdessä muiden kanssa (Virtanen ym., 2022).

Myönteisiksi koetuissa sosiaalisissa tilanteissa syntyy sitoutumista työyhteisöön ja yhteisiin tavoitteisiin. Kun työyhteisön vuorovaikutus perustuu keskinäiseen arvostukseen ja välittämiseen, rakentuu luottamukseen perustuva ilmapiiri. Silloin keskusteluissa strategiasta ja työn tavoitteista tuodaan esiin erilaisia näkemyksiä ja ajattelu kehittyy. Näin yhteisöllisyys kytkeytyy strategiseen vuoropuheluun: yhdessä oppien tunnustetaan, mikä tekeminen on organisaation menestyksen kannalta olennaisinta, ja miten tehden työ parhaiten onnistuu (Powell, 2017, kirjallisuuskoste artikkelissa Ranki, 2022).

Hybridityö voi olla tuottavuusriske

Tuottavuuskasvun elementtejä on

Hybridityössä on tunnistettavissa tuottavuuskehitystä piristäviä elementtejä. Niihin tarttuminen on mahdollisuus, joka on tärkeää hyödyntää.

Ensimmäinen positiivinen seikka on yksilöiden kokemaa oman työn tuottavuuden parantuminen. Samalla on ilmennyt viitteitä siitä, että pandemian jälkeisessä etä-, hybridi- ja lähi-työelämässä työkuultuuri, jossa ihmiset haluavat ja voivat olla aloitteellisia työn kehittäjiä, näyttäisi kaipaavan vahvistusta (Virtanen ym., 2022). Työmatka-ajan säästäminen on suurin tekijä, joka vaikuttaa päätöksentekoon, kun etätyöläinen punnitsee, lähteäkö työpaikalle vai ei (Barrero ym., 2021).

Toiseksi etenkin etätyötä tehneiden osaaminen uusien tietoteknisten ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseksi on kehittynyt. Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2022) huomauttaa pandemian aiheuttamaa etätyösiirtymää analysoivassa katsauksessaan, että yksilötason tuottavuuskasvun edellytys on ollut juuri riittävä osaaminen käyttää digitaalisia laitteita ja ratkaisuja. Erään kansainvälisen selvityksen mukaan neljä viidestä yrityksestä kertoo tuottavuuden kasvaneen pandemian aiheuttaman digiloikan seurauksena (OI Global Partners, 2020).

Digiosaamista tarve edelleen vahvistaa

Tuottavuuskasvua ajatellen digitalisoituvassa työelämässä on yhä enemmän tarvetta erikoisosaamiselle hyödyntää digitaalisia ratkaisuja, mutta myös perusosaamiselle (Cedefop, 2022). Suomen verrokkimaita hitaamman tuottavuuskasvun keskeinen selittäjä on liian vähäiset investoinnit tietotekniikkaan erityisesti palveluliiketoiminnassa: dataan ja ohjelmistoihin investoidaan vähemmän kuin verrokkimaisissa. Data-analytiikan käyttö tieteen ja teknologian kehitystä hyödyntäen olisi tärkeä markkinoille suuntautuvien uusien innovaatioiden lähde. Yritysten väliset erot ovat kuitenkin suuria: digitaalisen kehittyneisyyden suunnannäyttäjät hyödyntävät data-analytiikkaa ja digitalisaation mahdollisuuksia enenevässä määrin (Alasoini ym., 2023). Tuottavuuskasvun herättely edellyttäisi digitaalisten ratkaisujen innovatiivista hyödyntämistä ei vain eturintaman yri-

tyksissä, vaan myös matalamman tuottavuuden yrityksissä (Alasoini ym., 2023; OECD, 2023). Investointien lisääminen tietotekniikkaan edellyttää rinnalleen riittävästi osaavaa työvoimaa sekä tietoteknisten ratkaisujen kehittämiseen että käyttämiseen. Etätyöloikan myötä otettu laajamittainen digiloikka ja siihen liittynyt digiosaamisen kehittyminen sujuttaisivat parhaimmillaan digitaalisten ratkaisujen hyödyntämistä aiempaa useammassa yrityksessä.

Inhimillinen pääoma kasvaa parhaiten korkeaan osaamiseen panostamalla

Osaaminen ja uuden oppiminen ovat tuottavuuskasvun tärkeimpiä – ellei kaikista tärkein – lähde (Woessman, 2016; Kokkinen ym., 2021). Suomessa koulutuksen kautta saadun osaamisen tuottavuushyödyt on saavutettu jo aiempina vuosikymmeninä (Pohjola, 2021), mutta osaamisen voimakkain vaikutus työn tuottavuuteen syntyy kokonaistuottavuuden kautta. Kyse on aineettomasta tuotannontekijästä, joka koostuu siitä tiedosta, miten työn ja pääoman avulla raaka-aineista saadaan hyödykkeitä. Se pitää sisällään, miten olemassa olevaa tietoa osataan hyödyntää, miten työyhteisössä opitaan ja synnytetään uutta osaamista, tai minkälaisia verkostoja ja kumppanuuksia rakennetaan.

TKI-investoinnit ovat tuottavuuskasvun välttämätön edellytys juuri tästä syystä: niiden tuloksena syntyy uutta tietoa ja osaamista, mikä edistää uusien ideoiden syntymistä ja kykyä hyödyntää muualla tehtyjä keksintöjä. Korkeasti koulutetut ovat tässä avainasemassa: heillä on parhaat valmiudet hyödyntää tietoa, ideoida ja innovoida, levittää tietoa ja ottaa vastaan tietoa (Hewlett, 2002; Holmström & Toivanen, 2019). Tästä syystä korkeaan osaamiseen ja sen edelleen kehittämiseen panostamalla inhimillinen pääoma taloudessa kasvaa enemmän (Kokkinen ym., 2021)³.

Yhteinen oppiminen ja oivallukset edellyttävät kohtaamisia

Siksi riittävät kasvokkaiset kohtaamiset ja niissä tapahtuva yhteinen ideointi, tiedon hyödyntäminen ja uuden tiedon synnyttäminen ovat kriittisiä pitkän tähtäimen tuottavuuskasvun kannalta. Vaikka innovaatiotoiminnassaan aktiivisimmat yritykset ovat tyypillisesti digitalisaation edelläkävijäyrityksiä, rinnalle tarvitaan henkilöstön laajaa osallistumista kehittämistoimintaan, jotta markkinoille syntyy uusia tuote- ja palveluinnovaatioita (Selander & Alasoini, 2022; Alasoinin ym., 2023). Henkilöstön laaja osallistuminen kehittämistoimintaan on yhteydessä työssä oppimiseen ja henkilöstön aloitteellisuuteen sekä edelleen tuottavuuden kasvuun (Alasoini & Selander, 2023).

Sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmisten kasvokkainen kohtaaminen ovat myös keskeisimpiä onnekkaiden sattumien lähteitä asiantuntijatyössä (Toivanen ym., 2021). Oivallus

³ Osaamisen ja tuottavuuskasvun yhteyttä kuvaavia tutkimustuloksia on koottu artikkeliin (Ranki, 2022).

syntyy, kun toinen ihminen avaa puheellaan tai tekemisellään uuden näkökulman (Hakala, 2022). Valtaosa innovaatioista onkin arjessa tehtäviä parannusinnovaatioita, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa työtä tehden (Alaja & Lemola, 2023): tuottavuutta parantavia uusia toimintamalleja, tuotteita tai palveluita. Joskus saavutetaan läpimurto, joka muuttaa kuluttajien käyttäytymistä radikaalisti. Tällainen saavutus edellyttää yleensä erilaista osaamista ja kokemusta yhteen tuovaa tiimiä, jossa yhteistyö on johdonmukaista ja tavoitteellista mutta samalla riittävän rentoa luovalle ajattelulle (Hakala, 2022).

Työyhteisön toiminta ja vuorovaikutus strategisen johtamisen ytimeen

Viesti tulevaisuuden työelämälle on selkeä. Hybridityössä piilee myönteisen tuottavuuskehityksen mahdollisuus. Sen saavuttamiseksi tarvitaan sekä investointeja ennen kaikkea digitalisaatioon ja TKI-toimintaan että riittävän vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden vaalimista työyhteisöissä. Jatkuvan työssä oppimisen, innovatiivisuuden ja tuottavuuden kannalta ratkaisevaa on, että etätöiden yleistyttyäkin voidaan varmistaa työyhteisöjen kyky jakaa kokemuksia ja ratkaista ongelmia yhdessä niin sisäisissä kuin ulkoisissa verkostoissa. Hyvin toimiva työyhteisö ja vuorovaikutteiset kumppanuudet luovat pohjan liiketaloudelliselle menestykselle. ■

LÄHTEET

Alasoini, T., Selander, K., Antila, J., Hakonen, N., Lyly-Yrjänäinen, M. & Näätänen, A-M. (2023). Osaaminen, yhteistyö ja osallistuminen – innovaatioihin perustuvan tuottavuuskasvun tekijät suomalaisilla työpaikoilla. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos

Albrecht, S. (toim.) (2010). Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice. Cheltenham: Edward Elgar

Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijss-Perrée, M. & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. Journal of Environmental Psychology, 81, 101784

Barrero, J., Bloom, N. & Davis, S. (2021). Why working from home will stick. NBER Working Paper 28731

Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? Human Relations, 70(8), 1017-1037.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2020). Työhyvinvointi kannattaa. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat: Raportti

Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. (2022). Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. AkavaWorks, Artikkele 1/2022

Hakala, J. (2022). Oivallus. Ratkaiseva välähdys ja mitä siitä tiedetään. Helsinki: Alma Talent

Hakanen, J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto

Hewlett, R. (2002). Integrating human capital concepts in productivity and growth topics. Journal of Management Research, 2(1), 22-42.

Holmström, B. & Toivanen, O. (2019). Kasvu perustuu tietoon. Teoksessa S. Honkapohja ja V. Vihriälä (toim.) Suomen kasvu – mikä määrää tahdin muuttuvassa maailmassa? (ss. 141-154). Helsinki: Taloustieto Oy.

Kokkinen, A., Obstbaum, M. & Mäki-Fränti, P. (2021). Bank of Finland's long-run forecast framework with human capital. BoF Economics Review 10

Mauno, S., Minkkinen, J., Feldt, T. & Herttälampi, M. (2022). Lisääkö työn intensiivistyminen työn imua? Tuloksia intensiivistymisen ilmenmismuodoista erilaisilla ammattialoilla. Työelämän tutkimus 20(1), 30-60.

Microsoft (2021) The next great disruption is hybrid work – Are we ready? 2021 Work Trend Index: Annual Report. March 22, 2021. Haettu 19.4. osoitteesta [The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready? \(microsoft.com\)](https://www.microsoft.com/en-us/work-trend-index)

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2022). Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19 pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor. Kunskapssammanställning 2022:2

Mäkelä, L., Kemppinen, S., Kangas, H., Lehtimäki, T. & Tanskanen, J. (2020). Itsensä johtamisella parempaa hyvinvointia myös koronakevään etätöissä. Työn tuuli 29(2), 56-61.

Ranki, S. (2022). Miten yksilöiden osaaminen muuttuu yrityksen tuottavuudeksi ja edelleen talouskasvuksi? Teoksessa S. Lemmetty & Collin, K. (toim.): Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä (ss. 88-122). Jyväskylä: SoPhi.

Ranki, S. (2023). HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos

Nielsen, K., Nielsen, M., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. Work & Stress, 31(2), 101-120.

Pohjola, M. (2021). Tuottavuus, rakennemuutos ja talouskasvu. Talouspolitiikan arviointineuvoston Katsaus talouspolitiikasta 2021 -raportin taustaraportti.

Powell, T. (2017). Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice. California Management Review, 59(3), 162-190.

Salling Olesen, H. (2018). Learning and experience: A psychosocietal approach. Teoksessa M. Marcella, S. Webb, J. Holford, R. Waller & P. Jarvis: The Palgrave International Handbook on Adult and Lifelong Education and Learning (ss. 169-189). UK: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55783-4_10

Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. (2022). Työntantajien näkemyksiä etätöistä. Kuinka etätöistä päätetään koronapandemian jälkeen? Työterveyslaitos.

Silvennoinen, H. & Nori, H. (2019). In the margins of training and learning. Journal of Workplace Learning, 29(3), 185-199.

Stepanek, M., Jahanshahi, K. & Millard, F. (2019). Individual, workplace, and combined effects modeling of employee productivity loss. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 61(6), 469-478.

Sutela, H. & Pärämänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus.

Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. (2021). Onnekkait sattuimat ja psykologinen turvallisuus. Työterveyslaitos.

Tuottavuuslautakunta. (2022). Palkat ja kilpailukyky tuottavuuden varassa. Miten tuottavuuskasvua voidaan edistää? Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:66

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022). Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työelämä 2022:46

Vainiomäki, J. & Böckerman, P. (2018). Ammattien tehtäväsältöjen yhteys niiden palkkojen ja työllisyyden muutoksiin Suomessa. Työpoliittinen aikakauskirja, 61(1), 33-42.

Van Wingerden, J. & Van der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. PLOS ONE 13(6): e0197599. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>

Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022). Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Työterveyslaitos: Tietoa työstä

SINIMAARIA RANKI KTT toimii johtavana asiantuntijana Työterveyslaitoksessa. Hän on vetänyt hallituskauden 2019–23 työelämäohjelmien kokonaisuuteen kuulunutta hybridityö, etättyö ja lähityö -projektia (HELP). Projektissa muodostettiin laaja-alaiseen tutkimustietoon pohjautuvaa kokonaiskuvaa työelämän keskeisistä muutosvoimista keskittyen erityisesti työhyvinvoinnin ja tuottavuuden väliseen yhteyteen. Edellisessä työssään Sitran Osaamisen aika -tiimissä Sinimaaria kokosi tutkimustietoa elinikäisen oppimisen kokonaiskuvan hahmottamiseksi keskittyen erityisesti rahoituksen kysymyksiin. Aiemmin urallaan hän on toiminut eri johtamistehtävissä korkeakoulu-sektorilla sekä ekonomistina Suomen Pankissa.



Petja Eklund



Epätyypillisten työsuhteiden työttömyysturva

Vakituisen kokoaikatyön rinnalle on noussut myös muita tapoja työllistyä. Tällaisten epätyypillisten työsuhteiden myötä julkisuudessa on vauhdittunut keskustelu työmarkkinoiden tulevaisuudesta, työehtojen soveltamisesta, toimeentulosta sekä työttömyysturvan haasteista. Tässä artikkelissa pohdimme, mihin ”epätyypillinen työsuhte” -käsitteellä viitataan ja arvioimme tilastojen avulla ilmiön kehittymistä ja yleisyyttä. Sen jälkeen tutustumme yksityiskohtaisemmin epätyypillisten työsuhteiden ja työttömyysturvan yhdistämiseen. Esitetyn perusteella voimme arvioida työttömyysturvan ja epätyypillisten työsuhteiden muodostamaa kokonaisuutta.

AVAINSANAT: epätyypillinen työsuhte, työttömyysturva, ansiosidonnainen päiväraha, soviteltu päiväraha, toimeentulo

Johdanto

Työttömyysturva toimii kitkatta, kun työttömän taustalla on vakituinen kokoaikatyö. Kun työttömyysturvaan yhdistettävä työ on jotain muuta, on lain soveltaminen hieman monimutkaisempaa. Hakemuksen käsittelyyn menee enemmän aikaa, neuvojen saaminen on vaikeampaa, ja joissain tapauksissa hakija voi jäädä kokonaan työttömyysturvan ulkopuolelle.

Edellisen toteaminen ei itsessään vielä tarkoita, että työttömyysturvassa olisi ongelmia. Asiasta julkisuudessa käyty keskustelu on enimmäkseen anekdoottista, jossa keskiössä ovat yksittäistapaukset. Siksi tarkastelemme tässä kirjoituksessa ensin tilastojen avulla epätyypillisten työsuhteiden osuutta ja kehitystä työmarkkinoilla. Ilmiön tilastollisen tarkastelun jälkeen tutustumme siihen, miten työttömyysturva ja epätavalliset työsuhteet voidaan nykyisin yhdistää.

Mikä on epätyypillinen työsuhte?

”Epätyypillinen työsuhte” on käsite, jolle ei ole tarkkaa sisältöä. Käsite toimii jonkinlaisena yleisenä kaatoluokkana. Esimerkiksi tutkimuskirjallisuudessa sillä tarkoitetaan ansiotyötä muussa kuin toistaiseksi voimassa olevassa kokoaikaisessa työsuhteessa. ”Tyypillinen” on siis toistaiseksi voimassa oleva kokoaikatyö ja ”epätyypillinen” on kaikki muu.

”Epätyypillinen” voi ehkä olla hieman harhaanjohtava, sillä esimerkiksi määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet ovat jo vakiintuneita ja melko tyypillisiäkin työnteon muotoja, vaikka ne luetaan kuuluvaksi epätyypillisten kategoriaan. Myöskään käsitteen loppuosa, ”työsuhte”, ei tavoita kaikkea tarkoitettua, sillä käsitteellä voidaan viitata myös ansiotyöhön, joka juridisesti tarkasteltuna on esimerkiksi yrittäjänä tehtyä työtä.

Kun epätyypillisen työsuhteen käsite kattaa kaiken vakituisen kokoaikatyön ulkopuolelta, voidaan sitä pitää jonkinlaisena kattoterminä. Sen ala kattaa myös muut samaa tai osittain samaa tarkoitusta tavoittelevat käsitteet, kuten esimerkiksi ”itsensätyöllistäjät”, ”uudet työn tekemisen muodot” ja ”joustotyö” sekä ”pätäkätö”.

Esimerkkiluettelo epätyypillisistä työsuhteista voisi olla seuraavanlainen: Määräaikainen työsuhde, osa-aikainen työsuhde, nollatunti-sopimus, alle kaksi viikkoa kestävä kokoaikatyö, vuokratyö, tukityöllistetty, freelancer, kevytyrittäjä, alustatyö, enintään kaksiviikkoa kestävä päätoiminen yrittäjyys ja sivutoiminen yrittäjä. Luetteloa pidentää se mahdollisuus, että kokonaisuus voi koostua myös erilaisista edellä mainittujen yhdistelmistä.

Työmarkkinoiden näkökulmasta tällainen monimuotoisuus lisää joustavuutta ja luo lisää työmahdollisuuksia. Tutkimuskirjallisuudessa esimerkiksi Pusa (1997) nostaa esille sen, että epätyypillisten työsuhteiden nousu liittyy yhteiskunnan rakennemuutokseen, jossa tavanomaisen kokoaikaisen työsuhteen käyttö on vähentynyt, kun työnantajat tarvitsevat enemmän joustoa toimintaansa. Lindström (1999) jatkaa ja toteaa, että yksityiset työnantajat käyttävät osa- ja määräaikaisuuksia suhdannepuskureina ja julkinen sektori tarvitsee epätyypillisiä työsuhteita sijaisuuksiin sekä työllistämisvarojen käyttöön. Moisala (2004) vetää yhteen ja arvelee, että epätyypilliset työsuhteet parhaimmillaan vastaavat niin työnteokijän kuin työnantajan tarpeisiin työelämän joustojen suhteen.

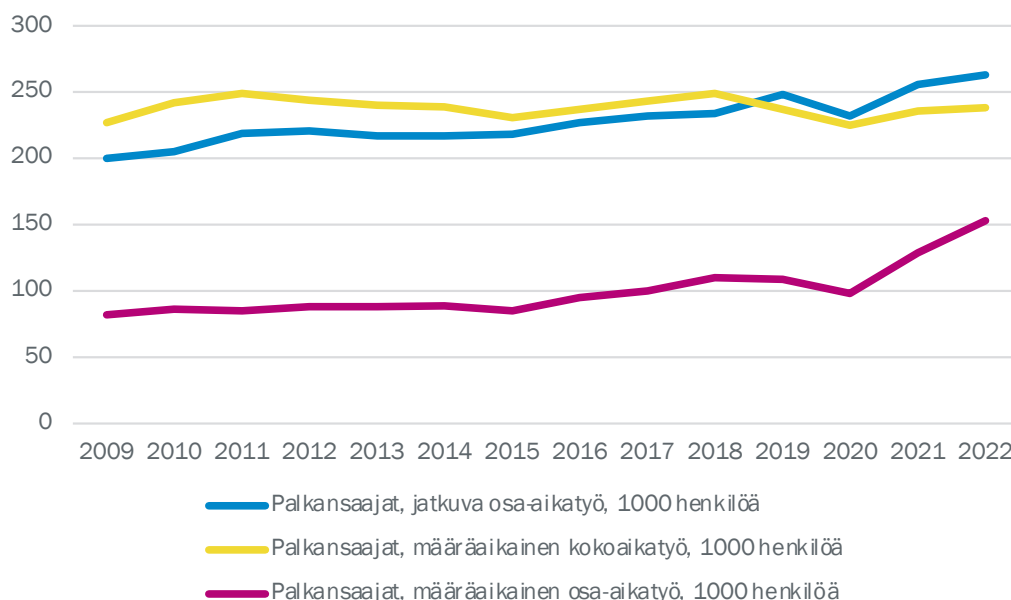
Haittapuolena voi olla kilpailun vääristyminen ja työehtojen heikentyminen, jos erilaisia työnteonmuotoja käytetään kiertämään työnantajalle kuuluvia velvoitteita.

Tällainen moninaisuus lisää haastetta lainsäädäntöön. Lisäksi lainsäädännön ja sen soveltamiskäytännön kehittyminen on työnteon tapojen muuttumista hitaampaa, jolloin asiaan liittyvä viranomaistoiminta voi olla tarpeettoman byrokraattista, ja erilaiset viranomaisratkaisut voivat johtaa jopa kohtuuttomiin tilanteisiin.

Mitä tilastot kertovat?

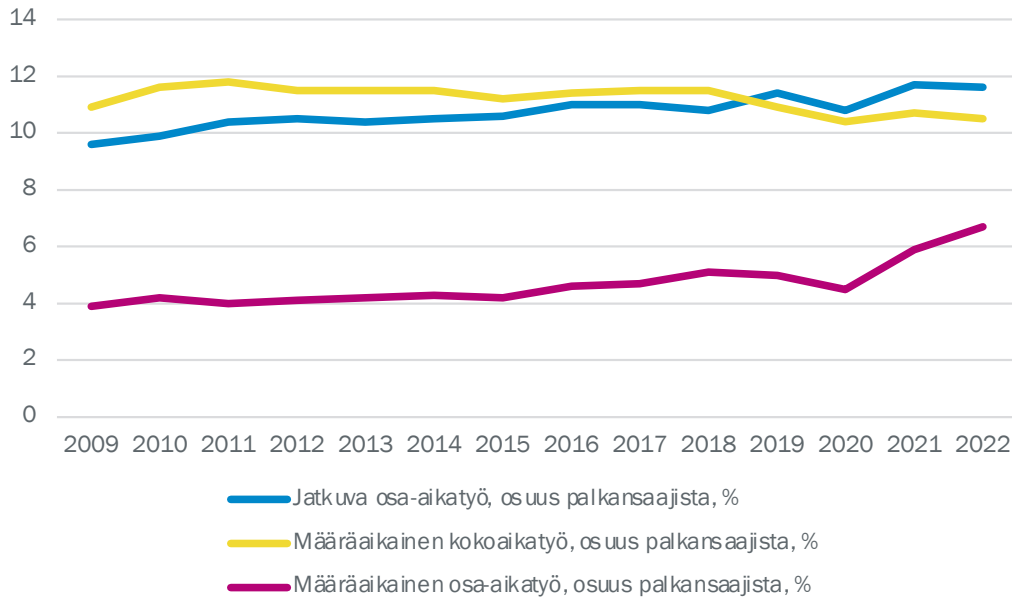
Epätyypillinen työsuhde ei ole tarkkarajainen ilmiö, jonka kehitystä ja luonnetta voisi tilastoista suoraan arvioida. Asiaa voi kuitenkin lähestyä tarkastelemalla Tilastokeskuksen työvoimatutkimusta, josta löytyy tilastotietoa määräaikaisista ja osa-aikaisista työsuhteista. Sen sijaan esimerkiksi kevytyrittäjyyttä tai sivutoimista yrittäjyyttä ei työvoimatutkimuksessa tilastoida.

Kun tarkastellaan jatkuvaa osa-aikatyötä sekä määräaikaisista osa- ja kokoaikatyötä viimeisen kymmenen vuoden ajalta, on keskeisin huomio se, että mitään kovin suurta äkkinäistä muutosta ei ole tapahtunut. Osa-aikatöiden määrä (Kuva 1) ja suhteellinen osuus (Kuva 2) ovat hienoisesti nousseet. Määräaikainen kokoaikatyö on sen sijaan kääntynyt laskuun 2018 jälkeen päätyen tarkastelun lähtötasoa matalammalle.



Kuva 1. Palkansaajat työsuhteen tyypin mukaan.¹

¹ Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-7830. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 2.5.2023].
Saantitapa: https://statfin.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyti/statfin_tyti_pxt_11pk.px



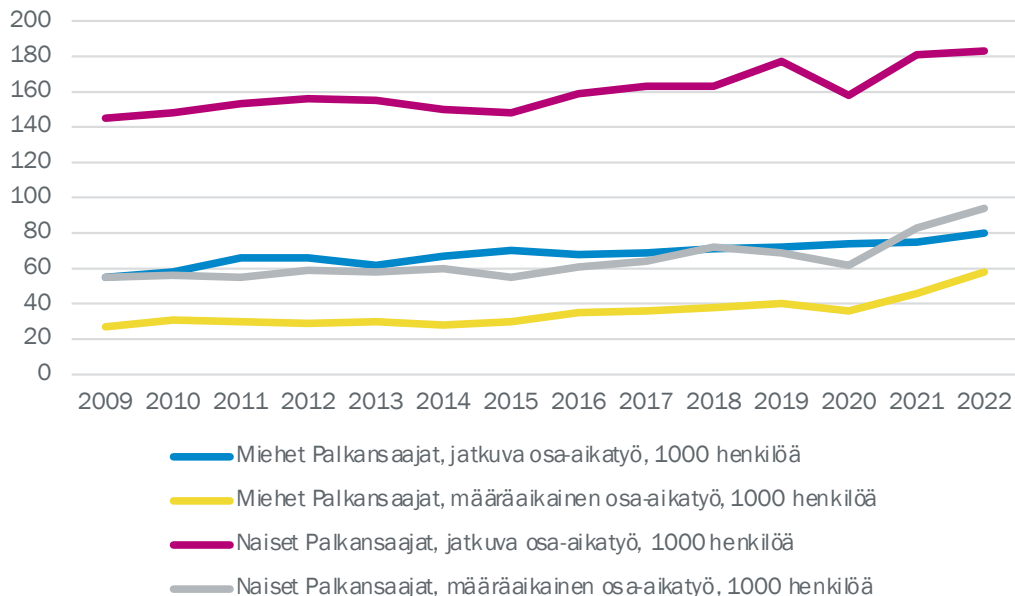
Kuva 2. Palkansaajat työsuhteen tyypin mukaan, osuus palkansaajista.²

Osa-aikatyö on yleistynyt ja erityisesti määräaikaisen osa-aikatyön yleistymisen on kiihtynyt korona-aikana. Nähtävää on, että onko kyseessä nimenomaan pandemia-aikaan liittyvä ilmiö. Tähän viittaa se, että kasvuvauhdissa näkyy hiljentymistä ja se, että jatkuvan osa-aikatyön suhteellinen osuus on kääntynyt hienoiseen laskuun 2021 aikana.

Osa-aikatyö on yleisempää naisilla

Tilastojen perusteella jatkuva osa-aikatyö on määrällisesti yleisin epätyypillisen työsuhteen muoto (Kuva 1).

Sukupuolten välillä tämä jakautuu niin, että jatkuva osa-aikatyö on määrällisesti selkeästi useammin naisilla kuin miehillä (Kuva 3). Ero selittyy sillä, että osa-aikatyötä tekevistä pal-



Kuva 3. Sukupuolijakauma osa-aikatyössä.³

² Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-7830. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 2.5.2023].
Saantitapa: https://statfin.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyti/statfin_tyti_pxt_11pk.px

³ Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-7830. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 2.5.2023].
Saantitapa: https://statfin.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyti/statfin_tyti_pxt_11pk.px

kansaaajista suurin osa työskentelee yksityisellä palvelusektorilla, jolla naisten osuus on suurempi. Ilmiöön on kiinnitetty huomiota jo pari vuosikymmentä sitten. Sutela ym. (2001) mukaan niin kutsuttu perinteinen pätkätyö liittyy miesvaltaisille aloille kuten rakennusalalle, jossa kausi- ja urakatyöt ovat yleisiä. Sittemmin on yleistynyt pätkätyöläisyys naisvaltaisilla yksityisen sektorin palvelualoilla, joilla on tyypillistä töiden osa-aikaisuus.

Osa-aikatyön sukupuolijakauman perusteella näyttää siis siltä, että epätyyppillisten työsuhteiden ilmiö on jonkin verran sukupuolittunut naisiin vinoutuen. Ero tosin tasoittuu, jos huomioidaan itsensätyöllistäjät, jotka Ojalan ja kumppaneiden mukaan ovat voittopuolisesti miehiä (Ojala ym. 2021).

Yksinyrittäjien määrä on noussut

Kevytyrittäjyys tai sivutoiminen yrittäjyys voidaan lukea epätyyppillisten työsuhteiden joukkoon. Ne eivät kuitenkaan ole sellaisia ilmiöitä, joita Työvoimatutkimuksessa erikseen tilastoidaan. Kevytyrittäjyys on pohjimmiltaan lähinnä lasutuspalveluiden markkinoinnissaan käyttämä käsite, joka on ujutautunut yleiskieleen. Kun juridinen määritelmä puuttuu, se ei sellaisenaan suoraan tavoita erikseen tilastoitavaa ilmiötä. Sen sijaan sivutoimisella yrittäjyydellä tarkoitetaan työttömyysturvalakia sovellettaessa sellaista työllistymistä yritystoiminnassa, mikä ei estä kokoaikatyön hakemista ja vastaanottamista.

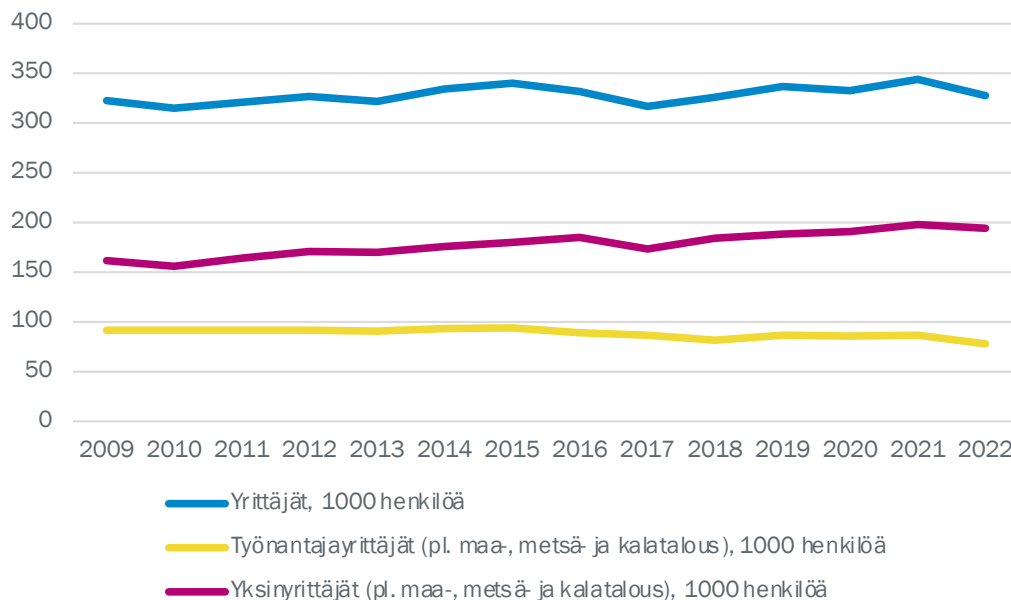
Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksessa yrittäjäksi joka tapauksessa tilastoidaan henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla. Tämä määritelmä kattaa myös kevytyrittäjän ja sivutoimisen yrittäjän, joten voimme epäsuorasti tarkastella asiaa Työvoimatutkimuksen yrittäjä -tilastojen avulla.

Tilastojen mukaan yrittäjien määrä on viimeisen kymmenen vuoden aikana pysynyt melko tasaisena. Työnantajayrittäjien määrä on hieman laskenut ja yksinyrittäjien määrä on lisääntynyt (Kuva 4). Tämä antaa viitteitä siitä, että kevytyrittäjien sekä sivutoimisten yrittäjien määrä on jonkin verran kasvanut, jos oletamme, että nämä ovat voittopuolisesti yksinyrittäjiä.

Kevytyrittäjyyspalvelujen toimialajärjestö Uusi työ ry:n puheenjohtajisto on tuonut esiin sen, että kevytyrittäjyyteen liittyvää lainsäädäntöä on hankala kehittää, koska kevytyrittäjyyttä ei tilastoida (Hellstén & Rautavuori, 2020).

Mistään merkityksettömästä ilmiöstä kevytyrittäjyydessä ei ole kyse. Uusi työ ry:n omien tilastojen mukaan kevytyrittäjiksi rekisteröityjen määrä on nimittäin kasvanut vuodesta 2017 vuoteen 2021 noin 130 000:lla. Vuonna 2021 rekisteröityjä kevytyrittäjiä oli 216 820 (Uusi työ ry & Kantar, 2022).

Uusi työ ry:n vuonna 2022 teettämän kyselytutkimuksen mukaan kevytyrittäjyys on valittu, koska sen koetaan sopivan työn pienimuotoisuuteen ja elämäntilanteeseen. Vain joka kymmenes oli päätenyt kevytyrittäjäksi muiden vaihtoehtojen



Kuva 4. Yrittäjät.⁴

4 Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-7830. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 2.5.2023].
Saantitapa: https://statfin.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyti/statfin_tyti_pxt_13ap.px

puutteessa (Uusi työ ry & Kantar, 2022). Tämä tukee oletusta siitä, että epätyypilliset työsuhteet lisäävät työmarkkinoilla kysyntää ja tarjontaa. Epätyypillisten työsuhteiden kautta tehdään työtä, jota työmarkkinoilla ei muuten olisi ja toisaalta ne mahdollistavat työmarkkinoille osallistumisen sellaisille henkilöille, joilla ei elämäntilanteen tai muiden olosuhteiden vuoksi ole mahdollisuutta kokoaikatyöhön tai jotka tekevät erillistä keikkaa kokoaikatyön ohessa.

Mainittuun kyselyyn vastanneiden mukaan kevytyrittäjyyden parhaita puolia ovat vähäinen byrokratia, toiminnan helppous ja joustavuus. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin on myös nähty tärkeänä. (Uusi työ ry & Kantar, 2022). Tällaiset vastaukset ja ylipäättään toiminnan suosio eivät kerro siitä, että kevytyrittäjyydessä olisi jotain erityistä hankaluutta, johon lainsäädäntöä kehittämällä pitäisi akuutisti ryhtyä. Hankalaksi kevytyrittäjyydessä on kuitenkin koettu työttömyysturva (Uusi työ ry & Kantar, 2022).

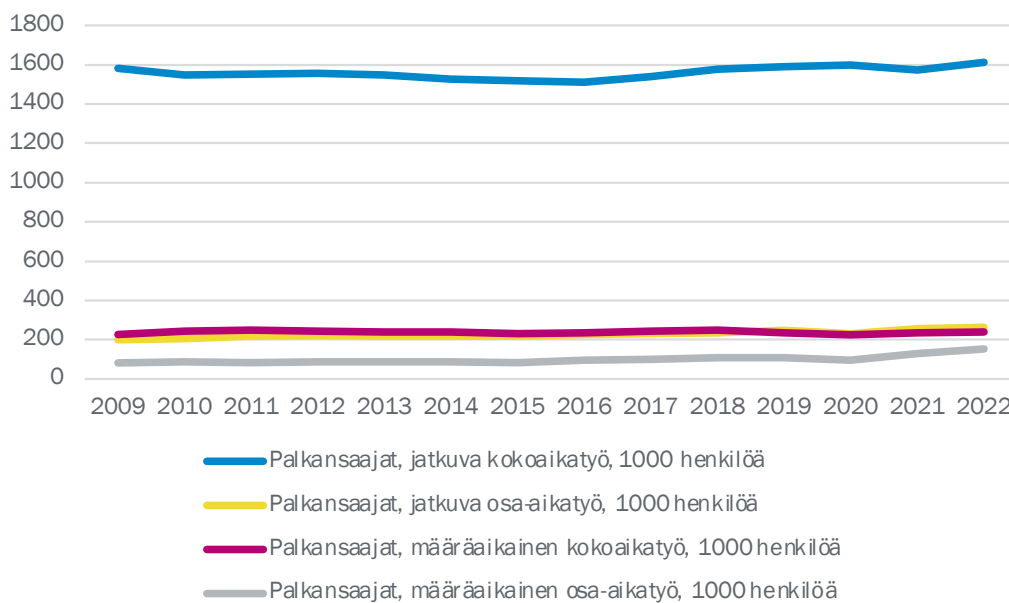
Kevytyrittäjyyden kenttä on muuttunut siten, että kokopäiväisinä palkansaaajina työskentelevien sivutoimisten kevytyrittäjien osuus oli edellisestä kyselystä lähes kaksinkertaistunut

15 prosentista 28 prosenttiin ja samalla pääasiallisesti itsensä kevytyrittäjinä työllistävien ja freelancereiden määrä oli laskenut 30 prosentista 17 prosenttiin (Uusi työ ry & Kantar, 2022). Kun kevytyrittäjyys on yhä useammin keikkaluonteinen sivutyö päätoimen ohella, vähenee esimerkiksi työttömyysturvaan liittyvien haasteiden merkitys kokonaisuudessa.

Kuinka merkittävästä työmarkkinoiden muutoksesta on kyse?

Tilastojen mukaan epätyypillisistä työsuhteista erityisesti osa-aikatyön yleisyys on kasvanut. Kuinka suuri muutos on suhteessa kokonaisuuteen?

Kun asiaa katsoo tarpeeksi etäältä, on muutosta hankala havaita. Noin 2,5 miljoonan henkilön työvoimassa epätyypillisten työsuhteiden lisäys lasketaan kymmenissä tuhansissa (pois lukien yrittäjyyden eri muodot), joten ilmiön todellinen mitataava ei välttämättä vastaa sen saamaa julkista huomiota. Vaikka epätyypillisissä työsuhteissa on kasvua, on vakituinen kokoaikatyö yhä selkeästi yleisin tapa työllistyä (Kuva 5).



Kuva 5. Palkansaaajat työsuhteen tyypin mukaan.⁵

⁵ Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-7830. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 2.5.2023].
Saantitapa: https://statfin.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyti/statfin_tyti_pxt_11pk.px

Mielenkiintoista on, että vaikka vakituisen kokoaikatyön suhteellinen osuus on laskenut (Kuva 6), ei vakituisen kokoaikatyön määrässä ole tapahtunut suuria muutoksia (Kuva 5). Epätyypillisten työsuhteiden kasvu ei siis ainakaan kovin voimakkaasti ole tapahtunut suoraan vakituisen kokoaikatyön kustannuksella.

Sen sijaan näyttää siltä, että kun työvoiman koko on kasvanut, on kasvu tullut pääosin epätyypillisten työsuhteiden määrän kasvusta. Yksi selitys on, että epätyypilliset työsuhteet mahdollisesti tavoittavat työtä, jota työmarkkinoilla ei muuten olisi. Toinen selitys on se, että työvoimaan siirtyneet henkilöt ovat mahdollisesti suosineet esimerkiksi osa-aikatyötä sopivana ratkaisuna omassa elämäntilanteessaan. Epätyypilliset työsuhteet olisivat siis lisänneet työmarkkinoilla kysyntää ja tarjontaa.

Jatkuuko epätyypillisten työsuhteiden yleistyminen?

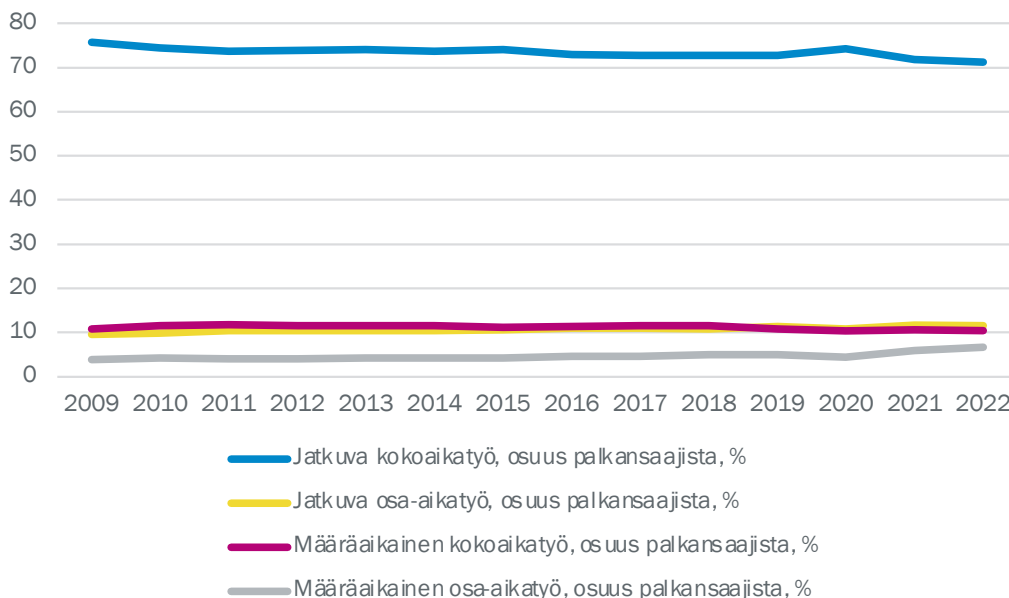
Jos epätyypilliset työsuhteet ovat lisänneet työmarkkinoilla kysyntää ja tarjontaa, on mielenkiintoinen käytännön jatkokysymys se, kauanko tai paljonko tällaista kasvupotentiaalia on vielä jäljellä. Onko työmarkkinoille vielä tulossa työtä, jota kannattaa erityisesti tehdä epätyypillisten työsuhteiden kautta, ja missä määrin väestön rajat tulevat vastaan? Ilman maahanmuuttoa Suomen väkiluku ei kasva ja nuoremmat työelämään siirtyvät ikäluokat ovat vuosi vuodelta pienempiä.

Epätyypillisten työsuhteiden työllisyyttä lisäävä vaikutus on jo voinut alkaa heiketä. Tähän suuntaan viittaa työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) tuoreet tulokset. TEM on etsinyt

Työvoimatiekartat-hankkeessaan ratkaisuja, joilla voitaisiin parantaa työvoiman saatavuutta. Larjan ja Peltosen kirjoittamassa hankkeen loppuraportissa nousee esiin ammatteja, joissa työvoimalle olisi kysyntää, mutta samalla työttömyys on korkealla tasolla. Yksi tällaisen kohtaanto-ongelman tunnistetuista syistä on epätyypillisten työsuhteiden määrän nopea kasvu. Tulkin mukaan työttömät etsivät nimenomaan vakituista kokoaikatyötä. Kun tarjolla on enenevässä määrin vain epätyypillisiä työsuhteita, ei avoimia työpaikkoja saada täytettyä. Johtopäätös on, että työmarkkinoilla esiintyvissä kohtaanto-ongelmassa on enemmän kyse työsuhteen tyyppistä kuin esimerkiksi osaamiseen tai alueellisuuteen liittyvistä seikoista. (Larja & Peltonen, 2023).

Työnhakijoilla voi myös olla preferenssi välttää epätyypillisiä työsuhteita. Kauhanen & Nätti ovat huomanneet, että vastentahtoisesti osa-aikatyöhön työllistyneillä oli huonoja kokemuksia työsuhteensa laadusta. Ura-, koulutus- ja kehittämismahdollisuudet koetaan osa-aikatyössä heikommiksi. Samalla työhön liittyy epävarmuutta ja vähäisempiä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. (Kauhanen & Nätti, 2015).

Toisaalta Ojala kumppaneineen on huomannut, että osa-aikaiset ja määräaikaiset työt ovat yleisimpiä nuorilla ja eläkeiän ylittäneillä. Vapaaehtoinen työllistyminen epätyypilliseen työsuhteeseen näyttää siis liittyvän vahvasti elämäntilanteeseen. Opiskelu tai eläkkeelle siirtyminen on luontevaa yhteensovittavaa osa-aikaisen tai määräaikaisen työn kanssa. (Ojala ym. 2021). Väestön ikääntyminen ja opintojen yleistymisen voivat siten vielä kasvattaa epätyypillisiin työsuhteisiin käytettävissä olevaa potentiaalia.



Kuva 6. Palkansaajat työsuhteen tyyppin mukaan, suhteellinen osuus.⁶

⁶ Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-7830. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 2.5.2023].
Saantitapa: https://statfin.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyti/statfin_tyti_pxt_11pk.px

Epätyypilliset työsuhteet ja työttömyysturva

Työttömyysturvalain soveltamista epätyypillisiin työsuhteisiin voidaan arvioida kolmesta näkökulmasta. Soveltamista voidaan arvioida toimeenpanon näkökulmasta, jolloin arvioitavaksi tulee se, kuinka helppoa tai vaikeaa asioiden ratkaiseminen on. Hakijan näkökulmasta kyse on siitä, missä määrin hakija pystyy etukäteen hahmottamaan toimintansa vaikutukset työttömyysturvassa, ja missä määrin hakija ymmärtää hänelle annetut päätökset. Yhteiskunnan näkökulmasta kyse on siitä, millä tavoin lainsäädäntö ohjaa ihmisten käyttäytymistä työnhakijoina, työntekijöinä tai työnantajina.

Toimijoiden näkökulman lisäksi epätyypillisten työsuhteiden työttömyysturvan arvioimista voidaan myös tarkastella pykälän soveltamisen ja menettelyyn liittyvien ominaisuuksien kautta. Pykälän soveltamisessa oleellimmat tarkasteltavat kysymykset koskevat sitä, onko työttömyysetuuteen oikeus, miten työssäoloehto kertyy ja onko työttömyysetuuden maksamiselle estettä. Menettelyä arvioitaessa pitää huomioida asioinnin byrokraattisuus sekä asiaan liittyvä neuvonta.

Käymme seuraavassa lävitse edellä mainittuja näkökulmia määräaikaisen kokoaikatyön, osa-aikatyön, sivutoimisen yrittäjyyden sekä kevytyrittäjyyden kautta.

Määräaikainen kokoaikatyö

Kuten kuvasta 1 nähdään, määräaikainen kokoaikatyö on viime vuosikymmenen aikana ollut määrällisesti hyvin vakaa. Kun työllisten määrä on kokonaisuudessaan kasvanut, on määräaikaisen kokoaikatyön suhteellinen osuus kuitenkin laskenut.

Luonteenomaista määräaikaiselle kokoaikatyölle on säännöllinen kausivaihtelu. Vuoden ensimmäisellä neljänneksellä määräaikaisen kokoaikatyön määrä on vähäisin. Toisella ja kolmannella neljänneksellä määrä kasvaa, kunnes vuoden viimeisellä neljänneksellä taas laskee. Nämä vaihtelut johtuvat eri aloille luonteenomaisesta töiden sijoittumisesta vuoden kierron aikana. Esimerkiksi talvikausina määräaikaiset kokoaikatyöt painottuvat opetuslalle ja kesäkuukausina puolestaan korostuvat erityisesti rakennusalan työt. Luonnollisesti myös majoitus- ja matkailualalla määräaikaisuuksia sanelevat vuodenajoista riippuvat sesonkityöt esimerkiksi pohjoisen laskettelukeskuksissa.

Työttömyysturvan näkökulmasta määräaikainen kokoaikatyö vastaa melko pitkälle jatkuvaa kokoaikatyötä. Suurempia ongelmia tai haasteita ei ole. Kun tekee kokoaikatyötä, ei ole työttömyysturvan piirissä, joten yhteensovitushaasteita ei ole. Jos jää työttömäksi, on työttömyysturva säännöllistä ja nopeaa.

Määräaikaisiin kokoaikatöihin liittyvä ominaispiirre on työssäoloehdon täyttyminen ennen enimmäismaksuajan päättymistä. Tällä on vaikutusta erityisesti, jos työttömyysetuus maksetaan ansiopäivärahana. Kun työssäoloehto täyttyy, alkaa enimmäismaksuajasta alusta ja samalla myös ansiopäivära-

han perusteena oleva palkka lasketaan uudestaan. Kun ansiopäivärahan perusteena oleva palkka lasketaan uudestaan, voi ansiopäivärahan taso muuttua. Jos esimerkiksi jää työttömäksi pidemmän työuran jälkeen, voi ansiopäiväraha olla melko korkea. Kannattaako ottaa vastaan määräaikainen työ, jossa palkka on aiempaa pienempi?

Työssäoloehto on nykyisellään melko lyhyt, vain 26 kalenteriviikkoa eli noin kuusi kuukautta. Jo siis puolen vuoden määräaikaisella työllä päättyy tilanteeseen, jossa ansiopäivärahan määrä voi muuttua. Samaa päättyy esimerkiksi kahdella kolmen kuukauden määräaikaisella työsuhteella.

Kun tavoitteena on kannustaa ihmisiä työllistymään, on lyhyt työssäoloehto huomioitu ansiopäivärahan laskentaa koskevis- sa pykälissä. Lakiin on rakennettu muutamia päivärahan tasoa suojaavia sääntöjä juuri näitä tilanteita varten.

Ensimmäinen on se, että ansiopäivärahaa ei lasketa uudelleen, jos edellisestä laskennasta on kulunut alle vuosi. Jos siis on jäänyt työttömäksi paremmin palkatusta työstä ja vastaanottaa matalammin palkatun määräaikaisen työn, ei ansiopäiväraha putoa alkuperäisestä, kunhan määräaikainen työ päättyy ennen kuin vuosi on kulunut päivärahan laskennasta. Suoja ei kuitenkaan kertaudu. Jos vastaanottaa jälleen määräaikaisen työn, joka päättyy ennen kuin vuosi on kulunut edellisestä työssäoloehdon täyttymisestä, päiväraha lasketaan uudelleen, koska sitä ei edellisellä kerralla tehty.

Suoja on toimiva, koska se suojaaa päivärahan tasoa, eikä siten ohjaa harkitsemaan kieltäytymistä matalammin palkatusta määräaikaisesta työstä. Jossain määrin suojan voidaan kuitenkin ajatella olevan jopa liian voimakas. On nimittäin niin, että kun suoja estää päivärahan tason laskemisen, se vastaavasti myös estää päivärahan tason nousemisen. Määräaikaisilla töillä ei siten kaikissa tilanteissa voi välttämättä myöskään parantaa ansiopäivärahan tasoa.

Ansiopäivärahan tasoa on suojattu myös siten, että jos työssäoloehto täyttyy ennen enimmäismaksuajan päättymistä, on uusi ansiopäiväraha aina vähintään 80 prosenttia aiemmin maksetusta päivärahasta. Jos siis vastaanottaa määräaikaisen työn, jossa työssäoloehto täyttyy ja jonka päättyessä päivärahakautta on vielä jäljellä, on uusi päiväraha aina vähintään 80 prosenttia aiemmin maksetusta päivärahasta. Tämä suoja ansiopäivärahan tasoa tilanteissa, joissa edellisestä päivärahan laskennasta on kulunut yli vuosi ja uuden työn palkan perusteella laskettu ansiopäiväraha olisi alle 80 prosenttia aiemmin maksetun päivärahan suuruudesta.

Edellisten lisäksi työttömyysturvassa on erikseen suojattu vielä ikääntyneitä työnhakijoita päivärahan tason laskemiselta. Jos palkansaajan työssäoloehto täyttyy henkilön täytettyä 58 vuotta, lasketaan päivärahan taso uusiksi vain, jos uusien tulotietojen perusteella laskettu palkka on aiemmin laskettua palkkaa suurempi.

Määräaikainen kokoaikatyö on siis huomioitu työttömyysturvalaissa melko kattavasti. Siltä osin, kun epätyypillisiin

työsuhteisiin luetaan määräaikainen kokoaikatyö, ei työttömyysturvassa ole merkittäviä haasteita. Tilanne muuttuu monimutkaisemmaksi, jos työ on osa-aikaista.

Osa-aikatyö

Työttömyysturvalakia sovellettaessa osa-aikatyöllä tarkoitetaan työsuhteessa tehtyä työtä, jossa työaika on enintään 80 prosenttia alalla sovellettavasta kokoaikaisen työntekijän enimmäistyöajasta.

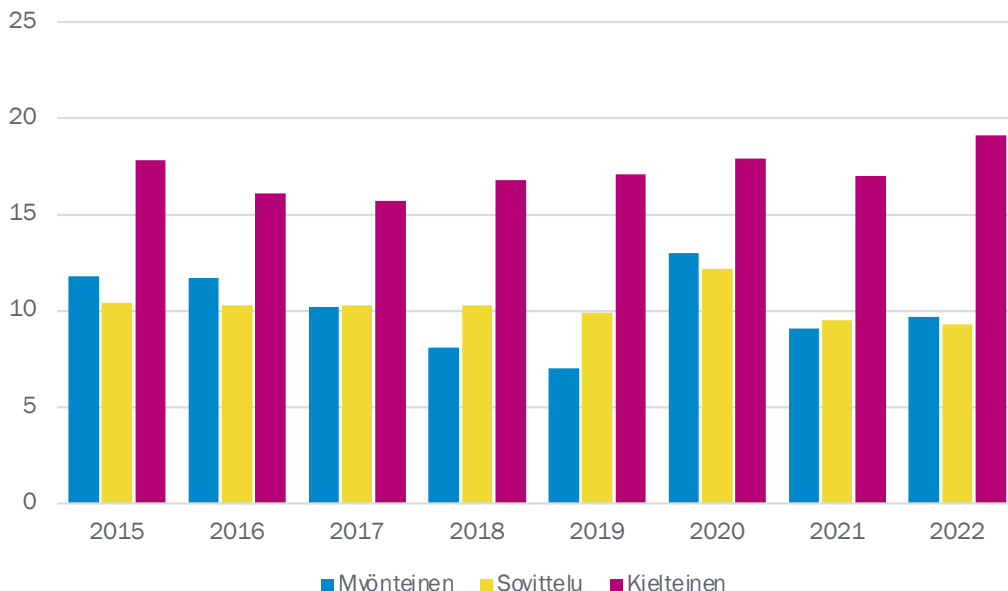
Osa-aikatyöntekijällä on oikeus soviteltuun työttömyysetuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että osa-aikatyöstä maksettu palkka huomioidaan työttömyysetuuden määrässä. Maksettava etuus siis pienenee osa-aikatyön palkan myötä. Pääsäännön mukaan jokainen suojaosan jälkeen ansaittu euro vähentää päivärahaa 50 sentillä. Työttömyysturva on sisäisesti rakennettu siten, että työttömyyden ja osa-aikatyön yhdistelmä on aina taloudellisesti kannattavampi kuin kokoaikainen työttömyys. Todellisuudessa työnvastaanottamisen kokonaiskannattavuuteen toki vaikuttavat myös esimerkiksi muutokset verotuksessa, hakijan muissa mahdollisissa sosiaalietuuksissa ja päivähoitomaksuissa.

Osa-aikatyö ei siis estä työttömyysetuuden maksua, mutta työttömyysturvassa on rajoittimia, joiden tarkoitus on taata, että osa-aikatyö yhdessä työttömyysetuuden kanssa ei olisi kannattavampi vaihtoehto kuin kokoaikatyö. Sääntöjen seurauksena on käytännössä se, että epätyypillisessä työsuhteessa työttömyysturvan hakeminen voi tuntua työlämmältä ja joh-

taa tilanteisiin, jotka saattavat hämmentää hakijaa. Tällaiset kokemukset voivat vaikuttaa työnhakijan halukkuuteen vastaanottaa osa-aikaista työtä. Kun vastaanottaa epätyypillisen työsuhteen tulee vastaanottaneeksi myös ”epätyypillisen työttömyysturvan”, eli työttömyysturvaa muissa tilanteissa kuin kokonaan työttömänä.

Kun tekee osa-aikatyötä, jokaisesta hakemuksesta annetaan päätös. Käytännössä se johtaa siihen, että tällaiset hakemukset käsitellään aina manuaalisesti ja joskus tarvitaan erikseen lisätietoja. Nämä kaikki pidentävät hakemuksen käsittelyaikaa. Sen sijaan, jos on kokonaan työtön ja työttömyys jatkuu, voi etuudenmaksaja pääsääntöisesti hyvin suoraviivaisesti käsitellä hakemukset ja maksaa työttömyysetuuden käytännössä automaattisesti. Etuusrahat ovat tilillä kahdessa pankkipäivässä.

Kuvassa 7 on ansiopäivärahan käsittelyajan keskiarvot päätöstyypeittäin. ”Myönteinen” tarkoittaa päätöksiä, joilla pääsääntöisesti myönnetään ansiopäiväraha työttömyyden alussa kokonaan työttömille. ”Sovittelu” viittaa myönteisiin päätöksiin, joita annetaan osa-aikatyötä tekeville. ”Kielteinen” päätös annetaan, kun päivärahaa ei voida maksaa. Kielteisiä päätöksiä annetaan kokonaan työttömille ja myös osa-aikatyöntekijöille. Kuvasta nähdään, että kokonaan työttömän ensimmäisestä hakemuksesta on viime vuosien aikana annettu keskimäärin 8–10 päivässä. Kuvasta nähdään myös, että osa-aikatyötä tehneen hakemuksen keskimääräinen hakemuksen käsittelyaika on ollut samaa luokkaa. Eroa näiden kahden välillä ei siis päällisin puolin ole näkyvissä.



Kuva 7. Ansiopäivärahan käsittelyajan keskiarvo päätöstyypeittäin.⁷

⁷ Finanssivalvonta: Käsittelyajat 2015–2022 [Viitattu: 2.5.2023].
Saantitapa: <https://www.finanssivalvonta.fi/tilastot/vakuutus/tyottomyysvakuutus/>

Kuvasta ei kuitenkaan näy se, että kokonaan työttömän jatko-hakemuksen käsittelyaika on tyypillisesti nolla päivää, koska asiassa ei tarvitse antaa päätöstä. Kun siis vastaanottaa kokonaan työttömänä osa-aikatyön, pitää varautua siihen, että hakemuksen käsittelyaika venyy nollasta päivästä kahteen viikkoon. Tilannetta pahentaa se, että käsittelyaika tilanteessa, jossa joudutaan antamaan kielteinen päätös, on lähes kolme viikkoa. Kielteiset päätökset koskevat erityisesti osa-aikatyötä, sillä suurin osa kielteisistä päätöksistä annetaan tilanteissa, joissa osa-aikatyön tulo tai työaika ylittää säädetyt rajat.

Kun tarkastellaan käsittelyajan mediaania kuvassa 8, huomataan, että mediaani on jonkin verran keskiarvolukuja alempi.

Erityisesti mediaani poikkeaa keskiarvosta tapauksissa, joissa annetaan kielteinen päätös. Tämä viittaa siihen, että on jonkin verran tapauksia, joissa käsittelyaika poikkeaa paljonkin keskimääräisestä, mikä nostaa keskiarvoa. Jos nämä tapaukset noudattavat annettujen kielteisten päätösten jakaumaa, liittyy suurin osa näistä pitkän käsittelyajan tapauksista osa-aikatyöhön. Jos näin on, kertoo se siitä, että epätyypillisten työsuhteiden työttömyysturvaan liittyy myös tavanomaista pidemmän käsittelyajan riski.

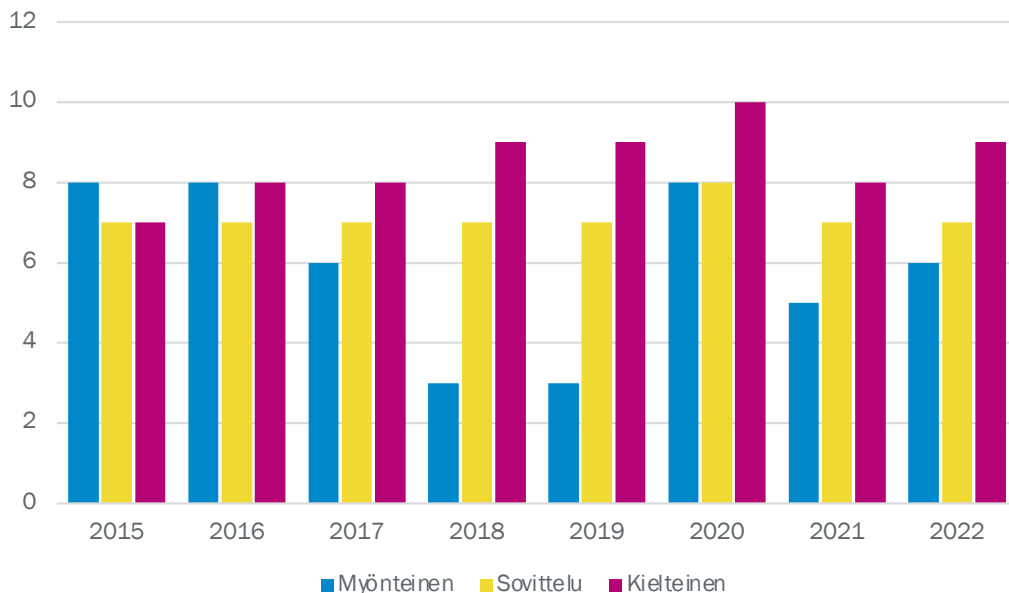
Osa-aikatyö pidentää käsittelyaikaa työttömyysturvassa verrattuna kokonaan työttömän tilanteeseen. Jos henkilön taloudellinen tilanne on sellainen, että työttömyysetuus on välttämätön, jotta laskut saadaan maksettua ajoissa, voi osa-aikatyön vastaanottaminen heikentää henkilön taloudenhoitoa varsinkin, jos myös ensimmäiseen palkanmaksuun menee aikaa. Tämäntyyppinen byrokratialoukku voi vaikuttaa hen-

kilön halukkuuteen vastaanottaa osa-aikatyötä, vaikka osa-aikatyön palkka yhdessä etuuden kanssa muuten olisi enemmän kuin kokonaan työttömän etuus.

Sovittelun työttömyysetuuden työaika-rajat

Kun peruseriaate on se, että työttömyysturva ei saa muodostua kokoaikaisen työn matalapalkkatueksi, on sovitellun työttömyysetuuden maksamiselle määritelty työaika-rajat. Raja perustuu työttömyysturvalain määritelmään osa-aikatyöstä: Osa-aikatyö on työtä, jossa työaika on enintään 80 prosenttia alalla sovellettavasta kokoaikaisen työntekijän enimmäistyöajasta. Jos työtä tehdään enemmän, ei kyse enää ole osa-aikatyöstä. Siksi lakiin on kirjattu, että henkilöllä ei ole oikeutta työttömyysetuuteen, jos hänen työaikansa, jonka perusteella palkka maksetaan, ylittää 80 prosenttia alalla sovellettavasta kokoaikaisen työntekijän enimmäistyöajasta. Jos alalla ei ole työehtosopimusta, vertailu tehdään työaikalaisissa tarkoitettuun säännölliseen työaikaan. Tyypillisesti osa-aikatyön yläraja työttömyysturvassa on 30 tuntia viikossa.

Osa-aikatöissä työaika-rajat ovat merkittävä tekijä. Jos työn määrä vaihtelee, voi työntekijä joutua seuraamaan hyvinkin tarkkaan työaikaansa. Jos työaika-rajat ylittyvät, se estää sovitellun päivärahan maksamisen. Yksikin lisätunti voi johtaa tähän. Työntekijällä voi siis olla kannuste kieltäytyä tarjotusta lisätyöstä. Tällainen mekanismi luonnollisesti jäykistää työmarkkinoita osa-aikatyön ylärajalla. Työntekijän näkökulmasta se voi puolestaan tarkoittaa sitä, että ei-toivotusta osa-aikaisuudesta on hankala päästä eroon.



Kuva 8. Ansiopäivärahan käsittelyajan mediaani päätöstyypeittäin.⁸

⁸ Finanssivalvonta: Käsittelyajat 2015–2022 [Viitattu: 2.5.2023].
Saantitapa: <https://www.finanssivalvonta.fi/tilastot/vakuutus/tyottomyysvakuutus/>

Työaikaajan seuraaminen lisää byrokratiaa työttömyysturvassa. Pääsääntöisesti työaika verrataan sovitte-lujakson työaikaan, mutta poikkeustapauksissa palkan perusteena olevaa työaika voidaan joutua vertaamaan kalenteriviikon enimmäistyöaikaan. Tällaiset tilanteet ovat työntekijälle hämmentäviä ja neuvonnassa haastavia.

Työaikaaraan liittyvä erityistyyppi on tilanne, jossa työnantaja ei valvo tehtyä työaika. Esimerkiksi provisiopalkatussa työssä työajan merkitys ei ole työnantajalle niin suuri. Kun työaika ei ole, ei soviteltua työttömyysetuutta voida maksaa, koska työaikaajan alittamista ei voida todeta. Aiemmin tämän pykälän soveltaminen oli tiukempaa, jolloin osa-aikatyö, jossa työaika ei valvottu, johti lähes poikkeuksetta kielteiseen päätökseen. Tämä siitäkin huolimatta, että työtä tosiasiallisesti tehtiin enintään 80 prosenttia enimmäistyöajasta. Muutoksenhakuasteissa soveltamiskäytäntö kuitenkin muuttui siten, että asiassa alettiin tarkemmin huomioida työn tekemisen tosiasialliset olosuhteet. Vuoden 2023 alusta tämä käytäntö vahvistettiin lisäämällä työttömyysturvalakiin pykälä, jonka nojalla työajan poikkeuksellinen arviointi voidaan tehdä huomioimalla tosiasialliset olosuhteet. Tällaisia olosuhteita ovat esimerkiksi työn luonne työaika rajoittavana tekijänä tai työn suorittaminen muun työn tai sitovan opiskelun rinnalla.

Työaikaaraan liittyvät kielteiset päätökset ovat joka tapauksessa lukumäärältään yleisimpiä kielteisiä päätöksiä työttömyysturvassa. Suuri määrä kertoo osaltaan osa-aikatyön yleisyydestä, mutta määrää selittää myös se, että osa-aikatyön tilanteissa jokaisesta hakemuksesta annetaan erikseen päätös. Kokonaan työttömälle voi esimerkiksi riittää, että annetaan yksi ainut päätös, jolla päästään koko työttömyysaika läpi. Osa-aikatyötä tekeväälle voidaan puolestaan antaa työttömyysaika jopa 20–40 päätöstä.

Sovittelun työttömyysetuuden euroraja

Lainsäätäjät on pyrkinyt myös varmistamaan, että osa-aikatyön ja työttömyyden yhdistelmä ei olisi taloudellisesti kannattavampi vaihtoehto kuin koko-aikatyö. Ei siis haluta luoda kannusteita vastaanottaa osa-aikatyötä, jos myös koko-aikatyötä on tarjolla. Tämä on tehty määrittelemällä se, miten sovitellun työttömyysetuuden määrä lasketaan. Sovittelun työttömyysetuuden määrä lasketaan siten, että se mahdollisine lapsikorotuksineen ja tulo sovitte-lujakson aikana yhteensä ovat enintään ansiöpäivärahan perusteena olevan palkan suuruinen.

Pääsääntöisesti jokainen suojaosan jälkeen ansaittu lisäeuro vähentää työttömyysetuutta 50 sentillä. Ylärajan soveltaminen tarkoittaa sitä, että lähestyttäessä ylärajaa työttömyysetuuden pieneneminen kiihtyy, kunnes saavutetaan taso, jonka jälkeen työttömyysetuutta ei jää maksettavaksi. Käytännössä osa-aikatyön tuloille on siis olemassa yläraja, jonka jälkeen työttömyysetuutta ei voida maksaa. Tällä varmistetaan, että koko-aikatyö olisi aina taloudellisesti kannattavampi vaihtoehto kuin osa-aikatyön ja työttömyyden yhdistelmä.

Sovittelun työttömyysetuuden ylärajan laskentatavasta seuraa se ominaisuus, että yläraja on yksilökohtainen. Kun yläraja

lasketaan päivärahan perusteena olevasta palkasta, on yläraja riippuvainen työttömyyttä edeltävistä tuloista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että korkeammin palkatusta työstä työttömäksi jääneet voivat saada osa-aikatyöstä paremmat tulot ilman, että se estää sovitellun työttömyysetuuden maksamisen. Kääntäen tietysti niin, että matalammin palkatusta työstä työttömäksi jääneen yläraja sovitte-lussa tulee nopeammin vastaan. Poleemisesti ajateltuna tässä on jonkinlainen köyhyysansa tai -loukku.

Myös osa-aikatyöllä voi täyttää työttömyyspäivärahaan vaadittavan työssäoloehdon. Kun työssäoloehto täyttyy, alkaa uusi työttömyyspäivärahan enimmäisaika. Samassa yhteydessä myös päivärahan perusteena oleva palkka lasketaan pääsääntöisesti uudestaan. Kun päivärahan perusteena oleva palkka lasketaan osa-aikatyön tuloista, jää perustepalkka yleisimmin pienemmäksi kuin koko-aikatyön tuloista laskettu perustepalkka. Tämä puolestaan käytännössä tarkoittaa sitä, että pitkään jatkuneen osa-aikatyön tilanteissa sovitellun työttömyysetuuden yläraja voi laskea alenevan perustepalkan myötä. Osa-aikatyö voi siis johtaa kierteseen, jossa työttömyysetuuksista ja palkasta yhteenlaskettu tulotaso portaittain alenee. Tämä ohjannee työntekijöitä pitkässä juoksussa kohti koko-aikatyötä, mikä voi kansantaloudellisesti olla järkevää. Jos sopivaa koko-aikaista työtä ei kuitenkaan ole tarjolla, järjestelmä heikentää osa-aikaisesti työskentelevien asemaa.

Osa-aikatyö ja omavastuu-aika

Kun uusi päiväraha-kausi alkaa, asetetaan omavastuu-aika. Omavastuuajalta ei pääsääntöisesti makseta työttömyyspäivärahaa. Päivärahaa maksetaan vasta sen jälkeen, kun henkilö on ollut työttömänä työnhakijana yhteensä viittä täyttä työpäivää vastaavan ajan enintään kahdeksan peräkkäisen kalenteriviikon aikana.

Jos omavastuu-aika olisi viisi päivää, olisi omavastuuajan soveltaminen suoraviivaista. Esimerkiksi neuvonnan osalta kyse olisi vain siitä, että hakija ymmärtää maksun alkamisen vasta viiden päivän jälkeen.

Omavastuu-aika on kuitenkin viittä täyttä työpäivää vastaava aika. Jos hakija tekee osa-aikatyötä, pitää viisi täyttä työpäivää vastaava aika laskea tapauskohtaisesti. Jos hakijan enimmäisaikatyö-aika on esimerkiksi 8 tuntia päivässä ja hän työskentelee osa-aikaisesti 5 tuntia, on hän kyseisenä päivänä työtön työnhakija vain 3 tuntia. Silloin omavastuu-aikaan voidaan kyseisen päivän kohdalta lukea vain 3 tuntia. Omavastuu-aika tulee täyteen, kun koossa on viittä täyttä työpäivää vastaava aika eli esimerkiksi 40 tuntia. Kalenteripäivinä omavastuu-aika voi siten olla enemmän kuin viisi päivää.

Kun työttömyyspäivärahaa haetaan aina takautuvasti, ei hakijalle käytännössä voida etukäteen tarkalleen kertoa, kuinka monta kalenteripäivää omavastuuajan täyttymiseen menee. Vaikka omavastuu-aika tunnetaan melko hyvin, on osa-aikatyön tilanteissa monesti ikävä yllätys, kun omavastuuajan täyttymiseen meneekin odotettua pidempi aika. Erityisesti omavastuu-aika voi olla yllätys, kun henkilö on pidempään

tehnyt osa-aikatyötä ja työssäoloehto täyttyy. Kun työssäoloehto täyttyy, alkaa enimmäismaksuaika alusta. Samalla tulee uusi omavastuuajaka, jos edellisestä omavastuuajasta on yli vuosi. Hakija ei välttämättä ole osannut varautua taloudellisesti siihen, että päivärahaa maksetaan yhtäkkiä omavastuuajan vuoksi vähemmän.

Omavastuuajaka ei periaatteessa kohtele epätyypillisissä työsuhteissa työllistyviä sen huonommin kuin muitakaan. Se ei myöskään todennäköisesti vaikuta hakijoiden valintoihin, koska omavastuuajan uudelleen asettaminen tulee monesti yllätyksenä jälkikäteen. Kokemusta työttömyysturvasta se kuitenkin voi heikentää. Kun osa-aikatyössä omavastuuajaka lasketaan käytännössä tunneissa, lisää se myös työttömyysturvan yleistä byrokraattisuutta. Asiassa ei voida yhtään joustaa, joten omavastuuajan täytyminen voi esimerkiksi jäädä yhdestä tunnista kiinni.

Nollatuntisopimus

Työttömyysturvalakia sovellettaessa nollatuntisopimuksella tehtyä työtä arvioidaan samoin säännöin kuin osa-aikatyötä. Edellä osa-aikatyöstä kerrottu soveltuu siis sellaisenaan nollatuntisopimuksella työskentelyyn.

Hakijan kokemuksessa tilanne voidaan kuitenkin mieltää erilaiseksi, eikä neuvoja ole siksi helppo löytää. Neuvonta pääsääntöisesti tosiaan annetaan osa-aikatyön tai sovitellun päivärahan nimikkeen alla. Tämä voi johtaa harhaan, kun nollatuntisopimuksella tilanne voi olla se, että ajoittain voi olla myös täydet tunnit eli työskentelee jonkin aikaa kokoaikaisesti.

Käytännössä työttömyysturva menee nollatuntisopimuksessa siis siten, että jos töitä ei olleenaan ole, saa täyden työttömyysetuuden. Jos työstä on jonkin verran tuloa, työttömyysetuus sovitellaan eli etuutta maksetaan vähemmän. Jos työskentelee kokoaikaisesti, ei etuutta jää maksettavaksi.

Yrittäjyys

Yrittäjäksi ryhtyminen on yksi keino työllistyä tai hankkia lisätuloja työttömyyden aikana. Tämän tukemiseksi työttömyysturvalakia on viime vuosina muutettu paremmin yrittäjyyttä mahdollistavaksi. Yrittäjyyden ja työttömyysturvan yhdistäminen ei kuitenkaan ole aivan suoraviivaista, sillä työttömyysturvan yleinen periaate on, että sillä ei saisi tukea yritystoimintaa.

Yrittäjyyden ja työttömyysturvan yhdistämiseen liittyy muutamia ominaisuuksia, jotka tekevät yrittäjän työttömyysturvasta hieman monimutkaisempaa kuin palkansaajan työttömyysturvasta. Ensinnäkään pelkästään yrittäjänä toimiva henkilö voi liittyä vain yrittäjien työttömyyskassaan. Tämä ei sinänsä ole ongelma, koska yrittäjälle ei pääsääntöisesti ole hyötyä palkansaajakassaan kuulumisesta. Yrittäjäkassassa yrittäjä voi kerryttää yrittäjän työssäoloehto, mutta se on pidempi kuin palkansaajan työssäoloehto. Lisäksi yrittäjä maksaa itse suuremman osa ansioturvastaan, joten yrittäjän

jäsenmaksu yrittäjäkassassa on korkeampi kuin palkansaajakassassa.

Kun puhutaan epätyypillisistä työsuhteista, harvoin tarkoitetaankaan päätoimista yrittäjyyttä. Yleisemmin epätyypillisten työsuhteiden alaan luetaan sivutoiminen yrittäjyys ja kevytyrittäjyys. Onkin melko tyypillistä, että palkansaaja aloittaa pienimuotoisen yritystoiminnan työttömänä tai hänellä on yritystoimintaa palkkatyön ohella, joka jatkuu, vaikka palkkatyö loppuu työttömyyteen tai lomautukseen. Tällaisissa tilanteissa hakijalla on aiemman palkkatyön perusteella mahdollisuus ansiopäivärahaan tai muihin työttömyysetuuksiin. Silloin pitää kuitenkin selvittää, missä määrin yritystoiminta työllistää hakijaa. Lisäksi pitää selvittää, paljonko hakija saa tuloa yritystoiminnasta.

Yritystoimintaa ei ole tarkoitus tukea työttömyysturvalla

Työttömyysturvan tarkoitus on turvata työttömän työnhakijan taloudelliset mahdollisuudet hakea työtä ja korvata työttömyydestä aiheutuvia taloudellisia menetyksiä. Tarkoituksessa yhdistyvät työttömyysturvan työvoima- ja sosiaalipoliittinen puoli.

Työvoimapolitiikkaa on se, että työttömyysturvalla tuetaan työnhakua. Tämä ylläpitää ja edistää työmarkkinoiden toimintaa, ja samalla se myös tasapainottaa työnantajan ja työntekijän välistä valta-asetelmaa. Sosiaalipoliitiikkaa on se, että työttömän toimeentulosta pidetään huolta. Toimeentulon turvaamisella pyritään ehkäisemään ja vähentämään sosiaalisten ongelmien riskiä työttömyyden aikana.

Pinnan alta tarkasteltuna työttömyysturvan työvoimapolitiittinen aspekti perustuu osiltaan siihen näkemykseen, että työtön voi itse vaikuttaa siihen, onko työtön vai ei. Ajatus taloudellisten menetysten korvaamisesta puolestaan liittyy siihen, että työttömyysturvan sosiaalipoliittinen aspekti perustuu näkemykseen, että työttömyys ei ole pelkästään työttömän vika, vaan työttömyys on osiltaan seurausta valtion ja yhteiskunnan epäonnistumisesta.

Taloudellisten menetysten korvaamiseen liittyy työttömyysturvalain soveltamisen yksi peruskysymyksistä; onko työtön palkansaaja vai yrittäjä? Eroa ei tehdä sen vuoksi, että yrittäjällä katsottaisiin olevan suurempi vastuu omasta työllisyydestään kuin palkansaajalla. Enemmän kyse on siitä, että yrittäjäriskin ei katsota kuuluvan valtiolle. Jos valtio kantaisi yrittäjäriskin, olisi vaarana, että kilpailu vääristyisi. Ei ole kansantaloudellisesti järkevää, jos julkisin varoin tuettaisiin kannattamatonta liiketoimintaa. Kokonaan ilman työttömyysturvaa yrittäjätäkään eivät ole, mutta yrittäjillä on itsellään suurempi vastuu turvansa rahoittamisesta, ja työttömyysturvan ehdot yrittäjälle ovat tiukemmat kuin palkansaajalla.

Työttömyysturvalakia sovellettaessa yksi ensimmäiseksi arvioitavista asioista on siis se, onko työtön työhakija palkansaaja vai yrittäjä. Tämän jälkeen arvioidaan, missä määrin mahdollinen yritystoiminta työllistää hakijaa. Nämä tarkas-

telut kattavat osan epätyypillisten työsuhteiden kohtaamista haasteista, koska osa epätyypillisistä työsuhteista ovat yrittäjänä tehtyä ansiotyötä. Tutuin esimerkki lienee kevytyrittäjät, jotka ovat työttömyysturvassa yrittäjiä.

Yrittäjä voi vakuuttaa ansiotulonsa väärin

Työttömyysturva alkaa jo ennen työttömyyttä. Kun aloittaa työt, voi alkaa kerryttämään työssäoloehdot peruspäivärahaa varten. Jos liittyy palkansaajien työttömyyskassaan ja työskentelee palkansaajana, voi alkaa kerryttää työssäoloehdot ansiopäivärahaa varten. Jos liittyy yrittäjien työttömyyskassaan ja työskentelee yrittäjänä, kerryttää yrittäjän työssäoloehdot.

Yksi haaste on siinä, että työssäoloehdon kertyminen todetaan vasta siinä vaiheessa, kun hakee työttömyysetuutta. Etukäteen on hankala saada vastausta siitä, miten työssäoloehdot omassa tilanteessa kertyvät. Haaste on siis siinä, että on mahdollista vakuuttautua väärin. Vain palkansaajakassan jäsenenä kerää palkansaajan työssäoloehdot, ja vain yrittäjäkassan jäsenenä kerää yrittäjän työssäoloehdot.

On harvinaista, vaikka ei mahdotonta, että liittyy väärään työttömyyskassaan. Yleisempää on, että on jo palkansaajakassan jäsen ja aloittaa uuden työn. Jos uusi työ tehdään yrittäjänä, se ei kerää työssäoloehdot palkansaajakassassa, vaikka henkilö olisi jo aiemmin sellaisen jäsen. Seurauksen huomaa vasta jälkepäin, kun hakee ensimmäisen kerran ansiopäivärahaa, eikä sitä saa, koska on vakuuttanut väärin.

Kun epätyypillinen työsuhte tarkoittaa satunnaista yritystoimintaa omalla y-tunnuksella tai kevytyrittäjyyttä, on henkilö usein tietoinen siitä, että hän työskentelee yrittäjänä. Kevytyrittäjien kohdalla tilanne on parantunut merkittävästi vuosien varrella, kun oikeuskäytäntöä on saatu ja kevytyrittäjille palvelua tarjoavat yritykset osaavat nykyään jo lähes poikkeuksetta tiedottaa ja neuvoa asiakkaitaan oikein. Väärinvakuuttaminen ei siten ole enää kovin yleistä tässä ryhmässä.

Työssäoloehdon riittävä kertyminen yrittäjänä

Vaikka mahdollisuus on, vakuutusta ei silti välttämättä oteta eli ei liitytä yrittäjäkassaan. Miksi näin? Kun liittyy yrittäjäkassaan, on valittava vakuutustaso, joka on alimmillaan 14 088 € (2023). Tämän lisäksi yrittäjän ansiopäivärahaan vaadittava työssäoloehdot voi kerryttää vain vähintään neljän kuukauden mittaisilla työskentelyjaksoilla, joilla työtu- lo kuukausittain ylittää yrittäjän eläkelain mukaisen alarajan 1 174 € (2023). Lakisääteiset eläkevakuutusmaksut pitää myös olla maksettuna. Kun työssäoloehdon kertyminen alaraja on näinkin tiukka, ei lyhykestoinen tai muuten keikkaluonteinen työskentely yrittäjänä kerää työssäoloehdot, jolloin työttömyysvakuutus jää turhaksi, eikä sitä sen vuoksi oteta. Huomionarvoinen yksityiskohta on, että palkansaajan työssäoloehdon kertyminen alaraja on määritelty viikkotyötunteina eikä euroina kuten yrittäjän työssäoloehdon alaraja. Tämän eron vuoksi työ, joka palkansaajana keräisi ansiosidonnaisen työttömyyspäivärahan työssäoloehdot, ei sitä yrittäjänä tehtynä välttämättä tee.

Työttömyysturva ei nykyisellään mahdollista työssäoloehdon kerryttämistä palkansaajana ja yrittäjänä. Toisin sanoen työssäoloehdot kertyvät joko palkansaajana tai yrittäjänä, mutta ei molemmista yhteisesti. Siten esimerkiksi tilanne, jossa henkilö työskentelee osa-aikaisesti palkansaajana ja yrittäjänä, ei välttämättä kerää kumpaakaan työssäoloehdot, vaikka yhteen laskettu työn määrä tai ansiot muuten ylittäisivät työssäoloehdon kertymisen rajat.

Työtön työnhakija aloittaa yrittäjänä

Työttömyysturvalain mukaan ”työnhakijalla ei ole oikeutta työttömyysetuuteen siltä ajalta, jona hän työllistyy päätoimisesti yrittäjänä tai sitä vastaavalla tavalla omassa työssään yhdenjaksoisesti yli kahden viikon ajan.” Jos siis työllistyy päätoimisesti yrittäjänä, ei voi saman aikaan saada työttömyysetuutta.

Työvoimaviranomainen tekee arvion siitä, onko hakija päätoiminen yrittäjä vai ei. Työttömyysturvalaissa päätoimisuus on sidottu toiminnan vaatimaan työmäärään. Jos työ määrä on niin suuri, että se on esteenä koko-aikatyön vastaanottamiselle, on yrittäjyys päätoimista, eikä oikeutta työttömyysetuuteen ole. Jos työ määrä on pienempi, on yritystoiminta sivutoimista, eikä se estä työttömyysetuuden maksamista.

Laki on tarkoituksella kirjoitettu tällä tavalla väljäksi, jotta asiaa ratkaistaessa voitaisiin arvioida tilanteet kokonaisuudessaan. Hakijan näkökulmasta tämä tuottaa jonkin verran hankaluutta, koska asiassa on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta saada etukäteen kattavaa neuvontaa. Tapauksen arviointi ei perustu yksiselitteisesti todettaviin raja-arvoihin, vaan jälkikäteen tehtävään kokonaisuuden arviointiin. Siten hakijan on etukäteen lähes mahdotonta arvioida valintojensa vaikutusta työttömyysturvassa. Hakijoiden on esimerkiksi usein vaikea ymmärtää sitä, että pelkkä tulojen vähäisyys ei tarkoita sitä, että toiminta olisi pienimuotoista. Pelkkien tulojen perusteella ei työllistyvyyttä voida arvioida, koska myös tappiollinen toiminta voi työllistää täysipäiväisesti.

Jos yritystoiminta on aloitettu jo työssä ollessa ja samaan aikaan henkilö on ollut vähintään kuusi kuukautta kyseiseen yritystoimintaan liittymättömässä koko-aikatyössä, voi työvoimaviranomainen todeta yritystoiminnan suoraan sivutoimiseksi. Tässäkin tapauksessa työvoimaviranomainen voi pyytää lisäselvitystä, jos yritystoiminnan vaatima työ määrä on oleellisesti lisääntynyt palkkatyön päättymisen jälkeen.

Kun työtön aloittaa yritystoiminnan, työvoimaviranomainen siis selvittää toiminnan vaatiman työmäärän. Jos yritystoiminta todetaan päätoimiseksi, lakkaa oikeus työttömyysetuuteen. Aiemmin oli tyypillistä, että jos työtön aloitti yritystoiminnan, se katsottiin päätoimiseksi ja etuuden maksaminen päättyi. Seuraavassa hakemuksessa hakija ilmoitti lopettaneensa yrityksen. Tähän saatiin helpotus, kun vuonna 2018 tuli voimaan lakimuutos, jonka myötä päätoimisuutta ei enää arvioida ensimmäiseen neljään kuukauteen, kun työtön aloittaa yritystoiminnan. Tämä mahdollistaa paremmin yrittäjyyden kokeilemisen, kun seurauksena ei ole välitön etuuskien menettäminen.

Yritystoiminnan työmäärän arvioimisesta voi kuitenkin seurata byrokraatialoukku, jossa työttömyysetuuden saaminen viivästyy. Tämä johtuu siitä, että työttömyysetuuden maksajat tyypillisesti keskeyttävät maksatuksen selvittämisen ajaksi. Näin toimitaan, koska halutaan välttää siltä, että etuutta maksetaan väärin ja päädytään takaisinperintään. Viivästyminen kuitenkin riippuu siitä, kuinka nopeasti työvoimaviranomainen saa asian selvitettyä. Parhaimmillaan selvittäminen ei vaikuta etuuden maksamiseen mitenkään. Jos selvitys pyydetään hakujakson alussa, hakija vastaa selvitykseen heti ja työvoimaviranomainen ehtii ratkaisemaan asian ennen hakujakson päättymistä, ei selvitys hidasta etuuden maksamista. Jos selvitys ajoittuu lähemmäs hakujakson loppua, on todennäköistä, että etuuden maksaminen viivästyy, kun maksaminen keskeytetään, kunnes selvitys saadaan tehtyä. Hakija voi itse vaikuttaa tilanteen kehittymiseen vastaamalla mahdollisimman nopeasti selvityspyyntöön.

Kevytyrittäjän työttömyysturva

Kevytyrittäjyys alkoi yleistymään noin 10–12 vuotta sitten. Tyypillisesti kyse oli osuuskunnista, jotka järjestivät jäsentensä tekemän työn laskuttamiseen liittyvät tehtävät. Sitten laskutuspalvelujen tarjoaminen on selkeämmin muuttunut erillisen liiketoiminnan suuntaan, eikä toiminta ole enää yksinomaan osuuskuntiin liittyvä ilmiö.

Oikeustila oli joka tapauksessa pitkään epäselvä, koska työttömyysturvassa katsottiin, että kyseessä oli yritystoiminta. Hakijat ja laskutusosuuskunnat puolestaan katsoivat, että kyseessä oli normaali työsuhte. Monesti työntekijällä oli työsuhte osuuskunnan kanssa ja palkasta maksettiin työntekijän työttömyysvakuutusmaksut. Lisäksi työttömyysturvassa on katsottu, että osuuskunnan jäsenet eivät ole yrittäjiä, jos määräysvalta jakautuu tasaisesti ja jäseniä on yli kuusi.

Yllätys monelle tällä tavalla työllistyneelle oli suuri, kun työttömyysetuuteen ei ollutkaan oikeutta yrittäjyyden vuoksi. Työttömyysturvan toimeenpanossa arvioitiin, että kyseessä on yrittäjyys, kun työnantaja puuttui. Laskutusosuuskunta ei ollut työnantaja, koska työntekijä itse vastasi töiden hankinnasta, tekemisestä ja tekemiseen tarvittavista työkaluista. Laskutusosuuskunta ainoastaan hoiti laskutuksen.

Kun kevytyrittäjät ovat työttömyysturvassa yrittäjiä, ovat haasteet samoja kuin normaalilla y-tunnus yrittäjällä. Neuvontaan liittyy kuitenkin erityinen haaste, koska käsitteiden merkitykset vaihtelevat käyttäjän mukaan. Käsitteellä ”kevytyrittäjä” ei ole laissa mitään sisältöä. Sen on markkinoinnissa käytetty käsite, joka on kuitenkin vakiintunut yleiseen kielenkäyttöön. Kun työttömyysturvalakia sovelletaan, arvioidaan aina työn teon tosiasiallisia olosuhteita riippumatta siitä, millä nimellä työntekoa kuvataan. Tyypillisimmin kevytyrittäjät ovat yrittäjiä, vaikka joku kevytyrittäjä voi mieltää itsensä palkansaajaksi. Vastaavasti on mahdollista, että joku yrittäjäksi itsensä ymmärtävä kevytyrittäjä onkin työttömyysturvassa palkansaaja. Siksi esimerkiksi neuvonnassa on aina syytä arvioida tarkkaan henkilön tosiasiallinen tilanne ja perustaa neuvonta siihen.

Käytännössä kevytyrittäjien työttömyysturvassa ei toimeenpanon näkökulmasta ole enää merkittäviä haasteita. Pääsääntöisesti kevytyrittäjänä tehdään satunnaisia keikkoja tai muuta pienimuotoista työtä. Siten etuuden maksaminen harvoin estyy sen vuoksi, että kevytyrittäjyys katsottaisiin päätoimiseksi. Kun kevytyrittäjän status työttömyysturvassa on siten usein sivutoiminen yrittäjä, voi kevytyrittäjä hakea soviteltua työttömyysetuutta. Jos hän on kassan jäsen ja on aiemmin palkkatyöllä kerryttänyt työssäoloehdon, voidaan soviteltu etuus maksaa ansiopäivärahana. Osa-aikatyöstä poiketen sivutoimisella yrittäjällä ei ole erillistä työaikaarajaa, jonka ylittyä soviteltua päivärahaa ei voisi enää maksaa. Enimmäismäärä euroissa on, mutta sekin harvoin tulee vastaan, kun toiminta on pienimuotoista.

Haastavinta lienee se, että kevytyrittäjänä on hankala kerryttää työssäoloehdot ja siten säilyttää oikeus työttömyyspäivärahaan. Palkansaajakassassa kevytyrittäjä ei kerrytä työssäoloehdot. Kun toiminta on pienimuotoista ja satunnaista, se harvoin kerryttäisi työssäoloehdot myöskään yrittäjäkassassa. Periaatteellisesti voidaan arvioida sitä, missä määrin on oikein tai väärin, että työssäoloehdon kerryttäminen on vaikeaa tai mahdotonta. Jos toiminta on pienimuotoista, missä määrin sen tulisi kerryttää oikeutta työttömyyspäivärahaan? Jonkin verran ongelmallista voi kuitenkin olla se, että palkansaajana tehtynä sama työmäärä voisi mahdollisesti kerryttää työssäoloehdot. Kaikki työ ei välttämättä ole samanarvoista työttömyysturvassa.

Miten työttömyysturvaa pitäisi kehittää?

Alasoini ym. (2020) ovat pohtineet sosiaaliturvan kehittämistarpeita työelämän muutoksessa. Heidän mukaansa epätyypillisten työsuhteiden yleistyminen ei ole haitallinen ilmiö sosiaaliturvan kannalta. He kuitenkin muistuttavat, että epätyypillisten työsuhteiden lisääntyessä kasvaa tarve pystyä yhdistämään nykyistä joustavammin ansiotulo ja sosiaaliturva.

Tarkasteltujen tilastojen valossa näyttää siltä, että epätyypilliset työsuhteet ovat lisääntymässä, vaikka kattavaa kuvaa on hankala saada. Muutos ei kuitenkaan ole ehkä niin nopeaa ja laaja-alaista, mitä julkisuudessa käydyn keskustelun perusteella voisi luulla.

Voidaan myös todeta, että jo nykyinen työttömyysturva toimii melko hyvin ja se on kattava. Työttömyysturva ja epätyypilliset työsuhteet ovat enimmäkseen yhdistettävissä. Haasteet liittyvät etupäässä siihen, että epätyypillisten työsuhteiden ja työttömyysturvan yhdistämisessä törmätään joihinkin poikkeuksiin tai rajoituksiin. Kun neuvonta etukäteen on haasteellista, voi hakijoille syntyä kuva, että työttömyysturva kohtelee heitä epätasa-arvoisesti. Myös jälkikäteen hakijalle voi jäädä erilaisia väärinkäsityksiä, jotka saattavat vahvistaa käsitystä siitä, että työttömyysturvalla olisi ongelmallinen suhde epätyypillisiin työsuhteisiin.

Selkeä haaste on se, että työttömyysturvassa etuushakemusten käsittelyaika pitenee, kun kokonaan työtön siirtyy osa-aikatyöhön tai sivutoimiseksi yrittäjäksi. Käsittelyajan keskiarvo voidaan sinänsä pitää kohtuullisena, kun se on alle kymmenen päivää. Mediaani on seitsemän päivän paikkeilla. Käytännön näkökohdat huomioiden ei käsittelyaikaa juurikaan ole mahdollista lyhentää. Hakijan, työnantajan, viranomaisen ja etuudenmaksajan välistä yhteistyötä voitaisiin mahdollisesti kuitenkin kehittää niin, että keskimääräistä pidempien käsittelyaikojen riskiä voitaisiin vähentää.

Käsittelyaika johtuu nykyisellään siitä, että hakemusten käsittely on yhä pitkälti käsityötä. Osittain kehityksen avaimia voitaisiin hakea uudesta lainsäädännöstä, joka sallii automaattisen päätöksenteon tapauksissa, joihin ei liity harkintaa. Jotta tätä mahdollisuutta voitaisiin täysimääräisesti hyödyntää, pitäisi tarvittavien tietojen olla saatavilla rakenteellisessa muodossa. Käytännössä tämä tarkoittaisi tulorekisterin kehittämistä siten, että työttömyysetuudenmaksaja saisi rekisteristä kaiken tarvitsemansa tulotiedon. Toiselta suunnalta työttömyysturvaan liittyvää lainsäädäntöä voitaisiin kehittää niin, että tarvittava tietosisältö vastaisi tulorekisterin tietosisältöä. Molemmat tietysti lopulta vaatisivat myös sen, että työnantajat ilmoittaisivat huolellisesti, ajallaan ja eritellysti kaikki tiedot tulorekisteriin.

Tällä hetkellä työttömyysturvasta puuttuu kokonaan mahdollisuus kerätä työssäoloahtoa yhdistämällä palkka- ja yritystyötä. Erilaisia malleja on lainsäädäntötyössä tähän jo kokeiltu, mutta valmista lakia ei olla vielä nähty. Kevään 2023 eduskuntavaalien aikana asiasta on keskusteltu, mutta nähtäväksi jää, missä määrin tuleva hallitus lähtee tällaista uudistusta viemään eteenpäin. Kauhasen (2021) mukaan useampaa ansiotyötä päällekkäin tekevien osuus työvoimasta on kasvanut viime vuosikymmenien aikana. Tuoreimpien rekisteritietojen mukaan työllisistä noin 8 prosenttia tekee useampaa ansiotyötä. Useampaa työtä tekevästä miehistä noin puolet tekevät töitä palkansaajana ja yrittäjänä. Naisilla vastaava on kolmasosa. Vaikka tämä ei siis ole vielä kovin yleistä, jää tällainen yhdistelmä nykyään usein kokonaan ansioturvan ulkopuolelle.

Työttömyysturvan kehittäminen siten, että se huomioisi vielä paremmin epätyypillisten työsuhteiden erityispiirteet, voidaan todeta haasteelliseksi eritoten periaatteellisista syistä. Työttömyysturvan kehittämisessä on aina pidetty huolta siitä, että työttömyysturva ei muodostuisi koko-aikatyöhön kohdistuvaksi matalapalkkatueksi eikä myöskään pysyväksi tueksi yritystoiminnalle. Näiden periaatteiden yhteensovittaminen epätyypillisten työsuhteiden ominaispiirteiden kanssa on osoittautunut vaikeaksi. Täysin mahdotonta se ei kuitenkaan ole ollut. Esimerkiksi soviteltuun päivärahaan on tehty lukuisia muutoksia. Suurimpana näistä on ollut siirtyminen niin sanottuun maksuperusteiseen sovitteeluun vuonna 2019. Myös yrittäjien työttömyysturvaan on matkan varrella tehty onnistuneita parannuksia.

Ilmiönä epätyypillisiä työsuhteita on hieman hankala lähestyä, kun kattavaa tilastointia sen eri ilmenemismuodoista ei ole yleisesti ja kattavasti saatavilla. Työttömyysturvaan liit-

tyen ilmiö on kuitenkin mahdollista tiivistää osa-aikatyöksi ja yrittäjyydeksi. Monesti kyse tosiaan on vain sovitellun päivärahan ja sivutoimisen yrittäjyyden soveltamisesta. Vaikka työttömyysturvan soveltaminen ei pohjimmiltaan olisi aidosti ongelmallista, pitää kuitenkin huomioida työttömyysturvan vaikutukset ihmisten valintoihin ja mahdollisuuksiin työmarkkinoilla. Parhaimmillaan epätyypilliset työsuhteet liisäävät työmahdollisuuksia ja olisi hyvä, jos työttömyysturva toimisi tätä tukevasti. ■

LÄHTEET

- Alasoini, T., Joensuu, M., & Juvonen-Posti, P., & Järnefelt, N., & Riekho, A.-J., Toivio, P., & Turunen, J. (2020). Työelämän ja työmarkkinoiden muutos Haasteita ja kehittämistarpeita sosiaaliturvan uudistamiselle. SOSIAALITURVAKOMITEAN JULKAISUJA 2020:7. Helsinki.
- Hellstén, S. & Rautavuori, A. (2020). Kevytyrittäjyys pitäisi tilastoida. Haettu 5.5.2023 osoitteesta <https://uusityo.fi/yleinen/kevytyrittajyys-pitaisi-tilastoida/>.
- Kauhanen, M. & Nätti, J. (2015). Involuntary temporary and part-time work, job quality and well-being at work. *Social Indicators Research*, 120(3), 783–799. Haettu 5.5.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0617-7>.
- Kauhanen, M. (2021). Multiple job holding in the changing labour market – evidence from Finland. Working Papers 331. Labour Institute for Economic Research. Haettu 5.5.2023 osoitteesta <https://labore.fi/wp-content/uploads/2021/06/Tyopaperi331.pdf>
- Larja, L. & Peltonen, J. (2023). Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työvoimatiekartat -hankkeen loppuraportti. TEM-analyseja 113/2023. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Lindström, K. (1999). Epätyypilliset työsuhteet. Teoksessa R. Pietikäinen (toim.), *Työ Vuonna 2005 – näkymiä suomalaisen työelämään* (ss. 47-53). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Moisala, J. (2004). Työmarkkinoiden joustot. Teoksessa J. Moisala, J. Pekkarinen, H. Taimio & J. Vartiainen (toim.), *Vertaileva näkökulma Suomen työmarkkinoihin* (ss. 179-289). Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 21/2004: Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.
- Ojala, S., Saari, T., Jonker-Hoffrén, P., Pyöriä, P. & Nätti, J. (2021). Non-standard work in Finland. Teoksessa A. Ilsoe & T. P. Larsen (toim.), *Non-standard work in the Nordics: Troubled waters under the still surface* (ss. 97-107). TemaNord 2021:503. Copenhagen: Nordic Council of Ministers. Haettu 5.5.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.6027/temanord2021-503>.
- Pusa, O. (1997). Epätyypilliset työsuhteet ja sosiaaliturva. Työn epätyypillistymisen sosiaaliturvajärjestelmille asettamat haasteet. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 48. Kuopio.
- Sutela, H. & Vänskä, J. & Notkola, V. (2001). *Pätkätyöt Suomessa 1990-luvulla*. Työmarkkinat 2001:1. Tilastokeskus, Helsinki.
- Uusi työ ry. & Kantar. (2022). Kevytyrittäjyys 2022. Haettu 5.5.2023 osoitteesta <https://uusityo.fi/tilastotietoa/>.

PETJA EKLUND VTM, on YTK Työttömyyskassan erityisasiantuntija. Petjalla on yli 10 vuoden kokemus työttömyysturvallain soveltamisesta ja hakijoiden neuvonnasta. Hän on myös pitkäjänteisesti ollut mukana vaikuttamassa työttömyysturvallain kehittämisessä paremmin epätyypillisiä työsuhteita huomioivaksi.

Tuomo Alasoini
Kirsikka Selander



Organisatorinen luottamus, henkilöstön aloitteellisuus ja kehittämistoiminnan tuloksellisuus

Johdon ja henkilöstön välinen luottamus on tärkeä vahvuustekijä suomalaisille yrityksille ja julkisyhteisöille. Laajan tilastollisesti edustavan työnantaja- ja työntekijäkyselyn perusteella organisatorinen luottamus on positiivisessa yhteydessä sekä henkilöstön kehittämisalioitteellisuuteen että organisaation innovaatioaktiivisuuteen. Yhteys luottamuksen vahvuuden ja innovaatioaktiivisuuden välillä on selvempi niissä organisaatioissa, joissa henkilöstö osallistuu laajasti kehittämistoimintaan, kuin henkilöstöä kapeammin osallistavissa organisaatioissa. Tulokset viittaavat siihen, että organisaatiossa vallitseva luottamuksen taso on keskeinen edellytys kehittämistoiminnan tuloksellisuudelle.

AVAINSANAT: innovaatio, kehittämistoiminta, luottamus, osallisuus, osallistuminen

Johdanto

Suomi näyttäytyy kansainvälisissä vertailuissa luottamusyhteiskuntana (Eurofound, 2018). Suomalaisten vahva luottamus kansallisia instituutioitaan kohtaan ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys ajatellen maan itsenäisyyden myrskyistä alkua. Suomalainen luottamusyhteiskunta rakentuu monille laajan yhteisymmärryksen pohjalta tehdyille valinnoille. Näistä kertovat muun muassa monet itsenäisyyden ajan sosiaaliset innovaatiot (Taipale, 2013). Niiden avulla on parannettu kansalaisten elintasoja ja elämänlaatua sekä lievennetty isoimpia yhteiskunnallisia epäkohtia ja epätasa-arvoisuuksia.

Suomalaisten vahva luottamus kansallisia instituutioita kohtaan on tärkeä kansallinen kilpailukykytekijä. Tämä ei kuitenkaan kanavoidu automaattisesti vahvana luottamuksena

työorganisaatioiden sisälle asti. Luottamus täytyy rakentaa kussakin organisaatiossa erikseen. Organisatorinen luottamus (organizational trust) rakentuu *prosessina* eri osapuolten välisen vuorovaikutuksen ja yhteisen tekemisen kautta, jossa osapuolten välille kehittyy tunne tai kokemusperäinen tieto toisen osapuolen positiiviksi katsottuja aikomuksia tai toimintaa kohtaan (esim. Cohen, 2015; Saunders, Skinner, Dietz, Gillespie & Lewicki, 2010; Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000). Ilman vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä luottamusta on vaikea saada aikaan. ”Luottamus syntyy ja elää suhteissa”, kuten Blomqvist (2023, s. 6) toteaa. Luottamuksen rakentumisen ja yhteistyön välinen ”hyvä kehä” voi myös murtua, mikäli jompikumpi tai molemmat osapuolet kokevat, etteivät toisen osapuolen aiomukset tai toiminta enää vastaa niihin kohdistettuja positiivisia odotuksia.

Tarkastelemme kirjoituksessa suomalaisten yritysten ja julkisyhteisöjen johdon ja henkilöstön näkemyksiä organisatorisesta luottamuksesta ja miten se heijastuu henkilöstön aloitteellisuuteen ja kehittämistoiminnan tuloksellisuuteen. Kehittämistoiminnan tuloksellisuutta tarkastelemme kahdesta näkökulmasta. Näistä ensimmäinen on organisaation innovaatioaktiivisuus, jota mittaamme organisaation tuottamalla uusilla tuotteilla tai palveluilla viimeisen kahden vuoden aikana. Toisena näkökulmana on henkilöstön oma näkemys kehittämistoimintaan osallistumisella saaduista tuloksista ja sen muista vaikutuksista. Tätä mittaamme useilla kysymyksillä. Käytämme aineistona pääministeri Marinin hallituksen ohjelmaan kuuluneen TYÖ2030-ohjelman rahoittamaa MEADOW-työnantaja- ja -työntekijäkyselyä. Aineisto koottiin vuosina 2021–2022.

Organisatorinen luottamus kilpailutekijänä

Luottamuksen merkitys organisatorisena kilpailutekijänä on viime vuosina korostunut talouden tietovaltaistumisen ja teknologisen kehityksen myötä. Yhdysvaltalainen taloustieteilijä Richard Baldwin (2016) puhuu ”uudesta globalisaatiosta”, jossa organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut nopealiikkeisemmäksi, ennakoimattomammaksi ja hallitsemattomammaksi. Muutosten vaikutukset niin ihmisiin kuin organisaatioihin ovat myös aiempaa yksilöllisempiä ja eriytyneempiä. Baldwinin kuvaamia toimintaympäristön kehityspiirteitä ovat 2020-luvulla voimistaneet edelleen koronapandemia, Venäjän sota Ukrainassa ja ilmastonmuutoksen synnyttämät uhat (Mäkikangas & Pyöriä, 2023). Toimintaympäristössä, joka sisältää enemmän epäjatkuvuuksia ja jossa pitkän aikavälin suunnittelu on muuttunut vaikeammaksi, sujuvasta tiedonkulusta, nopeasta reagoinnista, joustavasta yhteistyöstä ja jatkuvasta oppimisesta on tullut yhä tärkeämpää. Organisatorinen luottamus voidaan nähdä organisaation resilienssiä vahvistavana emotionaalisenä ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvänä voimavarana – emotionaalisenä siihen sisältyvän tunnekokemuksen kautta ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvänä voimavarana siihen kytkeytyvien luottamussuhteiden kautta (Alasoini & Selander, 2023).

Organisatorinen luottamus lisää organisaation jäsenten valmiutta jakaa tietoa. Tiedon jakamisen merkitys korostuu nykyelämässä ja erityisesti tilanteissa, joissa ihmisten työtehtävien toiminnallinen riippuvuus toisistaan kasvaa. Tämä koskee organisaatioiden sisällä niin tiimien sisäistä kuin eri yksiköiden välistä vuorovaikutusta. Toimintojen kasvanut keskinäisriippuvuus ei rajoitu vain organisaatioiden sisäisiin suhteisiin, vaan koskee yhä enemmän myös organisaatioiden välisiä suhteita. Eri organisaatioiden toiminnot verkottuvat keskenään entistä monipuolisemmin.

Oman haasteensa ihmisten valmiudelle jakaa tietoa tuo ihmisten välisten suhteiden lisääntyvä monimuotoisuus ja dynaamisuus työelämässä. Yhä useampien suhdeverkosto ei työ-

sä rajoitu yhden tiimin tai työyhteisön sisälle, vaan ihmiset työskentelevät projektimaisesti osana monenlaisia yhteisöjä ja verkostoja. Teknologisen kehityksen myötä ihmisten välinen vuorovaikutus ei perustu myöskään enää yksin, pääsääntöisesti tai välttämättä lainkaan fyysisiin kohtaamisiin, vaan tapahtuu virtuaalisesti.

Edellä kuvatut muutokset muuttavat myös tapoja, joilla organisatorista luottamusta kyetään rakentamaan. Blomqvist (2023) erottaa toisistaan perinteisen ja modernin luottamuksen. Perinteinen luottamus on fyysistä, hitaasti kehittyvää, ennustettavaa, passiivista ja luottavaisuuteen perustuvaa. Nopealiikkeisessä ja entistä enemmän epäjatkuvuuksia sisältävässä maailmassa tarvittavaa modernia luottamusta Blomqvist kuvaa aktiiviseksi, analyyttiseksi, nopeaksi, ymmärtäväksi ja virtuaaliseksi.

Adler (2001) puhuu sokeasta ja reflektiivisestä luottamuksesta. Sokean luottamuksen perustana on osapuolten (tai ainakin toisen) pitkälti kyseenalaistamaton tai ehdoton usko perinteeseen, auktoriteettiin tai karismaan. Sokea luottamus ilmenee esimerkiksi näkemyksissä, joiden mukaan ”näin on tehty aina ennenkin”, ”esihenkilöä on aina toteltava” tai ”johtaja kyllä tietää”. Sokea luottamus, jossa organisaation jäsenten odotetaan seuraavan kyseenalaistamatta esihenkilön käskyjä tai olemassa olevia kirjallisia tai muita ohjeita, on nykytyöelämässä mille tahansa työorganisaatiolle vahingollista ja pahimmillaan jopa tuhoisaa. Sokea luottamus voi esimerkiksi vähentää organisaation jäsenten luovuutta ja nostaa kynnystä uusien ideoiden tai ratkaisujen esittämiseksi.

Modernissa työelämässä tarvittavaa luottamusta Adler luonnehtii reflektiiviseksi. Reflektiivinen luottamus ei rakennu tottelevaisuudelle tai lojaalisuudelle, vaan on luonteeltaan ehdollisempaa. Sen perustana on osapuolten toiminnan avoimuus, johdonmukaisuus, dialogisuus, rationaalisuus ja eettisyys sekä kyky luoda yhteistä ymmärrystä tilannekohtaisesti määrittävän vuorovaikutuksen kautta. Reflektiivisen luottamuksen organisaatioissa osapuolten ei tarvitse olla kaikista keskeisistä asioista yhtä mieltä. Tärkeämpää on, että osapuolten näkemykset pääsevät aidosti ja tasaveroisesti yhteiseen arviointiin. Näin voidaan parhaiten edistää sitä, että syntyvät ratkaisut ovat toimivia ja että eri osapuolten on mahdollista sitoutua niiden toteuttamiseen.

Reflektiivinen luottamus perustuu osallisuudelle. Osallisuus tarkoittaa mahdollisuutta kokea olevansa muutoksen *subjektina* (toimijana), ei vain *objektina* (kohteena). Nopealiikkeisessä työelämässä on osallisuuden kokemisen kannalta yhä tärkeämpää, kuinka yksilöt kykenevät osallistumaan prosesseihin, joiden kautta yhteisöt ja organisaatiot oppivat sekä uudistavat itseään ja omia toimintatapojaan (Alasoini, 2011, ss. 120–122). Tämä on myös kirjoituksemme keskeinen kiinnostuksen kohde.

Lähtökohtanamme on näkemys, jonka mukaan organisaatiossa vallitseva luottamus johdon ja henkilöstön välillä heijastuu siihen, kuinka laajasti ja aktiivisesti henkilöstö osallistuu kehittämistoimintaan. Tällä taas on vaikutusta siihen, kuinka aktiivisesti organisaatio on kyennyt uudistamaan tuotteitaan

tai palvelujaan. Viime vuosina tutkimuksessa on alettu kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön rooliin innovaatioissa. Tähän ovat vaikuttaneet talouden palveluvaltaistuminen, koulutustason nousu, organisaatioiden henkilöstörakenteen asiantuntijavaltaistuminen sekä lisääntynyt ymmärrys innovaatioiden taustalla olevan yhteisöllisyyden ja yhteistyöverkostojen merkityksestä. Henkilöstön roolia innovaatioissa on tarkasteltu muun muassa sellaisin käsittein kuten ”työntekijälähtöinen” (employee-driven), ”käytäntöperustainen” (practice-based) ja ”henkilöstöä osallistava” (high-involvement) innovaatiotoiminta (Bessant, 2003; Høyrup, Bonnafofus-Boucher, Hesse, Lotz & Møller, 2012; Melkas & Harmaa-korpi, 2012). Innovaatioaktiivisuuden lisäksi tarkastelemme, kuinka organisatorinen luottamus on yhteydessä siihen, kuinka henkilöstö on kokenut kehittämistoimintaan osallistumisen. Selvitämme, missä määrin organisatorisen luottamuksen vahvuus näkyy henkilöstön käsityksissä siitä, millaisia tuloksia ja vaikutuksia kehittämisellä on saatu aikaan.

Aineisto ja menetelmät

MEADOW-aineisto kerättiin vuosina 2021–2022 osana hallitusohjelmaan kuulunutta TYÖ2030-ohjelmaa. Aineiston keruusta vastasi Tilastokeskus. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin työnantaja-aineisto käyttäen verkko- ja puhelinhaastattelun yhdistelmää. Tutkittavat organisaatiot poimittiin ositetulla satunnaisotannalla yritys- ja toimipaikkarekisteriin (YTR) kuuluvista, vähintään 10 henkilöä työllistävistä yrityksistä ja julkisyhteisöistä. Vastaajaksi tavoiteltiin johtohenkilöä, kuten omistajaa tai toimitus-, talous-, henkilöstö- tai muuta johtajaa. Työnantajakyselyyn vastasi yhteensä 1478 organisaatiota, joista noin kolme neljäsosa oli yksityiseltä ja neljäsosa julkiselta sektorilta (vastausprosentti 34). Vastausaktiivisuus vaihteli toimialoittain ja organisaation koon suhteen, minkä vuoksi katoa korjattiin painokertoimien avulla. Siten työnantaja-aineiston tulokset ovat yleistettävissä suomalaisiin vähintään 10 henkilön organisaatioihin.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa kerättiin työntekijäaineisto. Satunnaisotokseen poimittiin jokaisesta työnantajakyselyyn vastanneesta organisaatiosta neljästä kahdeksaan henkilöä, joille lähetettiin verkkokysely. Kyselyyn vastasi yhteensä 1816 työntekijää (vastausprosentti 26). Vastausaktiivisuus vaihteli sukupuolen, koulutuksen, iän, organisaation koon ja toimialojen suhteen. Vinoumaa korjattiin painokertoimien avulla siten, että tulokset ovat yleistettävissä työnantajakyselyyn osallistuneiden organisaatioiden työntekijöihin – ei suomalaisiin palkansaajiin. Kuvaus painokertoimien muodostamisesta löytyy aiemmista julkaisuistamme (Selander ym., 2022).

Organisatorista luottamusta mitattiin epäsuorasti sen perusteella, kuinka avoimesti organisaatio tukee henkilöstön osallistumista. Työnantajille esitettiin kuusi väittämää (esim. henkilöstöllä on ollut lupa kehittää tuotteita ja/tai palveluja). Työntekijöitä varten työnantajalle esitettyjä väittämiä muokattiin siten, että henkilöstö kykenee arvioimaan niitä. Kyse-

lyä täydennettiin lisäksi kahdella uudella väittämällä (esim. työyhteisössämme saa tunnustusta hyvistä työsuorituksista). Yksi työnantajalomakkeella ollut kysymys jätettiin puolestaan pois. Näin kysymysten kokonaismäärä työntekijöillä oli seitsemän (ks. tarkemmin Selander ym., 2022). Analyysiä varten työnantajalle (Cronbachin $\alpha=0,82$) ja henkilöstölle (Cronbachin $\alpha=0,87$) osoitetuista väittämistä muodostettiin summamuuttujat, jotka edelleen jaettiin kolmeen likimain yhtä suureen osaan: matalimman, keskimääräisen ja korkeimman organisatorisen luottamuksen ryhmään.

Työnantajilta kysyttiin lisäksi *keiden osallistumista kehittämistoimintaan he pitävät tärkeänä ja kuinka suuri osuus henkilöstöstä osallistuu säännöllisesti kehittämistoimintaan*. Kysyimme työnantajilta erikseen, kuinka tärkeänä he pitävät a) johdon, b) ylempien toimihenkilöiden, c) muiden toimihenkilöiden ja d) muiden kuin edellä mainittujen henkilöstöryhmien (käytännössä työntekijäasemassa olevien) osallistumista tuotteiden, palvelujen ja toiminnan kehittämiseen. Vastausvaihtoehdot olivat: ”erittäin tärkeä”, ”melko tärkeä”, ”ei kovin tärkeä”, ”ei lainkaan tärkeä” ja ”ei koske organisaatiotamme”. Analyysijä varten muodostimme yksittäisistä kysymyksistä yhdistelmiä, jotka kertovat, minkä ryhmien osallistumista johto piti tärkeänä (vastannut ”erittäin” tai ”melko” tärkeä):

- kaikki ryhmät (vastannut tärkeä: a-d) 54 %
- johto ja kaikki toimihenkilöt (vastannut tärkeä: a-c) 18 %
- johto ja jokin muu yksittäinen ryhmä (vastannut tärkeä: a ja b/c/d) 19 %
- vain johto (vastannut tärkeä: vain a) 5 %
- muut kuin johto (vastannut tärkeä: b/c/d) 2 %
- ei mikään 2 %

Kehittämistoimintaan osallistuvan henkilöstön laajuutta tiedusteltiin kahden kysymyksen avulla: ”Osallistuuko organisaation henkilöstö johdon lisäksi säännöllisesti toiminnan kehittämiseen liittyviin ryhmiin tai tehtäviin” (kyllä/ei) ja ”kuinka suuri prosenttiosuus henkilöstöstä arvioi mukaan osallistuu tällaiseen toimintaan”. Näistä yhdistämällä muodostimme muuttujan, joka saa arvoja nollasta sataan. Suurimassa osassa (74 %) suomalaisista organisaatioista alle puolet henkilöstöstä osallistuu säännöllisesti johdon lisäksi kehittämistoimintaan liittyviin ryhmiin tai tehtäviin. Kaikista organisaatioista noin kolmannes (32 %) on sellaisia, joissa kukaan ei osallistu säännöllisesti tällaiseen toimintaan. Toisaalta noin neljänneksessä (26 %) suomalaisista vähintään 10 hengen organisaatioista vähintään puolet henkilöstöstä osallistuu säännöllisesti tällaisiin ryhmiin tai tehtäviin. Tätä artikkelia varten jaoimme muuttujan kahteen ryhmään (kehittämistoimintaan osallistuu alle puolet / vähintään puolet henkilöstöstä) ja yhdistimme sen käsitykseen organisatorisesta luottamuksesta.

Organisaation innovaatioaktiivisuuden mittaamiseksi kysyimme johdon edustajilta, onko organisaatio kehittänyt viimeisten kahden vuoden aikana jonkin uuden tai merkittävästi parannellun tuotteen tai palvelun (kyllä/ei). Organisaatiot jakautuivat kahteen lähes yhtä suureen ryhmään. Uusia tuotteita tai palveluja kehittäneitä organisaatioita oli kaikista 52 prosenttia.

Työntekijöiltä tiedusteltiin omaa kehittämisalioitteellisuutta ja kehittämistoimintaan osallistumista sekä osallistumisen koettuja hyötyjä. Kehittämisalioitteellisuutta ja kehittämistoimintaan osallistumista tiedusteltiin neljän kyllä/ei-tyyppisen väittämän avulla (kuva 3). Lisäksi pyysimme työntekijöitä arvioimaan 5-portaisella asteikolla kokemuksia kehittämisellä aikaan saaduista tuloksista ja vaikutuksista (kuva 5).

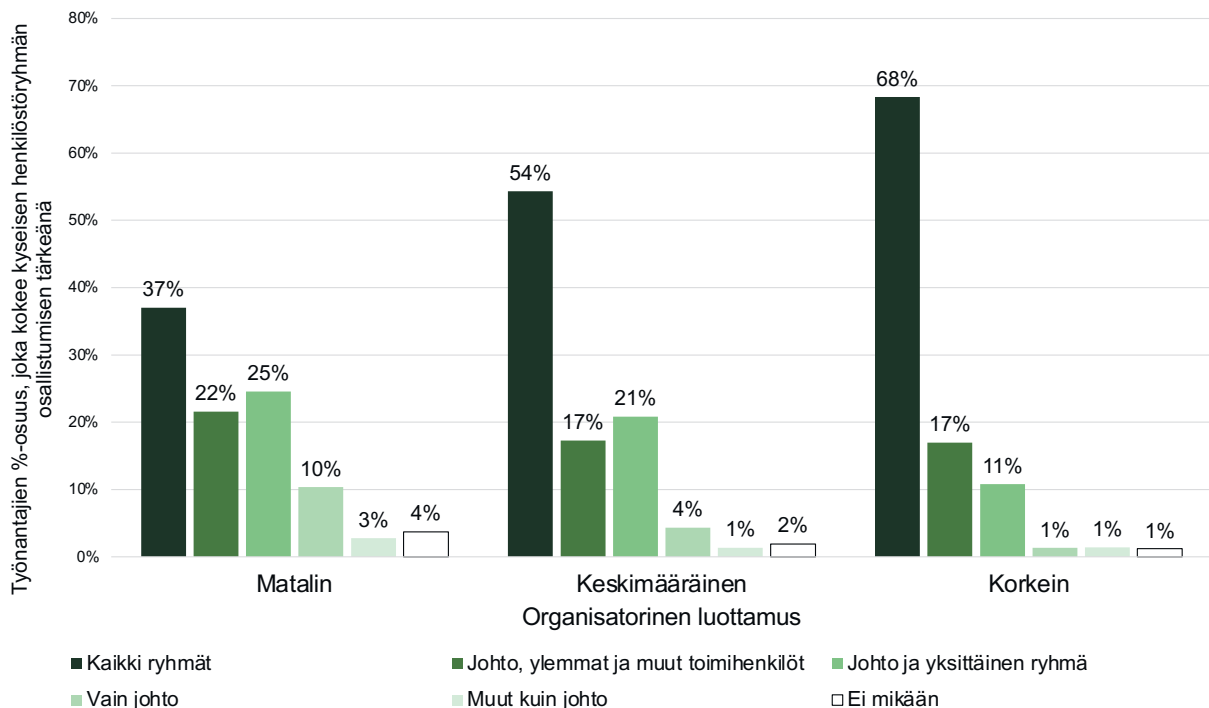
Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin ristiintaulukoiteja ja kuvailevia tilastollisia menetelmiä.

Organisatorinen luottamus, osallistuminen kehittämistoimintaan ja innovaatiot

Johdon arvioiden mukaan organisatorinen luottamus on suomalaisissa vähintään 10 hengen kokoisissa organisaatioissa vahvaa. Asteikolla yhdestä viiteen (5 korkein), alle kolmen sijoittuvia arvioita luottamuksesta on vain alle viidessä prosentissa organisaatioista. Näin ollen niissäkin organisaatioissa, jotka sijoittuvat matalimman luottamuksen kolmanneksen, arviot luottamuksen tasosta ovat suhteellisen korkeita,

välillä 1,0–3,9. Keskimääräisen luottamuksen kolmanneksessa arviot sijoittuvat välille 4,0–4,4 ja korkeimmassa kolmanneksessa välille 4,5–5,0. Johdon arviot organisatorisesta luottamuksesta ovat asiantuntijavaltaisilla toimialoilla keskimäärin korkeampia kuin aloilla, joilla on paljon suorittavan työn tehtäviä. Sen sijaan suoraviivaista yhteyttä organisaation kokoon ei ole (Selander ym., 2022).

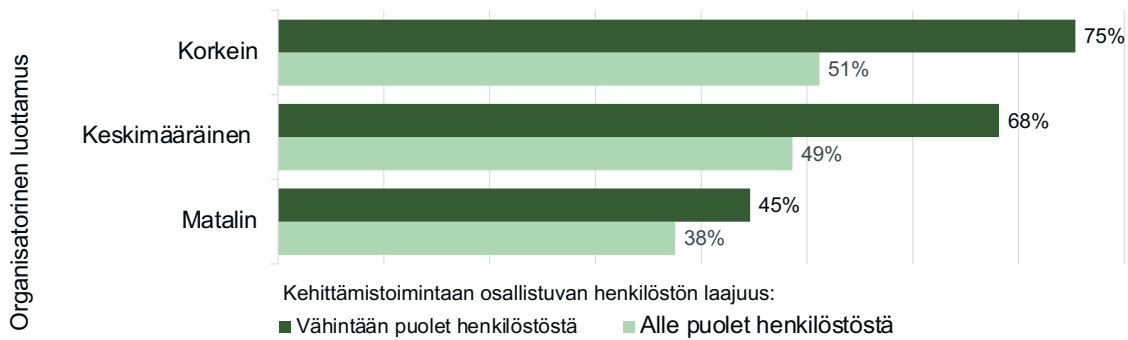
Organisatorisen luottamuksen taso on selvässä yhteydessä siihen, millaisen strategisen merkityksen johto antaa eri ryhmille tuotteiden, palvelujen ja toiminnan kehittämisessä (kuva 1). Hyvin harvassa suomalaisorganisaatioissa johto pitää vain omaa rooliaan kehittämisessä erittäin tai melko tärkeänä. Esimerkiksi matalimman luottamuksen organisaatioisakin osuus on vain 10 prosenttia. Merkittävin ero kuvassa 1 koskee sitä, kuinka suuressa osassa organisaatioita johto pitää tärkeänä kaikkien ryhmien osallistumista kehittämiseen. Osuudet kasvavat selvästi ja johdonmukaisesti organisatorisen luottamuksen lisääntyessä. Matalimman luottamuksen organisaatioissa kaikkien osallistumista pitää tärkeänä runsas kolmannes, kun korkeimman luottamuksen organisaatioissa niin ajattelee enemmän kuin kaksi kolmasosaa johdon edustajista. Matalimman organisatorisen luottamuksen ryhmässä korostuukin muita voimakkaammin osallistumisen rajoittaminen johtoon ja toimihenkilöihin.



Kuva 1. Henkilöstöryhmät, joiden osallistumista työnantaja pitää "erittäin" tai "melko" tärkeänä eri organisatorisen luottamuksen ryhmissä.

Tarkastelimme seuraavaksi, miten organisatorinen luottamus ja henkilöstön osallistumisen laajuus kehittämistoimintaan yhdessä ovat yhteydessä organisaation innovaatioaktiivisuuden (kuva 2). Organisatorisen luottamuksen vahvuudella on selvä positiivinen yhteys siihen, kuinka aktiivisesti organisaatio on viimeisen kahden vuoden aikana kehittänyt uusia tuotteita tai palveluja. Innovaatioaktiivisuus on edelleen kunkin kolmen ryhmän sisällä suurempaa niissä organisaatioissa, joissa henkilöstö on osallistunut laajasti kehittämiseen. Ero

henkilöstöä laajasti osallistavien ja kapeammin osallistavien organisaatioiden välillä kasvaa siirryttäessä matalimman luottamuksen organisaatioista korkeimman luottamuksen organisaatioihin. Niissä organisaatioissa, joissa vallitsee korkein luottamus ja henkilöstön osallistuminen on laajaa, uusia tuotteita tai palveluja kehittäneiden osuus on kaksinkertainen verrattuna organisaatioihin, joissa luottamus on matalinta ja henkilöstöstä osallistuu alle puolet.

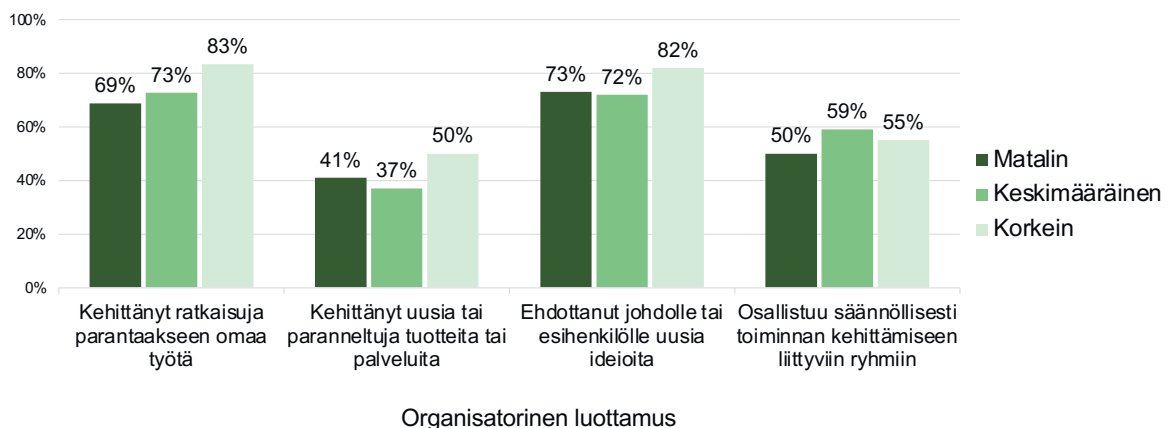


Kuva 2. Osuus organisaatioista, jotka ovat tuottaneen edeltävän kahden vuoden aikana tuote- tai palveluinnovaatioita organisatorisen luottamuksen ja säännöllisesti kehittämistoimintaan osallistuvan henkilöstön laajuuden suhteen.

Organisatorinen luottamus ja työntekijöiden kokemukset kehittämistoiminnasta

Työntekijöiden arviot organisaatiossaan vallitsevasta luottamuksesta johdon ja henkilöstön välillä eivät ole yhtä positiivisesti värittyneitä kuin johdon edustajilla. Kun työnantajista viisi prosenttia arvioi luottamuksen tasoksi viisiportaisella asteikolla (5=korkein) alle kolme, työntekijöistä näin katsoi vajaa kolmannes (30 %). Näin ollen matalimman luottamuksen kolmannekseen sijoittuvien vastausten raja-arvot ovat leveämmät kuin työnantajilla: 1,0–3,0. Keskimääräisen luottamuksen kolmannekseen sijoittuvat arviot väliltä 3,1–3,78 ja korkeimman kolmanneksen väliltä 3,8–5,0.

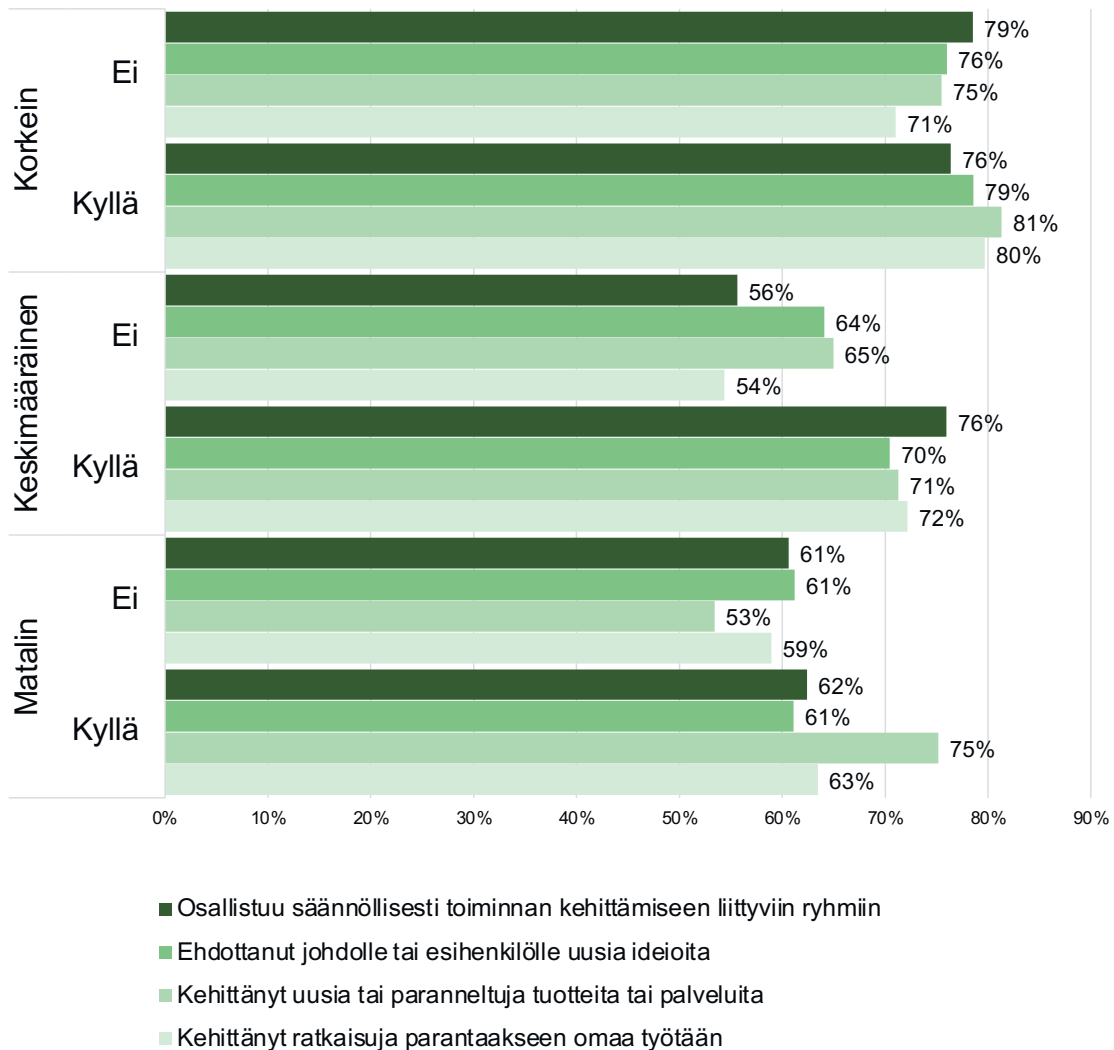
Organisatorinen luottamus on positiivisessa yhteydessä henkilöstön kehittämisaloitteellisuuteen. Korkeimman luottamuksen organisaatioissa muita suurempi osuus työntekijöistä kertoo, että he ovat kehittäneet ratkaisuja parantaakseen omaa työtään, kehittäneet uusia tai paranneltuja tuotteita/palveluja ja ehdottaneet johdolle tai esihenkilölle uusia ideoita (kuva 3). Sen sijaan toiminnan kehittämissyymiin osallistuminen on yleisintä keskimääräisen luottamuksen organisaatioissa. Tätä voi pitää edellisiä enemmän työnantajalähtöisenä kehittämis-toiminnan muotona. Tulokset viittaavat siihen, että organisatorinen luottamus on yhteydessä erityisesti henkilöstön *omatoiseen* kehittämisaloitteellisuuteen.



Kuva 3. Organisatorinen luottamus, työntekijöiden kehittämisaloitteellisuus ja osallistuminen kehittämistoimintaan.

Tarkastelimme kaikilla kolmella luottamuksen tasolla myös sitä, missä määrin henkilöstön kehittämisalioitteellisuus heijastuu eroihin organisaatioiden innovaatioaktiivisuudessa. Yleiskuva tarkastelusta on – kuten jo edellä on tullut esiin – että innovaatioaktiivisuus on positiivisessa yhteydessä organisatorisen luottamuksen vahvuuteen. Henkilöstön kehittämisalioitteellisuuden huomioon ottaminen ei muuta kokonaiskuvaa, mutta osoittaa, että kullakin organisatorisen luottamuksen tasolla kehittämisalioitteellisuudella on yhteyttä organisaation innovaatioaktiivisuuteen (kuva 4). Selvimmin työntekijöiden kehittämisalioitteellisuuden ja kehittämistöi-

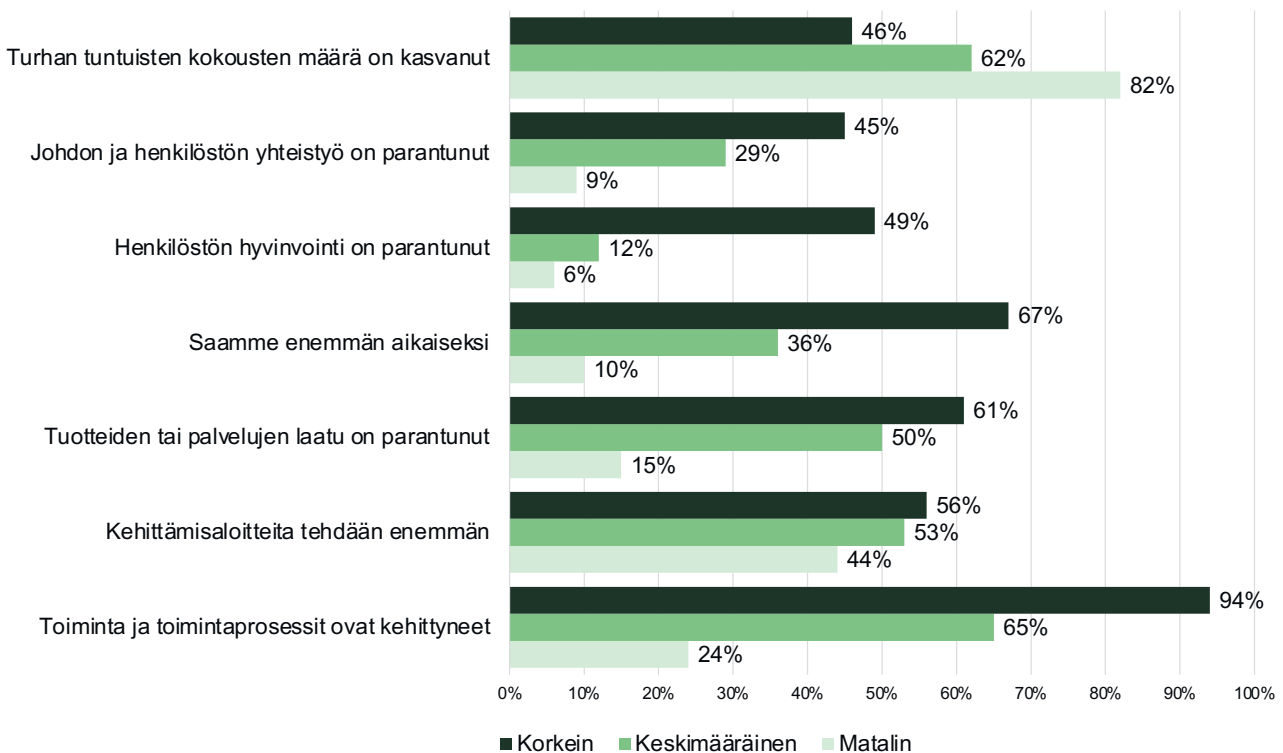
mintaan osallistumisen yhteys organisaation innovaatioaktiivisuuteen näkyy organisaatioissa, joissa luottamus on keskimääräisellä tasolla. Tulosten perusteella ei voi suoraan olettaa, että henkilöstön kehittämisalioitteet olisivat sellaisenaan johdaneet uusiin tuotteisiin tai palveluihin tai niiden merkittäviin parannuksiin. Henkilöstön kehittämisalioitteellisuuden positiivinen yhteys organisaation innovaatioaktiivisuuteen voi kuitenkin olla osoitusta henkilöstön ylipäättään myönteisestä asennoitumisesta kehittämistä kohtaan, joka taas välillisesti erilaisten mekanismien kautta edistää innovaatioiden syntyä organisaatioissa.



Kuva 4. Organisatorinen luottamus, työntekijöiden kehittämisalioitteellisuus ja organisaation innovaatioaktiivisuus.

Organisatorinen luottamus ruokkii henkilöstön kehittämisaloitteellisuutta. Kuitenkin myös matalimman luottamuksen organisaatioissa esiintyy paljon työntekijöistä lähtevää omaaloitteista kehittämistä: useampi kuin kaksi kolmesta työntekijästä ilmoittaa kehittäneensä ratkaisuja oman työnsä parantamiseksi sekä ehdottaneensa johdolle tai esihenkilölle uusia ideoita. Tämä kertoo siitä, että omaaloitteinen kehittämistoiminta riippuu vain osittain johdon toiminnasta tai organisaation kulttuurista tai ilmapiiristä. Sen sijaan johto voi suoraan edistää henkilöstön osallistumista kehittämistoimintaan siihen liittyvien ryhmien perustamisella ja tukemalla niiden

toimintaa. Organisaatioissa vallitseva luottamus vaikuttaa kuitenkin merkittävästi siihen, miten työntekijät kokevat erilaiset kehittämistoimintaan liittyvät ryhmät (Selander ym., 2022). Matalimman luottamuksen organisaatioissa suhtautuminen työnantajalähtöiseen kehittämistoimintaan ja sen hyötyihin on epäilevämpää kuin muissa organisaatioissa. Matalimman luottamuksen organisaatioiden ryhmässä niiden osuus, jotka katsovat turhan tuntuisten kokousten määrän kasvaneen, on lähes kaksinkertainen korkeimman luottamuksen organisaatioihin verrattuna (kuva 5).



Kuva 5. Työntekijöiden kokemus kehittämistoimintaan liittyvistä ryhmistä ja tehtävistä organisatorisen luottamuksen mukaan.

Korkeimman luottamuksen organisaatioissa työntekijöiden kokemuksissa korostuvat kehittämistoiminnan hyödyt. Matalimman luottamuksen organisaatioihin verrattuna korkeimman luottamuksen organisaatioissa työskentelevät kokevat selvästi useammin, että johdon ja henkilöstön yhteistyö sekä henkilöstön hyvinvointi ovat parantuneet, kehittämisellä saadaan enemmän aikaiseksi, tuotteiden tai palveluiden laatu on parantunut, kehittämisalotteita tehdään enemmän sekä toiminta ja toimintaprosessit ovat kehittyneet. Keskimääräisen luottamuksen organisaatioiden työntekijöiden näkemykset sijoittuvat kuvan 5 kaikissa kysymyksissä korkeimman ja matalimman luottamuksen organisaatioiden henkilöstön näkemysten välimaastoon.

Johtopäätöksiä

Tarkastelimme tilastollisesti edustavalla aineistolla, kuinka organisatorinen luottamus on suomalaisissa yrityksissä ja julkisyhteisöissä yhteydessä siihen, kuinka henkilöstö osallistuu kehittämistoimintaan sekä edelleen henkilöstön kehittämisaloitteellisuuteen, innovaatioihin ja kokemuksiin kehittämistoiminnan tuloksista ja vaikutuksista. Koska luottamuksessa on kyse eri osapuolten välisestä suhteesta, asiaa tutkittiin erikseen työnantajien ja työntekijöiden näkökulmista.

Korkean luottamuksen organisaatioissa johto pitää selvästi useammin kuin muissa organisaatioissa kaikkien henki-

löstöryhmien osallistumista kehittämiseen tärkeänä. Tulos on helposti ymmärrettävä. Johdon konkreettinen tapa osoittaa luottamusta henkilöstöön on delegoida valtaa ja vastuuta erilaisista tehtävistä. Silti myös yli kolmannes matalimman luottamuksen organisaatioista pitää kaikkien ryhmien roolia kehittämistoiminnassa tärkeänä. Hyvin harvassa suomalaisorganisaatioissa kehittäminen on yksinomaan johdon vastuulla organisatorisen luottamuksen tasosta riippumatta.

Organisatorinen luottamus on vahvasti yhteydessä myös henkilöstön kehittämisaloitteellisuuteen. Myös tämä tulos on odotusten mukainen. On todennäköistä, että vahvan luottamuksen organisaatioissa henkilöstö kokee, että heitä kuullaan ja heidän osaamistaan ja ajatuksiaan arvostetaan, mikä mataloittaa kynnystä uusien ideoiden ja ratkaisujen esittämiseen. Henkilöstön oma-aloitteista kehittämistä esiintyy tulostemme mukaan kuitenkin yleisesti myös monissa matalimman luottamuksen organisaatioissa. Tutkimusaineiston perusteella ei voi päätellä, eroavatko korkeimman ja matalimman luottamuksen organisaatioissa esitetyt työntekijälähtöiset ideat ja ratkaisut sisältönsä tai vaikuttavuutensa perusteella toisistaan. On esimerkiksi mahdollista, että vahva johdon ja henkilöstön välinen luottamus lisää osapuolten keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä auttaen näin henkilöstöä suuntaamaan kehittämisideoitaan ja -ratkaisujaan paremmin organisaation strategisten tai toiminnallisten tavoitteiden suuntaisesti.

Työnantajälähtöisen kehittämistoiminnan tuloksellisuuteen organisatorisen luottamuksen vahvuudella on kuitenkin selvä ja johdonmukainen yhteys. Erot korkeimman ja matalimman luottamuksen organisaatioissa ovat merkittäviä työntekijöiden kokemuksissa osallistumisesta kehittämiseen liittyviin ryhmiin tai tehtäviin. Erot koskevat niin toiminnallisia vaikutuksia, kuten parannuksia tuotteiden tai palvelujen laadussa ja toimintaprosesseissa, kuin henkilöstön hyvinvoinnissa sekä johdon ja henkilöstön yhteistyössä. Ero näkyy myös siinä, että matalimman luottamuksen organisaatioissa muita organisaatioita selvästi suurempi osa työntekijöistä katsoo turhan tuntuisten kokousten määrän kasvaneen kehittämistoimintaan osallistumisen myötä.

Tulokset kertovat siitä, että mahdollisuus *osallistua* ei vielä yksin riitä *osallisuuden* kokemuksen syntymiseen. Osallistumismahdollisuuksien tarjoamista työntekijöille niin oman työn kuin laajemmin toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen on työelämän tutkimuksessa pidetty yhtenä hyvän työelämän laadun taustatekijänä. Ratkaisevaa kuitenkin on, missä määrin *osallistumismahdollisuudet* kanavoituvat aidoiksi *vaikutusmahdollisuuksiksi* (esim. Green, 2006). Ilman tällaista kokemusta osallistumisella kehittämistoimintaan voi olla sekä työntekijän itsensä että organisaation näkökulmasta pikemminkin kielteisiä seurauksia. Osallistuminen ilman aidoiksi koettuja vaikuttamisen mahdollisuuksia voi lisätä työn kuormittavuutta, työntekijöiden turhautumista ja kynnistymistä sekä organisaation sisäisiä jännitteitä ja ristiriitoja, mikä johtaa yhteistyön heikkenemiseen ja jopa tuottavuuden laskuun. Ilmiö on tuttu jo aiemmasta työelämän tutkimuskirjallisuudesta (esim. Fox, 1974; Kevätsalo, 1999).

Organisatorinen luottamus oli positiivisessa yhteydessä myös innovaatioaktiivisuuteen. Yhteys oli voimakkaampi niissä organisaatioissa, joissa henkilöstö osallistui laajasti kehittämistoimintaan, kuin henkilöstöä kapeammin osallistavissa organisaatioissa. Tämä kertoo organisatorisen luottamuksen ja henkilöstön laajan osallistumisen toisiaan tukevasta positiivisesta yhdysvaikutuksesta organisaation aktiivisuuteen tuottaen innovaatioita.

Kirjoituksen alussa todettiin, ettei kansalaisten vahva luottamus kansallisia instituutioita kohtaan kanavoitu automaattisesti vahvana luottamuksena organisaatioiden sisälle asti. Organisaatioiden sisäisellä luottamuksella voi kuitenkin ajatella olevan merkittäviä luottamusyhteiskuntaa vahvistavia vaikutuksia. On vaikea kuvitella luottamusyhteiskuntaa, jossa sen yhdellä ydinalueella – työelämässä – vallitsisi laajalle levinnyt tai syvälle juurtunut luottamuksen puute johdon ja muun henkilöstön kesken. Työorganisaatioissa tehtävillä ratkaisuilla, joilla vahvistetaan johdon ja henkilöstön välistä luottamusta ja henkilöstön mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa eri asioihin, voi olla organisaatioiden innovatiivisuutta vahvistavan vaikutuksen lisäksi myös hyvinkin tärkeä koko yhteiskunnan demokraattisuutta ja vakautta vahvistava vaikutus. ■

LÄHTEET

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215–234.
- Alasoini, T. (2011). Hyvinvointia työstä: kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes-ohjelman raportteja 76. Helsinki: Tekes.
- Alasoini, T. & Selander, K. (2023). Etätyö organisaation resilienssitekijänä: MEADOW-työnantajakyselyyn perustuva analyysi. *Focus Localis*, 51(1), 35–48.
- Baldwin, R. (2016). *The great convergence: Information technology and the new globalization*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Bessant, J. (2003). *High-involvement innovation: Building and sustaining competitive advantage through continuous change*. Chichester: Wiley.
- Blomqvist, K. (2023). *Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta*. TYÖ2030-julkaisuja. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 3.4.2023 osoitteesta <https://www.julkari.fi/handle/10024/146097>.
- Cohen, A. (2015). *Organizational trust: Fairness in the workplace*. Berlin: Springer Verlag.
- Eurofound (2018). *Societal change and trust in institutions*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations*. London: Faber and Faber.
- Green, F. (2006). *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hesse, C., Lotz, M. & Møller, K. (toim.) (2012). *Employee-driven innovation: A new approach*. Houndsmill: Palgrave Macmillan.
- Kevätsalo, K. (1999). *Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit*. Tampere: Vastapaino.
- Melkas, H. & Harmaakorpi, V. (toim.) (2012). *Practice-based innovation: Insights, applications and policy implications*. Cham: Springer.
- Mäkikangas, A. & Pyöriä, P. (toim.) (2020). *Koronapandemia, työ ja yhteiskunta: muuttuiko Suomi?* Helsinki: Gaudeamus.

Saunders, M. N. K., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N. & Lewicki, R. (toim.) (2010). Organizational trust: A cultural perspective. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Selander, K., Nääätänen, A.-M. & Alasoini, T. (2022). Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustana: työnantajien ja työntekijöiden näkemykset hyödyistä. MEADOW-julkaisu. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma. Haettu 3.4.2023 osoitteesta <https://www.julkari.fi/handle/10024/146044>.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. Organization Development Journal, 18(4), 35–48.

Taipale, I. (toim.) (2013). 100 sosiaalista innovaatiota Suomesta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Suomen Kirjallisuuden Seura.

TUOMO ALASOINI toimii tutkimusprofessorina Työterveyslaitoksella Hyppäys digiin -yksikössä. Alasoini on tekniikan ja valtiotieteiden tohtori sekä Helsingin yliopiston sosiologian dosentti. Ennen siirtymistään Työterveyslaitokselle hän työskenteli sosiaali- ja terveysministeriön alaisessa Työelämän suhteiden neuvottelukunnassa (1983–89), työministeriössä (1989–2008) ja Tekesissä (2008–18) erilaisissa johto- ja asiantuntijatehtävissä. Vuosina 1996–2010 Alasoini toimi hallitusohjelmaan kuuluneiden Työelämän kehittämissuunnitelmien TYKE ja TYKES projektipäällikkönä. Hänen viimeaikaisia tutkimuksen kohteitaan ovat olleet hybridityö, digiajan työelämäinnovaatiot, työelämän digitaaliset kuilut, ammattirakenteen muutos ja vihreä siirtymä työelämässä.

KIRSIKKA SELANDER työskentelee erikoistutkijana Työterveyslaitoksella Hyppäys digiin -yksikössä. Koulutukseltaan hän on yhteiskuntatieteiden tohtori. Ennen siirtymistään Työterveyslaitokselle hän työskenteli tutkijana Jyväskylän yliopistossa (2011–18) ja Itä-Suomen yliopistossa (2019). Viime vuosina hänen tutkimuksensa on painottunut sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien työhyvinvointiin ja sitä rajoittaviin tekijöihin.

Mikko Luoma



HR johtoryhmässä – uudistaja, kriitikko vai jotain muuta?

Artikkelissa käsittelen henkilöstöjohtamisen mahdollisuutta edistää organisaation kokonaisjohtamista. Keskityn erityisesti siihen, miten henkilöstöjohtamisen näkyvin ja kuuluvin ruumiillistuma, HR-johtaja, voi omalla toiminnallaan johtoryhmän jäsenenä edesauttaa organisaation matkaa kohti tulevaisuutta. Tämän päivän suuret kehityskulut ja johtamishaasteet ovat luonteeltaan kompleksisia. Siten ne ovat entistä vähemmän kytköksissä minkään johtamisalueen sisäiseen toimintaan, joten niiden kohtaaminen vaatii kaikkien vastuualueiden johtajien kykyä muodostaa yhteisiä agendoja ja elää niitä todeksi.

AVAINSANAT: henkilöstöjohtaminen, johtoryhmä, HR-johtaja

Muutama vuosi sitten kirjoitin silloisen kollegani professori Riitta Viitalan kanssa artikkelin suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheista. Päätimme tarkastelumme viime vuosikymmenen aikana vahvistuneeseen kehitysvaiheeseen, joka painottaa henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaisuutta ja kytkeä strategiseen johtamiseen (Luoma & Viitala, 2015). Mielestäni tämä kehitysvaihe on edelleenkin ajankohtainen, vaikka joitain uusia sävyjä suomalaiseen henkilöstöjohtamiseen on viime vuosina tullutkin esimerkiksi työssä jaksamiseen, mobiiliin työskentelyyn, uusimuotoisiin työsuhteisiin ja paikalliseen sopimiseen liittyvien ilmiöiden myötä. Edelleen HR-toimijoiden strateginen kumppanuus ylimmän johdon kanssa ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuudelle tuottama lisäarvo ovat teemoja, jotka esiintyvät vahvoina tämän ajan HR-puheissa, -kirjoituksissa ja -toimissa.

Tärkeä foorumi strategiselle henkilöstöjohtamiselle on organisaation johtoryhmä.

Kansainvälisessä johtamistutkimuksessa alettiin peräänkuulluttaa henkilöstöjohtamisen osaamista johtoryhmiin 1980-luvun jälkipuoliskolla. Ajankohta oli sikäli ymmärrettävä, että vain muutamia vuosia aiemmin olivat ilmestyneet sittemmin klassikoiksi muodostuneet hengentuokset niin strategisesta henkilöstöjohtamisesta (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) kuin johtoryhmätyöskentelystäkin (Hambrick & Mason, 1984). Näiden ajatusten yhdistyminen toisiinsa oli vain lyhyen ajan kysymys.

Tänään HR-johtaja on varsinkin suurten organisaatioiden johtoryhmässä likimain itsestäänselvyys myös meillä Suomessa. Luon seuraavien lukujen avulla silmäyksen siihen, miten henkilöstöjohtaminen kansainvälisen kirjaviisauden valossa näyttäytyy osana organisaatioiden ylintä johtoa ja johtamistyötä. Peilaan tätä ennen kaikkea kotimaisella aineistolla aikaansaatuihin tutkimustuloksiin. Näiden pohjalta esitän omia näkemyksiäni HR-johtajan tarkoituksenmukaisesta toiminnasta johtoryhmän jäsenenä organisaation tulevaisuusmatkan edistämisessä.

Johtoryhmän rooli ja tehtävä

Johtoryhmät ovat viime vuosikymmeninä kasvattaneet suosiotaan yhtenä organisaatiotutkimuksen virtauksena. Tunnistan tähän useita syitä. *Ensimmäkin* johtamistiede on kehittyessään onnistunut tuottamaan meille yhä moniulotteisempaa kuvaa siitä, mitä johtaminen oikeastaan on (ks. esim. King, 1990; Busse, 2014). Varhaisimmat johtamisopit pitivät yksittäisen johtajan persoonaa ja ominaisuuksia ratkaisevina menestyvän johtamisen takaajina. Vähitellen ymmärrys laajeni kattamaan johtajan toiminnan yhteensopivuutta kunkin johtamistilanteen kanssa sekä lukuisten johtajasta itsestään riippumattomien tekijöiden merkityksen. Matkan varrella käsitys yhden johtajan erityisyydestä on osoittautunut riittämättömäksi. Sen sijaan johtaminen näyttyy nykyään enemmän monen toimijan vuorovaikutuksena, jonka tarkastelemiselle kollektiivi, esimerkiksi ja erityisesti johtoryhmä, on hedelmällisempi lähtökohta kuin rajoittuminen yhteen henkilöön.

Toiseksi nykyiset johtamisilmiöt, näyttävät ne sitten kaiken yli menevinä megatrendeinä tai yksittäisen organisaation ajankohtaisina johtamishaasteina, näyttävät muotoutuvan kompleksisiksi, eri ilmiöiden rajat ylittäviksi kokonaisuuksiksi (Pęciak, 2016; O'Neill jr & Nalbandian, 2018). Näiden kohtaaminen edellyttää yksittäisten vastuualueiden yli ja läpi menevää johtamista, ei niinkään huippusuorituksia jokaisella vastuualueella erikseen. Tässäkin korostuu ryhmän, siis esimerkiksi johtoryhmän, kyky toimia ja saada aikaan muutosta.

Kolmas johtoryhmien suosiota selittävä tekijä liittyy niiden yleisyyteen. Ne ovat foorumeita, joita löytyy yhtä lailla yksityiseltä kuin julkiselta sektorilta, samoin kuin ainakin suurimmilta kolmannen sektorin toimijoilta. Johtoryhmien tutkimisessa ei tavallisesti tehdä eroa toimialojen tai sektoreiden välillä, mikä itsessään tuottaa rikkaampaa ja universaalimpaa keskustelua. Tätä soisi tapahtuvan muillakin johtamistieteen alueilla.

Mitä sitten johtoryhmistä uskotaan tiedettävän? Ainakin sen, että parhaimmillaan niillä on todellista merkitystä. Merkitys tulee ennen kaikkea strategisen johtamisen kautta, mikä on johtoryhmän pääasiallinen tehtäväkenttä (Finkelstein, Hambrick & Cannella jr, 2009). Käytännössä johtoryhmän toiminta ja organisaation strategisen johtamisen laatu näyttävät asetuvan samalle tasolle. On vaikea löytää organisaatiota, jonka johtoryhmän toiminta olisi ensiluokkaista mutta strategisen johtamisen taso ala-arvoinen. Tai päinvastoin.

Omassa opetuksessani samoin kuin käytännön työskentelyssäni lähdän siitä, että johtoryhmällä on kolme tehtävää suhteessa strategiseen johtamiseen. Se joko luo, toteuttaa tai täsmentää strategiaa. Eikä sillä oikeastaan muita tehtäviä olekaan. Jos huomaat oman organisaatiosi johtoryhmän työllistävän itseänsä toistuvasti joillain muilla asioilla, on syytä olla huolissaan. Strateginen johtaminen on organisaation tulevaisuustyötä ja sen tulee olla erityisessä asemassa ylimmän johdon toiminnassa.

Voidakseen tuottaa johtamalleen organisaatiolle lisäarvoa strategisen johtamisen muodossa on johtoryhmän tehtävä

ensin itsensä toimintakykyiseksi. Tämä edellyttää johtoryhmältä kykyä tunnistaa organisaationsa oleellimmat johtamishaasteet ja tuottaa yhteensopiva yhteinen näkemys niiden voittamiseen tarvittavista valinnoista. Tuota yhteistä näkemystä voidaan pitää juuri organisaation strategiana. On luonnollisesti parempi, jos se on dokumentoitu ja mahdollisuuksien mukaan myös visualisoitu ja tarinallistettu opinkappale, jota voidaan viestiä laajasti. On tärkeää, että sen muodostamiseen käytetään rikkaasti eri johtamisalueisiin kytkeytyvää asiantuntemusta. Mitä kompleksisempia ovat johtamishaasteet, sen monipuolisempia tulee olla niiden strategioiden, joiden avulla haasteet tullaan voittamaan. Tämä vaatii jokaisen johtamisalueen edustajalta myötävaikuttamista yhteisen voitettavan tulevaisuustarinan laatimiseen ja edelleen sen todeksi elämiseen.

Henkilöstöjohtamisen lupaukset strategiselle johtamiselle

Siitä lähtien kun henkilöstöjohtamista on käsitelty omana asiantuntemusalueenaan, on sillä haluttu nähdä olevan mahdollisuuksia edistää organisaation kokonaistoimintaa. Tämän strategisen näkökulman mukaan henkilöstöjohtamisen ei tule olla vain henkilöstöasioiden hoitamista, vaan koko organisaation menestymisen turvaamista. Tiivistäen henkilöstöjohtamisen lupaukset strategiselle johtamiselle ovat seuraavat.

Pohjimmiltaan pysyvin ja vaikeimmin kopioitava kilpailuedun lähde liittyy ihmisten toimintaan (Ulrich & Lake, 1990; Prahalad & Hamel, 1990; Gratton, 2000; Wright, Dunford & Snell, 2001), eli juuri siihen alueeseen, jolla henkilöstöjohtaminen operoi. Tämän takia henkilöstöasioiden sisällyttäminen osaksi koko organisaation menestysreseptiä on välttämätöntä. Erityisesti keskiössä on ihmisten osaaminen. Huolimatta tekoälyn, koneoppimisen ja tietovarastojen kehittymisestä on ihmisen kyky omaksua asioita ja tuottaa uusia ratkaisuja edelleen ylivoimainen. Tämä vie henkilöstöjohtamisen *ensimmäisen* lupauksen äärelle. Henkilöstöjohtaminen voi tuoda strategiaan ainutlaatuisia menestymisen aineksia. Siksi HR-ammattilaisuuden tulee vaikuttaa siellä, missä strategioita luodaan eli ylimmässä johdossa.

Toiseksi henkilöstöjohtaminen toimii myös linkkinä minkä tahansa strategian ja ihmisten päivittäisen toiminnan välillä. Henkilöstöjohtaminen konkretisoituu prosesseina ja käytäntöinä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa organisaatiossa. Klassinen jaottelu tunnistaa henkilöstöjohtamisen perustoiminnoiksi rekrytoinnin, suoritusarvioinnin, palkitsemisen ja osaamisen kehittämisen (Fombrun ym., 1984; Palm & Vuotilainen, 1970) Tätä jaottelua voidaan nykypäivänä täydentää esimerkiksi viestintään, työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja osallistumiseen liittyvillä osa-alueilla. Jos strategia löytää tiensä näiden toimintojen käytäntöihin, ovat onnistuneen strategian toteuttamisen edellytykset olemassa. Henkilöstöjohtamisen toinen lupaus liittyykin sen kykyyn siirtää strategia käytännön toiminnaksi, tehdä strategiasta elävää elämää.

Kolmas henkilöstöjohtamisen strateginen lupaus liittyy organisaation kulttuuriin. Kulttuurista on muodostunut viime vuosikymmenien aikana yleinen käsite johtamispuheessa, joskin sen eksakti merkitys tuntuu riippuvan tilanteesta ja puhujasta. Johtamistutkijoille kulttuuri on sekavan merkityksensä johdosta ongelmallinen, sillä laajimmillaan sillä voidaan tarkoittaa kaikkea sitä, mitä organisaatio on (Traphagan, 2015). Jos kuitenkin kavennamme (organisaatio)kulttuurin tarkoitamaan ennen kaikkea sitä ainutkertaista organisaation persoonallisuutta, joka syntyy organisaatiossa vallitsevasta johtamistavasta, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja mielikuvista, joita organisaation toimintaan, tuotteisiin ja palveluihin liitetään, saamme siitä jollain tavalla johdettavan ilmiön. Vaikka johtamistapa, vuorovaikutus ja mielikuvat ovat abstrakteja asioita esimerkiksi työsopimusten, koulutustapahtumien ja maksettujen palkkojen rinnalla, uskotaan juuri henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kykenevän vaikuttamaan niihin(kin). Yksi osoitus tästä on Suomessakin yleistynyt *people and culture* -termi, joka näkyy ammattinimikettä myöten monien henkilöstöammattilaisten tehtäväkuvauksissa. Näin pääsemme henkilöstöjohtamisen kolmanteen lupaukseen, sen kykyyn luoda ja ylläpitää organisaation suotuisaa ilmapiiriä ja persoonallisuutta.

Nämä lupaukset ovat se lisäarvo, jonka moderni henkilöstöjohtaminen uskoo voivansa tuottaa organisaation kokonaisjohtamiselle. Johtoryhmä on foorumi, jossa tätä lisäarvoa voidaan aikaansaada. Kuva 1 ilmentää henkilöstöjohtamisen kytkeäntä organisaation kokonaisjohtamiseen ja niiden edellyttämiä osaamisalueita.

Mitä tutkimukset kertovat henkilöstöjohtamisesta osana ylintä johtoa?

Tilasta henkilöstöjohtamiselle osana organisaatioiden strategista johtamista on siis olemassa. Edellä kuvatut henkilöstöjohtamisen strategiset lupaukset – ylivoimatekijän tuominen strategiaan, strategian siirtäminen osaksi henkilöstön päivittäistä toimintaa ja suotuisan organisaatiokulttuurin luominen – kuulostavat niin houkuttelevilta, ettei yhdenkään toimitusjohtajan tai vastaavan soisi niistä kieltäytyvän.

Vaan miten on todellisuudessa? Miten HR-ammattilaiset kytkeytyvät osaksi ylintä johtoa ja miten henkilöstöjohtamisen painottaminen näyttää edistävän menestymistä? Poimin muuttaman tutkimuksen meiltä ja muualta valaisemaan asiaa.

Ensiksi HR-johtajan osallistumisesta ykkösketjun toimintaan. Väitöskirjatyöskentelyni (Luoma, 2000) yhteydessä parikymmentä vuotta sitten totesin HR-johtajan löytyvän noin 80 %:sta Suomen suurimmista organisaatioista. Tähän päivään tultaessa prosenttiosuus on edelleen kasvanut. Kaikissa organisaatioissa HR-edustus johtoryhmissä on vaatimatompampi. Vajaa kymmenen vuotta sitten tehdyn selvityksen mukaan 36 %:ssa johtoryhmätyöskentelyä harjoittavista organisaatioista HR-vastaava oli jäsenenä johtoryhmässä (HRM Partners, 2015). Vaje kasvaa sitä suuremmaksi, mitä pienempiin organisaatioihin mennään. Ymmärrettävästi pienissä ja

Lupaus 1: Vaikutus tulevaisuuteen
Ihmiä koskevien painotusten saattaminen osaksi strategista johtamista

HR:itä
vaadittava osaaminen

- Strategiatyöskentelyn osaaminen
- Kyky tunnistaa toimintaympäristön kompleksisia kehityksiä
- Näkemys organisaation vallitsevasta ja tavoitteellisesta identiteetistä
- Henkilöstöjohtamisen prosessien tuntemus
- Työyhteisöjen (ml. johtoryhmä) sisäisen dynamiikan tuntemus

Lupaus 2: Vaikutus suoritukseen
Organisaation suunnan kanavoiminen HR-käytäntöihin

Lupaus 3: Vaikutus yhteisöllisyyteen
Organisaation ainutlaatuisen kulttuurin edistäminen

Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen kytkeäntä organisaation kokonaisjohtamiseen.

osin myös keskiuurissa organisaatioissa HR-asiantuntijoita on niukasti ja heidän (tai hänen) roolinsa liittyy operatiivisten prosessien hoitamiseen, joten kytkentä strategiseen johtamiseen jää olemattomaksi. Näin ollen valtaosassa kotoisista työpaikoistamme henkilöstöjohtamisen lupaukset jäävät vaille lunastajaa, ellei sitten muu johto ole poikkeuksellisen valvutunutta henkilöstöasioiden suhteen.

Fortune 500 -yritysten parissa tehty tutkimus (Abt & zu Knyphausen-Aufseß, 2017) selvitti syitä HR-johtajien kutsuamiseen johtoryhmien jäseniksi. Sen mukaan syyt olivat voittoaikaisesti varsin maallisissa tekijöissä kuten työsuhdeasioiden hoitamisessa, suurissa henkilöstömäärän muutoksissa (erityisesti vähennyksissä) ja yrityksen tai toimialan vakiintuneessa käytännössä, eikä esimerkiksi johtamisen erityisen vahvassa HR-painotuksessa tai osaamisen tärkeydessä yrityksen toiminnalle. Ei kovin vahva osoitus strategisten HR-lupauksen merkityksestä.

Entäpä sitten HR-johtajien johtoryhmissä tekemän työn lisäarvo organisaation menestymiselle? HR-lupauksen mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen voi näkyä kolmella tavalla: enemmän HR-asioihin painottavana strategiana (lupaus 1), strategiaan perustuvina edistyskellisinä HR-käytäntöinä (lupaus 2) ja erityisen myönteisenä organisaatiokulttuurina (lupaus 3). Näiden kaikkien soisi viime kädessä näkyvän organisaation hyvänä taloudellisena menestyksenä.

Taannoisessa tutkimuksessani (Luoma, 2015) selvitin erilaisen strategian sisältöalueiden yhteyttä taloudelliseen menestymiseen suomalaisissa suurissa yrityksissä. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät näkökohdat erottuivat yhtenä sisältöalueena. Tämä sisältöalue ei ollut erityisen harvinainen, mutta ei läheskään yhtä yleinen kuin esimerkiksi tuotannon, tuotteiden tai talouden muodostamat sisällöt. Tutkimuksen mukaan henkilöstöasioiden painottaminen strategiassa ei sinänsä ollut yhteydessä keskimääräistä parempaan taloudelliseen menestymiseen. Sen sijaan usean sisältöalueen (henkilöstöjohtaminen yhtenä niiden joukossa) yhtäaikaista ja tasain painottaminen näytti olevan paras yhdistelmä taloudellisen menestymisen kannalta. Aineistonani käytin kirjallisten strategia-kuvausten lisäksi tilinpäätöstietoja strategian valmistumista seuranneilta kolmelta tilikaudelta. Tämän mukaan henkilöstöjohtamisella olisi yhteys taloudelliseen menestymiseen, mutta nimenomaan kytkeytyneenä yhteen muiden johtamisalueiden kanssa.

Edistyskellisten HR-käytäntöjen yhteyttä taloudelliseen menestymiseen on tutkittu huomattavasti enemmän kuin edellä mainittua henkilöstöasioiden strategioissa saaman painotuksen yhteyttä. Hyvä analyysi näistä tutkimuksista löytyy pienimuotoiseksi maamerkiksi muodostuneesta amerikkalaisesta metatutkimuksesta (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005). Sen mukaan jonkinlainen yhteys HR-käytäntöjen ja taloudellisen menestymisen välillä löytyy käytännössä kaikista asioista koskevista tutkimuksista, mutta useimmissa tapauksissa kyse on ennen kaikkea epäloogisesti laadituista tutkimusasetelmista kuin todellisesta yhteydestä. Ikävä kyllä, näiden huolimattomien tutkimusasetelmien joukossa on myös suoma-

laisella aineistolla tehtyjä selvityksiä. Sen sijaan Wrightin ja kumppanien (2005) mukaan kunnianhimoiset kriteerit täyttävien tutkimusten perusteella yhteyttä edistyskellisten HR-käytäntöjen ja taloudellisen menestymisen välillä ei voida yksiselitteisesti osoittaa. Ikävä juttu jälleen HR-lupauksen kannalta.

Kolmannen lupauksen mukaista organisaatiokulttuurin ja taloudellisen menestymisen välistä yhteyttä on myös tutkittu, mutta johtuen edellä mainitsemastani kulttuurin käsitteen monitulkintaisuudesta, on yksiselitteisiä johtopäätöksiä näiden perusteella vaikea tehdä. Tämän lupauksen suhteen jatkotutkimukset etenkin kotimaisella aineistolla ovat erityisen tervetulleita.

Nostan esiin vielä yhden tutkimuksen, joka ei suoraan liity edellä mainittuihin HR-lupauksiin, vaan yleisemmin HR-johtajan näkemyksiin johtoryhmäyöskentelystä. Muutaman vuoden takaisessa tutkimuksessamme (Luoma & Uotila, 2017) havaitsimme, että kysyttäessä johtoryhmän jäseniltä käsityksiä oman johtoryhmänsä toimivuudesta olivat HR-johtajan näkemykset poikkeuksetta kriittisempiä kaikkiin muihin jäseniin verrattuna. Erityisen suuri oli ero johtoryhmän puheenjohtajan (toimitusjohtajan tai vastaavan) ja HR-johtajan näkemysten välillä. HR-johtajan mielestä siis ylimmän johdon toimintaan näyttäisi liittyvän erityisen paljon parantamisen varaa.

Huomio HR-johtajan rooliin

Kaiken kaikkiaan henkilöstöjohtamisella vaikuttaisi olevan paljon annettavaa organisaation kokonaisjohtamiselle, mutta sen tuottaman lisäarvon todentaminen ei ole yksiselitteinen tehtävä. Tarvitseeko sitä edes todentaa empiiristen tutkimusten avulla vai riittääkö pelkkä usko HR-lupauksen pitävyyteen käytännössä, on kokonaan oma kysymyksensä. Ilmeisesti lupaukset henkilöstöjohtamisen kyvystä edistää organisaation kokonaisvaltaista menestymistä ovat siinä mielessä vakuuttavia, että ne ovat edesauttaneet HR-ammattilaisten pääsyä johtoryhmiin, hallituksiin ja muihin foorumeihin, joissa kokonaisuutta johdetaan. Kun kerran paikka johdossa on saatu, on sitä osattava käyttää viisaasti. Tämän haasteen edessä on moni suomalainen HR-johtaja.

Tästä pääsenkin mielestäni oleellisimpaan kysymykseen – miten HR-johtajan tulisi toimia johdon jäsenenä?

Jos esittelemistäni tutkimuksista on jotain pääteltävissä, niin ainakin se, että henkilöstöjohtamisen vaikutusta organisaation kokonaisuustoimintaan ja menestymiseen on vaikea tunnistaa keskittymällä pelkästään itseensä eli henkilöstöjohtamiseen. Mitä ilmeisimmin henkilöstöjohtamisen myönteinen vaikutus tulee sen kietoutumisesta muihin johtamisen osa-alueisiin – talouteen, markkinointiin, tuotantoon, tutkimukseen ja kehitykseen ja niin edelleen. Näin ollen myös HR-johtajan toiminnassa johtoryhmän jäsenenä on kiinnitettävä erityistä huomiota hänen yhteistyöhönsä muiden johtoryhmäläisten kanssa. Oleellista ei siis ole se, miten hän muistuttaa muita henkilöstöasioiden tärkeydestä tai pakottaa muut johtajat viemään läpi pakollisiksi katsomiaan henkilöstöprosesseja omilla vastuu-

alueillaan, vaan miten hän tekee henkilöstöasioista luontevan osan muiden johtajien agendoja. Parhaiten tämä tapahtuu ilman henkilöstöjohtamisen itseisarvoisuuden korostamista.

Tämän artikkelin alussa mainitsin johtamishaasteista ja tulevaisuuskehityksistä, jotka käyvät kompleksisiksi, toisin sanoen ne eivät ole liitettävissä mihinkään yksittäiseen toimintoon tai vastuualueeseen. Tällaisten ilmiöiden kohdalla henkilöstöjohtamisen kaltainen integratiivinen johtamisalue on erityisasemassa. HR-johtajan voisi olettaa kykenevän tuomaan johtoryhmän keskusteluun ja käsittelyyn ennakoivalta otteella luonnon kestävyuden, luottamus- ja hyvinvointivajeen sekä digivallan tyypisiä, ei kenenkään omistamia ilmiöitä, jotka kuitenkin vaikuttavat kaikkeen johtamiseen. Uskon tämän kyvykkyyden nousevan yhä tärkeämmäksi HR-johtajan osaamisalueeksi tulevaisuudessa.

Lisäksi koen HR-johtajan kriittisyyden johtoryhmätyöskentelyä kohtaan olevan tärkeä kysymys, joka vaatii enemmän huomiota ammattikunnan keskuudessa. Minulle asiaa kommentoineet HR-johtajat eivät ole kieltäneet kriittisyyttään, vaan ovat selittäneet sitä esimerkiksi ammattiosaamiseensa liittyvällä taipumuksella kiinnittää yleensäkin huomiota kaikkien työyhteisöjen toiminnan pullonkauloihin. Johtoryhmä, jossa he itse ovat jäseniä, on heille samanlaisen diagnosoinnin kohde kuin muutkin organisaatioon ryhmät. Jään kuitenkin pohtimaan, voisiko ainakin osasyynä kriittisyyteen olla henkilöstöjohtamisen uutuus ylimmän johdon funktiona ja alistaiseksi koettu asema suhteessa tulosyksiköihin ja vakiintuneempiin johtamisalueisiin.

Tämän kirjoituksen tarkoituksena oli valottaa näkökulmia henkilöstöjohtamisen ja HR-johtajan lisäarvoon organisaation kokonaisjohtamisessa tänä maailman aikana, jolloin tulevaisuuskehitykset vaikuttavat olevan erityisen läpi- ja ylikäyviä. Millainen toimija HR-ammattilaisen näin ollen tulisi olla oman organisaationsa ykkösketjussa? Otsikkoni tarjoaa vaihtoehtoisiksi uudistajaa ja kriitikkoa, joille kummallekin löydän perustelunsa. Näiden lisäksi uskon hänen tarvitsevan olla edelleen vahva asiaosaaja ja ennen kaikkea yhteistyön edistäjä suhteessa kollegoihinsa ja muualle organisaatioon. Näin HR-lupaukset voivat muuttua teoreettisista hahmotelmista arkitodellisuudeksi. ■

LÄHTEET

Abt, M. & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2017). Chief human resources officers on top management teams: an empirical analysis of contingency, institutional, and homophily antecedents. *Business Research*, 10, 49–77.

Busse, R. (2014). Comprehensive leadership review: literature, theories and research. *Advances in Management*, 7(5), 52–66.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Cannella, A. A., jr (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford: Oxford University Press.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

Gratton, L. (2000). *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*. Lontoo: Financial Times/Prentice Hall.

Hambrick, D. C. & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

HRM Partners (2015). Johtoryhmätutkimus 2015. Yleisiä tuloksia ja henkilöstöjohtamisen näkemyksiä johtoryhmien toiminnasta. <http://www.hrmpartners.fi/binary/file/-/id/13/fid/602>

King, A. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa: The Journal of Decision Makers*, 15(2), 43–54.

Luoma, M. (2000). Human Resource Development as a Strategic Activity: A Single Component View of Strategic Human Resource Management. Väitöskirja, Acta Wasaensia, 77. Vaasan yliopisto.

Luoma, M. (2015). Revisiting the strategy-performance linkage: an application of an empirically derived typology of strategy content areas. *Management Decision* 53(5), 1083–1106.

Luoma, M. & Viitala, R. (2015). Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa: omaa, lainattua vai yhdisteltyä? Teoksessa J. Kauhanen, S. Leppävuori, L. Malin & S. Mansukoski (toim.), *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015: ihmisistä on kysymys* (ss. 15–41). Helsinki: Aalto yliopisto.

Luoma, M. & Uotila, T.-P. (2017). Unfolding strategic partnership: an analysis of the CEOs' and HR directors' perceptions of TMT work. Konferenssiesitys Strategic Management Society'n konferenssissa Strategic Human Capital, Management Practices and Performance, Milano, Italia, 31.3.2017.

O'Neill, jr, R. J. & Nalbandian, J. (2018). Change, complexity, and leadership challenges. *Public Administration Review*, 78(2), 311–314.

Palm, A. & Voutilainen, E. (1970). *Henkilöstöhallinto*. Jyväskylä: Gummerus.

Peçciak, R. (2016). Megatrends and their implications in the globalised world. *Horyzonty Polityki*, 7(21), 167–184.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Traphagan, J. (2015). Why “company culture” is a misleading term. *Harvard Business Review*, April. <https://hbr.org/2015/04/why-company-culture-is-a-misleading-term>

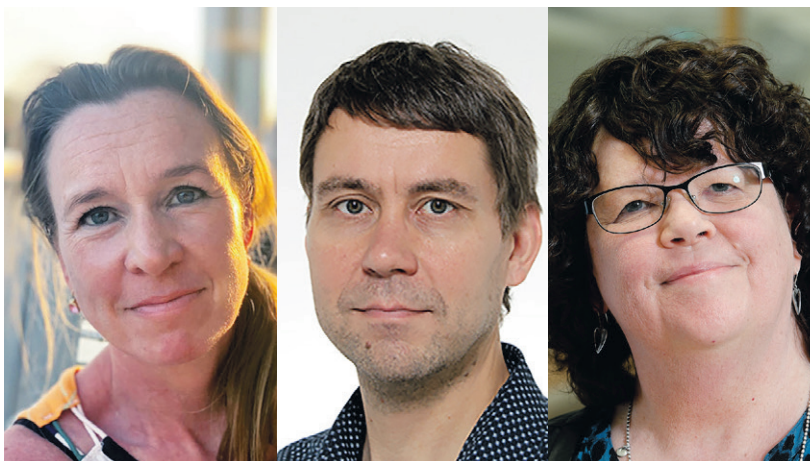
Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York: Wiley.

Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409–446.

MIKKO LUOMA on kauppatieteiden tohtori, yritysjohtaja ja johtamisen dosentti. Hän on työskennellyt vuodesta 2020 alkaen mediakonserni Hilla Group Oyj:n toimitusjohtajana. Hän on aiemmin toiminut henkilöstöjohtajana ja johtamisen kehittäjänä sekä julkaissut useita erityisesti strategiseen johtamiseen, ylimmän johdon työskentelyyn ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä artikkeleita. Hänen kirjansa *Johtoryhmän käsikirja (Alma Talent, 2021)* käsittelee monipuolisesti johtoryhmän toiminnan avainkysymyksiä. Mikko on myös toiminut Henry ry:n hallituksen puheenjohtajana ja on yhdistyksen kunniajäsen.

Pia Lappalainen
Mikko Pohjola
Virpi-Liisa Kykyri



Konfliktit ja sovun johtaminen – Loukkaantumisista keskinäiseen psykologiseen turvallisuuteen

Kokemus kiusatuksi tulemisesta on vakava ja laaja ongelma, joka vaikuttaa yksilön työterveyteen ja työssä suoriutumiseen sekä näkyy organisaatiotasolla tilastollisesti mm. sairauspoissaoloina, henkilöstön vaihtuvuutena, ennenaikaisena eläköitymisellä ja tuottavuuden heikentymisenä. Lainsäädännöllä pyritään ennaltaehkäisemään räikeitä väärinkäytöksiä, mutta sillä ei ole pystytty kitkemään tilanteita ja kohtaamisia, jotka *koetaan* satuttavina, loukkaavina tai ihmisarvoa murentavina.

Tässä artikkelissa pohditaan tapoja ymmärtää ja kehittää kohtaamiskulttuuria tavalla, joka edistää yhdenvertaisuuden kokemusta, tasa-arvoista osallistumista, puuttumista, palautteenantoa ja aitoa vaihdantaa työyhteisön jäsenten kesken. Lähestymistapana esitämme dialogista ja turvallisiin kohtaamisiin nojaavaa organisaatiokulttuuria, joka ammentaa käytännön työkaluja ja toimintatapoja monitieteisestä tutkimuskentästä.

AVAINSANAT: konfliktit, yhdenvertaisuus, inklusio, diversiteetti, dialogisuus

Kerttu suhtautui suurin odotuksin Jaanaan, uuteen työ-kaveriinsa, hänhän ei yrityksistään huolimatta ollut vielä löytänyt sydänystävää tiimistään. Hän toi tulo-
kkaalle piirakkaa, kutsui kahville päivittäin, pysähtyi ovensuuhun rupattelemaan tuon tuosta ja oli aktiivinen yhteydenpidossa. Yhteiset lounaat olivat erityisen innostava lisä työarkeen! Harmillisesti tulokas vaikutti hieman hiljaiselta... jopa vetäytyvältä... mistä Kertulle alkoi pikkuhiljaa tulla hylätty olo.

Jaana puolestaan olisi halunnut keskittyä perehtymiseen ja töihinsä, ja vähitellen hänen turhautumisensa kasvoi – eikö töihin saakaan tulla vain tekemään töitä? Työpaineiden lisääntyessä hän huomasi ärsyyntyvänsä jo pelkästään Kertun yli-innokkaiden korkojen kopinasta. Eräänä päivä-

nä hän kuuli Kertun lähestyvän ja päätyi paukauttamaan huoneensa oven kiinni juuri, kun Kerttu ehtii kynnykselle.

Kertun pettymys ja loukkaantuminen purkautuivat kyyneliin työterveyshuollossa ja mykkäkouluun toimistolla. Myös Jaana hakeutui työterveyteen, koska koki vaikeuksia keskittyä ja alkoi epäillä haluaan sitoutua yritykseen. Esihenkilö koki kuormittuvansa työntekijöiden välissä, yritti toistuvasti fasilitoida keskusteluja naisten välillä, ja totesi lopulta, ettei ystäviksi tarvitse tulla, mutta toiselle on puhuttava. Puhumattomuuden jatkuessa HR tuli mukaan keskusteluttaen parivaljakkoa tiimin pelisäännöistä ja työelämän arvoista. Tämä ei kuitenkaan palauttanut edes asiallisia välejä, ja lopulta molemmat alkoivat uhkailla lähdöllä.

Johdanto

Kun ihmisiä laitetaan yhteen, alkaa väistämättä sattua ja taapahtua, ihmisten välisiä asioita. Parhaimmillaan kohtaamisissa syntyy työn iloa, yhteisöllisyyttä, sitoutumista, uutta luovaa ajattelua ja (työelämä)innovaatioita – siis synergiaa, joka on enemmän kuin osiensa summa. Pahimmillaan vuorovaiikutustilanteet ovat epärakentavia, yksilöä satuttavia, työyhteisöä kuormittavia ja organisaation tuottavuutta nakertavia (Lappalainen, 2017). Toisinaan näin käy, vaikka työelämätoimijat yleisesti ovat sitoutuneet inklusioon ja nollatoleranssiin häirinnän ja kiusaamisen suhteen.

Työturvallisuuslaki (738/2002, 28 §) määrittelee häirinnän tunnusmerkit, mutta varsinaisten rikosten ulkopuolelle jää lukematon määrä kohtauksia ja tilanteita, joissa toisen henkilön käyttäytyminen koetaan kiusaamisena. Nämä kokemukset ovat hankalia organisaation käsiteltäväksi, koska näytön puuttuessa ne ovat harvoin eksplisiittisesti todennettavissa, vaikka yksilön kokemusmaailmassa ovatkin totta ja todellisia. Erilaisista ohjausrakenteista sanellut määritelmät siitä mikä on (epä)sopivaa tuovat luonnollisesti organisaatiokäyttäytymiseen raameja, mutta eivät poista sitä ongelmaa, mikä juontaa juurensa ihmisten kohtaamisten tulkinvaraisuudesta.

Yksi merkki ongelman laajuudesta on siihen liitettyjen kuvausten ja käsitteiden moninaisuus. Syrjinnän ja kiusaamisen lisäksi voidaan puhua mm. ostrakismista eli sosiaalisesta hyljeksinnästä (Syrjämäki, Lyyra & Hietanen, 2017), eksklusiosta eli ulossulkemisesta, passiivis-aggressiivisuudesta, maalittamisesta, eristämisestä (Manninen ym., 2022), kuppikunnista, suosikkijärjestelmistä, mykkäkoulusta, ryhmä-ajattelusta, nepotismista, (piilo)konflikteista, juoruilusta, herjaamisesta, vihapuheesta (Saresma ym., 2022), teeskentelystä (Putnam, 1994) ja Apollo-syndroomasta, jossa yksilöiden vahva erityisasiantuntijuus haittaa ryhmän suoriutumista (Belbin, 1981). Näiden vastapainona organisaatioissa pohditaan keinoja lisätä psykologista turvallisuutta (Newman ym., 2017) ja varmistaa aito inklusio, yhdenvertaisuus ja tasavertainen kohtelu. Nämä ovat keskeisiä tavoitteita diversiteetin eli moninaisuuden johtamiselle, joka organisaatiotodellisuudessa on keskeinen sovun johtamisen perusta (Lappalainen, 2020).

Tässä artikkelissa tarkastelemme niitä työyhteisökohtauksia, jotka eivät yksiselitteisesti täytä lain tunnusmerkkejä työturvallisuusrikkomuksista, mutta silti aiheuttavat mielipahakertymää ja loukkaantumisia, joilla puolestaan on seurauksia sekä työhyvinvointiin ja työilmapiiriin että työssä suoriutumiseen. Näiden yhteys selittää, miksi sovun johtaminen on tärkeä osa työkykyjohtamista.

Ymmärtääksemme työntekijöiden kokemuksia meidän on hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten yksilöiden toiveet, odotukset ja tarpeet tulevat kohdatuiksi työyhteisön kohtaamisissa. Jos henkilö kokee, että ne tulevat ohitetuiksi tai tor-

jutuiksi, hän voi vetäytyä vuorovaikutuksesta tai ilmentää tyytymättömyyttä työpaikan yhteistyöhön. Kokiessaan tulevansa kohdatuksi ja kuulluksi työntekijät voivat sen sijaan kokea yhteistyön toimivana voimakkaistakin näkemyseroista huolimatta. Tavoitteenamme on tarkastella sitä, mikä edistää tällaista hyvää kohtaamista ja tarjota käytännön työkaluja työyhteisöjen inklusioon, monimuotoisuuden ja moniäänisyyden tueksi.

Taustaa

Työelämää koskevassa julkisessa keskustelussa organisaatioiden huonosti toimivaan yhteistyöhön liittyvät ilmiöt ovat olleet kuluneen vuosikymmenen aikana vahvasti esillä, vaikka kaltoin kohdeltujen määrää onkin vaikea arvioida ongelman määritelmä- ja raportointihaasteista johtuen. Juridiikan silmin katsottuna häirintä ja kiusaaminen voidaan kuvata tarkkarajaisesti, mutta kohtelun tulkinallisuus ja kokemuksellisuus määrittelevät, koetaanko kanssakäyminen lopulta ongelmallisena. Toisaalta moni kiusaamista kokenut jättää raportoimatta kokemaansa kohtelua häpeän tai pelon vuoksi, kärsii ongelmasta hiljaisesti tai päätyy vaihtamaan työpaikkaa.

Vaikka organisaatiot yksimielisesti vakuuttavat nollatoleranssiaan häirinnän suhteen, tutkimuskirjallisuudessa esitetyt arviot ovat hätkähdyttäviä. Lindsayn ym. (2021) mukaan 34 % työntekijöistä on joutunut kiusatuksi ja 44 % todistanut häirintää. Heiskanen (2013) arvioi 100 000:n suomalaisen työntekijän kokevan päivittäin kiusaamisesta juontavaa pahaa oloa, 15 %:n kokeneen säännöllistä häiriökäyttäytymistä työpaikalla ja 40 %:n havainneen kiusaamista. Yksiselitteistä on, että ristiriidat työpaikan ihmissuhteissa, kuten konfliktit ja pitkittynyt kiusaaminen, heikentävät merkittävästi koettua terveydentilaa ja lisäävät riskiä sairastua fyysisesti tai psykisesti (De Raeve ym., 2009; Kivimäki ym., 2003).

Kokemuksellisesti ristiriidat ja konfliktit on tunnistettu kuormitukseksi, joka syö hyvinvointia ja työssä jaksamista nopeammin kuin esim. liiallinen työn määrä tai muutokset työkykyllä. Tällaisesta psykososiaalisesta kuormituksesta on vaikeampi palautua, koska tyypilliset palautumisolosuhteet vapaa-ajalla eivät tue ongelman ratkaisua – työpaikan ihmissuheristiriidat eivät ratkea kotona tai sairauslomalla, vaan saattavat eristyksissä jopa kasvaa merkitykseltään ja vaikutuksiltaan. Aiemmin työkykyjohtamisessa kannettiin huolta konfliktien aiheuttamasta kuormituksesta, nykyään ymmärretään pahan kehän kulkevan myös toiseen suuntaan: kuormittuneet yhteisöt ovat alttiimpia konflikteille. Väsyneen mielessä tulkinallisuus voimistuu, eikä omaakaan viestintää jakseta tuunata (Pehrman, 2010). Työkykyjohtaminen onkin tärkeää kytkeä konfliktikeskusteluun.

Kuormittuneen mielen aiheuttamia organisaatio- ja kansantalouden kustannuksia on tarkasteltu eri toimijoiden taholta (taulukko 1).

Taulukko 1. Työelämäkuormituksen vaikutuksia mediasta ja tieteellisistä julkaisuista poimittuna.

Lähde	Tilastotieto
Työturvallisuuskeskus	<ul style="list-style-type: none"> • 22 % tyväestöstä on vakavasti stressaantunutta
Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö	<ul style="list-style-type: none"> • 3,4 mrd. euroa hukataan vuosittain sairaana työskentelyn takia
Työterveyslaitos	<ul style="list-style-type: none"> • Poissaoloista aiheutuu vuosittain 1500 euron kulu/työntekijä
Tekniikka & Talous, 2/2021	<ul style="list-style-type: none"> • 3000 joutuu vuosittain työkyvyttömyyseläkkeelle masennuksen takia • Masennus aiheuttaa vuosittain 2,5 miljoonaa poissaolopäivää • Poissaolopäivät maksavat lähes 900 miljoonaa euroa vuosittain • Masennus aiheuttaa vuosittain 2 mrd. euron kustannukset
Suomen Mielenterveysseura	Kelan korvaamista sairaspäivistä 25 %, 3,6 miljoonaa sairaspäivää, on mielenterveyteen liittyviä
Varma	<ul style="list-style-type: none"> • Mielenterveyden häiriöt ovat yleisin sairauspäivärahan syy 2018 • 3500 ihmistä masennuksen vuoksi eläkkeelle 2018
Terveystalo 2015	Panostus hyvinvointiin palautuu 6-kertaisena
https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen	10 % kuntatyöntekijöistä kokee kiusaamista työpaikallaan
Työolobarometri 2021: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työelämä 2022:46.	Vuonna 2021 palkansaajista 29 % oli havainnut kiusaamista työkavereiden taholta joskus ja 3 % jatkuvasti.
Heiskanen, A. (2013). Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus.	<ul style="list-style-type: none"> • 76 % työntekijöistä menettää työaikaa murehtimalla häiriökäyttäytyjän käytöstä ja tulevia kohtaamisia tämän kanssa • 45 % menettää tehokasta työaikaa pyrkimällä välttelemään häiriökäyttäytymistä • 8 % ilmoittaa sitoutumisensa organisaatioon heikentyneen • 20 % vähentää yritteliäisyyttä töissä • 7 % vähentää työaikaansa • 39 % pohtii työpaikan vaihtoa • 33 % aikoo vaihtaa työpaikkaa, jos tilanne työyhteisössä ei muutu

Työturvallisuuslaissa puhutaan häirinnästä, mutta ongelmalista on sen eksakti määrittely, koska kokemuksellisia hankalia kohtaamisia tulkitaan eri tavoin ja eri kynnöksillä. Näytön riittäessä selkeisiin rikoksiin on helpompi puuttua, mutta miten voisimme ennaltaehkäistä ja ratkoa alun tapausvinjetimme kaltaisia tilanteita, joissa näyttöä ei ole, ainoastaan loukattuja tunteita, pahaa mieltä ja henkistä kuormitusta? Laki tarkastelee psykososiaalista kuormitusta ensisijaisesti ja objektiivisesti Työturvallisuuslaissa viitattujen työympäristö- ja työolosuhdetekijöiden kautta, ja työntekijän kohtelua arvioidessaan keskittyy tekoihin ja viestinnän sisältöön.

Tämä laillisuuskeskeinen lähestymistapa ei huomioi sitä, mikä työntekijöistä subjektiivisesti tuntuu reilulta tai kohtuulliselta. Samoin siinä jää helposti havaitsematta viestinnän monikanavaisuus ja esim. sellaiset yhteistyön laatua värittävät tekijät kuin puheen prosodian muutokset tai kehon nonverbaaliset signaalit, joiden kautta ilmaisemme tunteita, asennoitumisia ja aikomuksia. Nämä vaikuttavat siihen, mitä sanottu puhe vastaanottajasta kuulostaa ja tuntuu, ja joita

emme voi olla tulkitsematta kanssakäymistilanteissa (Kykyri, 2018; Kykyri & Puutio, 2021). Direktiivinen lähestymistapa ei myöskään tarjoa keinoja mielipahakertymän käsittelylle tai tunteiden validoinnille, minkä vuoksi ongelman käsittely jää helposti osin kesken (Charkoudian, 2012). Hankala kokemus ei kuitenkaan poistu *maton alle*, vaan sen käsittelyyn tarvitaan sopua ja tulevaa yhteistyötä mahdollistavalla tavalla aktiivista kuuntelua ja läsnäoloa sisältäviä vastavuoroisia kohtaamisia. Vasta, kun tunnekokemus on käsitelty, voidaan todeta ”Näin kävi ja nyt mennään eteenpäin”.

Yksilöt tekevät tulkintoja toistensa käyttäytymisestä tilanteeseen liittyvien havaintojen lisäksi aiempiin kokemuksiinsa perustuen. Asetumme vuorovaikutustilanteisiin oppimillamme tavoilla ja niillä resursseilla, joita meillä kulloinkin on käytössä (Harré, 2021). Jotkut ovat voineet elämänsä historian aikana oppia useita vaihtoehtoisia tapoja kohdata ja ratkoa konfliktitilanteita, kun taas toisilla ei tällaisia resursseja välttämättä ole, jolloin erimielisyydet voivat tulla tulkituiksi toistuvasti hyvin uhkaavina.

Siihen, miten asetumme kulloiseenkin vuorovaikutustilanteeseen, vaikuttavat lisäksi aiemmat kokemuksemme kyseisestä suhteesta. Ne vaikuttavat oleellisesti siihen, kumuloituu-ko turhautumista tai kasaantuuko maton alle ristiriitoja, jotka voivat räjähtää hallitsematta ilmoille. Tapausvinjettimme Kertun ja Jaanan tarina olisi saanut merkittävän käänteen, jos he olisivat huomanneet kysyä ja kertoa odotuksiaan alkavaa työoveruutta kohtaan. Kun näin ei käynyt, tilanne kärjistyi nopeasti ja yllättävästi.

Asettuminen suhteeseen aiempien kokemusten perusteella voi muodostaa itseään toteuttavia ennustuksia esimerkiksi siten, että työntekijä asettautuu puolustautumaan itseään tulkittessaan toisen puhetta hyvin herkästi moitteena, vaikka toisen pyrkimyksenä ei kritiikin esittäminen olisikaan. Toisinaan nämä asemoitumiset (Van Langenhove & Harré, 1999) ja vuorovaikutukselliset karikat (Pohjola, 2021) tuottavat paikalleen juuttuvia ja voimistuvia vastakkainasetteluja. Näissä tilanteissa on tärkeää, että jumiutunutta konfliktiasetelmaa pyrittäisiin haastamaan tuottamalla sellaisia keskustelun konteksteja, jotka kutsuisivat nopeiden tulkintojen sijasta toisen kuuntelemiseen ja kritiikin lykkäämiseen. Parhaimmillaan tällainen keskustelu voi avata polkuja konfliktin spiraalista (Andersson & Pearsson, 1999) luottamuksen kehälle, jossa ihmissuhde rakentuu ja syvenee arvostuksen ja armollisuuden kautta (Ikonen, 2013).

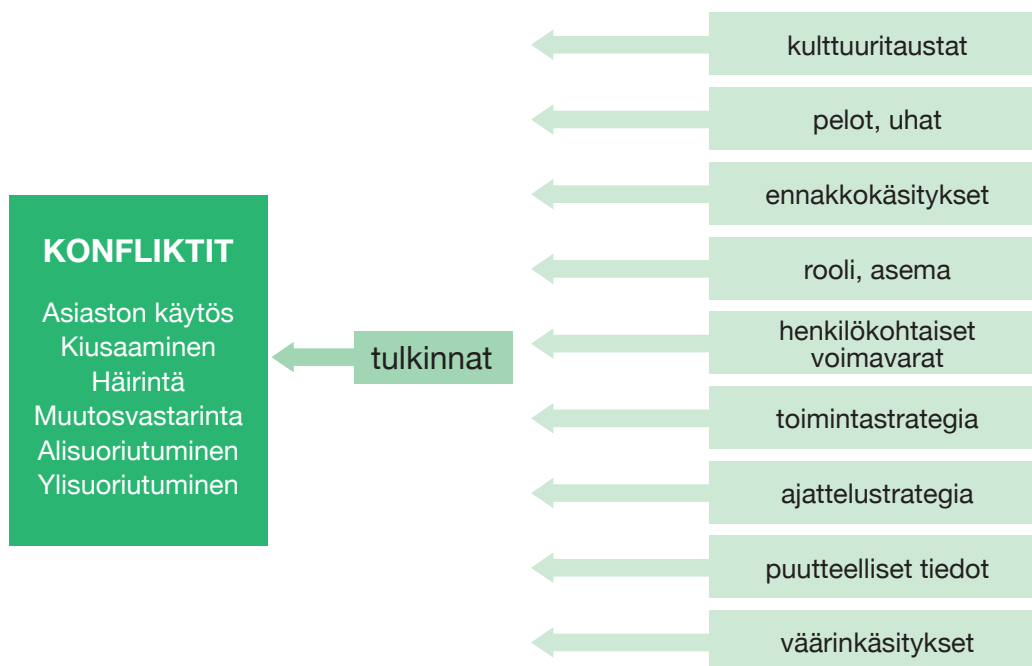
Aidosti moniäänisissä ja yhteistä oppimista toteuttavissa organisaatioissa kahnaukset nähdään mahdollisuutena oppimiseen, ja maton alle lakaisemisen sijaan ristiriidat otetaan rohkeasti tarkasteluun (Argyris, 1992). Voimakas ahaa-hetki konfliktien käsittelyssä liittyy usein jonkin pohjalla olevan

väärinkäsityksen aukeamiseen. Sen mukanaan tuoma helpotus kuittaa usein kärsimyksen voimakkuudellaan ja selittää, miksi ihmissuhteen korjaantuminen on tosiasiallisesti mahdollista (Putnam, 1994).

Tällaisen rohkeuden edellytyksenä on toimintakulttuuri, jota värittää avoin dialogi ja aito uteliaisuus ja kiinnostus kanssaihmissen ajattelua kohtaan. Näissä yhteisöissä ymmärretään, miten haavoittuvaista viestintä on ja miten monet tekijät vaikuttavat yksilöiden kokemuksiin. Samaan aikaan yhteisöt tiedostavat, että juuri nämä erot rikastuttavat työyhteisön toimintaa ja siksi niissä maltetaan pysähtyä tarkistelemaan, refleктоimaan ja yhdessä ihmettelemään tilanteita, joissa yhteisymmärrys on koetuksella.

Kuvassa 1 esitetään joitain yleisimpiä, sovittelijoiden kenttäkokemusten kautta tunnistettuja tekijöitä, jotka ovat samanaikaisesti sekä uhka että mahdollisuus yhteistyöminnalle. Vaikka näistä aiheutuva diversiteetti vaikuttaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, se ei yksistään selitä tilanteiden konfliktoitumista. Konfliktin taustalta löytyy lopulta huonosti toimivan vuorovaikutuksen tuottama kokemus loukatuksi tulemisesta.

Psykologista turvallisuutta edistävissä ja erilaisia näkemyksiä arvostavissa työyhteisöissä rakentuu Ikonen (2013) kuvaama luottamuksen kehä, joka vahvistuu kolmen tekijän kautta. 1) Riittävän viestinnän määrä varmistetaan arkisilla, tiheästi toistuvilla kohtaamisilla, jotka lähentävät ja varmistavat keskusteluyhteyden. Jutustelu on merkityksellinen keino pedata valmius ja madaltaa kynnys mahdollisille tuleville, hankalille keskusteluille. 2) Kohtaamisten laatuun tulee panostaa eri-



Kuva 1. Konfliktien taustalla olevia tekijöitä.

tyisesti siten, että niissä ilmaistaisiin peittelemättä arvostusta – myönteinen palaute tiheästi, autenttisesti ja uskottavasti on tärkeää. On parempi rakentaa tuhat telttaa kuin yksi palatsi (Batista, 2013). 3) Vaikka armo ja armollisuus eivät perinteisesti ole olleet työpaikan arvokeskusteluissa mukana, on hyväntahtoisuuden merkitykseen havahduttu väriin tulkintojen ja väärinkäsitysten ehkäisemisessä (Ikonen, 2013).

Kiusaamisen ja häirinnän ennaltaehkäisemisen keinot ovat organisaatioiden toimintaohjeistuksissa olleet mekanistisia ja korostaneet ehdotonta nollatoleranssia, mikä saattaa tavoitteena olla jopa epärealistinen edellä käsitellyn pohjalta: ihminen ei voi olla tekemättä tulkintoja, ja yleensä nämä tulkinnat eivät vastaa täydellisesti kanssaihminen intentioita. Intersubjektiviisuuden teoria ja tutkimus ovat lisänneet ymmärrystämme siitä, miten monin tavoin vuorovaikutuksemme ja yhteistoimintamme perustuu sanattoman vuorovaikutuksen implisiittiseen ja osittain automaattiseen aistimiseen (Stern, 2004; De Jaegher ym., 2017). Vaikka olemme toistemme tunteiden, aikomusten ja asennoitumisten ”lukemisessa” varsin taitavia, vääriä tai puutteellisia tulkintoja tapahtuu silti usein. Työelämän keskusteluissa ja kohtaamisissa niitä voi ja pitääkin tarkistaa sanallisesti, kysymällä, kertomalla ja tarvittaessa

väärinkäsityksiä korjaamalla. Onneksi konfliktien ennaltaehkäisyn keinot, esim. tunnesäätely, oman ja toisen mielen lukeminen, sekä harkitseva ja huolellinen itseilmaisuus, ovat opittavia ja kehitettäviä taitoja (Lappalainen, 2012).

Konfliktinhallinnan monitieteinen perusta – HR:n aarrearkku

Henkilötason ristiriitoihin puuttuminen koetaan hankalaksi ja kiusaannuttavaksi, onhan meillä vahvasti toisten henkilökohtaista tilaa kunnioittava perinne. Työturvallisuuslaki (738/2002, 28 §) kuitenkin velvoittaa puuttumaan mihin tahansa kuormitustekijään, ja paine puuttumiseen työyhteisön konfliktitilanteissa motivoi omaksumaan käytännön keinoja. Tähän meille on tarjolla tukea monilta tieteenaloilta, joita on esitelty Taulukossa 2.

Näitä aloja seuraamalla kokoamme käytännön keinovalikoimaa, joka perustuu 1) tutkittuun *tietoon*, 2) työelämätaitojen kehittämiseen, ja 3) uudenlaiseen *asennoitumiseen* kanssaihmissiin, hankaliin tilanteisiin ja omaan henkiseen kasvuun.

Taulukko 2. Dialogisen työyhteisön monitieteinen perusta.

TUTKIMUSALA	ANTI TYÖYHTEISÖOHJAUKSEEN	ESIMERKKI
Humanistinen psykologia	Palveleva filosofia	Maslow, 1954
Johtaminen	Direktiiviset vs. ei-direktiiviset puuttumisen keinot	Charkoudian, 2012
Juridiikka	Rikos- ja riita-asioiden sovittelumenetelmät	Ervasti & Nylund, 2014
Kielitieteellinen antropologia	Sosiaalisten ja kulttuuristen ilmiöiden ilmentyminen kielenkäytössä	Gruzdeva & Janhunen, 2020
Konfliktinhallinta	Konfliktityylit assertiivisuuden-empatian jatkumolla	Altmäe & Turk, 2013
Liikuntatieteet	Valmentava ote	Crossan & Bednar, 2018
Neuropsykologia	Kognitiivisten toimintojen ja tunteiden suhde käyttäytymiseen	Blair, 2012
Organisaatioviestintä	Viestinnän rooli yhteisymmärryksen ja jaettujen merkitysten luonnissa	Juholin & Rydenfelt, 2021
Organisaatiopsykologia	Prosessikonsultointi menetelmänä	Pohjola, 2021; Puutio & Kykyri, 2015
Pedagogiikka	Vahvuuspedagogiikka; ohjaajan lähestyttävyys (teacher immediacy)	King & Witt, 2009
Positiivinen psykologia	Yksilön voimavarat ja elämän mielekkyys	Fredrickson & Branigan, 2005
Psykiatria	Post-traumaattinen kasvu ja eheytyminen	Lindström ym., 2013
Puheviestintä	Dialoginen argumentointi ja puheen retoriset elementit	Salminen ym., 2002
Sosiologia	Ryhmädynaamiset prosessit	Greer & Jehn, 2007
Systeemijattelu	Ihmisten välinen vaihdanta; systeemisyiden mittaaminen	Törmänen, 2021
Tunneälytutkimus	Tunneälyn kulmakivet ja tunnetaitojen kehittäminen	Bar-On, 2005
Tuottavuustutkimus	Henkilöstötuottavuuden lähteet; inhimillinen pääoma; työn imu; työterveys	Kesti & Syväjärvi, 2015
Työyhteisösovittelu	Restoratiivinen ohjausmenetelmä	Gellin, 2020
Vuorovaikutustutkimus	Väkivallattoman viestinnän periaatteet ja työkalut	Rosenberg, 2005

Tämä valikoima tukee niin arjen kanssakäymistä, hankalien tilanteiden ennaltaehkäisyä kuin konfliktien ja kiusaamistilanteiden ratkomista ja purkua.

Konkreettiset keinot perustuvat mm. seuraaville moniäänisen työyhteisön periaatteille:

1. Diversiteetti ymmärretään ajatusten, mielipiteiden, tunteiden ja tulkintojen moninaisuudeksi, eikä enää vain yksilöiden taustatekijöiden erilaisuudeksi
2. Osallistava, ei-direktiivinen johtaminen kutsuu osapuolia vapaaehtoiseen osallisuuteen ja omistajuuteen
3. Narratiivien jakaminen ja aito vaihdanta mahdollistavat yhteisen ymmärryksen
4. Yhteinen ymmärrys ei merkitse konsensusta vaan erilaisten näkemysten kirjon arvostusta
5. Psykologisesti turvallisessa dialogissa työntekijät hyväksyvät usean samanaikaisen, rinnakkaisen todellisuuden mahdollisuuden
6. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät kokevat tulevaisuuden hyväksytyksi ja ei-tuomitukseksi virheineen ja dominoivasta näkemyksestä poikkeavine tulkintoineen
7. Kuulluksi tuleminen voimaannuttaa työntekijät sitoutumaan ongelmanratkaisuun
8. Yksilön reflektointi ja yhteinen prosessointi mahdollistavat ahaa-hetket ja menneen uudelleenmäärittämisen

Näitä periaatteita ilmentäviä työkaluja kannattaa tarkastella toisiaan täydentävänä vaihtoehtovalikoimana, jonka keinot hyväntahtoisesti käyttöön otettuna ovat psykologisesti turvallisia, ihmisarvoa kunnioittavia ja kasvot säilyttäviä. Ne nojaavat vapaaehtoisuuteen, objektiivisuuteen, luottamuksellisuuteen ja luottamukseen (Lappalainen, 2017).

Perinteisiä, mekaanisia keinoja ovat mm. kaiuttaminen ja parafraaseeraus, jotka toisen sanomaa eri tavoin toistamalla ja sanallistamalla vahvistavat kuulluksi tulemisen tunnetta. Tarkentavat, avoimet m-kysymykset (miksi, milloin, miten, mitä) auttavat jäsentämään koettua. Näkökulman vaihtoon voidaan rohkaista mielikuvitusta ruokkivilla ihme-kysymyksillä (Jos tapahtuisi ihme, miten asiat silloin olisivat?) ja hyvään palauttamisella (Miten asiat olivat silloin kun olivat hyvin?). Perspektiiviä ja tilanteen neutralointia kutsutaan vilpittömällä ihmettelyllä ja aidolla uteliaisuudella. Tulkintoja tarkastellaan yhdessä tutkimalla ja kiinnostamalla perusteluista ja konkrettiasta. Tunteet validoidaan antamalla kokemukselle tilaa: yhteinen läpikulku ja kiireetön ääneen muistelu, vaihe vaiheelta, purkaa kertojan tunnekuormaa ja laajentaa muiden ymmärrystä. Toisinaan joudutaan puuttumaan keskustelun kulkuun direktiivisesti, suljetuin kysymyksin, rajoittaenkin. Lempeä provokaatio ja näkyväksi tekeminen saattavat hoksauttaa, ja ihmissuhteen käännekohdan tunnistaminen pysäyttää.

Lopulta kaiken lähtökohtana ja turvanamme ovat kuitenkin ne inhimillisen kanssakäymisen valttikortit, jotka olemme saaneet jo synnyinlahjana: vierellä hengittäminen, kuunteleminen, myötäeläminen ja yhteinen jakaminen. Sanaton läsnäolo toiselle rakentaa kohtaamisen, jossa tunnekokemuksen jakaminen ja vahvistaminen mahdollistuvat ruumiillisen resonanssin ansiosta (Fuchs & Koch, 2014).

Johtopäätökset

Diversiteetti ja inklusio ovat perustellusti saaneet tilaa keskusteluissa, joissa pohditaan keinoja tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen yhteiskunnan rakentamiseksi. Inklusion liian yksioikoisessa johtamisessa piilee sudenkuoppa: tasa-arvoistamaan pyrkivät mekanismit saattavatkin yksilöiden välisiä eroja tasoittaessaan ylläpitää toiseuttavaa puhetta. Samalla tasapäästäminen voi syödä juuri niitä arvonluonnin ja innovoinnin edellytyksiä, joita erilaisuus ja erilaistuminen synnyttävät. Mekanismina esim. kiintiöt ovat tärkeä keino tekemään näkyväksi vähemmistöjen kohtelua, mutta saattavat samalla vahvistaa erottelukulttuurin olemassaolon, ammatilliset status-erot tai epäilyt kompetenssin riittävydestä.

Keskustelu eroista peittää alleen sen, että loppujen lopuksi ihmisistä yhdistäviä tekijöitä on enemmän kuin erottavia. Työntekijöiden erilaiset taustatekijät ja heille ominaiset tavat asettua työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin ovat vain elämän fakta; ihmisarvon tosiasialliselle yhdenvertaisuudelle oleellisempaa ovat ne inhimilliset perustarpeet, erityisesti tarve kuulua ryhmään ja kokea arvostusta, joita me kaikki koemme. Parhaimmillaan toimiva yhteistyö ja hyvät työpaikan ihmissuhteet voivat olla tärkeä voimavaroitekijä: ne suojaavat muilta kuorimitustekijöiltä ja auttavat kestämaan työn vaatimuksia. Toisaalta on helppo ymmärtää, miksi näiden käänteisilmiot aiheuttavat riskin työterveydelle ja elämänlaadulle laajemmin.

Dialoginen työyhteisö purkaa aidon yhteyden esteitä kutsuamalla itse kunkin vapaaehtoisesti tarkistamaan tulkintojaan, ajattelun vinoumia ja ennakkoluuloja. Se rohkaisee kyseenalaistamaan vuorovaikutuskulttuuria rapauttavia jäänteitä organisaation seinillä ja hakemaan uusia näkökulmia. Se perustuu ihmisarvon kunnioitukseen ja rakentuu sellaisille hyväntahtoisille käytännön toimintavoille, jotka lisäävät psykologista turvallisuutta, osallisuutta, moniäänisyyttä ja aitoa vaihdantaa.

Samalla on kuitenkin tärkeää tiedostaa, että vaikka on työnantajan taholta hyväntahtoista tarjota ryhmädynamiikan sujuvoittamista edistäviä yhteisöllisiä menetelmiä, aina ongelma ei ole sosiaalisissa lähisuhteissa. Vaikka diversiteetti vaikuttaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, se ei yksistään selitä tilanteiden konfliktoitumista. Konfliktin taustalta löytyy lopulta huonosti toimivan vuorovaikutuksen tuottama kokemus loukatuksi tulemisesta. Viime kädessä yksilön kokemus arvostuksesta tai sen puutteesta määrittelee ruokkivatko nämä tekijät eripuraa vai rikastavaa ja aitoa kanssakäymistä.

Joskus konfliktin taustalla on yksilölliseen elämänselämään liittyviä traumaattisia kokemuksia tai sellaisia yksilöllisiä toiminta- ja ajattelutapoja, jotka vaikuttavat nykyisiin suhteisiin niitä toistuvasti hankaloittavilla tavoilla. Tällöin on tärkeää ohjata työntekijä työterveyshuoltoon ja tarvittaessa edelleen terapeutin ongelmanratkaisun pariin. Tämänkaltaisten yksilön ongelmien olemassaolo ei kuitenkaan ole este yhteisölliselle ongelmanratkaisulle, jossa voidaan pyrkiä sujuvoittamaan yhteistoimintaa vuorovaikutuksen tasolla, muun jäädessä yksilön ja esim. työterveyshuollon harteille. Parhaimmillaan työyhteisö voi siis olla osa yksilön kuntoutusta, jolloin myöskään muu työyhteisö ei jää ongelmanratkaisun ulkopuolelle.

HR:llä on merkittävä rooli dialogisen toimintakulttuurin toteutumisessa. Puuttumisen keinojen tarjoamisen rinnalla henkilöstöhallinnon odotetaan kykenevän perustelemaan tarvittavan osaamisen kehittämisen panostukset ja kehittämään siihen liitettyjen kyvykkyyksien seuraamista, arviointia ja palkitsemista. Tärkeä lähtökohta on arvokeskustelu ja uudenlainen asennoituminen mielipide-eroihin: yksimielisyyteen liitettyä harmoniaa oleellisempaa on mahdollisimman monipuolisen näkemyskirjon hyväksyminen ja jopa ruokkiminen. Tällainen psykologisesti turvallinen moniäänisyys ilmentää aitoa inklusiota ja diversiteettiä, jossa jokainen voi tulla arvostetuksi ainutlaatuisena yksilönä (Shore & Chung, 2021). Moraalisen kestävyuden lisäksi perusteet kohtelukulturnin kehittämiseksi voidaan löytää hyvinvoinnin edistämisen ohella myös toiminnan tehokkuudesta ja henkilöstötuottavuudesta.

Näiden kaikkien edellytyksenä toimii armollinen ja (itse)myötätuntoinen työyhteisö, jossa omat ja toisen intressit huomioidaan tasavertaisesti toisiaan täydentävinä tavoitteina, jossa tilannevaatimukset määrittelevät valinnat jämakämpien tai empaattisempien toimintatapojen välillä, ja jossa puheella, toiminnalla, kuuntelulla ja neuvottelulla on kaikilla aikansa, paikkansa ja ilmentymänsä. Dialogisen organisaation veturina, HR:n sparraamana, toimii esihenkilö, joka esimerkkillään viitoittaa tietä avoimelle vaihdannalle, jossa kissat nostetaan lempeästi pöydälle eikä maton alle kerry ohitettuja käsiteltäviä. Organisaation keskiössä toimii aktiivinen työntekijä, joka kokee tulevaisuuden kohdeksi tasavertaisesti mutta yksilöllisesti. Ja sen äänenä puhuu työyhteisö, jonka keskinäinen dialogi on kehittynyt rajoitusten politiikasta mahdollisuuksien kulttuuriksi.

Ehkäpä vinjettimme työparin Kertun ja Jaanan yhteinen matka olisi asetunut paremmille raiteille, jos he olisivat toisiinsa ja toistensa työtapoihin vasta tutustuessaan välillä kysyneet toisiltaan ”Miten meillä menee?”, ”Onko jotain mistä meidän pitäisi yhdessä puhua?”, tai ”Onko jotain mistä meidän pitäisi yhdessä sopia?”

Toisaalta, vaikka tilanne on jo kärjistynyt, heille voi hyvinkin vielä avautua mahdollisuus toistensa armolliseen ja hyväksyvään kohtaamiseen. Siinä sellaiset kysymykset kuin ”Mitä toivoisit minulta?” ja ”Miten voisit sinua parhaiten työssäsi tukea?” voisivat raivata tietä keskinäiseen kuulluksi ja nähdyksi tulemiseen. Tai ehkä he vielä pääsevät sujuvoittamaan yhteistä työskentelyään syventymällä sellaisten pohdintojen

äärelle kuin ”Mihin me toisiamme työarjessa tarvitsemme?”, ”Miten me toistemme osaamista täydennämme?” ja ”Miten tuunaamme yhteisiä työn tekemisen tapoja, jotta molemmilla olisi täällä hyvä olla?” Parhaimmillaan levollisen, turvallisen vaihdannan suojissa kumpaisenkin ajattelu- ja toimintastrategiat kiinnittyvät syyttelyn sijaan keinoihin, joilla minä voin osaltani rakentaa meille parempaa työarkea. ■

LÄHTEET

- Altmäe, S. & Turk, K. (2013). Thomas-Kilmann's conflict management modes and their relationship to Fiedler's leadership styles. *Baltic Journal of Management*, 8(1), 45-65.
- Andersson, L.M. & Pearson, C.M. (1999). Tit for Tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of socio-emotional intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 16-35.
- Batista, E. (2013). How to build a feedback-rich culture. *Harvard Business Review*, Dec 24.
- Belbin, M. (1981). *Management teams - Why they succeed or fail*. Heinemann, ISBN-0434901261.
- Blair, R. (2012). Considering anger from a cognitive neuroscience perspective. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, Jan-Feb, 3(1), 65-74.
- Charkoudian, L. (2012). Just my style: The practical, ethical and empirical dangers of the lack of consensus about definitions of mediation styles. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(4), 367-383.
- Crossan, W. & Bednář, M. (2018). A critical evaluation of the development and use of values in coaching. *AUC Kinanthropologica*, 54(2), 96-117.
- De Dreu, C. & Van Vianen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of teams. *Journal of Organizational Behavior*, 11(3), 309-328.
- De Jaegher, H., Pieper, B., Clénin, D. & Fuchs, T. (2017). Grasping intersubjectivity: An invitation to embody social interaction research. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 16(3), 491-523.
- De Raeve, L., Jansen, N. W., van den Brandt, P. A., Vasse, R. & Kant, I. J. (2009). Interpersonal conflicts at work as a predictor of self-reported health outcomes and occupational mobility. *Occupational and Environmental Medicine*, 66(1), 16-22.
- Ervasti, K. & Nylund, M. (2014). *Konfliktinratkaisu ja sovittelu*. Edita Publishing.
- Fuchs, T. & Koch, S. C. (2014). Embodied affectivity: on moving and being moved. *Frontiers in Psychology*, 5, 508.
- Gellin, M. (2019). Restoratiivinen lähestymistapa ja sovittelu peruskoulukontekstissa: kohti eheyttävän kohtaamisen toimintakulttuuria. Väitöskirja, Lapin yliopisto.
- Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2007). The pivotal role of emotion in intragroup process conflict. *Research on Managing Groups and Teams*, 10, 23-45.
- Gruzdeva E. & Janhunen J. (2020). *Antropologinen lingvistiikka*. Julkaisussa Luodonpää-Manni ym. (toim), *Kielentutkimuksen menetelmiä I-IV* (ss. 721-748). Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia, Nro 1457, Helsinki, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Harré, R. (2021). Personality and public performance. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 51(2), 293-304.

- Heiskanen A. (2013). Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus. Tehyn julkaisusarja F, ISBN 978-952-6667-07-2.
- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2015, 135-151..
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2021). Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä. Hallinnon Tutkimus, 40(5), 304-325.
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. (2015). Human capital production function in strategic management. Technology and Investment, 6, 12-21.
- King, P. & Witt, P. (2009). Teacher immediacy, confidence testing, and the measurement of cognitive learning. Communication Education, 58(1), 110-123.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. Occupational and Environmental Medicine, 60, 779-783.
- Kykyri, V.-L. (2018) Sosiaalisen yhteyden ja yhteistyössä tarpeellisten suhteiden rakentuminen kokonaisvaltaisena ja ruumiillisena prosessina. Teoksessa J-P. Heikkilä & R. Puutio (toim.), Organisaatio prosessina (ss. 120–146). Metanoia Instituutti.
- Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2021). Conflict as it happens – affective elements in a conflicted conversation between a consultant and a client. Journal of Organizational Change Management, 34(1), 28-45.
- Lappalainen, P. (2020). Walking and talking sensors: Conceptualizing restorative leadership to enhance people management education in engineering. European Journal of Engineering Education, 45(3), 473-490.
- Lappalainen, P. (2012). Socially Competent Leadership – predictors, impacts and skilling in engineering. Lappeenranta University of Technology, Dissertation Series 347.
- Lappalainen, P. (2017). Työyhteisösovittelevuorovaikutuksen kehittämisen työkaluna. Prologi : puheviestinnän vuosikirja, 42-49.
- Lindsay, D., LaPalme, M. & Dana, J. (2021). How prevalent is workplace mistreatment? Journal of Organizational Behavior, 42(8), 1082-1098.
- Lindström, C., Cann, A., Calhoun, L. & Tedeschi, R. (2013). The relationship of core belief challenge, rumination, disclosure, and sociocultural elements to posttraumatic growth. Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy, 5(1), 50-55.
- Manninen, S., Laulainen, S. & Sinervo, T. (2022). Käsitemaalyysi työpaikkaostrakismista. Hallinnon Tutkimus, 41(1), 52-66.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Oxford: Harpers.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review, 27(3), 521-535.
- Pohjola, M. (2021). Jännitteet, vuorovaikutukselliset karikot ja diskursiiviset muutokset työyhteisöiden konsultoinnissa. JYU Dissertations 383.
- Putnam, L. L. (1994). Beyond third party role: Disputes and managerial intervention. Employee Responsibilities and Rights Journal, 7, 23-36.
- Puutio, R. & Kykyri V.-L. (2015). Konsultointi keskusteluna – vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Rosenberg, M. (2005). Nonviolent communication – A language of life. USA: PuddleDancer Press Book.
- Salminen, T. (2002). Dialogisuus ja argumentoinnin harjoittelu – suullisesti vai verkossa? Jyväskylä. Suomen soveltavan kielitieteen yhdistys. Kieli yhteiskunnassa – yhteiskunta kielessä, 15. artikkeli.
- Saresma, T., Pöyhkäri, R., Knuutila, A., Kosonen, H., Juutinen, M., Haara, P., Tulonen, U., Nikunen, K. & Rauta, J. (2022). Verkkoviha: Vihapuheen tuottajien ja levittäjien verkostot, toimintamuodot ja motiivit. Valtioneuvoston kanslian selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:48.
- Shore, L. & Chung, B. (2021). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. Group & Organization Management, 47(4), 1-32.
- Stern, D. N. (2004). The present moment in psychotherapy and everyday life. Norton Series on Interpersonal Neurobiology, WW Norton & Company.
- Syrjämäki, A. H., Lyyra, P. & Hietanen, J. K. (2017). Yksin jääminen satuttaa: katsaus kokeelliseen ostrakismitutkimukseen. Psykologia 52(5), 376-390.
- Törmänen, J. (2021). Systems intelligence – Measurement and modelling. Aalto University, Department of Industrial Management and Engineering. Dissertation series, 105/2021.
- Van Langenhove, L. & Harré, R. (1999). Introducing positioning theory. Teoksessa R. Harré & L. Van Langenhove (toim.), Positioning theory: moral contexts of intentional action (ss. 14–31). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- PIA LAPPALAINEN** on tekniikan tohtori ja englannin opettaja, joka toimii suorituksen johtamisen ja työyhteisön konfliktinhallinnan dosenttina Maanpuolustuskorkeakoulussa ja suorituskyvyn johtamisen ja esihenkilöviestinnän dosenttina LUT-yliopistossa. Hän on Aalto-yliopiston lehtori ja Aalto University Executive Educationin senior advisor, sekä HY+:n Työyhteisösovittelevuorovaikutuksen ohjelmajohtaja.
- MIKKO POHJOLA** on psykologian tohtori, työn ja organisaatioiden erikoispsykologi ja työterveyspsykologi. Hän työskentelee projektitutkijana Jyväskylän yliopiston Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnassa, Psykologian laitoksella ja työterveyspsykologina Terveystalossa. Hänen tutkimuksellinen kiinnostuksensa suuntautuu työyhteisövuorovaikutukseen ryhmä- ja ohjaustilanteissa. Parhaillaan hän työskentelee PhInGain-tutkimusryhmässä, jossa tutkitaan tiimivuorovaikutusta etäpalavereissa ja mahdollisuuksia niiden hyödyllisen lisäämiseen ja kuormittavuuden vähentämiseen fysiologisten mittareiden avulla.
- VIRPI-LIISA KYKYRI** on psykologian tohtori ja kliinisen psykologian, erityisesti vuorovaikutuksen tutkimuksen dosentti, sekä työn ja organisaatioiden erikoispsykologi. Hän työskentelee psykologian apulaisprofessorina (associate professor, tenure track) Jyväskylän yliopiston Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnassa, Psykologian laitoksessa. Kykyrin tutkimus liittyy käyttäytymisen muutokseen tähtäävien psykologisten hyvinvointi-interventioiden perusprosesseihin. Hän johtaa Relationaalinen mieli -tutkimusta, jossa tutkitaan monimenetelmäisesti usean ihmisen välistä yhteen sovittautumista ja synkroniaa pariterapiassa. Kykyri johtaa myös PhInGain-tutkimusta, jossa selvitetään fysiologisten mittareiden käyttöä etäyhteydellä toteuttavan ryhmätyönohjauksen hyödyllisyyden lisäämisessä ja kuormittavuuden vähentämisessä.

HENRYn kannatusjäsenet, oppilaitosjäsenet, platinajäsenet

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

- Aalto University Executive Education Oy
- Academy of Brain Oy
- Accountor HR Solutions Oy
- Accountor Services Oy
- AEL-Amiedu Oy
- Ajantieto Oy
- Alma Media Oyj
- Ammattiopisto Luovi
- Auntie Solutions Oy
- Barona Oy
- Bridge Impact Oy
- CGI Suomi Oy
- Cherry Group Oy
- Compass Human Resources Group Finland Oy Ab
- Eezy Flow Oy
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry
- Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritas
- Esedu – Etelä Savon Ammattiopisto Etelä-Savon Koulutus Oy
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- FIBS Yritysvastuuverkosto
- Finla Työterveys Oy
- Guidin
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Helsingin Kamari Oy
- Helsingin Osuuskauppa Elanto
- HRS Advisors Oy
- Hyria koulutus Oy
- Ilmarinen Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry
- Jobilla Oy
- Jyväskylän Yliopisto
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK
- Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo
- Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä
- Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä – Keuda
- Keva
- KPMG Oy Ab
- Kunta- ja hyvinvointialueyhtymät KT
- Laura Rekryointi Oy
- Laurea-ammattikorkeakoulu
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Lexia Asianajotoimisto Oy
- Lidl Suomi Ky
- Linkity Oy
- LUT-yliopisto, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
- LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö
- Lääketeollisuus ry
- Lääketietokeskus Oy
- Management Institute of Finland MIF Oy
- Mandatum Life Palvelut Oy
- ManpowerGroup Oy
- Mercuri Urval Finland
- Merivoimien esikunta
- Nitor Group Oy
- Oikotie Oy
- Oulun yliopisto
- Peili Consulting Oy
- Pertec Consulting Oy
- Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä Riveria
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- Questback Oy
- Rastor-instituutti ry
- Rediteq Oy
- Renesans Consulting Oy
- Riihimäen-Hyvinkään kauppakamari ry
- Saarni Cloud Oy
- SAP Finland Oy
- Saranen Consulting Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu Oy
- SD Worx Finland Oy
- Solaforce Oy
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim ry
- Suomen Taloushallintoliitto ry
- Sympa Oy
- TAKK – Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talogy (Finland) Oy
- Taloustutkimus Oy
- Telia Finland Oyj
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL)
- TicTac Learn AB
- Tieto- ja viestintäteknikan ammattilaiset TIVIA
- Tulli
- Turun yliopisto
- UPM Plywood Oy
- Vaasan kaupunki
- Vaasan yliopisto
- Wakaru Oy
- Valtiovarainministeriö Valtionhallinnon kehittämisosasto
- Verohallinto
- Zalaris HR Services Finland



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry