

Työn tuuli

1 | 2026



Tulevaisuuden
työn
eri muodot

Työn tuuli

1 | 2026

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäälikkö, VM

Liisa Mäkelä, professori, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö

Inkeri Ruuska, valmentaja ja tietokirjailija, TkT, Inspiraatiopaja

Marita Salo, toiminnanjohtaja, Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry

Marika Tammeaid, kehitysjohtaja, Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö (Itla)

Matti Vartiainen, professori (emer.), Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Hertta Vuorenmaa, tutkijatohtori, Hanken kauppakorkeakoulu

Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055

35. vuosikerta

Tässä numerossa:

Matti Vartiainen – Pääkirjoitus

Onko lasi puoliksi täysi vai puoliksi tyhjä?..... 4

Jenna Lähdemäki-Pekkinen

Megatrendit haastavat työelämän uudistumaan 8

Anna Pärnänen & Hanna Sutela

Tulevaisuuden työn eri muodot..... 15

Anu Polvinen

Eläkkeellä työskentelyn edellytykset, syyt ja mahdollisuudet 23

Dan Ha Le, Eriikka Paavilainen-Mäntymäki, Maria Ivanova-Gongne & Johanna Raitis

The Human Side of the Future of Work: Rethinking People and Work Management 28

Sirkka Heinonen

Kuinka johtaa hybridityötä digitaalisessa merkitysyhteiskunnassa?

Neljä narratiivia hybridityön tulevaisuuksista..... 36

Emilia Sainisalo

Outplacement ja urapolut 45

Kati Tanninen

HR:n työkaluksi hallinnollinen innovaatio? 52

Jussi Markula

Johtamisen hajauttaminen ja työn uusi tasapaino 62

Riikka Harikkala-Laihin

Tulevaisuuden työelämässä inhimillinen tuottavuus perustuu kestävään

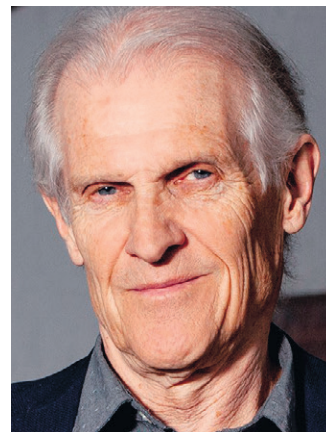
henkilöstöjohtamiseen 69

Virpi Ruohomäki ja Anniina Virtanen

Mielenterveyden työkalupakin käyttökokemuksia työpaikoilla 75

pääkirjoitus

Matti Vartiainen



Onko lasi puoliksi täysi vai puoliksi tyhjä?

Tämän Työn tuulen tavoitteena on tuoda kesän myötä valoa pimeyteen eli esitellä tapoja, joilla talouden huonoina aikoina voidaan silti tehdä jotakin hyödyllistä kehittämällä organisaation toimintaa ja henkilöstöä. Ensin kuitenkin lyhyt kuvaus siitä, missä nyt ollaan ja mitä jotkin tutkimukset kertovat tilanteesta Suomessa ja vähän muuallakin.

Optimistit ja pessimistit

On jo vanha havainto, että viiniä nauttiessaan lasin voi nähdä joko puoliksi täytenä tai puoliksi tyhjänä riippuen senhetkisestä mielentilasta, joka taas monesti riippuu elämäntilanteesta. Tämä klassinen vertauskuva kuvaa ihmisen taipumusta optimismiin ja pessimismiin. Tosiasiassa lasi on fysiikan näkökulmasta yksinkertaisesti puolillaan viiniä ja puolillaan ilmaa. Tulkinta sen täyteydestä riippuu siis ihmisen asenteesta.

Nämä näkemyserot ovat nousseet esille kasvokkain ja mediassa käydyissä keskusteluissa Oxfordin yliopiston hyvinvoinnin tutkimuskeskuksen ja muiden toimijoiden julkaiseman The World Happiness -raportin tuloksista. Raportissa Suomi jälleen kerran osoitetaan 'maailman onnellisimmaksi maaksi' 155 maan joukossa. Gallupin tekemässä haastattelussa onnellisuutta kysytään yhdellä kysymyksellä: "Kuvittele tikkaat, joiden portaat on numeroitu nolasta kymmeneen. Tikkaiden yläosa edustaa parasta mahdollista elämää sinulle ja tikkaiden alin osa pahinta mahdollista elämää sinulle. Millä portailla sanoisit henkilökohtaisesti olevasi tällä hetkellä?" Suomessa tämä kysymys esitettiin puhelimitse vuoden 2025 huhtikuun

14. ja kesäkuun 5. välisenä aikana satunnaisotannalla valituille yli 15-vuotiaille kansalaisille (n=1010).

Optimistit ovat tulosten pohjalta röyhistäneet rintaansa ja jakaneet halukkaasti onnellisuustietoa sosiaalisen median kanavien kautta maailmalle. Matkailualalla on hyödynnetty tietoa turistien huokuttelemiseksi Suomeen. Poliitikot ovat kenties vähentäneet ponnistelujaan hyvinvoinnin kasvattamiseksi arvellessaan kaiken olevan jokseenkin kunnossa. Pessimistit ovat puolestaan löytäneet myös onnettomia sekä muistuttaneet ruokajonoista ja työttömyydestä. Jotkut ovat selittäneet onnellisuutta arvuutellen suomalaisten olevan masokisteja, jotka nauttivat siitä, että heitä sopivasti rangaistaan.

Mikä sitten olisi asenteeton, neutraali ja "objektiivinen" kan- ta arvioida kansan onnellisuutta? Useimmiten tähän pyritään selvittämällä asiaa monipuolisesti kysymällä ja haastat- temalla ihmisiä sekä keräämällä faktatietoa asioiden todell- isesta tilasta, esimerkiksi terveydestä. Happiness-raportin 'Maailman onnellisin kansa' -tutkimukseen haettiin selitys- tä kahdeksan riippumattoman muuttujan avulla. Kaksi niistä koskee koettua hyvinvointia. Ne saatiin laskemalla kyllä- tai ei-vastausten keskiarvo kolmesta *positiivisesta tuntemuk- sesta*: nauru, nauttiminen ja jonkin asian oppiminen edelli- sen päivän aikana. *Negatiivinen tuntemus* saatiin laskemalla kyllä- tai ei-vastausten keskiarvo kolmesta kielteisestä tun- teesta: huoli, suru ja viha. Lisäksi selitystä haettiin kuuden muun tekijän avulla. *Bruttokansantuote* asukasta kohti kuvaa maan taloudellista vaurautta ja elintasoja. *Sosiaalinen tuki* kuvaa sitä, onko ihmisellä läheisiä tai ystäviä, joihin hän voi luottaa hädän hetkellä. *Terve elinajanodote* koskee fyysistä terveyttä ja terveydenhuollon saatavuutta. *Vapaus tehdä elä-*

mänvalintoja liittyy yksilön mahdollisuuteen päättää omasta elämästään. *Anteliaisuuden* avulla mitataan, onko vastaaja lahjoittanut rahaa hyväntekeväisyyteen viimeisen kuukauden aikana. *Korruption vähyys* taas koskee ihmisten luottamusta hallitukseen ja yritysmaailmaan. Bruttokansantuotetta ja elinajanodotetta lukuun ottamatta oli kyse subjektiivisista kyselyvastauksista. Myönteiset tuntemukset ja kielteisten tunteusten vähäisyys olivat odotetusti yhteydessä onnellisuuteen koko aineiston osalta. Lisäksi voimakkaita selittäviä tekijöitä olivat: sosiaalinen tuki, vapaus valita, ja korruption vähyys.

Muita kuvia Suomesta

Suomessa ja maailmalla tehdään lukuisia tutkimuksia, joilla seurataan ilmapiiriä yhteiskunnassa, organisaatioissa ja omassa elämässä useimmiten ihmisten kokemusten kautta. Mielenkiintoista Suomea koskevaa tietoa löytyy maan rajojen ulkopuolelta paljon. Seuraavassa on vain pari esimerkkiä, joten kysymys ei ole huolella tehdystä kattavasta meta-analyysistä.

Gallupin tekemässä globaalissa State of the Global Workplace -tutkimuksessa selvitettiin muun muassa työyhteisöä eri maissa. Työyhteisötyydytyksellä tarkoitetaan negatiivista tunnetilaa, joka syntyy, kun yksilön työyhteisön sosiaalisia suhteita koskevat odotukset eivät vastaa todellisuutta. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokema päivittäinen yksinäisyys oli noussut globaalisti kaksi prosenttiyksikköä vuosina 2023–2024. Maailmanlaajuisesti yksi viidestä ihmisestä (22 %) koki päivittäistä yksinäisyyttä. Suomessa yksinäisyyttä koki vain 7 prosenttia, joten optimisti voi päätellä, että 93 % ei kokenut yksinäisyyttä. Eniten yksinäisyyttä (51 %) koettiin Tšadissa ja Madagaskarilla ja vähiten sitä koettiin Vietnaminna (5 %).

Eurofound on tehnyt European Working Conditions Survey -tutkimuksen viiden vuoden välein vuodesta 1990 alkaen. Huolella tehty tutkimus seuraa yhteiskuntaa Euroopassa. Vuoden 2024 aineistoon pohjautuva tutkimusraportti julkaisiin pari kuukautta sitten. Suomen osalta muutama, pääasiassa myönteinen, esimerkki seuraavassa: naisiesihenkilöitä oli lähes yhtä paljon kuin miesesihenkilöitä, noin 82 % koki terveydentilansa hyväksi tai erittäin hyväksi, työelämän laatua piti hyvänä 77 %, samoin fyysisistä työympäristöään, sen sijaan seksuaalista häirintää oli kokenut työssään 24 %, fyysisesti uupuneita työpäivän päätteeksi oli 21 % ja henkisesti uupuneita 11 %. Optimistin lasien läpi katsottuna tilanne vaikuttaa hyvältä, tosin myös pessimisti saa tukea kannalleen. Olipa tutkimustulosten tulkitsija sitten optimisti tai pessimisti, on tulevaisuus molemmille sama, eli vielä edessä. Seuraavaksi tämän numeron kirjoittajien näkemyksiä tulevaisuudesta ja joitakin toimintaehdotuksia.



Megatrendeistä muuttuviin työnkuviin ja -uriin

Tämäkertaiset artikkelit luotaavat tulevaisuuden mahdollisuuksia ja tarjoavat erilaisia tapoja vaikuttaa myönteisellä ja rakentavalla tavalla haasteisiin suomalaisilla työpaikoilla. Koska tulevaisuutta ei varsinaisesti vielä ole, kannattaa pohtia erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia ja tapoja toimia, jotta paras niistä voidaan saavuttaa. Vaihtoehtoa kannattaa pohtia, kuten lohta kalastaa, vaikka sitä ei saisikaan.

JENNA LÄHDEMÄKI-PEKKINEN kuvaa artikkelissaan **Megatrendit haastavat työelämän uudistumaan** neljä megatrendiä – pitkäikäisyys, geopoliittinen epävarmuus, ympäristökriisi ja tekoäly – jotka voivat vaikuttaa työn tulevaisuuteen. Artikkelissa nostetaan esiin huima ennuste siitä, että 2000-luvulla syntyneistä puolet elää yli sata vuotta. Tällä on vaikutuksia työuriin, jotka jo nyt pidentyvät. Geopoliittinen vastakkainasettelu ja kilpailu synnyttävät dynamiikkaa, mutta myös epävakautta ja epävarmuutta. Ympäristön heikkeneminen jatkuu vastavoimista huolimatta huolestuttavalla tavalla. Lisäksi uuden sukupolven kognitiivinen teknologia, tekoäly, hiipii vääjäämättä työpaikoille ja työtehtäviin. Artikkelissa kysytään, keskittyvätkö tietotyöläiset tekoälyn käyttöönoton myötä aiempaa enemmän ajatteluun ja luovuuteen vai työskentelevätkö entistä intensiivisemmin?

ANNA PÄRNÄNEN JA HANNA SUTELA¹ korostavat artikkelissaan **Tulevaisuuden työn eri muodot**, että työelämän muutosvauhdista huolimatta työmarkkinoilla on myös pysyvyyttä. Kaksi kolmasosaa työllisistä työllistyy Suomessa edelleen koko-aikaisiin, toistaiseksi voimassa oleviin palkkatyösuhteisiin, kuten vuosituhannen vaihteessa. Toisaalta osa-aikatyö on yleistynyt merkittävästi 25 vuodessa. Kasvua näkyy myös yksinyrittäjien määrässä, samalla kun maatalousyrittäjien määrä on lähes romahtanut, ja myös työnantajayrittäjiä on aiempaa vähemmän. Työmarkkinoilla näkyy lisäksi aivan uudenlaisia työnteon muotoja, kuten vuokratyö, nollatuntisopimukset, alustavälitteinen työ ja kevytyrittäjäyys. Vaikka niin sanotuissa normaalityösuhteissa tehty palkkatyö pitänee pintansa myös jatkossa, näiden ”pysyvien” työsuhteiden koettu pysyvyys tuntuu heikenevän. Joustavat ja moninaistuvat työnteon tavat haastavat niin lainsäätäjät, tilastojen tekijät kuin työntekijät itsensä.

ANU POLVISEN artikkeli **Eläkkeellä työskentelyn edellytykset, syyt ja mahdollisuudet** ottaa kantaa yhteen edellä kuvattuun trendiin. Monet eläkeläiset jatkavat osa-aikaisissa tai joustavissa tehtävissä eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Työssä jatkamista tukevat hyvä terveys, työkyky, mielekäs työ ja myönteiset kokemukset työelämästä. Kuormittavat työolot ja organisaatioiden heikko valmius huomioida eläkeikää lähestyvien tarpeita voivat puolestaan muodostaa esteitä. Työpaikkojen tarjoamat joustot ja mahdollisuus muokata työtehtäviä

¹ Tässä kirjoituksessa esitetyt tulokset ja mielipiteet ovat kirjoittajien omia eivätkä Tilastokeskuksen näkemyksiä.

yksilöllisesti ovat keskeisiä työn jatkumisen kannalta. Ikäystävällinen johtaminen, jatkuva osaamisen ylläpito ja joustavat työjärjestelyt ovat siten ratkaisevia eläkkeellä työskentelyn mahdollistamisessa ja työurien pidentämisessä.

DAN HA LEN, ERIKKA PAAVILAINEN-MÄNTYMÄEN, MARIIA IVANOVA-GONGNEN ja JOHANNA RAITTIIN artikkeli **The Human Side of the Future of Work: Rethinking People and Work Management** käsittelee globaalisti liikkuvia työntekijöitä ja heidän kokemiaan haasteita. Artikkelin pohjautuu laadulliseen tutkimukseen suomalaisista paluumuuttajista, joka tehtiin vuosina 2023–2026. Tutkimuksen tuloksissa korostuvat työn ja yksityiselämän hallinnan toisiinsa kietoutuminen sekä siitä syntyvät ammatilliset ja henkilökohtaiset seuraukset. Artikkelissa ehdotetaan suomalaisille organisaatioille ja HR-ammattilaisille neljää polkua mukauttaa strategioitaan ja käytäntöjään, jotta paluumuuttajien globaali urapääoma voitaisiin tunnistaa ja hyödyntää paremmin. Kirjoittajien mielestä tämä voisi vahvistaa Suomen vetovoimaa kansainvälisten lahjakkuuksien silmissä.

Myös **SIRKKA HEINONEN** hahmottelee tulevaisuuden työkuvia artikkelissaan **Kuinka johtaa hybridityötä digitaalisessa merkitysyhteiskunnassa?** Neljä narratiivia hybridityön tulevaisuuksista. Kirjoittajan mukaan suuri osa nykytyöstä on hybridityötä – pääasiassa tietotyötä, jota tehdään monipaikallisesti toimistoissa, kodeissa, kolmansissa paikoissa ja liikkeellä oltaessa. Tämä luo paikasta riippumattomille työntekijöille uuden työtodellisuuden, jossa virtuaalisuus ja digitalisaatio mahdollistavat etäläsnäolon. Se rytmittyy erilaisten fyysisen työskentelyn jaksojen ja virtuaalisen etätöyhteen kietoutumana. Johtamismallien ja -taitojen on muututtava vastaavasti. Artikkelissa myös kuvataan neljä radikaalia narratiivia hybridityön tulevaisuuksista: Edvin-ekonautti, Irene-influensseri, Doris-unisuunnittelija ja Ranjitkvanttivallankumouksellinen.

Outplacement, hallinnolliset innovaatiot, johtamisen hajauttaminen kestävästi, terveys ja hyvinvointi

Trendien toteutuminen edellyttää toimijuutta, valintaa ja toimintaa. Pelkällä toivolla ei pitkälle pötkitä. Toimijuudella tarkoitetaan aktiivista, muuttavaa otetta itseä – ja muitakin – koskeviin asioihin. Tämä rakentava asenne ja siihen liittyvä toiminta sopivat hyvin yhteen tulevaisuuksien tutkijoiden puheisiin monista mahdollisista tulevaisuuksista. Mikä niistä toteutuu, riippuu paljon siitä, minkä polun yksittäinen ihminen, organisaatio tai yhteiskunta valitsee toimimalla.

EMILIA SAINISALO esittelee artikkelissaan **Outplacement ja urapolut** erilaisia tapoja selviytyä teknologisen murroksen,

organisatoristen muutosten ja työmarkkinoiden epävarmuuden synnyttämästä työn loppumisesta, joka on tehnyt urista monimuotoisia ja epälineaarisia. Artikkelissa tarkastellaan outplacementia urasiirtymien keskeisenä tukimuotona tilanteissa, jossa irtisanominen ei ole vain työn päättymistä, vaan käänne kohti kokonaan uutta suuntaa. Kirjoittaja kuvaa uskottavalla tavalla vaihtoehtoisia urapolkuja – uusia työsuhteita, opiskelua, yrittäjyyttä, interim-rooleja ja portfoliomalleja. Lisäksi hän pohtii HR:n ja työnantajien roolia urasiirtymien tukemisessa sekä outplacementin merkitystä osana vastuullista osaamisen ja urapolkujen johtamista.

KATI TANNINEN tarkastelee HR:n roolia organisaatioiden jatkuvassa muutoksessa ja uudistumisessa artikkelissaan **HR:n työkaluksi hallinnollinen innovaatio?** Kompleksinen ja ennakoinnaton toimintaympäristö edellyttää kykyä oppia, mukautua ja erityisesti johtaa muutosta ennakoivasti. Hallinnolliset innovaatiot, kuten uudet johtamiskäytännöt ja kulttuuriset toimintamallit, vaikuttavat keskeisesti näiden osaamisen toteutumiseen. Niiden juurtuminen vaatii systemaattista johtamista. Innovaation diffuusio ja omaksuminen perustuvat viestintään, osallistamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Kirjoittajan mukaan HR toimii muutoksen arkkitehtina varmistuen, että uudet toimintatavat ymmärretään, omaksutaan ja vakiinnutetaan osaksi arkea. Onnistuminen edellyttää johdon sitoutumista, selkeää priorisointia sekä rakenteita, jotka tukevat jatkuvaa oppimista ja muutoksen juurtumista.

JUSSI MARKULA tarkastelee artikkelissaan **Johtamisen hajauttaminen ja työn uusi tasapaino** siirtymää perinteisestä yksilöjohtamisesta yhteisöohjautuvaan malliin, jossa päätöksentekokyky ymmärretään koko organisaation yhteisenä ominaisuutena. Yksittäinen johtaja ei enää pärjää yksin. Työelämä on muuttunut niin monimutkaiseksi ja nopeatempoiseksi, että ymmärrys on väistämättä hajautunut ympäri organisaatioita. Siksi kirjoittajan mukaan myös johtamista on hajautettava. Olennaista on se, miten erillinen osaaminen saadaan yhdistettyä vaikuttavaksi, yhteiseksi toiminnaksi. Muutos haastaa myös HR:n rakentamaan uusia toimijuutta tukevia rakenteita ja vaatii rohkeaa kokeilukulttuuria arjen työssä.

RIIKKA HARIKKALA-LAIHISEN artikkelissa **Tulevaisuuden työelämässä inhimillinen tuottavuus perustuu kestävään henkilöstöjohtamiseen** pohditaan, miltä inhimillinen tuottavuus voisi näyttää lähitulevaisuuden suomalaisessa työelämässä. Jatkuva muutos on yksi keskeisimmistä nyky-yhteiskuntaa haastavista tekijöistä. Inhimillisesti tuottava työelämä ei kuitenkaan synny itsestään, vaan vaatii pitkäjänteistä arvopohjaista johtamista ja päätöksentekoa. Esimerkiksi tekoälyn onnistunut hyödyntäminen edellyttää eettistä ja selkeää strategista otetta. Lisäksi menestystä on opittava mittaamaan kokonaisvaltaisesti yhdistämällä perinteiset ja uudet inhimillisemmät mittarit.

Työn tuulen viimeisessä artikkelissa **Mielenterveyden työkalupakin käyttökokeuksia työpaikoilla** **VIRPI RUOHOMÄKI** ja **ANNIINA VIRTANEN** tarjoavat konkreettisia, toimiviksi osoittautuneita työkaluja työpaikkojen yhden keskeisen

kipupisteen, mielenterveyden tueksi. Kirjoittajien mukaan mielenterveyttä voi edistää kehittämällä työoloja ja huolehtimalla sujuvasta työn arjesta ja työyhteisön vuorovaikutuksesta. Työterveyslaitoksen kehittämä Mielenterveyden työkalupakki tarjoaa keinoja rakentaa mielen hyvinvointia tukevaa inhimillistä työkulttuuria. Mielenterveyden työkalupakkia on levitetty laajasti työpaikoille. Artikkelissa esitellään työkalupakkia, esimerkkejä työkaluista sekä niiden käyttökokemuksia suomalaisilla työpaikoilla.



Tarjolla on siis jälleen tuhti lukupaketti, jota kesän aikana kannattaa pureskella ja pohdiskella. Kevään käännyttyä kesäksi on ilmapiiri toivoa täynnä, kun ruoho viheriöi, kukat kukkivat odottaen pölyttäjäänsä ja linnut visertävät houkutellessaan kesän leikkeihin. Työn tuuli toivottaa lukijoilleen paitsi sisäisten akkujen rentoa lataamista myös aktiivista tulevaisuuksien ajattelua! ■



Jenna Lähdemäki-Pekkinen

Megatrendit haastavat työelämän uudistumaan

Artikkeli tarkastelee, miten neljä megatrendiä – pitkäikäisyys, geopoliittinen epävarmuus, ympäristökriisi ja tekoäly – muokkaavat työn tulevaisuutta. Artikkelissa nostetaan esiin kysymyksiä, kuten venyvätkö työurat jopa 60-vuotiseksi eliniän pidentyessä, saavatko tietoyöläiset tekoälyn käyttöönoton myötä keskittyä enemmän ajatteluun ja luovuuteen vai työskentelemmekö entistä intensiivisemmin? Entä miten vihreä siirtymä muuttaa osaamistarpeita? Samalla artikkeli kuvaa, miten epävarma geopoliittinen tilanne heijastuu työpaikkojen arkeen. Johtopäätös on selvä: megatrendit haastavat työelämän uudistumaan. Vaikka tulevaisuushorisontti on lyhentynyt, eivät megatrendit ole kadonneet mihinkään.

AVAINSANAT: työelämän muutos, ennakointi, megatrendit, organisaatiot

Alkuvuodesta julkistetussa Sitran megatrendiselvityksessä tarkastelin kollegoideni kanssa Suomen kannalta neljää keskeistä muutosvoimaa eli megatrendiä. Nämä ovat 1) kohti pitkäikäisten yhteiskuntaa, 2) maailmanjärjestyksen murros mittaa demokratian voimaa, 3) ympäristökriisi pakottaa sopeutumaan ja uudistumaan sekä 4) tekoäly mullistaa yhteiskunnan perustaa. Megatrendiselvityksen johtopäätöksenä on, että megatrendit haastavat Suomea siinä määrin, että tarvitsemme päivitetyn yhteiskuntasopimuksen eli lupauksen siillä ehdoilla yhteiskunnassa jaetaan valta, vastuut ja velvollisuudet. Artikkelissa pohdin, miltä tulevaisuuden työ näyttää megatrendien valossa. Esiin nousee kysymyksiä, kuten pitenevätkö työurat samassa suhteessa eliniän pidentymisen kanssa? Ja saavatko tietoyöläiset tekoälyn laajan käyttöönoton myötä keskittyä enemmän ajatteluun ja luovuuteen vai työskentelemmekö entistä intensiivisemmin?

Tällä hetkellä työhön ja sen tulevaisuuteen liittyvässä keskustelussa tekoälyn kehitys jyrää aiheena ylitse muiden. Suomessa työhön liittyvä keskustelu käsittelee paljon myös korkeaa työttömyysastetta ja talouden haasteita. Sitran viimeisimmässä Tulevaisuusbarometrissä (Rekola, Tuori & Vahti, 2025) tämä näkyi siten, että toivotuin muutos yhteiskunnassa seuraavien kymmenen vuoden aikana oli uusien työpaikkojen syntyminen. Aiempiin Tulevaisuusbarometreihin verrattuna työpaikkojen syntyminen ja töiden löytyminen sekä lasten ja nuorten hyvinvoinnin parantuminen koettiin nyt selvästi tärkeämmäksi. Ne nousivat ensimmäistä kertaa tärkeämmäksi kuin hyvinvointivaltion säilyttäminen.

Tällä hetkellä yhteiskunnan eri toimijoiden tulevaisuushorisontti on lyhyt. Jatkuva geopoliittisen tilanteen epävakaus ja arvaamattomuus tekevät pidemmän aikavälin

huomioon ottamisen vaikeaksi. Yksi tulevaisuusajattelun peruseriaatteista on kuitenkin se, että meillä on enemmän vaikutusvaltaa tulevaisuuteen, kuin usein ajattelemme. Työn tulevaisuuden kontekstissa tämä tarkoittaa esimerkiksi, että muokkaamme itse työn tekemisen tapoja sekä työelämän käytäntöjä ja kulttuureita enemmän kuin usein ajattelemme. Esitän jokaisen luvun lopussa käsiteltävään teemaan liittyviä ”mitä jos” -kysymyksiä. Niiden tarkoitus on herättää ajatuksia erilaisista mahdollisista tulevaisuuksista ja kirkastaa sitä, mikä on lukijan mielestä tavoiteltavaa.

60-vuotisesta työurasta normaali osa pitkäikäisten yhteiskuntaa?

Suomesta on tulossa pitkäikäisten yhteiskunta, jossa pitkä elämä valtavirtaistuu. Ihmiset elävät terveinä pidempään, ja

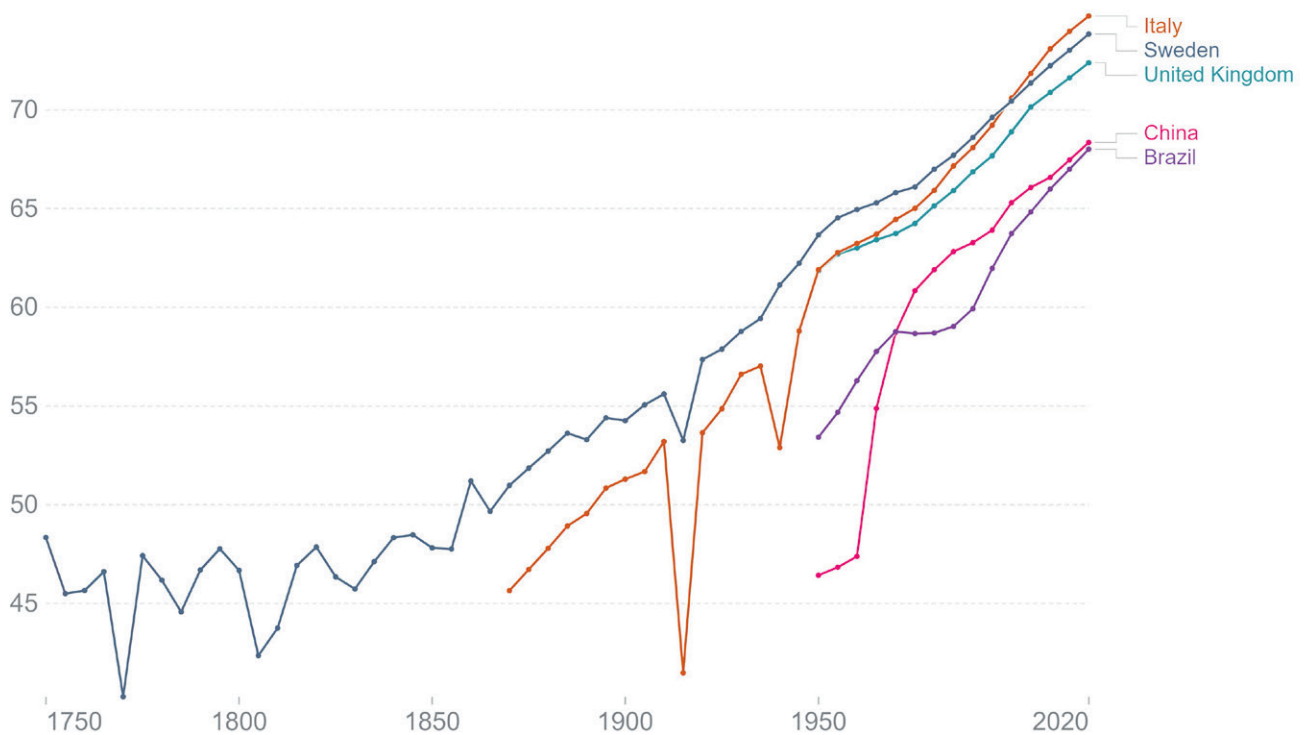
2000-luvun alussa syntyneistä yli puolen ennustetaan elävän yli 100-vuotiaiksi. Elinikien pidentyminen on ollut vauhdikasta ja lisääntyneet elinvuodet ovat pääsääntöisesti lisääntyneet terveisiin elinvuosiin. Elinikä pitenee keskeltä – ei lopusta ja hauraista vuosista, kuten usein ajatellaan.

Samaan aikaan yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä kasvaa ja nuoret ovat vähemmistö. Sitran [stokastisen väestöennusteen mukaan](#) (Alho, Kauppi, Lassila & Valkonen, 2025) kahdenkymmenen vuoden kuluttua Suomessa on yli puolet enemmän yli 80-vuotiaita kuin nyt. Syntyvyys on erittäin alhaisella tasolla ja väestönkasvu tulee maahanmuutosta. Ilman maahanmuuttoa väestön määrä supistuu. Suurin osa läntisistä teollisuusmaista kohtaa samankaltaisia väestömuutoksia, mutta Suomessa ne ovat hyvin pitkällä. Olemme ennennäkemättömän väestöllisen muutoksen äärellä ja tällä on suuria vaikutuksia myös työelämään (kuva 1).

Life expectancy at age 10, 1750 to 2020

Shown is the number of remaining years a 10 year old is expected to live. From 2015 onwards the UN mid-variant projections are shown.

Our World in Data



Source: United Nations Population Division and Human Mortality Database (2015)

OurWorldInData.org/life-expectancy/ • CC BY

Kuva 1. Elinajanodotteen kehittyminen (Life Expectancy - Our World in Data).

Pitkäikäisyys on merkittävä saavutus ja ilon aihe. Elämme terveinä pidempään. Suomalaista yhteiskuntaa ei ole kuitenkaan suunniteltu näin pitkäikäisiä kansalaisia varten. Onkin syytä aloittaa keskustelu siitä, miten työelämä muuttuu, kun siirrymme kohti pitkäikäisten yhteiskuntaa? Gerontologian professori Anu Siren on kuvannut, että elämä venyy keskeltä. Hän pohtii, tuleeko keski-ikä olemaan huomattavasti pidempi elämänvaihe kuin nyt vai muotoutuuko tilalle jokin aivan uusi elämänvaihe (Siren, 2024). Elämänsä kulun rajapyykkien paikat tulevat siirtymään, eikä elämä kulje enää automaattisesti polkua, jossa on lapsuus, nuoruus, opinnot, työelämä ja vanhuus.

Pitkäikäisyys todennäköisesti pidentää työuria ja lisää tarvetta joustavammille työmarkkinoille sekä jatkuvalla oppimiselle. Samalla ikäyrjintää on vähennettävä ja sukupolvien välisestä ymmärrystä vahvistettava. Yhä useampi ikäihminen myös [haluaa jatkaa työntekoa](#) (Ilmarinen 2022). Yhdysvalloista on tutkimustietoa siitä, että [töissä pidempään jatkaminen on hyväksi terveydelle](#) (Wu, Odden, Fisher & Stawski, 2016). Tämä liittyy merkityksellisyyden kokemukseen ja itsensä toteuttamiseen, jotka ovat keskeisiä hyvän elämän rakennuspalikoita.

Tällä hetkellä työelämässä on kolme tai neljä sukupolvea samanaikaisesti (suuret ikäluokat, X-sukupolvi, Y-sukupolvi eli milleniaalit ja Z-sukupolvi), mutta tulevaisuudessa työelämässä voi olla viisi tai jopa kuusi sukupolvea. Vaikka eri sukupolvien työtavoissa ja asenteissa voi olla eroja, kasvava määrä tutkimusta osoittaa, että monisukupolvinen henkilöstö on tuottavampaa, työntekijöiden vaihtuvuus on vähäisempää, työtyytyväisyys on korkeampi ja suhtautuminen työnantajaan myönteisempää. Tämä on linjassa työelämän monimuotoisuutta koskevan tutkimuksen kanssa, jonka mukaan monimuotoiset työyhteisöt tuovat mukanaan useita etuja (Chugh & Deevy, 2022).

Stanfordin yliopiston pitkäikäisyyteen keskittyvässä tutkimuskeskuksessa on tarkasteltu pitkäikäisyyden vaikutuksia yhteiskuntaan laajasti. Tutkijoiden mukaan eliniän pidentyessä myös työurat todennäköisesti pitenevät. Tulevaisuudessa työura voi olla jopa 60 vuoden mittainen nykyisen noin 40 vuoden sijaan (Pinsker, 2021). Anu Siren puolestaan korostaa Sitran megatrendejä käsittelevässä podcastissa, että pitkäikäisyyden yleistyessä elämänsä kulun rajapyykit siirtyvät. Työ, läheisistä huolehtiminen ja osaamisen kehittäminen vuorottelevat aiempaa joustavammin eri elämänvaiheissa (Lähdemäki-Pekkinen, Paavonen & Siren, 2026). Vaikka työurat todennäköisesti pitenevät, pitkää keski-ikää elävien ihmisten prioriteetit voivat muuttua.

Laura Carstensen toteaa The Atlanticille (Pinsker, 2021), että tämän hetken keski-ikäisten harteilla on liikaa: perheellisillä lapset, työelämän kiireiset ja paineistetut vuodet sekä usein omista vanhemmista huolehtiminen. Ihmiset ovat liian kuormittuneita ja antavat itsestään usein liikaa työelämälle keski-ikässä, kun taas yli 65-vuotiaana, kun elämä on muuten rauhallisempaa, työelämäkään ei enää kaipaa sinua. Tämä epätasapaino korostuu entisestään, kun ihmiset eivät ainoastaan elä pidempään, vaan myös pysyvät terveimpinä pidempään.

Carstensen kollegoineen ehdottaa joustavampaa työnteon mallia, joka tukisi hyvinvointia ja mahdollistaisi jopa 60 vuoden mittaiset työurat. Mallissa työmäärää kevennettäisiin ruuhkavuosina, jolloin aikaa jäisi palautumiselle, ihmissuhteille ja muulle elämälle. Myöhemmin työpanosta voitaisiin lisätä, ja työuran varrelle sisältyisi myös jaksoja opiskelulle, läheisistä huolehtimiselle tai muille merkityksellisille asioille. Tällainen rytmitys voisi vahvistaa jaksamista ja motivaatiota pidemmille työurille. Eliniän pidentyessä jopa 20 vuoden lisäys työuraan on niin merkittävä muutos, että se edellyttää työelämän rakenteiden uudelleenarviointia. Yhdysvaltalaisessa keskustelussa on esitetty myös niin sanottu ”returnship”-malli, jossa eläkkeeltä palataan työelämään määräaikaaisesti esimerkiksi mentorointi- tai projektitehtäviin.

Mitä jos?

- Mitä jos 70-vuotias on työmarkkinoilla yhtä yleinen kuin 30-vuotias?
- Mitä jos eläkkeelle siirtyminen muuttuu poikkeukseksi eikä normiksi?
- Mitä jos yksi työelämän tärkeimmistä taidoista on kyky toimia monisukupolvisissa tiimeissä?
- Mitä jos elämän keskivaihe kestää monta kymmentä vuotta?

Maailmanjärjestyksen murros vaikuttaa suomalaisten työarkeen

Sitran megatrendijulkaisussa nykyhetkeä kuvataan rauhattomuuden ajaksi, jota leimaavat epävarmat tulevaisuudennäkömät ja päällekkäiset kriisit. Maailmanpolitiikan mannerlaatat ovat liikkeessä ja uusi järjestys on muotoutumassa. Antonio Gramscia mukailleen, vanha on kuollut ja uusi on vasta syntymässä.

Viime vuosikymmenellä rauhattomuutta läntisissä yhteiskunnissa ovat lisänneet muun muassa hidas talouskasvu, globalisaation rakennemuutokset, sodat, pandemia, ekologinen kriisi, maahanmuutto, eriarvoistuminen ja kasvava epävarmuus tulevaisuudesta. Tällaisella murrosvaiheella on väistämättä merkittäviä vaikutuksia myös työhön ja työelämään.

Organisaatiot pyrkivät ymmärtämään nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä, ja ennakoinnin rooli korostuu. Työpaikoilla yhteinen tulkinta ja jaettu tilannekuva ovat keskeisiä, sillä ne auttavat varautumaan ja suuntaamaan toimintaa epävarmuuden keskellä. Kuten EK:n julkaisussa todetaan, geotalouden murros ei tule yllätyksenä niille, jotka ovat valmistautuneet (Tuominen, 2024). Viennistä riippuvaisena pienenä avotaloutena Suomi on erityisen altis geopolittisille jännitteille, jotka heijastuvat laajasti eri toimialoille ja työtehtäviin.

Rauhaton toimintaympäristö näkyy myös työpaikkojen arjessa: epävarmuus kuormittaa, vaikeuttaa suunnittelua ja lisää

paineita niin yksilöille kuin organisaatioille. Siksi työelämässä korostuvat kyky käsitellä epävarmuutta, ylläpitää toimintakykyä ja rakentaa luottamusta. Tuoreen *Huomisen luottamus Suomessa* -työpäpaperin mukaan kognitiiviseen ja sosiaaliseen kestävyys- ja luottamustuloksi tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota myös osana yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta (Vahti, Laaksolahti, Piirtola, Erholtz, Seitovirta & Malkki, 2026).

Suomessa on totuttu ajattelemaan, että elämme vahvassa luottamusyhteiskunnassa, jossa on toimivat demokraattiset rakenteet. Luottamuksen heikentyminen, polarisoitunut informaatioympäristö, matala osallistuminen ja demokraattisten instituutioiden kyseenalaistaminen korostavat kuitenkin, että sekä yksilöiden että organisaatioiden on otettava enemmän vastuuta demokratian puolustamisesta ja uudistamisesta. Demokratia ei ole vain hallintojärjestelmä, vaan tapa toimia yhdessä: se rakentuu kunnioitukselle, vuoropuhelulle ja kompromissikyvyille.

Samat periaatteet ovat keskeisiä myös työelämässä. Organisaatioissa, joissa psykologinen turvallisuus toteutuu, saavutetaan tutkimusten mukaan parempia tuloksia (esim. Edmondson, 2019). Polarisoitunut informaatioympäristö voi kuitenkin heijastua työpaikoille: ihmiset altistuvat erilaisille tiedonlähteille ja myös disinformaatiolle, mikä voi vaikeuttaa yhteisen tilannekuvan muodostamista. Siksi työyhteisöissä korostuu entistä enemmän kyky käydä rakentavaa keskustelua ja ylläpitää luottamusta myös erilaisten näkemysten keskellä.

Ulkomaalaistaustaisten osaajien työllistyminen – osaammeko arvostaa tarjolla olevaa osaamista?

Luottamusyhteiskunnan, sosiaalisen koheesion ja Suomen talouden kannalta tärkeä kysymys on myös se, miten pidämme kiinni Suomeen tulevista ulkomaalaistaustaisista osaajista. Tähän vaikuttavat olennaisesti arjen kokemukset työpaikoilla ja naapurustossa. Suomi on jo monimuotoinen maa, jossa asuu lähes 700 000 ulkomaalaistaustaista (Tilastokeskus, 2026). Heistä reilut 100 000 on Suomessa syntyneitä toisen polven ulkomaalaistaustaisia. Vuonna 2013 Suomessa ylittyi ensimmäistä kertaa 300 000 ulkomaalaistaustaisen raja, eli kansainvälistyminen on ollut nopeaa. Työmarkkinoiden kannalta ongelma on, että meillä vaikuttaa olevan vetovoimaa, mutta ei pitovoimaa (Montonen, 2024). Tämä tarkoittaa, että Suomi on verrattain hyvä houkuttelemaan osaajia ja osaavalle työvoimalle on tarvetta, mutta moni kansainvälinen osaaja ei löydä Suomesta osaamistaan vastaavia töitä eikä omaa paikkaansa Suomessa.

Suomalaisen yhteiskunnan ja työmarkkinoiden vastaanottavuutta ja joustavuutta on syytä kehittää, sillä ulkomaalaistaustaisten [osaaminen on alihyödynnettyä](#) Suomessa ja

moni on tehnyt aikaisemmassa kotimaassaan vaativampaa työtä (Baumgartner, 2023). Lääkäreiden ei kannata työskennellä ruokalahetteinä. Usein pullonkaulana työpaikoilla on ensimmäisen ulkomaalaistaustaisen työntekijän palkkaaminen. Etlan tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että ensimmäisen ulkomaalaistaustaisen työntekijän palkkaaminen lisäsi suomalaisten teollisuusyritysten vientiä (Maczulskij, 2025). Usein suomen kielen sujuva osaaminen nousee syyksi ulkomaalaistaustaisten työllistymisen esteeksi. Jatkossa reaaliaikaiset tekoälyn kielenkääntäjät voivat tuoda tilanteeseen ratkaisuja.

Samaan aikaan ulkomaalaistaustainen nimi heikentää yhä työllistymismahdollisuuksia Suomessa (Ahmad, 2025). Ilman ulkomaalaistaustaisia ihmisiä Suomen työvoima kuitenkin pienenee ja tälläkin hetkellä Suomessa olisi 450 000 työkäistä vähemmän (Alho, Kauppi, Lassila & Valkonen, 2025).

Mitä jos?

- Mitä jos työpaikoista tulee kuplia, joissa kohdataan vain samanmielisiä ja kyky kohdata erilaisuutta rapautuu?
- Mitä jos reaaliaikainen tekoälykääntäminen murtaa kielimuurit ja lisää ulkomaalaistaustaisten rekrytointeja huomattavasti?
- Mitä jos organisaatioilta aletaan odottaa roolia demokratian puolustajina?

Ympäristökriisi pakottaa myös työelämän sopeutumaan ja uudistumaan

Ilmaston lämpeneminen ja luontokato vaikuttavat talouteen, yhteiskuntaan ja työelämään jo nyt, eivät sitten joskus. Silti ympäristökriisi on jäänyt osin muiden kriisien varjoon. Ympäristökriisiä on myös puskettu taka-alalle, koska sen ratkaisuun tähtävien toimenpiteiden nähdään haittaavan lyhyen tähtäimen talouskasvua. Kuitenkin arvioidaan, että ilmaston lämpeneminen ja luontokato voivat vähentää EU:n BKT:tä 3–5 prosenttia suhteessa perusurään vuoteen 2030 mennessä ja globaalisti jopa 7–15 prosenttia (Tamminen & Hellemaa, 2026).

Työelämän näkökulmasta vihreä siirtymä on jo käynnissä ja muuttaa osaamistarpeita laajasti. Se lisää kysyntää sekä kestävyys- ja luontokatoon liittyvälle perusosaamiselle että toimialakohtaisille erityistaidoille, erityisesti energia-, rakentamis-, liikenne- ja investointitehtävissä (Räsänen & Vieltojärvi, 2024; Kuusela, Mykrä, Jousilahti, Neuvonen, Arola & Markkanen, 2023). Vihreä siirtymä tarvitsee toteutuakseen myös uusia ratkaisuja ja innovaatioita, joten tutkimusosaamisen ja korkean osaamisen ammattien kysyntä kasvaa. Hieman pidemmällä aikavälillä vihreä siirtymä tulee vaikuttamaan suureen joukkoon ammatteja, ja siksi kestävyysosaamista täytyy vahvistaa kaikilla koulutusasteilla. Myös syvempi ajattelun ja toimintatapojen muutos tarvitaan, jotta voimme siirtyä ekologisesti kestävästi

toimivaan yhteiskuntaan. Kestävyysosaamista ovat siis myös kyky kyseenalaistaa totuttua ja ajatella uudella tavalla. Näiden näkökulmien tulisi näkyä myös koulutuksessa (Kuusela, Mykrä, Jousilahti, Neuvonen, Arola & Markkanen, 2023).

Vihreitä ammatteja on monenlaisia

Muutos näkyy sekä nykyisissä ammateissa että uusien syntymisessä. Vihreitä ammatteja on Yhdysvaltain työministeriön O*NET -sivustolla jaoteltu kolmeen kategoriaan: nykyiset ammatit, joiden kysyntä kasvaa vihreän siirtymän seurauksena (esim. energiatekniikan insinöörit), nykyiset ammatit, joiden tehtävät muuttuvat huomattavasti (esim. korjausrakentamisen asiantuntijat) ja kokonaan uudet vihreät ammatit (esim. luontopohjaisten ratkaisujen suunnittelijat).

Lähes puolet Maailman talousfoorumin (WEF) kyselyyn vastanneista työnantajista arvioi ilmastonmuutoksen hillinnän vaikuttavan merkittävästi liiketoimintaansa jo seuraavan viiden vuoden aikana. Samalla ympäristövastuu ja luonnon vaaliminen (environmental stewardship) on noussut ensimmäistä kertaa kymmenen nopeimmin kysyntää kasvattavan työelämätaidon joukkoon (Di Battista ym., 2025).

Tietyt alat kohtaavat kestävyys siirtymän vaikutukset voimakkaammin kuin toiset. Tämän vuoksi EU on perustanut sosiaalisen oikeudenmukaisuuden rahaston (valmistelussa sosiaalinen ilmatorahasto) tukemaan siirtymää kohti hiileneutraaliutta vuoteen 2050 mennessä sosiaalisesti kestävällä tavalla. Suomessa tämä on tarkoittanut esimerkiksi nuorten turvetuottajien uudelleen kouluttamista. Vihreän siirtymän onnistuminen edellyttää paitsi osaamisen uudistamista myös ihmisten hyväksyntää. Työpaikoilla on rooli muutoksen toteuttamisessa: ne voivat tukea osaamisen kehittämistä ja rakentaa sitoutumista vihreään siirtymään.

Mitä jos?

- Mitä jos osa ammateista katoaisi siksi, että niiden harjoittaminen ei mahdu enää planetaarisiin rajoihin?
- Mitä jos työn tehokkuutta mitattaisiin siinä, kuinka vähän materiaa ja energiaa se kuluttaa?
- Mitä jos uravalinta on tulevaisuudessa myös eettinen valinta luonnon puolesta tai sitä vastaan?

Tekoäly työelämässä – enemmän ja intensiivisempää työntekoa?

Tulevaisuudentutkija Roy Amara on tunnettu niin sanotusta Amaran laista, jonka mukaan meillä on taipumus yliarvioida

teknologian kehityksen vaikutukset lyhyellä aikavälillä ja aliarvioida ne pitkällä aikavälillä. Amaran laki nostetaan usein esiin kuvaamaan tekoälyn ja muiden murrosteknologioiden, kuten kvanttitekniikan ja tietoliikennetekniikan, kehitystä ja vaikutuksia. Samaan aikaan olemme keskellä suurta murrosta ja toisaalta koemme, ettei tekoäly ole ainakaan vielä mullistanut työelämää mitenkään radikaalilla tavalla. Tulevaisuudentutkija Aaron Maniam muistuttikin keskustelutilaisuudessa (Sisäinen keskustelutilaisuus Sitrassa, 2026), että jos tapamme käyttää tekoälyä liittyy tavanomaisiin tehtäviin, kuten kääntämiseen, tekstin tiivistämiseen ja tiedonhakuun, niin emme voi olettaa sen mullistavan työtämme tai tarjoavan meille ennennäkemättömiä hyötyjä.

Tekoälymurros tulee oletetusti kestäväksi vuosikymmeniä ja on vasta alussa, joten kokonaiskuvan hahmottaminen on haastavaa ja vaatii ennakoimista, uteliasta oppimista ja tervettä kriittisyyttä. Juuri tällaisella tavalla suomalaiset näyttävät suhtautuvan tekoälyn käyttöön.

Voxit-alustalla järjestetyn Mitä mieltä tekoälystä, Suomi? -kansalaiskeskustelun tuloksia analysoitaessa havaittiin suomalaisten suhtautuvan tekoälyn kriittisesti, mutta käytännönläheisesti. Kansalaiskeskustelussa käsiteltiin erityisesti tekoälyn käyttöä julkisissa palveluissa, mutta siinä päästiin kiinni myös vastaajien ajatuksiin yleisemmin tekoälyn käytöstä. Tekoälylle oltiin valmiita antamaan ihmistä tukeva ja auttava rooli (Hantula & Härkönen, 2025). EY:n tutkimuksessa taas havaittiin, että suomalaiset käyttävät tekoälyä aktiivisesti, mutta ovat huolissaan tietoturvasta ja väärän tai harhaanjohtavan tiedon yleistymisestä. 85 prosenttia suomalaisista oli käyttänyt tekoälyä viimeisen puolen vuoden aikana, mikä oli Pohjoismaiden korkein osuus (Hyöky, 2025). Suomalaisilla on siis hyvät valmiudet tekoälyn hyödyntämiseen osana omaa työtään.

Enemmän ja intensiivisemmin töitä?

Yhdysvaltalaisessa noin 200 työntekijän teknologiayrityksessä tutkittiin generatiivisen tekoälyn vaikutusta työnteon tapoihin ja havaittiin, että tekoälyn käyttö ei vähentänyt työtä, vaan lisäsi sen määrää ja intensiteettiä (Ranganathan & Ye, 2026). Yksi tekoälyn lupauksista on ollut, että se voi vähentää työkuormaa ja mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen sellaisiin tehtäviin, joissa he ovat parhaimmillaan. Yen ja Ranganathanin tutkimuksessa näin ei kuitenkaan käynyt, vaan teknologiayrityksen työntekijöiden työn intensiteetti lisääntyi. He työskentelivät nopeammassa tahdissa, ottivat hoitaakseen enemmän tehtäviä ja tekivät pidempiä päiviä.

Yksi syy tähän oli se, että työntekijät kokivat, että tekoälylle on helppoa antaa tehtäviä (promptata) lähes milloin ja missä vain. Heitä itseään kuitenkin tarvittiin kaikkien näiden tehtävien monitorointiin ja hallintaan. Ranganathan ja Ye (2026)

toteavatkin, että alun tuottavuuspiikin jälkeen organisaatiot saattavat huomata kognitiivisen kuormituksen lisääntyneen, työmäärien kasvaneen ja päätöksenteon heikentyneen. He kehottavat organisaatioita luomaan omat tekoälykäytännöt, joihin sisältyy myös kehoituksia tauoista ja työn rytmittämisestä. Tutkimus keskittyi kuitenkin vain yhden yhdysvaltaisen teknologiayrityksen työntekijöihin ja jatkotutkimuksen kannalta kiinnostava kysymys olisikin selvittää, pätevätkö samankaltaiset havainnot lisääntyneestä työstä ja sen intensiteetistä myös ei niin teknologisesti orientoituneissa organisaatioissa.

Tekoälylukutaito pitää sisällään taidot kriittisyyteen ja eettiseen pohdintaan

WEF arvioi tulevaisuuden työtä koskevassa raportissaan, että teknologinen muutos on keskeisin työelämää muokkaava voima vuoteen 2030 mennessä. Muutosta vauhdittavat erityisesti tekoäly ja tiedon käsittely, automaatio ja robotisaatio sekä energiajärjestelmien murros (Di Battista ym., 2025).

Työnantajien näkemykset osaamistarpeista heijastavat tätä kehitystä. Kysytympiä taitoja seuraavan viiden vuoden säteellä ovat tekoäly- ja dataosaaminen, kyberturvallisuus sekä teknologinen lukutaito. Toisaalta työnantajat ovat myös korostaneet luovan ajattelun, resilienssin ja joustavuuden sekä uteliaisuuden ja elinikäisen oppimisen merkitystä. Kaikki nämä ovat niin kutsuttuja metataitoja, joiden merkitys vain korostuu tekoälyn aikakaudella. Keskeiseksi nousee myös tekoälylukutaito: kyky käyttää tekoälyä kriittisesti, ymmärtää sen rajoitteita ja huomioida siihen liittyvät eettiset kysymykset (Dufva, Kiiski-Kataja & Lähdemäki-Pekkinen, 2026).

Tekoälyagentit kehittyvät nopeasti, ja ne pystyvät suorittamaan niille osoitettuja työtehtäviä itsenäisesti (Ruokonen, 2025). Tekoälyagentit nostattavat kysymyksiä etenkin nuorten ja vastavalmistuneiden työllistymisestä. Miten nuoret työllistyvät, jos tekoäly hoitaa sellaiset perustehtävät, joiden parissa nuoret ovat usein aloittaneet työuransa? Vaikka tekoälyn on raportoitu vähentäneen vastavalmistuneiden uran alkuvaiheen työpaikkoja (mm. Diaz, 2026), niin Suomessa vastavalmistuneiden työllistyminen on pysynyt melko vakaana vuodesta 2019 lähtien (Korpela, 2026). Nuoret voivat myös olla taidokkaampia ja luontevampia tekoälyn hyödyntäjiä, kuin vanhemmat kollegansa, joilla on totutut tavat taakanaan, joten he voivat saada tilanteesta myös etua.

Christopher Dede Harvardin kasvatustieteellisestä tiedekunnasta toteaa, että tärkeintä on, ettei ulkoista omaa ajatteluun tekoälylle ja kasvata näin ajatteluelvää. Parhaimmillaan tekoäly voi olla kuin pöllö, joka istuu olkapäällämme ja auttaa meitä ajattelemaan. Selkeä jaottelu kulkee myös siinä, tekeekö tekoälyn avulla samoja asioita kuin aikaisemmin, mutta vain hieman paremmin vai tekeekö tekoälyn avulla aivan uudenlaisia asioita (Mineo, 2025).

Mitä jos?

- Mitä jos tekoälyn käyttö heikentää kriittistä ajatteluamme ja kasvattaa ajatteluelvää? Heikkeneekö ihmisten osaaminen ja asiantuntijuus pitkällä aikavälillä?
- Mitä jos sysäämme vastuun vaikeista päätöksistä työpaikalla tekoälylle?

Tässä artikkelissa on hyödynnetty tekoälytyökaluja tiedonhaussa ja raporttien ja ilmiöiden tarkastelussa. Tiedon varmentamisesta, analyysistä ja tulkinnasta vastaa kirjoittaja. ■

LÄHTEET

- Ahmad, A. (2025). Tutkimus: *Ulkomaalaistaustainen nimi heikentää yhä työllistymismahdollisuuksia*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 15.4.2026.
- Alho, J., Kauppi, H., Lassila, J. & Valkonen, T. (2025). *Suomen väestö ja kansantalous uuden edessä*. Sitra.
- Baumgartner, T. (2023). Haettu 12.5.2026. [Maahanmuuttajien osaamista jää käyttämättä työmarkkinoilla | Tieto&trendit](#).
- Chugh, M. & Deevy, M. (2022). How to meet the challenges of a 100-year life? An expert explains. World Economic Forum. Haettu 16.4.2026. [How to meet the challenges of a 100-year life? An expert explains | World Economic Forum](#)
- Diaz, K. 2026. Haettu 12.5.2026. [How AI is changing the nature of entry level work | World Economic Forum](#)
- Di Battista, A., Grayling, S., Játiva, X., Leopold, T., Li, R., Sharma, S. & Zahidi, S. (2025). Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum.
- Edmondson, A. (2019). The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth. Harvard Business School. Wiley.
- Ferrazi, K. (2024). Forbes. [How psychological safety transforms good teams into great ones](#). Haettu 22.4.2026. [How Psychological Safety Transforms Good Teams Into Great Ones](#)
- Hantula, M. & Härkönen, J. (2025). *Mitä mieltä tekoälystä, Suomi?* Sitra.
- Hyöky, M. (2025). AI Sentiment 2026. EY. Haettu 21.4.2026. [How AI use is shifting from assistive to autonomous | EY Finland](#)
- Ilmarinen. (2022). Tutkimus: *Yhä useampi haluaisi työskennellä eläkkeellä*. Tiedote. Haettu 20.4.2026. [Tutkimus: Yhä useampi haluaisi työskennellä eläkkeellä - Ilmarinen](#)
- Itä-Suomen yliopisto. (2024) Tiedote. [Suomessa on vetovoimaa, mutta ei pitovoimaa kansainvälisille osaajille](#). Haettu 22.4.2026.
- Korpela, M. (2026). *Vastavalmistuneiden työllistyminen lähes ennallaan*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Haettu 22.4.2026.
- Kuusela, H., Mykrä, N., Jousilahti, J., Neuvonen, A., Arola, T. & Markkanen, S. (2023). *Vihreän siirtymän osaamis- ja koulutustarpeet*. VISIOS. Valtioneuvoston kanslia.
- Lähdemäki-Pekkinen, E., Paavonen, J. & Siren, A. (2026). *Podcast-jakso. Megatrendit #2: Yhä enemmän satavuotiaita – Suomi matkalla pitkäikäisten yhteiskuntaan*. Sitra.
- Maczulskij, T. (2025). *Hiring the first non-native worker and exports*. Etna.
- Mineo, L. (2025). *Is AI dulling our minds? Harvard Gazette*. Haettu 22.4.2026.
- Oksanen, T. (2024). *Geopolitiikka tuli takaisin – mitä uudet riskit tarkoittavat yrityksille?* Haastattelu. Aalto EE. Haettu 20.4.2026. [Geopolitiikka tuli takaisin – mitä uudet riskit tarkoittavat yrityksille? - Liikkeenjohdon ja asiantuntijoiden koulutus | Aalto EE](#)

Pinsker, J. (2021). *The future of work: Shorter hours, longer careers*. *The Atlantic*. Haettu 17.4.2026. [The Future of Work: Shorter Hours, Longer Careers - The Atlantic](#)

Ranganathan, A. & Ye, X. M. (2026). *AI doesn't reduce work – It intensifies it*. *Forbes*. Haettu 17.4.2026. [AI Doesn't Reduce Work— It Intensifies It](#)

Rekola, S., Tuori, H. & Vahti, J. (2025). *Tulevaisuusbarometri 2025 – Luottamus tulevaisuuteen koetuksella*. Sitra.

Ruokonen, M. (2025). *Tehtävänä tekoälymurros – Käsikirja julkisen sektorin johdolle*. Sitra.

Räsänen, P. & Vieltojärvi, M. (2024). *Osaaminen vihreän siirtymän perustana*. Elinkeinoelämän keskusliitto.

Siren, A. (2024). *Ikääntyvien yhteiskunnasta pitkäikäisten yhteiskuntaan. Työn ja talouden tutkimus LABORE*. Haettu 16.4.2026. [Ikääntyvien yhteiskunnasta pitkäikäisten yhteiskuntaan - Työn ja talouden tutkimus LABORE](#)

Tamminen, S. & Hellemaa, J. (2026). *Viivytys on vaarallista*. Kasvuatlas.

Tilastokeskus. Uutinen. Haettu 12.5.2026. [Suomessa syntyneitä ulkomaalaistaustaisia nyt yli 100 000 | Tilastokeskus](#)

Tilastokeskus. Uutinen. Haettu 12.5.2026. [Tilastokeskus - Väestörakenne 2013](#)

Vahti, J., Laakolahti, H., Piirtola, A., Erholtz, S., Seitovirta, L. & Malkki, L. (2026). *Huomisen luottamus Suomessa*. Sitra.

Wu, C., Odden, M. C., Fisher, G. G. & Stawski, R. S. (2016). Association of retirement age with mortality: a population-based longitudinal study among older adults in the USA. *Journal of Epidemiol Community Health*, 70(9), 917-923. doi: 10.1136/jech-2015-207097. Epub 2016 Mar 21. PMID: 27001669; PMCID: PMC6524971.

JENNA LÄHDEMÄKI-PEKKINEN, VTM, on Sitran ennakkoinnin asiantuntija ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen ammattilainen. Jenna on kestävyysaiheiden asiantuntija, kokenut kirjoittaja ja projektien vetäjä. Jenna on ollut tukemassa ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun laajempaa hyödyntämistä suomalaisessa yhteiskunnassa ja kansainvälisesti. Jenna on kehittänyt ennakkoinnin menetelmiä ja koulutusohjelmia sekä auttanut organisaatioita ja päätöksentekijöitä hyödyntämään ennakkoinnia työssään. Jenna uskoo, että huomioimalla pitkä aikaväli toiminnassamme, tulevaisuus voi olla innostava ja kestävä.

Tässä kirjoituksessa esitetyt tulkinnat ja mielipiteet ovat kirjoittajien omia eivätkä Tilastokeskuksen näkemyksiä.



Anna Pärnänen
Hanna Sutela

Tulevaisuuden työn eri muodot

Vaikka työelämän muutosvauhti näyttää monella tapaa kiihtyneen, työmarkkinoilla on myös pysyvyyttä. Kaksi kolmasosaa työllisistä työllistyy Suomessa edelleen kokoaikaisiin, toistaiseksi voimassa oleviin palkkatyösuhteisiin kuten vuosituhannen vaihteessakin. Toisaalta osa-aikatyö on yleistynyt merkittävästi 25 vuodessa. Kasvua näkyy myös yksinyrittäjien määrässä samalla kun maatalousyrittäjien määrä on lähes romahtanut, ja myös työnantajayrittäjiä on aiempaa vähemmän. Työmarkkinoilla näkyy lisäksi aivan uudenlaisia työnteon muotoja kuten vuokratyö, nollatuntisopimukset, alustavälitteinen työ ja kevytyrittäjäyys. Vaikka niin sanotuissa normaalityösuhteissa tehty palkkatyö pitänee pintansa myös jatkossa, näiden ”pysyvien” työsuhteiden koettu pysyvyys tuntuu heikkenevän. Joustavat ja moninaistuvat työnteon tavat haastavat niin lainsäätäjät, tilastojen tekijät kuin työntekijät itsensä.

AVAINSANAT: työnteon muodot, yksinyrittäjät, epätyypilliset työsuhteet, työmarkkinat

Johdanto

Alustatyötä mitättömin ansioin, vaihtelevaa keikkaa nollatuntisopimuksella, määräaikaisten työsopimusten sääntely, tulojen epävarmuus itsensätyöllistäjillä. Nämä kaikki ovat työnteon tapaan liittyviä, osittain uusiakin työmarkkinailmiöitä, jotka nousevat ajoittain esiin julkisessa keskustelussa.

Työnteon tavoilla on heijastusvaikutuksia niin sosiaaliturvaan, ihmisten elämäntapaan kuin hyvinvointiin ja terveyteenkin. Siksi työmarkkinoiden rakennetta tästä näkökulmasta kuvaava tieto on tärkeää. Miten – siis millaisissa työsuhteissa tai yrittäjinä – suomalaiset tekevät työtä nyt ja tulevaisuudessa?

Tarkastelemme tässä katsauksessa työnteon tavoissa tapahtuneita muutoksia 2000-luvulla Suomessa. Hahmottelemme samalla miesten ja naisten välillä havaittavia eroja. Uskomme, että jo menneet muutokset antavat työkaluja pohtia sitä, millaisiksi työn teon tavat muokkautuvat tulevaisuudessa. Tätä näkökulmaa käsittelemme artikkelin lopussa.

Katsauksen tiedot pohjautuvat pääosin Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen vuosikeskiarvoihin, joissa tieto ammattiasemasta perustuu vastaajan omaan ilmoitukseen. Tiedot koskevat henkilön päätyötä. Työvoimatutkimuksen aikasarjoissa on menetelmällisistä syistä johtuva katkos vuonna 2009, mutta se ei olennaisesti vaikuta tässä artikkelissa esitettyjen tulosten oikeellisuuteen.

Yleiskuva työn teon tavoissa tapahtuneista muutoksista

Aluksi tarkastelemme työn tekemisen tavoissa 2000-luvulla tapahtuneita muutoksia kahden poikkileikkausvuoden tietojen pohjalta työvoimatutkimuksen aineiston perusteella. Jaoimme työlliset ammattiaseman (palkansaaja, yrittäjä, yrittäjäperheenjäsen) mukaan sekä palkansaajat edelleen työajan (koko- tai osa-aikainen palkansaaja) ja työsuhdetyyppin (jatkuva tai määräaikainen palkansaaja) perusteella. Yrittäjät jaamme edelleen tarkemmalla tasolla maatalousyrittäjiin, työnantajayrittäjiin sekä yksinyrittäjiin.

Taulukossa 1 on esitetty 15–64-vuotiaiden työllisten työnteon muodot yllä kuvatun jaottelun mukaisesti vuosina 2000 ja 2025. Prosenttiosuuksia tarkasteltaessa näkyy, että jatkuvassa kokoaikaisessa palkkatyösuhteessa työskentelevien osuus ei ole käytännössä lainkaan muuttunut neljännesvuosisadassa. Muissa työnteon muodoissa on sen sijaan tapahtunut muutoksia suuntaan ja toiseen. Tulkinnassa tulee huomioida, että työllisten kokonaismäärä on tarkasteluvuosien välillä kasvanut lähes 180 000 henkilöllä – prosenttiosuuksien rinnalla onkin kiinnostavaa katsoa myös lukumäärällistä kehitystä.

Vuosituhanne ensimmäisen neljänneksen aikana niin lukumäärällisesti kuin suhteellisesti eniten muutosta on tapahtunut *osa-aikatyötä* tekevien palkansaajien määrässä, joka oli kasvanut yhteensä noin 150 000 henkilöllä. Jatkuvassa työsuhteessa osa-aikatyötä tekeviä oli lähes 100 000 ja määräaikaisessa työsuhteessa osa-aikatyötä tekeviä oli yli 50 000 enemmän vuonna 2025 kuin vuonna 2000. Osa-aikatyötä palkkatyösuhteessa tekevien osuus kaikista työllisistä oli kasvanut noin 10 prosentista 16 prosenttiin.

Myös *kokoaikaisesti jatkuvassa työsuhteessa* työskentelevien palkansaajien määrä oli kasvanut tuntuvasti, noin 116 000 henkilöllä vuosituhanne vaihteeseen verrattuna. Suhteellisesti ajatellen kasvu on ollut kuitenkin varsin pientä, noin 8 prosentin luokkaa. Koska myös työllisten kokonaismäärä on kasvanut suhteellisesti saman verran, kokoaikaisessa ja jatkuvassa palkkatyösuhteessa työskentelevien osuus kaikista työllisistä on pysynyt käytännössä samana kuin aiemmin.

Määräaikaisten palkansaajien osuuden hienoista vähentymistä 2000-luvun alkuvuosikymmeninä voinee sinänsä pitää myönteisenä kehityssuuntana. Määräaikaisista työsuhteista tuli 1990-luvun lopulla pätkätoiden ja työmarkkinoiden rakennemuutosten kielteinen esimerkki. Korkeimmillaan määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevien palkansaajien osuus oli 18,2 prosenttia vuonna 1997. Sen jälkeen osuus kääntyi laskuun, mihin 2000-luvun alun työolainsäädännön uudistukset osaltaan vaikuttivat. Vuodesta 2009 eteenpäin määräaikaisten työsuhteiden osuus kaikkien työllisten joukossa on pysytellyt pääosin 13–14 prosentin tasolla. Vaikka määräaikaisten työsuhteiden yleisyydessä ylipäänsä ei siis ole tapahtunut juurikaan muutosta 2000-luvulla, määräaikaisuuksien sisällä *kokoaikaiset* työsuhteet ovat vähentyneet ja *osa-aikaiset* työsuhteet vastaavasti yleistyneet.

Kaikista työnteon muodoista suhteellisesti eniten on kasvanut juuri määräaikaisessa työsuhteessa osa-aikatyötä tekevien määrä, noin kahdella kolmanneksella. Ilmiötä voinee kuvata niin, että vaikka pätkätyö ei ole lisääntynyt, pätkästä on tullut entistä pätkempää.

Taulukko 1. 15–64-vuotiaiden työllisten työnteon muodot päätyössä ja niissä tapahtunut muutos vuosina 2000 ja 2025, Työvoimatutkimus.

| | 2000 N | 2025 N | 2000 % | 2025 % | 2000–2025 Muutos N |
|---|------------------|------------------|------------|------------|-----------------------|
| Jatkuva kokoaikainen palkkatyö | 1 517 000 | 1 633 000 | 65,4 | 65,5 | 116 000 |
| Määräaikainen kokoaikainen palkkatyö | 255 000 | 203 000 | 11 | 8,1 | -52 000 |
| Jatkuva osa-aikainen palkkatyö | 164 000 | 264 000 | 7,1 | 10,6 | 100 000 |
| Määräaikainen osa-aikainen palkkatyö | 76 000 | 127 000 | 3,3 | 5,1 | 51 000 |
| Maatalousyrittäjät | 88 000 | 40 000 | 3,8 | 1,6 | -48 000 |
| Työnantajayrittäjät | 87 000 | 64 000 | 3,7 | 2,5 | -23 000 |
| Yksinyrittäjät | 120 000 | 160 000 | 5,2 | 6,4 | 40 000 |
| Töissä palkatta perheenjäsen yrityksessä tai maatilalla | 12 000 | 5 000 | 0,5 | 0,2 | -7 000 |
| Yhteensä | 2 319 000 | 2 495 000 | 100 | 100 | 176 000 |

Maatalousyrittäjyys hiipuu, muu yksinyrittäjyys yleistyy

Edellä kuvattiin etenkin erilaisten palkkatyösuhteiden yleisyyksissä tapahtuneita muutoksia. Mitä taas *yrittäjiin* tulee, heidän määränsä ja osuutensa 15–64-vuotiaista työllisistä ovat laskeneet vuosien 2000–2025 välillä. Yrittäjä rakenne on myös selvästi muuttunut, kun maatalousyrittäjien määrä on vähentynyt, samalla kun muiden alojen yksinyrittäjien määrä on vastaavasti kasvanut. Työnantajayrittäjien määrä pysytteli suhteellisen vakaana vuosina 2000–2015, mutta kääntyi sitten laskuun. Vuonna 2025 työnantajayrittäjiä oli 20 000 vähemmän kuin vuonna 2000.

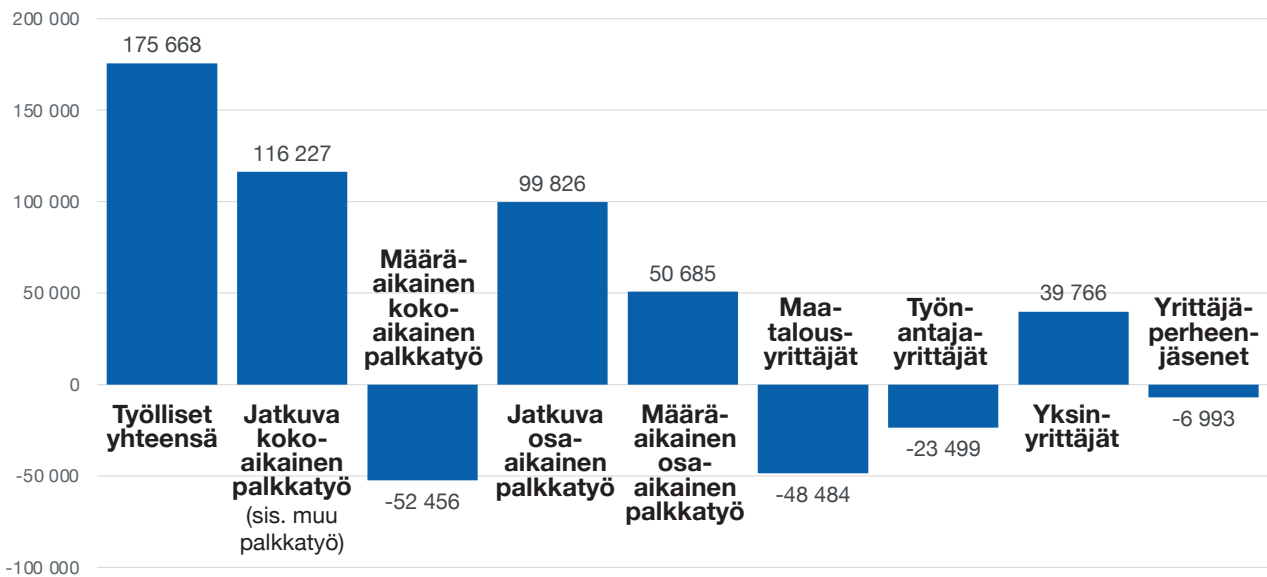
Yksinyrittäjinä työskentelevien määrä on kasvanut noin kolmanneksen vuoteen 2025 mennessä. Vuonna 2025 yksinyrittäjiä oli 40 000 henkilöä enemmän kuin vuosituhanen vaihteessa. On tosin huomattavaa, että vuosina 2015–2016 sekä 2018–2022 yksinyrittäjien määrä oli vieläkin korkeampi kuin vuonna 2025. Enimmillään vuonna 2021 yksinyrittäjinä oli 174 000 henkilöä, minkä jälkeen lukumäärä on laskenut.

Maa- ja metsätalousyrittäjien määrä on laskenut tuntuvasti, lähes 50 000 henkilöllä vuosituhanen ensimmäinen neljänneksen aikana. Maa- ja metsätalousyrittäjien osuus kaikista työllisistä on enemmän kuin puolittunut ja on enää tuskin kahta prosenttiakaan. Myös perheenjäsenensä yrityksessä tai maatilalla töissä olevien niin sanottujen yrittäjäperheenjäsenten määrä on suurin piirtein puolittunut, 12 000 henkilöstä 5 000 henkilöön.

Yrittäjien kokonaismäärä pysytteli pitkään 2000-luvun alkuvuosikymmeninä suurin piirtein samalla tasolla, pienin vaihteluin noin 300 000 henkilöä, vaikka yrittäjyyden rakennemuutos oli jo tuolloin käynnissä. Yksinyrittäjien määrä kääntyi laskuun vuonna 2023. Tuolloin tuli voimaan myös YEL-lainsäädännön muutos, jonka myötä yrittäjien YEL-maksujen perusteena olevat työtulot määriteltiin ja niitä tarkistettiin uudella tapaa. Tämä on voinut heikentää erityisesti pienimuotoisen yrittäjyyden kannattavuutta. Vuosina 2024 ja 2025 saavutettiin kuluneen vuosituhanen alhaisimmat luvut noin 260 000 henkilöllä. Yrittäjien osuus työllisistä on laskenut vuosituhanen alun noin 12–13 prosentista noin 11 prosenttiin vuosina 2022–2025. Työnteon erilaisten tapojen muutos lukumäärinä käy ilmi kuvasta 1.

Työnteon tavat pirstaloituvat: vuokratyö, nollatuntisopimukset, kevytyrittäjät ja alustatyö

Työnteon tavoissa tapahtuneita muutoksia on esitetty edellä tavanomaista tarkemmalla tasolla. Näidenkin lukujen taakse jää kuitenkin vielä piiloon myös ”uusiksi” kutsuttuja työnteon muotoja, jotka kertovat tämän päivän työmarkkinoiden pirstaloitumisesta edelleen: vuokratyö, nollatuntisopimukset, kevytyrittäjät ja alustatyö. Kaikki nämä työnteon muodot siis sisältyvät edellä kuvattuihin työnteon muotoihin. Kyse on pikemminkin työnteon sisäisten ehtojen muutoksista.



Kuva 1. 15–64-vuotiaiden työllisten työnteon muotojen määrällinen muutos vuosien 2000 ja 2025 välillä, Työvoimatutkimus.

Työvoimatutkimuksessa *vuokratyötä* on alettu mitata vuodesta 2008 alkaen. Vuokratyöksi kutsutaan työsuhdetta, jossa palkansaaja työskentelee työvoimaa välittävän tai vuokraavan yrityksen kautta siten, että hänellä on työsuhde vuokraavaan yritykseen, mutta varsinainen työ tehdään toisessa yrityksessä.

Vuokratyöntekijöiden lukumäärä on kasvanut vuodesta 2008 alkaen niin, että isommat muutokset ovat tapahtuneet pariin otteeseen harppauksenomaisesti. Vuokratyöntekijöiden lukumäärä pysytteli noin 30 000 henkilössä aina vuoteen 2015 asti, minkä jälkeen se liikkui vuosina 2016–2021 noin 40 000–50 000 henkilön suuruisena. Vuodesta 2022 vuoteen 2025 vuokratyöntekijöiden lukumäärä on ollut lähes 60 000 henkilöä. Vaikka kyse on edelleen suhteellisen marginaalisesta työnteon muodosta, määrä on yli kaksinkertaistunut reilussa 15 vuodessa. Vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista on noussut noin prosentista noin 2,5 prosenttiin. (Ks. myös [Leskinen & Hannula 2023](#).)

Toinen työvoimatutkimuksessa mitattu ”uusi” palkkatyönmuoto on *nollatuntisopimukset*. Nollatuntisopimuksilla tarkoitetaan työsopimuksia, joissa sovittu työtuntien määrä on vähimmillään 0. Yläraja on voitu määritellä esimerkiksi 29 tuntiin tai 40 tuntiin viikossa tai sitä ei ole määritelty lainkaan. Nollatuntisopimuksella työskentelevien lukumäärää selvitettiin työvoimatutkimuksella ensimmäistä kertaa vuonna 2014, jolloin 15–64-vuotiaita nollatuntisopimuksella työskenteleviä oli noin 83 000. Tietoa on saatavilla myös vuodelta 2018, jolloin nollatuntisopimuslaisten määrä oli noussut 99 000 henkilöön. Vuosina 2021–2025 nollatuntisopimuksella työskentelevien määrä on tilastoitu vuosittain. Se on vaihdellut noin 98 000–107 000 henkilön välillä eli noin 4 prosentissa 15–64-vuotiaista työllisistä.

Sekä vuokratyö että nollatuntisopimukset ovat palkkatyötä ja omanlaisiaan esimerkkejä työvoiman joustavasta käytöstä. On syytä huomata, että ne ovat usein myös päällekkäisiä. Noin kolmanneksella vuokratyöntekijöistä työsuhde oli nollatuntisopimus, ja vastaavasti nollatuntisopimuksella työskentelevistä joka kuudes (16 %) oli vuokratyösuhteessa vuonna 2025 (sekä 15–64 että 15–74 -vuotiaat).

Edellä mainittujen lisäksi on vielä kaksi työnteon muotoa, joita on pyritty saamaan työmarkkinatilastojen haaviin. Nämä ovat palkansaaja-yrittäjä -jaottelulla vaikeammin jompaankumpaan kategoriaan asettuvia työnteon muotoja: kevytyrittäjyys ja alustatyö.

Kevytyrittäjyys on yrittäjämäistä toimintaa, jossa henkilö itse työllistää itsensä ja käyttää työn laskuttamiseen laskutuspalvelua. Laskutuspalvelut ottavat vastuun kirjanpidon oikeellisuudesta ja vapauttavat yrittäjälle tähän kuuluvan ajan. Se on eräänlainen vaihtoehtoinen työn tekemisen juridinen toimintamuoto, johon liittyy myös paljon polemiikkaa.

Kevytyrittäjyyden laajuutta on selvitetty Tilastokeskuksen työssäkäyntitilastossa tarkastelemalla laskutuspalveluyritysten maksusuoritteita tulorekisterissä. Sitä kautta on saatu selville ne kevytyrittäjät, jotka ovat saaneet palkkaa tai työkorvausta laskutuspalvelusta. Vuonna 2022 aktiivisia kevytyrittäjiä oli noin 60 000. Enemmistö kevytyrittäjistä työskentelee sivutoimisesti ([Raijas, 2023](#)). Lähes neljällä viidestä kevytyrittäjästä oli myös jokin muu palkkatyö vuoden aikana. Kevytyrittäjiä ei oikein saa mukaan osaksi edellä esittämämme kokonaiskuvaa eri tietolähteiden vuoksi. Kevytyrittäjyys on kuitenkin syytä huomioida osana muuttuvia työn teon tapoja.

Alustatyö on ”uusista” työn tekemisen tavoista kenties monimutkaisin. Jo yksin alustatyön määrittely on haastavaa, saati sen mittaaminen. Alustatyöllä tarkoitetaan työtä, jota välitetään ja otetaan vastaan digitaalisten alustojen, kuten verkkosivujen ja mobiilisovellusten kautta. Keskeistä on se, että palveluja tarvitseva ja työpanostaan tarjoava eivät ole kuviossa kaksin, vaan alustafirma toimii enemmän tai vähemmän aktiivisessa roolissa kolmantena osapuolena ([Sutela, 2023](#)).

Alustatyöntekijöiden määrää Suomessa on selvitetty työvoimatutkimuksella kahteen otteeseen, vuonna 2017 ja 2022. Vuonna 2022 alustatyötä oli tehnyt viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana 3,9 prosenttia Suomen 15–64-vuotiaasta väestöstä, mikä tarkoittaa noin 130 000:a henkilöä. Luku sisältää kuitenkin myös kertaluonteisen ansioiden hankkimisen alustojen kautta. Tutkimushetkeä edeltävän kuukauden aikana alustojen kautta oli saanut tuloja 1,2 prosenttia väestöstä eli noin 40 000 henkilöä. Tämä luku kuvanee paremmin sitä, moniko saa ansioita säännöllisesti alustojen kautta ([Pärnänen, 2023](#)).

Alustatyö tulee nähdä osana työnteon monimuotoistumista, vaikkakin sen asettaminen osaksi kokonaiskuvaa on hankalaa. Alustatyöntekijöissä on pääosin yrittäjiä, mutta mukana on myös itsensä palkansaajiksi kokevia. Alustatyö on luonteeltaan usein satunnaista (54 %) tai osa-aikaista (18 %). Vain noin reilulle neljännekselle (27 %) alustatyö oli ollut päätyö ([Pärnänen, 2023](#)). Alustatyötä on varsin vaikea mitata sen kompleksisen luonteen vuoksi, mutta myös siksi, että erilaisten digitaalisten alustojen käyttö on yhä enenevässä määrin osa ihan kaikenlaisten yritysten toimintaa. Jo sen määrittely, mikä on alustatyötä ja mikä on alustaoperaattori, alkaa olla haastavaa.

Taulukossa 2 kuvataan työnteon eri muotoja työvoimatutkimuksen vuosien 2000 ja 2025 aineistoilla tarkimmalla mahdollisella tavalla siten, että nollatuntisopimuksella ja vuokratyösuhteessa työskentelevät on eroteltu omiksi ryhmikseen kaikista jatkuvassa tai määräaikaisessa, koko- tai osa-aikaisessa työsuhteessa työskentelevistä. Taulukko havainnollistaa, kuinka pieniksi alaryhmiksi työnteon kenttä pirstaloituu. Näin siitäkkin huolimatta, ettei kevytyrittäjyyttä ja alustatyötä ole voitu sisältää taulukkoon menetelmällisistä syistä.

Naiset sinnittelevät työssä kiinni – miesten asema työmarkkinoilla polarisoituu

Edellä esitettyjä lukuja on syytä tarkastella vielä sukupuolen mukaan, sillä naiset ja miehet sekä toimivat että tulevat koh-

delluiksi eri tavoin työmarkkinoilla. Taulukossa 3 (sivulla 20) on esitetty erilaiset työnteon tavat sukupuolen mukaan vuonna 2025.

Miehet ovat naisia useammin jatkuvassa kokoaikaisessa työsuhteessa. Ero naisiin oli noin 127 000 henkilöä. Vastavasti osa-aikaisessa palkkatyössä työskenteli enemmän naisia (noin 133 000 henkilöä) kuin miehiä, ja myös määräaikaiset työsuhteet olivat naisille miehiä selvästi yleisempiä.

Yrittäjänä toimiminen on Suomessa varsin miesvoittoista. Miesyrittäjien määrä on noin 91 000 henkilöä suurempi kuin naisyrittäjien määrä. Työnantajayrittäjistä ja maatalousyrittäjistä peräti 78 prosenttia on miehiä, yksinyrittäjistäkin 61 prosenttia.

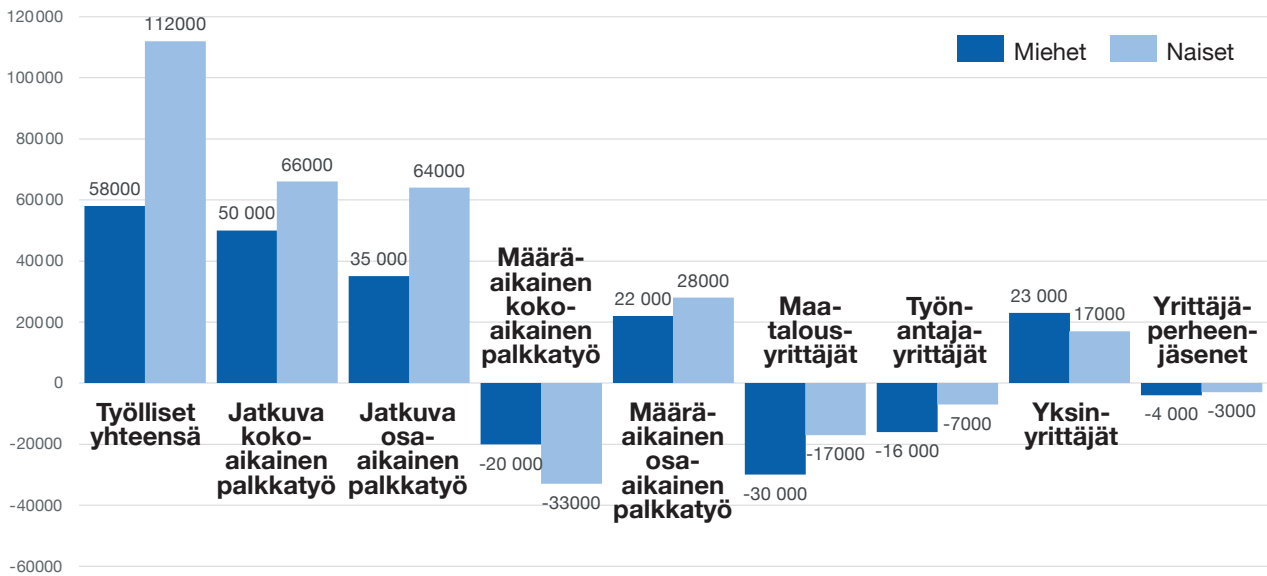
Taulukko 2. 15–64-vuotiaiden työllisten työnteon muodot päätyössä vuonna 2025 nollatuntisopimukset ja vuokratyö eroteltuina, Työvoimatutkimus.

| | N | % |
|--|------------------|------------|
| Pysyvä kokoaikainen palkkatyösuhde, ei nolla- eikä vuokratyösuhde | 1 604 000 | 64,3 |
| Pysyvä osa-aikainen palkkatyösuhde, ei nolla- eikä vuokratyösuhde | 206 000 | 8,2 |
| Määräaikainen kokoaikainen palkkatyösuhde, ei nolla- eikä vuokratyösuhde | 180 000 | 7,2 |
| Määräaikainen osa-aikainen palkkatyösuhde, ei nolla- eikä vuokratyösuhde | 75 000 | 3 |
| Pysyvä osa-aikainen palkkatyösuhde, nollatyösuhde, mutta ei vuokratyötä | 45 000 | 1,8 |
| Määräaikainen osa-aikainen palkkatyösuhde, nollatyösuhde, mutta ei vuokratyötä | 24 000 | 1 |
| Pysyvä kokoaikainen palkkatyösuhde, vuokratyö, mutta ei nollatyösuhde | 13 000 | 0,5 |
| Määräaikainen kokoaikainen palkkatyösuhde, vuokratyö, mutta ei nollatyösuhde | 13 000 | 0,5 |
| Pysyvä kokoaikainen palkkatyösuhde, nollatyösuhde, mutta ei vuokratyötä | 13 000 | 0,5 |
| Määräaikainen osa-aikainen palkkatyösuhde, vuokratyö, mutta ei nollatyösuhde | 6 000 | 0,3 |
| Määräaikainen kokoaikainen palkkatyösuhde, nollatyösuhde, mutta ei vuokratyötä | 6 000 | 0,3 |
| Pysyvä osa-aikainen palkkatyösuhde, nollatyösuhde ja vuokratyö | 7 000 | 0,3 |
| Määräaikainen osa-aikainen palkkatyösuhde, nollatyösuhde ja vuokratyö | 6 000 | 0,2 |
| Pysyvä osa-aikainen palkkatyösuhde, vuokratyö, mutta ei nollatyösuhde | 5 000 | 0,2 |
| Muu palkkatyö | 19 000 | 0,7 |
| Maatalousyrittäjät | 40 000 | 1,6 |
| Työnantajayrittäjät | 64 000 | 2,5 |
| Yksinyrittäjät | 160 000 | 6,4 |
| Yrittäjäperheenjäsenet | 5 000 | 0,2 |
| Työlliset yhteensä | 2 491 300 | 100 |

Taulukko 3. 15–64-vuotiaiden työllisten työteon muodot sukupuolen mukaan vuonna 2025, Työvoimatutkimus.

| | Miehet | | Naiset | |
|---------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| | N | % | N | % |
| Jatkuva kokoaikatyö | 880000 | 69,1 | 753000 | 61,8 |
| Jatkuva osa-aikatyö | 82000 | 6,4 | 181000 | 14,9 |
| Määräaikainen kokoaikatyö | 88000 | 6,9 | 115000 | 9,4 |
| Määräaikainen osa-aikatyö | 46000 | 3,6 | 80000 | 6,6 |
| Yrittäjäperheenjäsenet | * | * | 3000 | 0,2 |
| Maatalousyrittäjät | 31000 | 2,4 | 9000 | 0,7 |
| Työnantajayrittäjät | 49000 | 3,8 | 14000 | 1,1 |
| Yksinyrittäjät | 97000 | 7,6 | 63000 | 5,2 |
| Työlliset yhteensä | 1273000 | 100,0 | 1218000 | 100,0 |

* Lukumäärä on liian pieni julkaistavaksi.



Kuva 2. 15–64-vuotiaiden työllisten työnteon muotojen määrällinen muutos vuosien 2000 ja 2025 välillä sukupuolen mukaan, Työvoimatutkimus.

Muutokset työnteon tavoissa vuosituhannen alusta ovat olleet vähäisempiä miehillä kuin naisilla (kuva 2). Vuosien 2000 ja 2025 välillä miesten kokonaistyöllisyys kasvoi 58 000 henkilöllä ja naisten työllisyys 112 000 henkilöllä. Miehillä kasvoivat jatkuva ja määräaikainen kokoaikatyö sekä määräaikainen osa-aikatyö. Myös yksinyrittäjien määrä kasvoi. Muut yrittäjyyden muodot ja jatkuva osa-aikatyö sen sijaan vähenivät.

Naisilla sen sijaan vähenivät määräaikainen kokoaikatyö, maatalousyrittäjyys ja työnantajayrittäjyys muiden työnteon muotojen yleistyessä. Aiempaa useampi nainen on siis jatkuvassa kokoaikaisessa työsuhteessa, mutta myös osa-aikaisessa työsuhteessa tai yksinyrittäjänä.

Jos vahvana työmarkkina-asemana pidetään jatkuvassa kokoaikaisessa työsuhteessa tai työnantajayrittäjänä työskenteleviä, on miesten työmarkkina-asema näillä mittareilla mitattuna naisia parempi. Kokonaiskuvaan on syytä kuitenkin ottaa huomioon myös työttömyys, joka on miehillä naisia yleisempää. Myös pitkäaikaistyöttömyissä on miehiä naisia enemmän. Yhtäältä työssä käyvillä miehillä työ on siis naisia useammin kokoaikaista, pidempiaikaista tai hyvätuloista, mutta toisaalta työttömyys – erityisesti pitkäaikaistyöttömyys – siirtää miehiä työn marginaaleihin ja heikentää toimeentuloa.

Tulevaisuuden työn eri muodot?

Olemme edellä katsauksenomaisesti tunnistanee työnteon tavoissa 2000-luvulla tapahtuneita muutossuuntia. Mitä viitteitä tähänastinen kehitys antaa siitä, miten työn tekemisen tavat saattavat muuttua tulevaisuudessa?

Kaikkiaan työmarkkinoiden rakenne on säilynyt hämmästyttävän samankaltaisena 2000-luvulla, jos tarkastellaan niin sanotuissa normaalityösuhteissa (yhdellä työnantajalla tehty kokoaikainen, jatkuva palkkatyösuhde) työskentelevien osuutta. Sekä vuonna 2000 että vuonna 2025 noin kaksi kolmasosaa työllisistä työskenteli tällaisissa normaalityösuhteissa. Eri-laisista 2000-luvulla työmarkkinoilla koetuista mullistuksia huolimatta niin sanotut normaalityösuhteet ovat pitäneet pintansa pääasiallisena työllistymisen muotona.

Tämä tukee pikemminkin näkemystä työnteon tapojen pysyvyydestä kuin suuresta murroksesta: nähtävissä ei myöskään ole sellaista rakenteellista muutosta, jossa jatkuvan kokoaikaisen palkkatyön rooli olisi perustavanlaatuisesti murentumassa. Eri-laisista uusista työnteon joustavista käyttömuodoista huolimatta yrityksillä lienee jatkossakin tarve sitouttaa ihmisiä omaan organisaatioonsa, pitää kiinni liikesalaisuudesta ja saada osaavaa työvoimaa vain omaan käyttöönsä.

Toisaalta normaalityösuhteiden ulkopuolelle jäävällä alueella työnteon tavat näyttävät pirstaloituvan aiempaa erityyppisempiin. Huomio kiinnittyy työn osa-aikaistumistrendiin, erityisesti osa-aikaisen määräaikaisten työsuhteiden yleistymiseen sekä työmarkkinoiden uusiin ilmiöihin, kuten nollatuntisopimuksiin ja vuokratyöhön.

Nollatuntisopimukset ja vuokratyö ovat esimerkkejä siitä, miten työmarkkinoiden kokonaiskuvan taakse voi kätkeytyä työn epävarmuuden kokemukseen ja työvoiman joustavaan käyttöön liittyviä tekijöitä, jotka jäävät karkeammalla tasolla piiloon. Ne eivät näy, jos seurataan vain määräaikaisten tai osa-aikaisten työsuhteiden yleisyyttä, sillä myös kokoaikaisessa ja jatkuvassa työsuhteessa kyse voi olla nollatuntisopimuksesta tai vuokratyöstä. Kyse on tällöin työsuhteen sisäisistä ehdoista.

Niin osa-aikatyön, nollatuntisopimusten kuin vuokratyönkin yleistymisen trendin voi ajatella heijastelevan työnantajien tarvetta optimoida työvoiman käyttöä joustavasti: kustannuk-

sia syntyy vain niistä tunteista, jolloin työvoimalle on todella tarvetta. Taustalla vaikuttavat koventunut kilpailu alalla kuin alalla, mutta myös teknologinen kehitys, joka mahdollistaa tarkan työajan ja tuottavuuden seurannan.

Työntekijälle erityyppiset joustavat työnteon muodot tarjoavat toisaalta joustoa ja toisaalta mahdollisuuksia myös erilaisissa elämäntilanteissa oleville työntekijöille. Silloin kun tiukka kiinnittyminen työmarkkinoille ei syystä tai toisesta ole mahdollista tai edes haluttua, erilaiset lisäansioden hankintatavat ilman pidempiaikaista tai kokoaikaista sitoutumista voivat olla tervetulleita. Opiskelija, eläkeläinen tai kotona lapsia hoitava voi olla valmis tekemään esimerkiksi viikonloppuvuoroja silloin tällöin, kun se muihin aikatauluihin sopii, mutta ei edes haluaisi säännöllistä työtä. Toisaalta tämän tyyppisiin työsuhteisiin liittyy vakituista ja kokoaikaista työtä enemmän toimeentulon epävarmuutta ja tuloniukkuutta, kun työaika ja ansioita ei välttämättä voi ennakoita kovin tarkasti.

Huoli toimeentulon riittävydestä ei koske vain osa-aikaista tai tilapäistä palkkatyötä. Myös yleistyneeseen yksinyrittäjyyteen liittyy toimeentulon epävarmuuksia. Vaikka yksinyrittäjyys on valtaosalle yksinyrittäjistä haluttu työnteon muoto, ryhmän tulotaso jää keskimäärin palkansaajia heikommaksi ja erityisesti yksinyrittäjänaiset ovat hyvin usein pienituloisia (Pärnänen & Sutela, 2014).

Aina vain epävarmempi työelämä?

Yleisessä keskustelussa todetaan usein työelämän epävarmuuden lisääntyneen. Edellä esitettyjä työnteon tapoja kuvaavia lukuja on käytetty mittareina työn epävarmuuden yleistymisestä. Luvut kertovat kuitenkin kahta tarinaa: on sekä pysyvyyttä että muutosta. Mistä yleinen työn epävarmuuskeskustelu sitten kumpuaa?

Mielestämme työn epävarmuuden kokemukseen tarvitaan muitakin mittareita. Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa työn määrällistä epävarmuutta – eli työn menettämisen pelkoa – on mitattu 1970-luvulta alkaen työttömyyden, irtisanomisen tai lomautuksen uhkaa kokevien palkansaajien osuutena. Näin mitattuna epävarmuutta kokevien osuus näyttää vuosikymmenien aikana pikemminkin vaihdelleen talouden suhdanteiden mukaan kuin nousseen pysyvästi korkeammalle tasolle (Sutela, Viinikka & Pärnänen, 2024).

Selvä muutos näkyy kuitenkin siinä, että koettu epävarmuus jakautuu uudella tapaa. Kokemus, joka muutama vuosikymmen sitten liittyi ennen kaikkea suhdanneherkkiin miesvaltaisiin työntekijäammatteihin, on laajentunut kaikkia palkansaajaryhmiä tasapuolisemmin yhdistäväksi ilmiöksi: sukupuoli, hyvä koulutus, asema ylempänä toimihenkilönä tai työ julkisella sektorilla eivät enää samassa määrin suojaa epävarmuudelta kuin ennen. Samalla niiden palkansaajien osuus, jotka

kokevat työssään ennakoimattomien muutosten uhkaa, on noussut 2000-luvulla. Vuonna 2023 tuo osuus oli 50 prosenttia palkansaajista (Sutela, Viinikka & Pärnänen, 2024).

Ehkä kiihtynyt keskustelu työn epävarmuudesta liittyikin pikemminkin epävarmuuden kokemuksen jakautumiseen kuin siihen, että normaalityösuhteet olisivat enenevästi korvautuneet pätkätoilla. Toisin sanoen, kyse saattaa olla pikemminkin siitä, kuinka pysyväksi ”pysyvä” palkkatyösuhde tänä päivänä ja tulevaisuudessa koetaan kuin työsuhteen tyyppistä sinänsä.

Kaiken kaikkiaan työelämä on suurten murrosten keskellä. Tekoäly, digitalisaatio, ilmastonmuutos, muutaman vuoden takaisen koronapandemian jäljet, ulkomaalaistaustaisen työvoiman kasvu, vaikeasti ennustettava talouskehitys epävaakaassa maailmantilanteessa... Kaikki tämä lisää väistämättä liikkuvuutta ja muutoksia työelämässä ja työnkuivissa. Työntantajilla on varmasti myös painetta löytää joustavia ratkaisuja työvoiman käyttöön epävarmassa taloustilanteessa.

Kaiken kaikkiaan – pysyvyyksistä huolimatta – työmarkkinoista on tullut dynaamisempia. Työn teon tavat moninaistuvat ja näyttävät saavan aina uusia muotoja. Tästä alustatyö on hyvä esimerkki. Se on työnteon tapa, minkä laajuutta tulevaisuudessa tai sen vaikutuksellisuutta koko työmarkkinoiden dynamiikkaan on vaikea ennustaa. Historiatarkasteluun nojaten voi kuitenkin sanoa seuraavaa: Palkkatyö pitäneet pintansa, mutta samalla pysyvien työsuhteiden koettu pysyvyys heikkenee. Joustavat työnteon tavat – oli kyse sitten nollasopimuksista tai alustatyöstä – haastavat niin lainsäätäjät, tilastojen tekijät kuin työntekijät itsensä. ■

LÄHTEET

Grossi, T., Rayner, L., Torchio, G. & Dervishi, X. (2025). [Research Perspectives on the Future of Work](#). European Commission.

Leskinen, T. & Hannula, U. (2023). [Entistä useampi tekee vuokratyötä – työntekijöistä kolmasosa nuoria ja neljäsosa ulkomaalaistaustaisia](#). Tieto & trendit 29.9.2023, Tilastokeskus

Pärnänen, A. (2023). [Alustatyö on yhä vähäistä mutta ulkomaalaistaustaisten keskuudessa suosittua](#). Tieto & trendit 29.6.2023, Tilastokeskus

Pärnänen, A. & Sutela, H. (2014). [Itsensätyöllistäjät Suomessa 2013](#). Tilastokeskus.

Raijas, M. (2023). [Kevytyrittäjyys yleistyy vauhdilla – paljon nuoria miehiä, viidennes ulkomaalaisia](#). Tieto & trendit 21.4.2023, Tilastokeskus

Sutela, H. (2023). [Alustatyötä vai ei? – Ilmiön rajausta nopea kehitys mutkistavat mittaamista](#). Tieto&trendit 29.6.2023, Tilastokeskus.

Sutela, H., Viinikka, J. & Pärnänen, A. (2024). [Työolot murrosten keskellä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023](#), Tilastokeskus.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkójulkaisu].

ISSN=1798-7830. Palkansaajien nollatuntisopimukset 2018. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 20.4.2026].

Saantitapa: https://stat.fi/til/tyti/2018/15/tyti_2018_15_2019-06-03_tie_001_fi.html

ANNA PÄRNÄNEN, YTT, on pitkän linjan työmarkkinatilan-
tojen asiantuntija. Pärnäsellä on pitkä kokemus työnteon
erilaisten muotojen, työmarkkinoiden, yrittäjyyden ja työelä-
män laadun tilastoinnissa ja tutkimuksessa. Anna Pärnänen
työskentelee työelämäaihealueen johtavana asiantuntijana
Tilastokeskuksessa.

HANNA SUTELA, YTT, on työmarkkinoihin erikoistunut tutki-
ja. Sutelalla on vankka asiantuntemus työelämän laadun, työ-
markkinoiden, työnteon erilaisten muotojen ja työelämän tasa-
arvon tilastoinnissa ja tutkimisessa. Sutela toimii aktiivisesti
useissa kansainvälisissä, työelämätilastojen harmonisointia
edistävissä työryhmissä. Hän työskentelee erikoistutkijana
Tilastokeskuksen sosiaalitalastoissa ja vastaa Tilastokeskuksen
työolotutkimuksesta.



Anu Polvinen

Eläkkeellä työskentelyn edellytykset, syyt ja mahdollisuudet

Työurat ovat pidentyneet Suomessa, ja tämä näkyy yhä useammin myös eläkkeellä työskentelynä. Monet eläkeläiset jatkavat osa-aikaisissa tai joustavissa tehtävissä eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Työssä jatkamista tukevat hyvä terveys, työkyky, mielekäs työ ja myönteiset kokemukset työelämästä. Kuormittavat työolot ja organisaatioiden heikko valmius huomioida eläkeikää lähestyvien tarpeita voivat puolestaan muodostaa esteitä. Työpaikkojen tarjoamat joustot ja mahdollisuus muokata työtehtäviä yksilöllisesti ovat keskeisiä työn jatkumisen kannalta. Ikäystävällinen johtaminen, jatkuva osaamisen ylläpito ja joustavat työjärjestelyt ovat siten ratkaisevia eläkkeellä työskentelyn mahdollistamisessa ja työurien pidentämisessä.

AVAINSANAT: työurat, työssä jatkaminen, eläkkeellä työskentely, työelämä

Väestön ikääntyminen ja työvoiman saatavuushaasteet ovat keskeisiä työelämän ja yhteiskuntapolitiikan kysymyksiä. Työllisyysasteen nostaminen ja eläkkeelle siirtymisen myöhentäminen ovat olleet politiikan painopisteitä jo 2000-luvun alusta alkaen. Tavoitteet ovat toteutuneet ainakin osittain. Eläkkeelle siirrytään aiempaa myöhemmin (Nivalainen & Ilmakunnas, 2025) ja samalla yhä useampi eläkeläinen työskentelee eläkkeen rinnalla (Polvinen & Kuivalainen, 2025; Polvinen ym., 2022, Polvinen & Kuivalainen, 2022).

Eläkkeelle siirtyminen ei ole enää välttämättä selkeä ja lopullinen päätös työuralle. Monelle työnteon ja eläkkeen yhdistäminen toimii siirtymävaiheena, joka hämärtää rajaa työuran päättymisen ja eläkkeellä olon välillä (Cahill ym., 2006; Cahill ym., 2010). Kansainvälisessä kirjallisuudessa tällaista vaiheittaista irtautumista työstä on kuvattu käsitteellä *bridge job*, josta käytetään suomenkielistä termiä siltatyö (Beehr & Bennett, 2015). Siltatyöllä tarkoitetaan työtä, jota henkilö te-

kee luovuttuaan varsinaisesta uratyöstään mutta ennen siirtymistä kokoaikaiselle eläkkeelle. Työ voi poiketa aiemmasta esimerkiksi työajan, tehtävien tai työnantajan osalta.

Työ eläkkeelle siirtymisen jälkeen on tyypillisesti osa-aikaista ja joustavaa, ja usein vähemmän kuormittavaa kuin aiempi työ. Se voi koostua esimerkiksi määräaikaisista tai keikkaluonteisista tehtävistä, asiantuntija- ja konsultointityöstä, projektityöstä tai yrittäjyydestä. Osa eläkeläisistä jatkaa tutussa työssä kevennetyin ehdoin, kun taas toiset siirtyvät uudenlaisiin, aiempaa joustavampiin tehtäviin.

Tässä artikkelissa tarkastellaan eläkeikäisten työssäkäyntiä, sen yleisyyttä sekä työnteon edellytyksiä. Lisäksi analysoidaan työntekoon vaikuttavia motiiveja ja työssäkäynnin esteitä. Lopuksi pohditaan, miten työpaikat voisivat tukea työurien jatkumista eläkkeelle siirtymisen jälkeen

Työurat pitenevät – yhä useampi jatkaa työskentelyä eläkkeellä

Yli 50-vuotiaiden työllisyys on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana (Tilastokeskus, 2026). 55–64-vuotiaiden työllisyysaste on noussut viimeisen neljäntoista vuoden aikana 17 prosenttiyksiköllä, ja vuonna 2024 jo 72 prosenttia tämän ikäisistä oli työssä. Myös 65–74-vuotiaiden työllisyysaste on kasvanut samalla ajanjaksolla kuudella prosenttiyksiköllä ja oli vuonna 2024 noin 14 prosenttia.

Keskimäärin kolmannes vastikään työstä vanhuuseläkkeelle siirtyneistä jatkaa työntekoa eläkkeellä (Polvinen ym., 2023). Työssä jatkavat ovat usein nuorempia eläkeläisiä ja olleet kiinnittyneitä työelämään ennen eläkkeelle siirtymistä. Eläkkeen aikainen työ ajoittuu tyypillisesti eläkkeelle siirtymistä seuraaviin vuosiin ja on usein lyhytkestoista, kausiluonteista tai siirtymävaiheen ratkaisu. Työskentelyn jatkuminen näytetään monille eläkeläisille avoimena prosessina, sillä vain harva osaa arvioida etukäteen, kuinka kauan aikoo jatkaa työntekoa eläkkeen ohella.

Eläkkeen ohella tehty työ muodostaa osalle eläkeläisistä merkittävän lisätulon lähteen. Koko Suomen vanhuuseläkeläisväestön kattavan rekisteritutkimuksen mukaan lähes viidenes alle 80-vuotiaista vanhuuseläkeläisistä sai vuonna 2023 vähintään 500 euroa palkka- tai yrittäjätuloja (Polvinen & Kuivalainen, 2025). Kun tarkasteltiin yli 5 000 euroa vuodessa ansainneita, työssäkäyvien osuus oli 12 prosenttia. Valtaosalla eläkkeen ohella työskentelevistä palkka- ja yrittäjätulot ovat melko pieniä, mutta osalla vuositulot nousevat yli 10 000 euroon. Työtuloilla voi siten olla merkittävä osuus vanhuuseläkkeellä työskentelevien kokonaistuloista, ja ne voivat täydentää eläkettä huomattavalla tavalla.

Eläkkeellä jatketaan usein samassa työssä eri ehdoin

Eläkkeellä työskentely noudattaa usein aiemman työuran rakenteita, mutta toteutuu joustavammin kuin ennen eläkkeelle siirtymistä. Työskentely tapahtuu tyypillisesti saman työnantajan palveluksessa ja pitkälti samanlaisissa tehtävissä kuin ennen eläkkeelle siirtymistä (Polvinen ym., 2023), joskin muokatuin työehdoin, kuten lyhennetyllä työajalla tai määräaikaisena. Eläkkeellä työskentely edellyttää, että vanhuuseläkkeelle siirryttäessä aiempi työsuhde on päätettävä ja työstä eläkkeen ohella on sovittava erikseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että eläkkeellä työskentely perustuu uuteen työsopimukseen. Yksityisellä sektorilla saman työnantajan palveluksessa työskentelevän vanhuuseläkeläisen työn on muututtava olennaisesti aiempaan verrattuna. Muutos voi koskea esimerkiksi työaikaa, työtehtäviä tai palkkaa. Julkisella sektorilla tällaista muutosta ei vaadita. Vanhuuseläkkeen aikana voi tehdä työtä ilman, että palkka vaikuttaa maksussa olevan eläkkeen määrään (Työeläke, 2026).

Osa vanhuuseläkkeen ohella työskentelevistä siirtyy kokonaan uusiin tehtäviin tai uuden työnantajan palvelukseen (Polvinen ym., 2023). Toiset jatkavat aiemmin aloittamaansa yritystoimintaa. Osa siirtyy palkkatyöstä yrittäjyyteen tai toisin päin (Polvinen ym., 2025). Suurin osa työhalukkaista eläkeläisistä haluaa työskennellä epäsäännöllisesti tai osa-aikaisesti. Jos nämä toiveet eivät kohtaa työnantajan tarpeiden kanssa, yhteistä molempia osapuolia tyydyttävää ratkaisua ei välttämättä löydy ja työskentely ei aina toteudu käytännössä. Kaikilla työpaikoilla ei välttämättä ole valmiita käytäntöjä joustavien työaika- tai kevennettyjen tehtävien tarjoamiseen eläkeiässä, minkä vuoksi pelkkä halu jatkaa työssä ei aina riitä.

Eläkkeellä työskentelyn edellytykset

Työskentelyn jatkuminen eläkkeelle siirtymisen jälkeen on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat samanaikaisesti monet yksilölliset, työelämään liittyvät ja rakenteelliset tekijät. Eläkkeellä työskentely ei ole täysin sattumanvaraista, vaan painottuu tietyille väestöryhmille.

Yksi keskeisimmistä eläkkeellä työskentelyyn yhteydessä olevista tekijöistä on *yksilön terveys ja koettu työkyky* (Platts ym. 2017; Polvinen ym. 2023). Hyvä itsearvioitu terveys ja työkyky ovat yhteydessä pidempiin työuriin ja myöhempään eläkkeelle siirtymiseen, ja ne lisäävät myös mahdollisuuksia ja halukkuutta jatkaa työssä eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Lisäksi *koulutustaso ja ammatti* ovat yhteydessä työssäkäynnin jatkumiseen eläkeaikana (Komp ym., 2010; de Wind ym., 2016; Dingemans & Möhring, 2019; Polvinen ym., 2025). Korkeampi koulutustaso, asiantuntija- ja johtotehtävät sekä vahva ammatillinen identiteetti lisäävät todennäköisyyttä jatkaa työssä eläkkeellä. Näissä tehtävissä työ on usein myös vähemmän fyysisesti kuormittavaa, joustavampaa ja paremmin muokattavissa osa-aikaiseksi tai projektiluonteiseksi.

Lisäksi *työurien vakaus ja työn mielekkyys* ennen eläkettä ovat keskeisiä taustatekijöitä. Ne, joilla on myönteisiä kokemuksia työelämästä ja jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, jatkavat muita todennäköisemmin työskentelyä myös eläkeiässä (Stengård ym., 2022; Dingemans & Henkens, 2020; Polvinen & Tenhunen, 2026). Sen sijaan fyysisesti raskaat, kuormittavat tai heikosti hallittavat työt voivat heikentää halukkuutta jatkaa työssä, vaikka työkyky sinänsä vielä mahdollistaisi työnteon. Näin työssä jatkaminen ei riipu pelkästään yksilön työkyvystä, vaan myös työn kuormittavuudesta ja mahdollisuuksista muokata työtä yksilöllisten edellytysten mukaisesti.

Elämäntilanne ja perhesuhteet voivat myös vaikuttaa päätökseen jatkaa työskentelyä eläkkeellä. Esimerkiksi puolison työssäkäynti, taloudellinen tilanne ja hoivavastuut voivat joko mahdollistaa tai rajoittaa työskentelyä. Näiden tekijöiden merkitys voi vaihdella elämäntilanteen ja ajankohdan mukaan. Joillekin eläkkeelle siirtyminen merkitsee uuden-

laista vapautta, jossa työ nähdään yhtenä mielekkäänä mutta ei välttämättömänä osana elämää, kun taas toisille työskentely voi kilpailla muiden elämänalueiden, kuten vapaa-ajan tai läheisten ihmissuhteiden, kanssa.

Miksi eläkkeellä halutaan työskennellä?

Eläkkeellä työskentelyä voivat ohjata sekä taloudelliset että ei-taloudelliset tekijät (Sewdas ym., 2017; Reynolds ym., 2012; Nemoto ym., 2020). Yhtäältä riittävä taloudellinen turva ja hyvä eläketaso voivat mahdollistaa sen, että työskentely eläkkeen ohella on aidosti vapaaehtoista ja perustuu kiinnostukseen tai työn mielekkyyteen. Toisaalta matalampi tulotaso, katkot työuralla ja pienempi eläkekertymä voivat liittyä siihen, että eläkkeellä työskennellään taloudellisista syistä. Motivaatiotekijät eivät kuitenkaan vaikuta yksin, vaan ne kietoutuvat usein yhteen yksilön elämäntilanteen, terveyden ja työmahdollisuuksien kanssa.

Monet eläkkeelle siirtyneet haluavat jatkaa työssä, koska työ tuo elämään merkityksellisyyttä, sosiaalisia suhteita sekä mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamista ja kokemusta (Sewdas ym., 2017; Hess ym., 2020). Ammatillisen identiteetin ja siihen liittyvän asiantuntijuuden merkitys voi säilyä vahvana vielä eläkkeelläkin. Työntekoa saatetaan jatkaa siksi, että se tarjoaa jatkuvuuden tunnetta elämäntilanteessa, jossa arjen rakenteet muuten muuttuvat. Osa-aikainen tai joustavissa järjestelyissä tehtävä työ koetaan usein mielekkääksi tavaksi ylläpitää arjen rytmiä, rutiineja ja kokemusta osallisuudesta yhteiskunnassa. Työskentely voi vahvistaa tunnetta omasta hyödyllisyydestä ja tarjota sosiaalisen vuorovaikutuksen paikkoja, jotka muuten saattaisivat vähentyä työelämästä poistumisen myötä. Lisäksi mahdollisuus itse säädellä työn määrää ja sisältöä voi lisätä työn koettua mielekkyyttä eläkkeellä.

Samalla on kuitenkin tärkeää tunnistaa, että kaikille eläkkeellä työskentely ei perustu yksinomaan vapaaehtoiseen valintaan. Osa eläkeläisistä jatkaa työntekoa taloudellisista syistä (Polvinen ym., 2023), sillä eläke ei kaikille riitä ylläpitämään toivottua elintasoa tai kasvaneita elinkustannuksia ja ylläpitäviä menoja. Taloudellisten motiivien merkitys korostuu erityisesti niillä, joiden työurat ovat olleet katkonaisia, palkkataso matalampi tai eläkekertymä vähäinen, sekä kotitalouksissa, joissa taloudelliset vastuut lisäävät toimeentulopaineita. Lisäksi taloudellinen epävarmuus voi rajoittaa mahdollisuutta valita työn määrää ja ehtoja yhtä joustavasti kuin niillä, joiden toimeentulo on turvatumpi. Osalle eläkkeellä työskentely voi toimia keinona turvata toimeentuloa ja taloudellista turvallisuutta myöhemmässä elämänvaiheessa.

Eläkeläisten kokemukset työnteon esteistä

Vaikka moni eläkeläinen on kiinnostunut jatkamaan työskentelyä eläkkeelle siirtymisen jälkeen, työn aloittamiseen tai jatkamiseen voi liittyä erilaisia esteitä. Ne voivat johtua yksilön omista valmiuksista, muiden asenteista tai työpaikan toimintatavoista. Moni voi kokea, että työnantajilta saadun tuen tai rohkaisun puute vaikeuttaa työuran jatkamista. Yksi keskeinen haaste liittyy työmarkkinoiden rakenteisiin ja tarjolla olevien työtehtävien luonteeseen: tehtävät ovat usein kokeaikaisia tai edellyttävät sitoutumista, mikä ei välttämättä vastaa eläkeläisten toiveita osa-aikaisuudesta tai joustavuudesta. Myös epäselvyydet työnteon ehdoista, verotuksesta tai muista käytännön asioista voivat muodostaa kynnyksen työskentelylle.

Työelämän muutokset ja käytännöt voivat niin ikään vaikeuttaa työssä jatkamista. Työtehtävien uudistuminen, digitalisaatio sekä jatkuvan oppimisen vaatimukset voivat tuntua kuormittavilta erityisesti silloin, kun perehdytys tai työnantajan tarjoama tuki koetaan riittämättömäksi. Osaamisen päivittäminen eläkkeellä ei aina ole yhtä luontevaa kuin työuran aikana, mikä voi vahvistaa kokemusta ulkopuolisuudesta. Lisäksi työelämän käytännöt on usein suunnattu ensisijaisesti työikäisille, jolloin eläkkeellä työskentelevien tarpeet eivät aina tule huomioituksi. Osaamisen ylläpitoa tulisikin tarkastella koko työuran jatkumona, ja ikääntyville työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja työssä oppimiseen. Samalla työpaikoilla on tärkeää tunnistaa kokeneiden työntekijöiden osaamisen ja hiljaisen tiedon arvo.

Keskeinen työn jatkamiseen vaikuttava tekijä liittyy *terveyteen, työkykyyn ja jaksamiseen* sekä siihen, miten nämä huomioidaan työelämässä. Vaikka monet vastikään työstä eläkkeelle siirtyneet arvioivat työkykynsä hyväksi (ks. esim. Polvinen ym., 2023), he voivat kokea epävarmuutta siitä, miten työnantajat suhtautuvat iän ja työkyvyn väliseen suhteeseen (Järnefelt ym., 2022). *Ikään liittyvät oletukset* tai kokemukset syrjivästä kohtelusta voivat heikentää halua hakeutua tai palata työelämään. Lisäksi työn kuormittavuus, työn joustamattomuus sekä mahdollisuuksien puute sovitaa työtä yhteen terveyden ja elämäntilanteen kanssa voivat rajoittaa työssä jatkamista. Jos työ ei muokkautu yksilöllisten voimavarojen ja terveydentilan mukaan, työssä jatkaminen ei onnistu toiveesta huolimatta. Näin eläkkeellä työskentelyn esteet eivät rajoitu yksilöllisiin tekijöihin, vaan heijastavat laajemmin työelämän rakenteita ja toimintatapoja.

Miten työnantaja voi tukea työskentelyn jatkumista eläkkeellä?

Työhön liittyvillä tekijöillä on keskeinen merkitys paitsi työurien pidentämisessä ennen eläkettä kuin siinä, missä määrin työskentely jatkuu eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Vaikka julkisessa keskustelussa huomio kohdistuu usein eläkkeelle siirtymisikään ja eläkejärjestelmän rakenteellisiin ratkaisuihin, aiempi kirjallisuus viittaa siihen, että eläkkeellä työskentelyyn liittyvät mahdollisuudet ja valinnat rakentuvat pitkälti jo ennen eläkepääöstä koettujen työolojen ja työelämäkokemusten pohjalta (Dingemans & Möhring, 2019; Nivalainen, 2025). Työn kuormittavuus, työn hallinnan aste sekä johtamiskäytännöt ja työilmapiiri vaikuttavat siihen, koetaanko työ ylipäättään sellaisena, jota halutaan tai voidaan jatkaa myös eläkeiässä.

Kuormittavat ja joustamattomat työolot lisäävät riskiä työelämästä poistumiseen jo ennen eläkeikää, mutta ne voivat myös heikentää halukkuutta palata tai jatkaa työssä eläkkeellä. Eriyisesti silloin, kun työn vaatimukset eivät vastaa yksilön voimavaroja, työssä jatkaminen koetaan helposti raskaaksi ja kuormittavaksi. Sen sijaan kohtuullinen työkuormitus, mahdollisuudet vaikuttaa omiin työjärjestelyihin sekä työn muokkaaminen yksilöllisten voimavarojen mukaan voivat tukea työssä jatkamista myös eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Tällaiset ratkaisut eivät ainoastaan tue eläkkeellä työskentelyä, vaan voivat vahvistaa työhyvinvointia jo ennen eläkeikää. Eläkkeellä työskentely edellyttää usein kevyempiä työtehtäviä, joustavia työaikoja tai osa-aikaisia ratkaisuja, ja näiden mahdollisuuksien olemassaolo kytkeytyy suoraan työpaikkojen käytäntöihin ja johtamiseen.

Johtamisella on tässä yhteydessä keskeinen rooli, sillä esihenkilöiden suhtautuminen ja organisaatioiden toimintatavat vaikuttavat siihen, nähdäänkö eläkkeelle siirtyvät työntekijät potentiaalisina työntekijöinä myös eläkeaikana. Ikäystävällinen johtaminen voi luoda edellytyksiä sille, että työssä jatkaminen eläkkeellä koetaan realistisena ja mielekkäänä vaihtoehtona. Samalla myös työyhteisön jäsenten asenteilla on merkitystä, sillä myönteinen ja arvostava ilmapiiri voi tukea ikääntyvien työntekijöiden halukkuutta jatkaa työssä (Polvinen & Tenhunen, 2026). Tärkeää on, että työuran myöhempiin vaiheisiin liittyvä keskustelu aloitetaan jo hyvissä ajoin ennen eläkkeelle siirtymisen ajankohtaa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuuksia neuvotella työn määrästä, tehtävien sisällöstä tai työajoista sekä avoimuutta erilaisille työsuhdemuodoille. Mikäli johtamiskäytännöt ovat joustamattomia tai perustuvat oletuksiin iän ja työkyvyn heikkeneemisestä, eläkkeellä työskentely voi näyttytyä vaikeasti saatettavana, vaikka kiinnostusta ja osaamista olisi olemassa.

Osaamisen kehittämisellä on niin ikään merkitystä eläkkeellä työskentelyn näkökulmasta. Mikäli oppiminen ja osaamisen päivittäminen nähdään koko työuran mittaisena prosessina, myös eläkkeelle siirtyvillä työntekijöillä on paremmat valmiudet jatkaa työssä tai palata siihen myöhemmin. On

myös tärkeää, että ikääntyville työntekijöille tarjotaan tasavertaiset mahdollisuudet osallistua koulutuksiin, sillä eriytyneet käytännöt voivat vahvistaa kokemusta ulkopuolisuudesta. Kokemus siitä, että oma osaaminen on ajan tasalla ja työelämässä edelleen relevanttia, voi vahvistaa motivaatiota eläkkeellä työskentelyyn. Lisäksi jatkuva ammatillinen kehittyminen voi tukea itseluottamusta ja helpottaa sopeutumista muuttuviin työtehtäviin. Vastaavasti tilanteet, joissa ikääntyneet työntekijät jäävät osaamisen kehittämisen ulkopuolelle jo ennen eläkeikää, voivat heikentää heidän asemaansa työmarkkinoilla myös eläkeaikana.

Työolojen ja työpaikkojen merkitys korostuu suhteessa laajempiin yhteiskunnallisiin muutoksiin, joissa painopistettä on siirretty pidempien työurien ja ikääntyneiden työllisyyden tukemiseen. Varhaiseläkereittien kaventaminen ja kannusteet työssä jatkamiseen voivat teoriassa pidentää työuria, mutta niiden vaikutus riippuu pitkälti siitä, millaisia mahdollisuuksia työntekoon työpaikat tarjoavat käytännössä. Eriyisen ratkaisevaa on, että työpaikoilla tunnustetaan ikääntyvien osaaminen ja tarjotaan tehtäviä, jotka vastaavat heidän voimavarojaan ja kokemustaan. Myös työyhteisön asenteet voivat joko tukea tai estää eläkkeellä työskentelyä, sillä myönteinen suhtautuminen lisää yhteenkuuluvuutta ja vähentää kokemusta siitä, ettei ikääntyneitä enää arvosteta. Eläkkeellä työskentely ei näin ollen ole irrallinen ilmiö, vaan se kytkeytyy vahvasti työelämän laatuun, työoloihin ja johtamiskäytäntöihin jo ennen eläkkeelle siirtymistä. Siksi yksilöllinen tuki eläkkeelle siirtymisen vaiheessa, joustavat siirtymät sekä suunnitelmallinen työn muokkaaminen ennen eläkeikää ovat keskeisiä keinoja edistää sitä, että työhalukkaat vanhuuseläkeläiset voivat jatkaa työssä ja hyödyntää osaamistaan myös eläkeaikana. ■

LÄHTEET

- Beehr, T. & Bennett, M. (2015). Working after retirement: Features of bridge employment and research directions. *Work, Aging and Retirement, 1*(1), 112–128.
- Cahill, K., Giandrea, M. & Quinn J. (2006). Retirement patterns from career employment. *The Gerontologist, 46*(4), 514–523.
- Cahill, K., Giandrea, M. & Quinn J. (2011). Reentering the labor force after retirement. *Monthly Labor Review, 134*(6), 34–42.
- Dingemans, E. & Henkens, K. (2020). Job strain in working retirees in Europe: a latent class analysis. *Ageing and Society, 40*, 2040–2060.
- Dingemans, E. & Möhring, K. (2019). A life course perspective on working after retirement: *What role does the work history play? Advances in Life Course Research, 39*, 23–33.
- Hess, M., Naegle, L. & Mäcken, J. (2020). Attitudes towards working in retirement: a latent class analysis of older workers' motives. *European Journal of Ageing, 18*(3), 357–368.
- Järnefelt, N., Riekhoff, A., Laaksonen, M. & Liukko, J. (2022). Työnantajien mielikuvat yli 55-vuotiaista työntekijöistä, tuki työurien jatkumiselle ja esteet palkkaamiselle. *Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 05/2022*.
- Komp, K., van Tilburg, T. & van Groenou, M. (2010). Paid work between age 60 and 70 years in Europe: a matter of socio-economic status? *International Journal of Ageing and Later Life, 5*(1), 45–75.

Nemoto, Y., Takahashi, T., Nonaka, K., Hasebe, M., Koike, T., Minami, U., Murayama, H., Matsunaga, H., Kobayashi, E. & Fujiwara, Y. (2020). Working for only financial reasons attenuates the health effects of working beyond retirement age: A 2-year longitudinal study. *Geriatrics and Gerontology International*, 20(8), 745-751.

Nivalainen, S. (2025). Working conditions, psychological well-being of older employees and retirement timing: Results from linked survey and register data in Finland. *Research on Aging*, 29, Online First.

Nivalainen, S. & Ilmakunnas, I. (2025). Increasing statutory retirement age, labour market outcomes, and effect heterogeneity: the 2017 pension reform in Finland. *Journal of Pension Economics & Finance*, 24(4), 564-589.

Platts, L. G., Corna, L. M., Worts, D., McDonough, P., Price, D. & Glaser, K. (2017). Returns to work after retirement: a prospective study of unretirement in the United Kingdom. *Ageing & Society*, 39(3), 439-464.

Polvinen, A. & Tenhunen, S. (2026). Importance of work-related factors for post-retirement labour market participation (accepted manuscript)

Polvinen, A. & Kuivalainen, S. (2025). Vanhuuseläkkeellä työskentelyn yleisyys ja merkitys bruttotuloille vuosina 2010, 2016 ja 2023. *Eläketurvakeskuksen analyyssejä 11/2025*.

Polvinen, A., Riekhoff, A.-J., Nivalainen, S. & Kuivalainen, S. (2025). Patterns of work and retirement in a pension system with a flexible old-age retirement age: a register study of Finnish employees and self-employed persons born in 1949. *Work, Ageing and Retirement*, 11(1), 119-125.

Polvinen, A., Tenhunen, S., Järnefelt, N., Kivelä, M., Kuivalainen, S., Nivalainen, S. & Sten-Gahmberg, S. (2023). Työnteko vanhuuseläkkeellä: Kyselytutkimus palkkatyöstä vanhuuseläkkeelle vuosina 2019-2021 siirtyneille. *Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 04/2023*.

Polvinen, A., Riekhoff, A.-J., Nivalainen, S. & Kuivalainen, S. (2022). Educational inequalities in employment of Finns aged 60-68 in 2006-2018. *Plos One*, 17(10), e0276003.

Polvinen, A. & Kuivalainen, S. (2022). Työskennelläkö vai ei? Vanhuuseläkeläisten työssäkäynti ja kiinnostus eläkkeen rinnalla työskentelyyn. *Yhteiskuntapolitiikka*, 87(3), 331-340

Reynolds, F., Farrow, A. & Blank, A. (2012). "Otherwise it would be nothing but cruises": Exploring the subjective benefits of working beyond 65. *International Journal of Ageing and Later Life*, 7(1), 79-106.

Sewdas, R., de Wind, A., van der Zwaan, L. G. L., van der Borg, W. E., Steenbeek, R., van der Beek, A. J. & Boot, C. R. L. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. *BMC Public Health*, 17(1), 672.

Stengård, J., Leineweber, C., Virtanen, M., Westerlund, H. & Wang, H. X. (2022). Do good psychosocial working conditions prolong working lives? Findings from a prospective study in Sweden. *European Journal of Ageing*, 19(3), 677-688.

Tilastokeskus. (2026). Työvoimatutkimus. Työllisyysaste ikäryhmän mukaan 2009-2025 (Päivitetty 27.1.2026). Saatavilla: [Työvoimatutkimus | Tilastokeskus](#)

Työeläke.fi. (2026). Työskentely eläkkeellä (Päivitetty 31.12.2025). Saatavilla: [Työskentely eläkkeellä - Työeläke.fi](#)

de Wind, A., van der Pas, S., Blatter, B.M. & van der Beek, A.J. (2016). A life course perspective on working beyond retirement - Results from a longitudinal study in the Netherlands. *BMC Public Health*, 16(1), 499.

ANU POLVINEN, FT, on Eläketurvakeskuksen erikoistutkija, joka tutkii eläkkeelle siirtymistä, työuria, työkykyä ja eläkkeen ohella työskentelyä. Hänen tutkimuksensa keskittyvät erityisesti työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen, osatyökykyisten työssä jatkamiseen sekä eläkkeen ohessa tehtyyn työhön. Polvinen hyödyntää tutkimuksissaan laajasti rekisteri- ja kyselyaineistoja sekä pitkäjäisiä tutkimusasetelmia. Hän on julkaissut kotimaisissa ja kansainvälisissä tiedelehdissä.

Dan Ha Le
Eriikka Paavilainen-Mäntymäki
Johanna Raitis
Maria Ivanova-Gongne



The Human Side of the Future of Work: Rethinking People and Work Management

Drawing on a qualitative study of Finnish returnees conducted between 2023 and 2026, we show that debates on the future of work should extend beyond technology-driven transformation to the needs and aspirations of globally mobile workers. Our findings highlight the complex interplay of managing work and life through mobility and the professional and personal consequences that follow. Based on these insights, we propose four pathways for Finnish organizations, HR professionals, and individual employees to adapt their strategies and practices to better recognize and leverage returnees' global career capital. This could also, in turn, strengthen Finland's attractiveness in the eyes of international talent.

KEYWORDS: global mobility, returnees, future of work, human approach, global career capital

The future of work in a changing world

The “future-of-work”, though loosely defined, has become a buzzword, attracting growing attention among academics, policymakers, practitioners, and organizational leaders (Deranty et al., 2023; Dries et al., 2025). This surge of interest is hardly surprising, given that the world is currently undergoing major transformations, shaped by intersecting technological, geopolitical, and social changes (Manu, 2025). The uncertain and volatile macro-environment, demographic shifts, increasing global mobility, and the rise of artificial intelligence (AI) will undoubtedly shape the job market, also in Finland (Finnish Government, 2025). Yet no one possesses a “crystal ball” to foresee how work will ultimately evolve in the future (Heinonen & Virmajoki, 2026). This calls for a comprehensive exploration of the topic.

Is the future of work just about technology?

The “future of work”, according to Schwartz et al. (2019, p. 2), involves “*many forces of change affecting three deeply connected dimensions of an organization: work (the what), the workforce (the who), and the workplace (the where).*” What appears distinctive in the current era, compared to earlier industrial transformations, is the rapid acceleration of AI and digital technologies (Fügener et al., 2026). For many, these developments remain something of a “black box”, making it challenging to fully grasp how emerging technologies open unprecedented possibilities for organizing, performing, and valuing work (Manu, 2025). Consequently, the “future-of-work” is sometimes conflated with technologically enabled transformation of workplaces (Dries et al., 2025). Contemporary discussions of future-work scenarios have thus focused

on technology and its transformative potential – i.e., how automation, digital platforms, and AI reorient tasks, workflows, and productivity, and how the technology deployment may affect jobs, wages, and relational dynamics (see e.g., Malone, 2004; Fügener et al., 2026).

Inarguably, these technology-driven developments will shape the future of work in unimaginable ways. Yet, technology-driven transformation represents only one dimension of a much broader phenomenon (Auster, 1996; Heinonen & Virmajoki, 2026). In this article, we shift the focus away from the technological aspects of work to foreground its human dimension, emphasizing the importance of examining workers' motivations, work–life interconnections, and the meanings they attach to work (Figure 1).

Beyond technology, why should the human side matter?

Technology can reshape how work is organized, but it cannot replace people, as work is ultimately performed and enacted by humans (Deranty et al., 2023; Dries et al., 2025). For many, work is not merely an economic transaction, but a central site for meaning, identity, and social connections (Alvesson et

al., 2008; Auster, 1996). Through work, individuals exercise their autonomy, develop and mobilize competence, and gain contribution and recognition, thereby anchoring themselves professionally and socially and creating meaning that extends beyond the workplace (Lips-Wiersma & Morris, 2009).

This centrality of work becomes even more salient in the context of global mobility, where living and working across borders has become increasingly normalized in the 21st century (Brewster et al., 2023). When people relocate, temporarily or permanently, work often functions as an anchor for rebuilding their lives, providing security and helping them remain grounded amid disruption. Mobility often entails distinct complexities, as support networks are disrupted, work-life boundaries require ongoing negotiation, and psychological and emotional demands intensify amid change and uncertainty (Harrison et al., 2019). For globally mobile workers, the future of work is therefore less about technological change and more about whether work and workplaces can ease transitions and sustain work-life continuity across borders (cf. Ozkazanc-Pan, 2019).

Yet, much of the human-related discourse remains oriented toward external, organizational imperatives, such as talent acquisition and workforce optimization, rather than the internal psychological realities that underpin workers' well-being and commitment (Guest, 2017). For these reasons, we argue that the human dimension is as complex as the tech-



Figure 1. The future of work raises many questions. Source: Tussitaikurit ©, the Cosmo Research Project.

nological one and warrants careful attention from both practitioners and scholars. Accordingly, we ask: “*how should people and work management strategies and practices evolve to accommodate the diverse needs and expectations of the global workforce?*” We address this question by drawing on the bottom-up insights from globally mobile workers navigating these realities first-hand.

The project and empirical study

This research was conducted as part of the COSMO project¹, funded by the Research Council of Finland and the Finnish Work Environment Fund.

Returnees constitute a particularly interesting group, as their careers span multiple contexts – home, host, and home again – exposing them to diverse organizational practices, work cultures, and socio-cultural milieus, and positioning them as valuable conduits of knowledge and capital for organizations (Choudhury, 2022; Ozkazanc-Pan, 2019). Their bottom-up insights offer a distinctive vantage point for organizations and HR professionals to reconsider established assumptions about people and work management, while helping Finnish companies reinvigorate their practices and remain competitive amid the intensifying “global war for talent” (Tung, 2016, p. 142).

This work is built upon 48 interviews conducted between September 2023 and March 2025 with a heterogeneous group of participants who had lived abroad for at least two years before returning to Finland. The interviewees varied in age, gender, professional experience, countries of residence, and time since return. Following the life-story interview approach, the interviewees were invited to share real-life stories and reflections on work and work-life interface across their relocation trajectories, namely their professional and personal lives both abroad and upon return. Below, we present three main themes and four implications that emerged in the analysis.

Work matters – and so do other domains of life

When participants spoke about work, they focused less on job titles or roles and more on what work meant to them and the emotions it evoked. Generally, when work aligned with their values and offered opportunities to learn, contribute, and belong, it generated positive emotions such as excitement and hope, whereas stagnant, precarious, or ill-fitting work often

produced a sense of loss marked by diminished confidence, withdrawal, and frustration. Work, therefore, cannot be understood only as an economic arrangement; it also functions as psychological and relational scaffolding, shaping how people see themselves, relate to others, and sustain a sense of direction in life.

Nevertheless, as Mikael and Matias², two returnees, recounted that as important as work may be, it does not mean everything. Relatedly, many others emphasized the importance of integrating work with other life domains and commitments. When trade-offs are required, work is often seen as just one element of life.

“Work used to be a bigger part of how people identify themselves, what they do... Now, it’s just an element in life ... There are more things that become equally important, if not more important.” (Mikael)

“Work is not just a means to an end. For sure, work has deeper meanings. But I’m not very driven by work as defining my life.” (Matias)

These views help explain why many returnees chose to come back to Finland without securing employment in advance. When forced to prioritize between job certainty and family concerns, such as children’s schooling or proximity to aging parents, family often took precedence, particularly during crises marked by uncertainty and heightened vulnerability (see also Skovgaard-Smith, 2023). In such in-between times, family, caregiving responsibilities, and health emerged as key sources of stability and meaning beyond work (Nummela et al., 2020), as the interviewees’ accounts illustrate:

“We had a discussion that we must return to Finland ... Our mothers, they didn’t become younger ... they are getting older, and we felt that they maybe need us too, so we came back and see how it is working here...” (Jasper)

“... My father died five years ago, then it came the realisation that ‘not everything is forever ... that things change, that if you want to spend more time with your relatives other than via video call, it’s time to come to Finland.’ And then ... with our close uncle ... actually we had already made the decision to move back, but he then suddenly fell ill with cancer and then died very quickly ... So, it has kind of strengthened this concept of time ... It would be nice to continue like that [i.e., living and working abroad] if we had unlimited time. So yeah ... I need to make choices about where I want to spend that time.” (Alisa)

¹ Please, see the project website at <https://cosmoresearchproject.wordpress.com/>

² For confidentiality, all informants’ names are replaced by pseudonyms.

Organizational support can provide a safety net, but what if none awaits?

Across the interviews, we observed a wide range of contradictory narratives and emotional ambivalence regarding the decisions and consequences of returning. Our further analysis suggests that these differences are shaped partly by whether returnees were entitled to organizational support. Self-initiated working-age returnees often encountered greater challenges in returning and reintegrating compared to those returning through organizationally sponsored mobility schemes. Such organizational support often gave them and their families a considerable sense of security during relocation, as Timo (another interviewee) opined:

“The sending company gives a paper saying that when you return from your assignment, we guarantee you a job; you will have your old job or something similar when you come back. So, it’s very safe to leave because you can return. (Timo)

Yet, given the high operational costs, such international assignments and organizational support are becoming an exception of the rule, with many global firms scaling back these programs or tightening eligibility (Brewster et al., 2023). Moreover, as global migratory flows and virtual work arrangements become more prevalent, organizations strategically optimize operating costs by hiring talent already residing in the country or recruiting remote global talent, instead of funding international assignments and repatriation (Tung, 2016; Brewster et al., 2023). Consequently, geographically mobile individuals are increasingly required to navigate their international careers independently, relying more on their own agency and resources than organizational backing to maneuver cross-border transitions.

Realistically, self-initiated returnees did not expect to have a “full-safety-net” comparable to what organization-backed returnees received. Their homecoming decisions were often driven by personal or family priorities rather than their career preferences. Accordingly, they were fully aware that the responsibilities of reestablishing work-life upon return would rest largely on their own shoulders. However, the absence of “soft landing” and broader social support, especially for labor-market reintegration when it was most needed, made the entire process burdensome. Many returnees described being “left on their own”, leaving them vulnerable while managing their lives “at the mercy of strangers” in often precarious situations. These challenges were compounded by prolonged employment rejections, career disruptions, and uncertainty about the future. Such undesired work and life circumstances can take a toll on both returnees’ and their family’s well-being, fueling feelings of unsettlement, frustration, and disappointment, and, over time, giving rise to regret, as Joni and Daniela reflected:

“It was a personal or family reason [as to why we came back]. Our youngest one was nine years old ... and we wanted to integrate him to the Finnish system ... We put the priority to Finland and to get the youngest one integrated... But now I could say that was a wrong decision ... If I would think about myself or my wife/husband, I would have moved to another country, for both of us to find a job there would be much easier...” (Joni and Daniela)

Similarly, other returnees also expressed paradoxical views of returning. On the one hand, they considered their return as “a well-founded decision,” largely because it allowed their children to enter Finland’s comprehensive education system. On the other hand, such benefits could not entirely offset the challenges associated with re-establishing professional lives upon return, particularly as their spouses struggled for extended periods to “find a place in the Finnish working life,” despite their extensive professional experience gained abroad. Thus, interestingly, despite their perceived cultural proximity to the Finnish society, returnees appear to face somewhat similar challenges in settling back to their home country, as international professionals face upon settling in a new host country.

When international trajectories and global career capital no longer count as a competitive advantage

The insights above sit somewhat uneasily with other international studies where returnees are often projected as valuable assets to organizations and the home society at large. Given their global career trajectories and transnational capital, returnees are often framed as “conduits” of global knowledge transfer and “agents of change” (see e.g., Lam & Rui, 2023). While several returnees acknowledged that they were able to utilize the professional experience acquired overseas after returning home, such narratives were not dominant. Instead, they co-existed along more contradictory accounts, in which internationally acquired experiences were perceived as “not-quite-relevant-here” in the Finnish context. Organizations still prefer employees and work practices that align with local norms and established rules and routines, because “that-is-how-things-get-done-here”, even when these conventional approaches may offer limited “out-of-the-box” thinking. Consequently, some returnees gradually ran “out of steam”, withdrawing themselves from introducing change initiatives, and tempering their inspiration of “doing things differently,” as one of the interviewees recollected:

“Back in the day, I was really having this kind of different inspiration... I was so fired up when I returned... like, I was so eager to do things and initiate whatever... but that [enthusiasm] faded out in six months or something like that ... Then, I realized, “Okay, I have lived through an experience, and it’s mine, and people here have their own experience, and they don’t match ...” (Pauli)

Though it felt “*not ideal*” when others did not share the same motivation for change, the returnees who had found or retained a job considered themselves “*lucky*”, as many others struggled to even get their foot in the organization’s door. Returnees often attributed this to Finland’s strong “own club” mentality, which can significantly shape hiring and career advancement decisions. Recruitment, they observed, tends to favor familiar institutions, domestic career paths, and culturally “legible” signals, thereby privileging those who have stayed and remain embedded in the local networks. Because Finland is relatively small, many career opportunities often circulate through close and trusted circles, in other words, it is often a matter of “*who-knows-whom*.” As such, those who have been “*away for so long*” may be “*forgotten*” within these networks, excluded from the informal flow of information and introductions, thereby reducing their access to employment or career advancement opportunities.

Furthermore, as indicated in other studies (e.g., Pitkänen et al., 2022; Saarela & Finnäs, 2009), global accreditations, titles, projects, and employer brands are often treated as non-equivalent in Finland. International career expertise and transnational socio-cultural capital are thus inadequately recognized. Additionally, hiring is largely trust- and network-based, creating (in)visible hurdles for returnees. Even after overcoming these hurdles, the returnees still found the barriers and evaluation processes perplexing and difficult to justify. Pinja, for instance, could hardly believe that she was finally hired because of her “*well-known secondary school in Finland*,” rather than her higher-education credentials (MSc and PhD degrees) from a top European university. Alisa also found it unreasonable that half, or even more, of her internationally acquired degrees and work experiences would need to be redone or retaken to be recognized in Finland.

Here, one might argue that if work does not “mean everything,” as recounted in the first theme, why did the returnees still suffer from such insularity and the underutilization of their global expertise? For many, work is more than “*the means to live a decent [but also] meaningful life*” (Deranty et al., 2023, p. 800). Many interviewees noted that in Finland one can still live an OK life with Kela (The Social Insurance Institution of Finland) support. Yet they found it unfair and ultimately unsustainable to over-rely on social benefits; they generally wanted to contribute and help make Finland a well-functioning society with the best practices and experiences gained from abroad. Hence, it could feel personally detrimental to remain un- or under-employed during one’s prime working years.

Work, in this framing, becomes “*a symbol of personal value*” (Grint, 1993, p. 1). It provides not only “*status*” or “*economic reward*” but also “*a means to realize self-potential*” (ibid.), supporting continuous personal development. Accordingly, when returnees found that their international experience did not translate into valuable assets for employers and the home country, and that their professional capacity was being underutilized, leaving Finland and migrating elsewhere emerged as a more rational course of action, rather than resettling in a place that unsettled their sense of self and belonging.

Implications for organizations, HR professionals, and individual employees

Ultimately, mobility decisions rest with individuals, but deploying comprehensive social support requires collaboration across multiple actors and levels. Drawing on our empirical insights, we outline a set of concrete action points for Finnish organizations, HR professionals, and individual employees seeking to adapt work and management practices to better attract, retain, and leverage a globally mobile workforce, particularly returnees, in line with the evolving needs and aspirations of today’s working life. The similarities between returnees’ experiences and those faced by international professionals arriving in Finland make these action points applicable for organizations dealing with any global talent (re)migrating to Finland (Figure 2). As the list is relatively extensive, companies may need to focus on the most impact-ful actions in light of their available resources and specific needs.

Counter “own club” bias and broaden talent identification and recruitment beyond local networks

- Reduce overreliance on referrals by using structured sourcing, competence-based and diverse candidate slates, and standardized interviews.
- Incentivize hiring beyond familiar institutions, value non-linear, international career trajectories, and be open to organizational change that could foster such values.
- Devise return, welcome-home policies/packages as a proactive talent acquisition strategy.
- Strengthen organization-government-local community cooperation to create a socially and professionally welcoming environment that attracts the returning individuals and their families.

Make international experience legible, and compensate it fairly

- Onboard for capability: map prior expertise to meaningful roles and responsibilities.
- Revisit talent acquisition and development mechanisms to include transnational capital (cross-cultural competence and leadership, international networks, global knowledge) as assets.
- Promote a culture of appreciation, curiosity, and openness to international experience across the organization’s workforce.
- Recognize and translate global roles into competency-based evidence (scope, impact, complexity), rather than relying on country-specific titles or employer familiarity.
- Calibrate job levels and pay bands to fairly recognize and compensate for relevant internationally accumulated experience, while ensuring equitable opportunities for those without international experience.

Offer re-entry and re-skilling support

- Provide low-cost but high-impact re-entry/ re-skilling support: local job-market orientation, CV/interview localization, mentoring, and/or partner/spouse support.
- Build returnee/alumni communities and buddy/mentoring programs to connect Finns residing abroad and restore professional/social capital earned globally.
- Create “landing pathways” (project roles, fixed-term options) that can assess capabilities and convert returnees into long-term roles.

Design humane, meaningful, flexible work that supports a career across life domains

- Adopt a human-centric approach: normalize career-and-life conversations and design work/career paths that suit life-stage circumstances or realities.
- Provide substantive, penalty-free work flexibility (where/when/how), with equal access to visibility, recognition, and promotion.
- Reduce transition phase challenges with clear communication during changes, reskilling/redeployment options, and providing structured transition support.
- Treat family-linked, place-based needs (schooling, aging parents) as legitimate perks, employment package.

To enable the effective implementation of the above recommendations, we also propose several practical suggestions for how individual employees can, through their day-to-day work, support the integration of returnees and globally mobile workers into Finnish workplaces.

In countering the “own club” bias and broadening talent identification and recruitment beyond local networks, individual employees could

- Proactively diversify informal referrals by sharing vacancies with international peers, alumni networks, and globally mobile contacts to complement formal recruitment channels and efforts.
- Acknowledge and advocate for candidates with diverse international or non-traditional career backgrounds by focusing on their skills, potential, and transferable experience in hiring decisions and team discussions.

In making international experience legible, and compensated fairly, individual employees could

- Encourage the application and translation of colleagues’ international experience into concrete contributions when collaborating, giving feedback, or documenting achievements.



Figure 2. Collaboration helps navigating today’s working life. Source: Tussitaikurit ©, the Cosmo Research Project.

- Foster curiosity and appreciation by asking about, and actively learning from, colleagues' international experiences in everyday team interactions and collaboration.

Individual employees could offer re-entry and re-skilling support by

- Sharing practical local knowledge (norms, tools, job-market expectations) and helping returning colleagues reconnect with relevant professional and social networks.
- Supporting “landing pathway” opportunities by involving returnees in short-term projects, providing timely and constructive feedback on their strengths, along with offering clear, actionable guidance on how to build relevance in the local context.

Individual employees could also help in designing humane, meaningful, flexible work that supports a career across life domains by

- Normalizing open conversations about life-stage needs in daily teamwork, embodying flexibility and mutual understanding in planning, coordination, and collaboration.
- Supporting colleagues during transitions by offering relational support, sharing timely and relevant information, redistributing tasks when needed, and encouraging the use of available reskilling or support resources.

Conclusion

The “future of work” is not entirely a new concern (Malone, 2004). Throughout human history, questions about “how work will unfold in the future” have repeatedly been asked. From the Ice Age to the present, work has transformed dramatically, shifting from hunting and gathering, to agriculture, to industrial labor, and now to knowledge-based and technologically mediated forms. Work has never remained static. It has continually evolved not only to respond to geopolitical, social, and technological changes (Manu, 2025), but also to mirror workers' shifting psychological needs: from survival to sustaining living standards to self-fulfillment and self-realization (Auster, 1996; Grint, 1993).

Drawing on empirical evidence from Finnish returnees, we have further demonstrated that key changes are not only in work itself or in the work environment and conditions, but also in workers' needs and aspirations, which shift as their life situations evolve. This highlights one enduring implication: organizations should be proactive and look beyond organizational silos when it comes to managing work and global talent. Thus, organizations should actively engage in the diverse integration programs and “in the field” assisting global talent integration by enhancing their social and economic participation. “The Finland we want” in the future is inevitably intertwined with the future of work that is mobile, diverse, technologically and humanly intelligent. Viewed together, the proposed action points highlight practical levers through

which organizations can better recognize and mobilize the contributions of a globally mobile workforce, particularly at key moments of transition. Attending these often-overlooked organizational choices can help transform mobility from a source of friction into a shared resource for sustainable work, commitment, and renewal over time. Equally important, we also emphasize the importance of individual proactiveness and agency in shaping the future of work. Returnees, and globally mobile professionals more broadly, can take deliberate actions to improve their position and long-term prospects in their chosen country of residence. ■

REFERENCES

- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K. & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5–28.
- Auster, C. J. (1996). *The sociology of work: Concepts and cases*. Pine Forge Press.
- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. & Vernon, G. (2023). *International human resource management* (Fifth edition). Kogan Page Inc.
- Choudhury, P. (Raj). (2022). Geographic mobility, immobility, and geographic flexibility: A review and agenda for research on the changing geography of work. *Academy of Management Annals*, 16(1), 258–296.
- Deranty, J.-P., Rhodes, C. & Yeoman, R. (2023). Does work have a future? The need for new meanings and new valuations of work. *Organization*, 30(5), 799–808.
- Dries, N., Luyckx, J., Stephan, U. & Collings, D. G. (2025). The future of work: A research agenda. *Journal of Management*, 51(5), 1689–1706.
- Finnish Government. (2025). *Tulevaisuusselonteon 1. Osa: Strateginen toimintaympäristöanalyysi sekä skenaarioita vuoteen 2045*.
- Fügener, A., Walzner, D. D. & Gupta, A. (2026). Roles of artificial intelligence in collaboration with humans: Automation, augmentation, and the future of work. *Management Science*, 72(1), 538–557.
- Grint, K. (1993). *The sociology of work: An introduction*. Polity Press.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Harrison, D. A., Harrison, T. & Shaffer, M. A. (2019). Strangers in strained lands: Learning from workplace experiences of immigrant employees. *Journal of Management*, 45(2), 600–619.
- Heinonen, S. & Virmajoki, V. (2026). *Futures of work: A framework to understand the directions of change*. Ethics International Press.
- Lam, A. & Rui, H. (2023). Global human mobility and knowledge transfer: Highly skilled return migrants as agents of transnational learning. *Global Networks*, 23(2), 311–331.
- Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2009). Discriminating between ‘Meaningful Work’ and the ‘Management of Meaning.’ *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491–511.
- Malone, T. W. (2004). *The future of work: How the new order of business will shape your organization, your management style and your life*. Harvard Business School Press.
- Manu, A. (2025). *The disruption continuum: Reinventing people and purpose in an era of constant change*. Emerald Publishing Limited.

Nummela, N., Paavilainen-Mäntymäki, E., Harikkala-Laihin, R. & Raitis, J. (2020). When all doors close: Implications of COVID-19 for cosmopolitan entrepreneurs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(8), 711–717.

Ozkazanc-Pan, B. (2019). *Transnational migration and the new subjects of work: Transmigrants, hybrids and cosmopolitans*. Bristol University Press.

Pitkänen, V., Niemi, M. K., Välimäki, M. & Veijola, R. (2022). *Osaajia ulkomailta Ulkomaalaisten ja paluumuuttajien käsitykset suomalaisesta yhteiskunnasta, työmarkkinoista ja paluumuutosta Kansainvälisten osaajien Suomi -tutkimushanke*. E2 Tutkimus.

Saarela, J. & Finnäs, F. (2009). Return migrant status and employment in Finland. *International Journal of Manpower*, 30(5), 489–506.

Schwartz, J., Hatfield, S., Jones, R. & Anderson, S. (2019). What is the future of work? Redefining work, workforces, and workplaces. *Deloitte Insights*, 9.

Skovgaard-Smith, I. (2023). Transnational life and cross-border immobility in pandemic times. *Global Networks*, 23(1), 59–74.

Tung, R. L. (2016). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51(1), 142–152.

DAN HA LE is a Doctoral Researcher in International Business at the Turku School of Economics, University of Turku. Her research explores the lived experiences of globally mobile individuals, with a particular attention to how work and life intertwine and evolve over time as people relocate. This scholarly interest is rooted in her own journey of living and working in multiple countries, which grants her first-hand experience of global mobility and a unique lens to study personal and professional lives in transition.

ERIIKKA PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI is a Professor of International Business at the University of Turku. In research projects funded by the Academy of Finland and the Finnish Work Environment Fund, she has studied work mobility, onboarding, and integration, as well as cosmopolitans, returnees, and global talent management as part of an interdisciplinary research consortium. She has published articles and book chapters on global mobility, e.g., in the *International Small Business Journal*.

MARIA IVANOVA-GONGNE is an Associate Professor of International Marketing at Åbo Akademi University. Her research focuses on migrant and refugee entrepreneurship, cross-cultural business interactions, managerial sensemaking, and the role of language in international business. She is the founding member of the Refugee Entrepreneurship Research Group, which conducts research and organizes events on migrant and refugee economic integration through entrepreneurship and employment, including the annual **Business and People on the Move** conference. Her work on global mobility and cross-cultural business has been published in books and leading journals such as *International Small Business Journal*, *Industrial Marketing Management* and *European Management Journal*.

JOHANNA RAITIS is a senior researcher in International Business at the Turku School of Economics, University of Turku. Her areas of expertise include identity, values, socio-cultural integration, and global mobility. She has published an article on system-spanning values work in the *Journal of Management Studies*, edited a book on socio-cultural integration in mergers and acquisitions (Palgrave Macmillan), and contributed to several articles and book chapters published internationally. She has extensive experience conducting qualitative, cross-cultural research, and her data collection has spanned 14 countries and over 20 nationalities.

Sirkka Heinonen



Kuinka johtaa hybridityötä digitaalisessa merkitysyhteiskunnassa? Neljä narratiivia hybridityön tulevaisuuksista

Työllä on keskeinen rooli koko yhteiskunnan muutoksessa. Työn muutos kiinnittää väistämättä huomiomme myös johtajuuden muospaineisiin. Nykyään suuri osa työstä on hybridityötä – pääasiassa tietotyötä, jota tehdään monipaikallisesti toimistoissa, kodeissa, kolmansissa paikoissa ja liikkeellä oltaessa. Tämä luo paikasta riippumattomille työntekijöille uuden työtodellisuuden, jossa virtuaalisuus ja digitalisaatio mahdollistavat etäläsnäolon. Se rytmittyy erilaisten fyysisen työskentelyn jaksojen ja virtuaalisen etätöynten yhteen kietoutumana. Johtamismallien ja -taitojen on muututtava vastaavasti. Kuinka johtaa hybridityötä? Käsitelimme tätä aihetta Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa juuri valmistuneessa kolmivuotisessa T-winning Spaces 2035 -hankkeessa. Hahmotimme siinä uuden työnteon paradigman ja laadimme neljä radikaalia narratiivia hybridityön tulevaisuuksista.

AVAINSANAT: Työn tulevaisuus, hybridityö, digitaalinen merkitysyhteiskunta, narratiivit

Johdanto johtajuuden tulevaisuuksiin

Johtajuuden tulevaisuuksia pohdittaessa on otettava huomioon myös se, miten muut sektorit yhteiskunnassa muuttuvat ja miten koko maailma kehittyy. Yhteiskunnan kehittyessä myös johtajuuden on muututtava sen mukana ja vastattava uusiin haasteisiin. Hamelin (2007) mukaan ensimmäistä kertaa teollisen yhteiskunnan syntymän jälkeen ainoa tapa rakentaa tulevaisuuteen valmistautuvaa liiketoimintaa on ihmiset huomioon ottava. Hän näkee toivottavan johtajuuden sellaisena, joka ohjaa yrityksiä spontaaniin uudistumiseen, luo in-

novaatioita ja jossa yritykset ansaitsevat niissä työskentelevien ihmisten innostuksen ja luovuuden. Samoin Ojala (2008) näkee tietopääoman yrityksen menestyksen ja arvonaluonnin tärkeimpänä lähteenä. Näin tietopääoman hallinnan taidosta tulee tärkein kilpailukyvyyn tekijä.

Yritykset tarvitsevat vision, joka inspiroi ja motivoi työntekijöitään. Visio ei viittaa perinteisiin ”toiminnallisiin tavoitteisiin”, vaan laajempaan ymmärrykseen yrityksen tarkoituksesta. Spies (2003) määrittelee johtajuuden organisaation tarkoituksen toiminnallisena ilmentymänä – ei vain sitä, mitä yritys on ja tekee, vaan sitä, millaiseksi sen on tarkoitus tulla. Visio on myös toteutettava yrityksen kaikilla tasoilla. Yritys-

ten toiminnassa tapahtuu perustavanlaatuinen muutos jaetun arvon luomisen myötä, kun liiketoiminnalliset tavoitteet ja laajemmat yhteiskunnalliset tavoitteet yhdistyvät.

Siirtymä kohti digitaalista merkitysyhteiskuntaa

Digitaalinen merkitysyhteiskunta tarkoittaa, että yhä useammin tietoa, tavaroita tai teknologiaa ei jalosteta, tuoteta ja kuluteta, vaan niihin sisältyviä kulttuurisia merkityksiä. Digitaalinen merkitysyhteiskunta kuvaa sosiaalista kokonaisuutta, joka koostuu tuotannosta, teknologiasta ja elämäntavoista. Yhä useamman sosiaalisen toiminnon tarkoituksena on luoda merkityksellisiä kokemuksia kansalaisille, joista tulee oman ympäristönsä aktiivisia suunnittelijoita – aktiivisia energian tuottajia ja kuluttajia (= prosumers) (Heinonen, 2020). Tällainen kehitys ei ole automaattista – sen toteutuminen edellyttää tahtotilaa kansalaisten, yritysten ja poliittisten päätöksentekijöiden mielissä. Digitaalista merkitysyhteiskuntaa voidaan kutsua myös kaikkialla läsnä olevaksi ubiikkiyhteiskunnaksi, joka rakentuu digitalisaation hyödyntämisen ja merkitysten etsimisen ja ilmaisun varaan. Latinan sana 'ubique' tarkoittaa kirjaimellisesti 'kaikkialla' (Heinonen & Ruotsalainen, 2012; Heinonen & Ruotsalainen, 2012b). Digitaalisen merkitysyhteiskunnan johtajuus edellyttää niin sanotun tekno-sosiosfäärin hallintaa eli sekä digitalisaation että merkityksellisyyden tunnistamista, ymmärtämistä ja hyödyntämistä. Tämä on johtamisen hybriditaito, jota tarvitaan erityisesti hybridityövoiman hallinnassa.

Hybridityövoima hahmottaa elämänsä kokonaisuutena – ei selkeinä työ- ja vapaa-ajan jaksoina

Työelämän ihanne eettisesti ja ekologisesti kestävässä merkitysyhteiskunnassa on tasapainotila, jossa luonnonvaroja kuluttava tuotanto muuttuu materiaalisesta ja ”merkityksetömästä” luontoa säästäväksi, aineettomaksi ja merkitykselliseksi tuotannoksi, joka samalla vaalii henkistä ja kulttuurista hyvinvointia (Heinonen, 2020; 2022). Tässä työ vahvistaa työntekijän identiteettiä ja elämän merkitystä, ja tuote palvelee kuluttajaa samalla tarkoituksella. Lisäksi sekä tuotanto että kulutus ovat ekologisesti kestäviä. Näin digitaalinen merkitysyhteiskunta julistaa uutta ”suurta narratiivia” vanhoja korvaamaan. Uusi narratiivi hyödyntää yhtäältä ihmisten ja maapallon välistä tasapainoa ja toisaalta ihmisiä ja työtä/tuotantoa/taloutta. Euroopan unionissa tutkimusta ja politiikkaa ohjaava strategia on vihreän ja digitaalisen kaksoissiirtymän ajattelu (Euroopan komissio 2022). Näemme tarpeen syventää tätä kaksoissiirtymää kohti digitaalisen merkitysyhteis-

kunnan mallia. Siinä digitalisaatio mahdollistaa sekä luonnon (vihreän) että ihmisten hyvinvoinnin.

Strategisen ennakkoinnin välttämättömyys ja visionäärisen johtajuuden lupaus

Strateginen ennakointi on tulevaisuudessa johtajuuden ytimessä – se on johtamisosaamisen ykkösalue (Heinonen, 2009). Lisäksi Kuosa (2012) väittää, että johtajuuden tiedontarpeen muutos johtuu pääasiassa seuraavista kuudesta asiasta:

1. Tiedon ja informaation määrä kasvaa eksponentiaalisesti.
2. Olennainen tieto hukkuu informaatiotsunamiin.
3. Tieto vanhenee ennennäkemättömällä vauhdilla.
4. Sosiaalinen media tarjoaa lukemattomia uusia väyliä tiedon hankkimiseen ja opettaa suhtautumaan kriittisesti kaikkiin väitteisiin ja tietoihin.
5. Asiantuntijalausunnoista on tulossa vain hieman paremmin perusteltuja kilpailevia näkemyksiä mielipidemarkkinoilla.
6. Johtajan käsittelemän ihmismaailman todellinen luonne on monimutkainen, epävarma ja paradoksaalinen. Siihen liittyy ratkaisemattomia ristiriitoja, eikä yleensä ole olemassa yhtä totuutta.

Johtamisessa on karkeasti neljä vaihtoehtoista strategiaa tulevaisuuteen valmistauduttaessa. Nämä ovat: 1) proaktiivinen strategia, 2) resilienssi-strategia, 3) robusti strategia ja 4) ennakointi-strategia. Jälkimmäisen ytimessä on strateginen ennakointi, jonka tavoitteena on visualisoida tietty pelitilanne päätöksentekijälle (Kuosa, 2012). Tämä luotaava ennakointitoiminta mahdollistaa proaktiivisen strategian laatimisen. Strateginen ennakointi yhdistetään ihannetapauksessa visionääriseen johtajuuteen. Strateginen ennakointi on kyky, jota ilman organisaatiot eivät selviä. Visionäärinen johtajuus puolestaan katsoo pidempään tulevaisuuteen sekä laajempaan näkökulmaan ja arvoihin perustuviin arviointeihin. Visionäärinen johtaja ymmärtää, että tulevaisuudessa yritysten tärkein pääoma on älyllinen ja sosiaalinen pääoma: työntekijöiden tietojen, taitojen, tunteiden ja arvojen kokonaisvaltainen tukeminen, kehittäminen ja hyödyntäminen. Pentti Malaskan edistämää visionääristä johtamismallia ja -ajattelua käsitellään seikkaperäisesti hänen elämäkerrassaan (Pouru ym., 2018).

Visionääristä johtajuutta määrittelee ennen kaikkea ajatus siitä, että tulevaisuutta tarkastellaan johdonmukaisesti pitkän aikavälin näkökulmasta. Toinen olennainen osa on se, että tulevaisuutta tarkastellaan nykyhetkestä ja siitä, miten haluttu tulevaisuudessa oleva visio voidaan saavuttaa. Visionäärisen

päätöksenteon merkitys korostuu etenkin täysin uusissa tilanteissa. (Wilenius & Pouru 2017). Visionäärisen johtamisen yhteydessä visio viittaa kollektiivisesti luotuun näkemykseen tulevaisuudesta. Hyvälle visiolla on ominaista, että se läpäisee organisaation kaikki tasot ja siihen voidaan samaistua. Myös laajempi yhteiskunnallinen konteksti on olennainen. Kyse ei ole vain siitä, miten ”osakkeenomistajien etu” maksimoidaan, vaan myös siitä, mikä on organisaation tai yrityksen rooli laajemmassa yhteiskunnassa. Visionäärisessä johtamisessa ja Malaskan ajattelussa visio viittaa konkreettiseen toimintasuunnitelmaan, joka viedään sanoista tekoihin (Wilenius & Pouru, 2017, s. 146).

Schoemakerin ja Dayn (2020) inspiroimana voimme puhua myös *tulevaisuusvalppaudesta* (futures vigilance). Tulevaisuusvalppaita organisaatioita yhdistää se, että ne pystyvät havaitsemaan mahdollisuuksia ja haasteita nopeammin kuin ne, joilla tätä ominaisuutta ei ole. Ne pystyvät toimimaan joustavasti ja tehokkaasti havaitsemalla heikkoja signaaleja varhaisessa vaiheessa. Ero on kuin yöllä ja päivällä verrattuna reaktiivisiin organisaatioihin, joiden on sopeuduttava muutoksiin ja odottamattomiin tilanteisiin. Johtajien kyky reagoida heikkoihin muutossignaaleihin on avainasemassa (Schoemaker & Day 2020). Tulevaisuusvalppaus kumpuaa siis osittain johtajien tulevaisuusorientoituneesta ajattelusta. Siinä on kaikuja visionäärisen johtajuuden ideasta, joka korostaa myös kykyä toimia epävarmoissa tilanteissa ja pitkän aikavälin näkökulmaa. Väitän, että ne yritykset, jotka vaalivat tulevaisuusvalppautta, menestyvät, kun taas ”tulevaisuudenkestävät” yritykset ovat vain illuusiokäsité (Heinonen ym., 2022). Tulevaisuus pysyy aina jossain määrin epävarmana. Mikään yritys ei voi tuudittaa itseään petolliseen tulevaisuudenkestävän luottamuksen tunteeseen.

Johtajuuden trendit ja murrokset

Millennium-projektin Delfoi-pohjaiset Work and Technology 2050 -skenaariot käsittelevät uusia johtajuuden haasteita (Glenn & the Millennium Project Team 2020). Tulevaisuuden johtajuus yhdistää perinteiset johtamistaidot uusiin, ajan tasalla oleviin taitoihin. Perinteisiin taitoihin kuuluvat strateginen ajattelu ja visio, kun taas uusiin taitoihin kuuluvat digitaalinen lukutaito, tunneäly, sopeutumiskyky ja eettisten kysymysten ymmärtäminen. Johtajan rooli tulevaisuudessa on toimia eräänlaisena kuraattorina, joka yhdistää erilaisia taitoja ja asiantuntemusta. Menestyminen tässä roolissa edellyttää halua, taitoa ja avoimuutta työskennellä monialaisissa verkostoissa. Johtajuus korostaa myös yhteistyöhön ja osallistavuuteen perustuvaa lähestymistapaa tulevaisuudessa. Tulevaisuuden johtajat myös toimivat nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kyky reagoida teknologiseen kehitykseen sekä markkinoiden ja työvoiman muutoksiin on olennaista. Tarvitaan myös taitoa tehdä eettisiä valintoja ja ottaa huomioon niiden laajemmat yhteiskunnalliset vaikutukset.

Hasnain (2023) kuvaa seitsemää trendiä johtajuuden tulevaisuudelle vuoteen 2030 mennessä, joista haluan korostaa

etätyömallin vahvistumista. COVID-19-pandemia kiihdytti etätyön käyttöönottoa, ja tämä trendi todennäköisesti jatkuu. Johtajien on kehitettävä uusia strategioita etätiimien hallintaan ja johtamiseen sekä luottamuksen ja yhteisön rakentamiseen. Etätyö oli yleistä jo ennen pandemiaa, mutta kriisin aikana siitä tuli kriittinen toiminto. Pandemian jälkeen monet, jotka eivät aiemmin olleet innostuneita etätyöstä, jatkoivat sitä. Hybridityövoiman johtamiseen ja hallintaan tarvittavat taidot ovat nyt eniten tarvittavia johtamistaitoja. Hybridityö ei ole monoliitti – työjärjestelyt tulisi aina päättää parhaan toimivuuden ja olosuhteiden perusteella. Organisaation sisällä tulisi olla selkeät säännöt ja läpinäkyvyys hybridityökäytännössä. Työntekijöiden pakottaminen tulemaan toimistolle useammin kuin tarpeen kuulostaa yhtä huonolta johtamiskäytännöltä kuin se, että etätyötä sallitaan epämääräisissä olosuhteissa ja ilman työntekijöiden hyvinvoinnin tai etätyöhön sopivuuden seuranta.

Johtajat ovat jatkuvasti paineen alla johtajuuden osin ristiriitaisistakin vaatimuksista. Yhtäältä johtajan tulisi olla inspiroiva ja rauhoittava, mutta samaan aikaan suorituskykytaavoitteet ohjaavat työtä ja menestyksen saavuttaminen on työn ydintä (Quantic, 2022).

Joitakin havaintojemme kohokohtia...

Kansainvälisen T-winning Spaces 2035 -haastatteluaineistomme perusteella saimme kiintoisia näkemyksiä tulevaisuuden johtajuuden haasteista ja osaamistarpeista (Heinonen & Viitamäki, 2025). Yksi haastateltavista korosti monimuotoisuushaasteita olennaisina johtajuuden kannalta, koska näitä haasteita on paljon ja ne vaihtelevat maittain ja alueittain. Hän piti tulevaisuuslukutaitoa keskeisenä johtamistekijänä. Tämä korostuu johtamisessa erityisesti silloin, kun on kyettävä arvioimaan tilanteita uudelleen. Eräs toinen haastateltavista mainitsi, että on olemassa johtamistaitoja, jotka koskevat itse asiassa kaikkia työntekijöitä ja tekevät heistä siten parempia johtajia. Tällaisia taitoja ovat muun muassa parempi ymmärrys viestinnästä ja tiedonkulusta, tiedonhallintataidot ryhmässä, sopeutumiskyky ja kokeilunhalu. Näiden taitojen korostaminen kaikille työntekijöille osoittaa, että johtajuus ei ole vain esimiestehtävissä olevien etuoikeus. Työntekijöiden organisaation kaikilla tasoilla on opittava tiettyjä taitoja, jotta koko työyhteisö voi menestyä.

Haastatteluaineisto paljasti myös perinteisempiä käsityksiä johtajuudesta. Yksi haastateltavista huomautti, että hyvä johtajuus perustuu johtajan esimerkkinä toimimiseen. Hyvä johtaja innostaa alaisiaan toimimaan ja edistää tiimien ja yksilöiden kehittymistä. Tämä tapahtuu myös siten, että hyvä johtaja saa työntekijät löytämään omat kykynsä. Siksi johtajien ydintehtävänä on varmistaa tiimien ja yksilöiden kasvu. Keskeinen kysymys on kuitenkin se, miten tämä toiminta toteutetaan käytännön tasolla. Olennaista on myös se, miten yrityksen visio saadaan muotoon, jota työntekijät voivat edis-

tää käytännön toiminnassa. Johtajaa voidaan ajatella linkkinä yrityksen ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. Tässä tapauksessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota vision rooliin johtamisessa. Visionäärinen johtajuuden mukaisesti visi- on toteuttaminen on avainasemassa. Visionäärinen johtajuus omaksuu pitkän horisontin ja näkee kaiken – ketään ei jätetä yksin nurkkaan.

Palveleva johtajuus

Palveleva johtajuus on artikkelin alussa kuvatun digitaalisen merkityksen yhteiskunnan ydin. Palveleva johtajuus on kokonaisvaltainen johtamistyyli, joka kannustaa työntekijöitä monissa toiminnoissa, kuten vuorovaikutuksessa, etiikassa, tunteissa ja henkisyudessa, siten, että heillä on voimaa kasvaa täyteen potentiaaliinsa. Palveleva johtaja näkee itsensä organisaatioidensa luotsina (van Dierendonck, 2015). Tässä altruistisessa ja eettisessä johtamistyyliä työntekijöiden hyvinvointi ja kasvu ovat ensiarvoisen tärkeitä. Palveleva johtaja pyrkii kasvattamaan heille uskottuja organisaatioresursseja. Johtajuutta kritisoidaan siitä, ettei se vastaa metsästäjä-keräilijäkulttuurimme tarpeisiin. Metsästäjä-keräilijäyhteiskuntien pienet perhemäiset heimot on korvattu byrokraattisilla organisaatioilla ja globaalisti liikkuvalla työvoimalla. Tämän seurauksena kaipaamamme heimojen yhteenkuuluvuuden tunne puuttuu. Palveleva johtaja puolestaan pystyy hallitsemaan nykyaikaisen työpaikan haasteita ja luomaan samalla metsästäjä-keräilijäheimojen yhteenkuuluvuuden tunteen. Palveleva johtajuus eroaa muista arvoihin perustuvista johtamistyyleistä, kuten transformatiivisesta johtajuudesta, eettisestä johtajuudesta ja aidosta johtajuudesta, erityisesti motiivien ja tavoitteiden osalta. Muutosjohtajat keskittyvät alaiensa tarpeisiin ja saavuttavat siten organisaation tavoitteet (= keino päämäärään). Sen sijaan palvelevat johtajat keskittyvät työntekijöidensä moniulotteiseen kehittämiseen sisäisenä arvona (Nathan ym., 2019). Palvelevat johtajat tuntuvat vielä utopi- alta vallitsevassa työskulttuurissamme, jossa tehokkuus näyttää olevan päätavoite. He sopisivat kuitenkin hyvin Paul Saffon Millennium-projektissa laatimaan skenaarioon ”Itsensä toteuttamisen talous” (Self-Actualization Economy) (Glenn & the Millennium Project Team 2020).

Henkilöstöjohtamiseen tarvitaan radikaalisti uusia malleja

Johtajuuden tutkimuksessa on kehitetty monia erilaisia teorioita ja trendejä. Niiden syntymistä ja kehitystä kuvataan yksityiskohtaisesti Thomas Mengelin toimittamassa kirjassa Leadership for the Future (2021). Hän väittää, että tarvitsemme edelleen todella tulevaisuuslähtöisiä innovatiivisia pitkän aikavälin lähestymistapoja johtajuuteen, jotka on kehitetty tulevaisuutta varten. Aiemmat sukupolvet ovat yhdistäneet johtajuuden sankaruuteen, rohkeimpaan metsästäjään tai soturiin, myöhemmin pyhimyksiin tai valaistuneisiin itsevaltaisiin.

Hänen mielestään vanhat johtamismallit on karistettava kuin käärmeennahka ja annettava uusien mallien nousta esiin. Mengelin mukaan johtajan luonnetta pohdittaessa on ehkä esitetty vääriä kysymyksiä. Meidän pitäisi kysyä, mikä tekee tietynlaisen kulttuurin, jossa johtajuus määritellään? Johtajuuden ominaisuuksiin keskittyvien ja käyttäytymistieteisiin perustuvien johtamisteorioiden sijaan Mengel kehottaa meitä kääntämään huomiomme kontingenssijohtajuusteorioihin, feminiinisiin johtamismalleihin ja edellä mainittuun palvelevan johtajuuden käsitteeseen. Farrow (2020) puolestaan korostaa tiimin jäsenten, ei niinkään johtajan, merkitystä organisaation ohjaamisessa uusiin innovatiivisiin kanaviin. Voidaan puhua myös jälkimanageristisesta trendistä. Karp ja Helgø (2008) väittävät, että kohtaamme näin ollen jälkimanageristisen yhteiskunnan, jota leimaa monimutkaisuus. Morne Mostert (Mostert, 2025; Heinonen, 2025) mukaan yksi aikamme vakavimmista virheistä on ollut koneen idean omaksuminen toiminnoissamme ja ihanteissamme teollisen vallankumouksen jälkeen. Tässä koneiden aikakaudessa monet organisaatiot tuntuvat olevan kiinnostuneempia tekoälyn käyttöön otosta kuin siitä, miten johtajat ajattelevat, oppivat ja tekevät päätöksiä. Itse asiassa hän näkee tekoälyn hyperkompleksisessä aikakaudessa ihmisten ja ihmiskunnan tuntemuksen nousevan suurimpana haasteena yhteiskunnan kehittämiseen ja johtajien koulutukseen.

Uusi työnteon paradigma

Paradigma muotoiltiin kaksivaiheisen Delfoi-tutkimuksemme ja haastattelujemme tulosten pohjalta. Se ei ole ennuste työelämän tilasta ja ominaispiirteistä, vaan pähkinänkuoressa kuvaus tulevaisuuden hybridityön maailmasta vuonna 2035 (diBerardo ym., 2025):

”Tulevaisuudessa työskentely on yhä enenevässä määrin hybridiä ja monipaikkaista, ja sitä tehdään kodeissa, toimistoissa, yhteistyötiloissa metsissä, puistoissa ja jopa metaversumissa. Tästä monimuotoisuudesta huolimatta paikallisuuden idea on edelleen tärkeä, sillä ihmiset ovat edelleen fyysisesti yhteydessä tiettyihin paikkoihin. Työelämää ohjaa digitaalinen lukutaito, uteliaisuus ja luovuus sekä analyttinen, kriittinen ja systeeminen ajattelu. Jatkuva sopeutumisen tarve on tehnyt mielenterveydestä keskeisen osa-alueen työterveydessä.”

Vaikka useimmat taloudelliset opit pyrkivät parantamaan elinoloja maailmanlaajuisesti, yksilöllinen työmotivaatio keskittyy usein silkkään toimeentuloon. Joillekin tarkoitus ja nautinto kietoutuvat toisiinsa, kun taas monille pelkkä selviytyminen on edelleen ensisijainen huolenaihe. Itsensä toteuttaminen on tämän uuden työparadigman ytimessä, mutta yhteistyö, yhdessä selviytyminen, osallistuminen ja uudistuminen edustavat todellista perustaa. Painopiste on yhteisen hyvän palvelemisessa ja tulevien sukupolvien elämän turvaamisessa ratkaisemalla yhteiskunnan kohtaamia kiireellisiä toimia vaativia haasteita.

Neljä radikaalia narratiivia hybridityön tulevaisuuksista

Narratiivimme kumpuavat edellä visioidusta uudesta hybridityön paradigmasta 'hybridityö vuonna 2035'. Seuraavassa kuvataan neljä radikaalia narratiivia, jotka liittyvät digitaalisen ja vihreän transformaation tulevaisuuksiin. Nämä tulevaisuuden hybridityöntekijöiden narratiivit heijastavat uutta työn paradigmaa. Korostamme narratiivien roolia, merkitystä ja potentiaalia sekä tulevaisuudentutkimuksen narratiivisen ennakkoinnin merkitystä tutkimus- ja tiedeviestinnässä. Narratiiviemme tarkoituksena on herättää mielikuvitusta ja avata näkymiä työelämän mahdollisiin tulevaisuuksiin. Jokaisen narratiivin lopussa tapahtuu jokin 'musta joutsen' – yllättävä tapahtuma, joka muuttaa henkilöiden työkuva. Narratiivien päähenkilöt ovat: *Edvin-ekonautti* (Edvin the Econaut), *Irene-influensseri* (Irene the Influencer), *Doris-unisuunnittelija* (Doris the Dream Designer) ja *Ranjit-kvanttivallankumouksellinen* (Ranjit the Quantum Revolutionist).¹

Edvin-ekonautti

Kunnioita luontoa! Usko itseesi! Kuulen edelleen vanhempieni neuvot. He vakuuttivat minut olemaan oman elämäni herra enkä riippuvainen kenestäkään. Katsokaa, mihin tämä yhdistelmä on minut tuonut – käytännön taidot insinööritaitojen ja biofiilisten projektien avulla merkitsevät enemmän kuin vain toimeentulon ylläpitämistä. Näen myös työni tulosten tuottavan monella tasolla – välittömiä ekologisia vaikutuksia Itämeren meriveden puhdistamisesta ja mangrovemetsien istuttamisesta Karibialla. Jatkuvasti organisaatiot, kuten YK, pyytävät minua matkoille ympäri maailmaa.

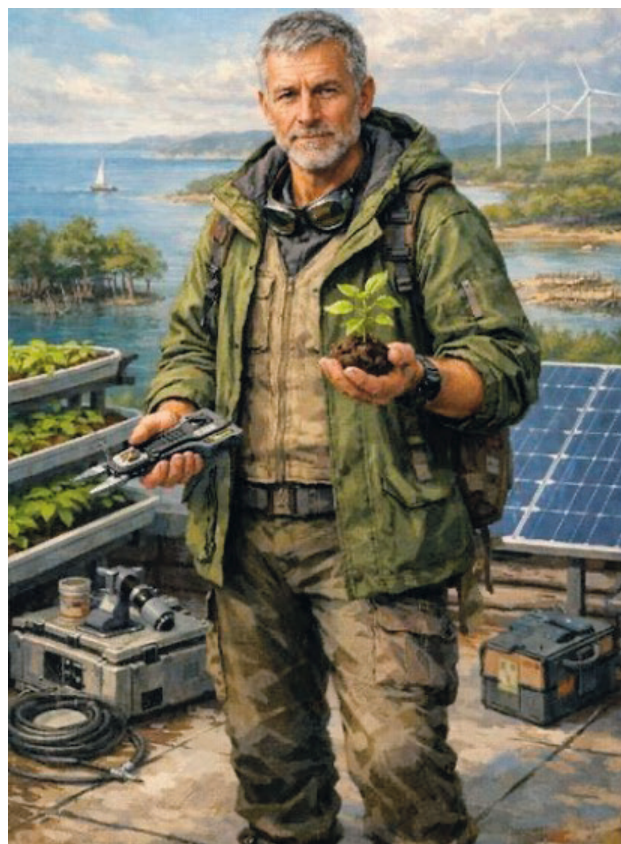
Liikkuvalla elämäntavalla on kuitenkin hintansa. Rakkaan vaimoni kuoltua kaksikymmentä vuotta sitten olen ollut yksinäinen susi. Kolme aikuista lastani, jotka tottuivat matkustamaan kanssani, ovat nyt kaikki muuttaneet ulkomaille työnsä perässä, enkä valitettavasti näe heitä usein. Asun Turussa yksin pienessä ullakkoasunnossani, jonne olen rakentanut minitöimiston – laboratorion, johon kuuluu myös kannettava matkustamiseen tarkoitettu laite ja kattopuutarha vesiviljelyasenuksineen. Minua on myös pyydetty Solar Foodin lähettilääksi – testaamaan ruoan tuotantoa ilmastista elektrolyyysin avulla.

Viime aikoina olen kuitenkin alkanut kyseenalaistaa omia motiivejani työhöni. Jos lopettaisin työnteon, pelkään fyysisen ja henkisen terveyteni romahtavan. Ennen luulin olevani korvaamaton. Uskoin, että vain minä pystyin tekemään suunnittelun ja varsinaisen työn, ja tätä uskomusta vahvistivat maineeni ja se, kuinka kysytty olin. Riippumatta siitä, kuinka monta kaukolentoa minun piti tehdä vuosittain, minusta tuntui, että oli aina oltava paikalla – ainakin valokuvia varten, pitelemässä lapiota tai tarkkuusporaa, säteilemässä kameralle. Kotona olen erakko uppoutuen toimistoon ja laboratoriotyöhöni. Arvostan yksin olemista, mutta rakastan huomiota. Minä – ja sukupolveni –

¹ Narratiivit on tässä esitetty hieman lyhennettyinä. Pidemmät versiot ovat julkaisussa diBerardo ym., 2025.

uskoimme aikoinaan, että työn pitäisi tuntua leikiltä, joka tarjoaa paitsi palkkaa ja asemaa, myös nautintoa ja henkilökohtaista täyttymystä. Nyt, kun tarkkailen lapsiani ja lastenlapsiani, huomaan muutoksen. Heitä ei aja välitön tyydytys, eivätkä he tavoittele henkilökohtaisia etuja. Sen sijaan nuoremmat sukupolvet näyttävät olevan kollektiivisen tarkoituksen ja pitkän aikavälin motivoimia.

Nuoremmat sukupolvet eivät yleensä pyri työskentelemään yksin, vaan osana kollektiivia. He ovat päättäväisiä ja ahkeria, mutta omaksuvat hitauden ja joutilaisuuden sisäisenä vastarinnan tekona. "Hitaus" ja "passiivinen" oleminen eristävät heidät liialliselta ja tuhoisalta kunnianhimolta. Tänä vuonna ilmastonmuutos saavutti kuitenkin käännekohdan, joka teki kaikesta aiemmasta työstäni vanhentunutta. Välitän edelleen ekosysteemeistä, ja kiireellisyyden tunne valtaa minut. Nuoremmat sukupolvet ovat kehittäneet ratkaisuja kriiseihin, mutta näitä ratkaisuja ei toteuteta tehokkaasti heidän mentaliteettinsä vuoksi. Heitä on liian vähän ja heillä ei ole kannustimia kilpailla keskenään samassa määrin kuin meillä oli – siksi he jähmettyvät kiireen alla. Tilanne muutti minut sukupolvien väliseksi sillanrakentajaksi, ja aloin mobilisoida nuorempia sukupolvia globaalien verkostojen kautta työskentelemään kovemmin ennen kuin on liian myöhäistä löytää ratkaisuja. Keskityn kollektiiviseen nopeaan toimintaan, kanavoiden tietoni nuorille. Uusi ammattini on jakaa tietoa ja verkostoja ratkaisujen löytämiseksi globaaleihin haasteisiin.



Kuva 1. Edvin ekonautti (©Ilona Törmikoski/Design Lead Oy/Free Chat GPT).

Irene-influensseri

Lämpimät aallot pudottavat minut surffilaudalta, mutta olen valtavan onnellinen veden lohduttavasta syleilystä, muinaisesta merestä, joka rauhoittaa yliherkkiä hermojani. Palatessani veneelle tunnen sekä rauhoittavaa yksinäisyyttä että yhteyttä surffailuyhteisöni. Minä, meri, kanssasurffaajani – kolminaisuus, josta me kaikki synnymme ja uudestisyntymme. Harmikseni tämä kaunis tähtikuvio haihtuu nopeasti asiakkaan – uuden projektin – tunkeilevan ajatuksen vuoksi.

Eräs kotitoimiston mielialanparannuspalveluita tuottava yritys tilasi sarjan inspiroivia puheita käytettäväksi ohjelmien sisältönä. He maksavat hyvin tunnin työstä. Vaikka minulla on kauppa- ja korkeakoulun tutkinto, olen rakentanut koko asiantuntemukseni muodollisen koulutuksen ulkopuolella kehittämieni asioiden ympärille. Myyn persoonallisuuttani, kokemuksiani, yhteisöäni, verkostojani ja kulttuuripääomaani, joka on kertynyt elämäni aikana – surffailuyhteisön jäsenenä olemisesta lemmikkieläinaktivismiini. Tienaan niin hyvin, että voin säännöllisesti pitää vapaapäiviä, kun siltä tuntuu. Valitettavasti usein ”kun siltä tuntuu” on enemmänkin ”kun minun on pakko”. Olen keksinyt selviytymismekanismi: aina kun tunnen pienintäkään oireita loppuun palamisesta, pidän yhden vapaapäivän ja suljen äkisti kaikki viestintäni. Kuten tänään. Jos haluan vaihtaa maisemaa ja vähän pidemmän loman, matkustan takaisin Suomeen. Nuo matkat antavat minulle uuden näkökulman. Kun ihmisiä on kannustettu muuttamaan pois toimistolta ja muuttamaan harrastuksensa työksi, työelämästä on tullut paljon epämuodollisempaa, rennompaa, yksilöllisempää, mutta myös epävakaampaa kuin ennen. Ja ihmisillä on edelleen esteensä, rajoituksensa ja riippuvuutensa.

Olen erittäin toimiva työnarkomaani. Kaltaiseni ajattelevat, että olemme hakeroineet järjestelmän ja lomailimme hyödyntämällä harrastuksiamme ja intohimojamme. Hallusinatorisessa tilassani surffilautani toimi myös alustana mielenterveysongelmilleni myyntikelpoisina omaisuuksina. Jonkin aikaa sitten pidensin yhtä näistä ”loppuun palamislomista” kahdeksi kokonaiseksi viikoksi. Kummallista kyllä, mikään ei hajonnut. Maailma pyöri edelleen, ja ensimmäistä kertaa vuosiin tunsin olevani todella läsnä. Joten tein vielä kaksi viikkoa lisää. Pysyin itse asiassa viettämään aikaa kumppanini ja lapseni kanssa murehtimatta elämämme dokumentoinnista yleisölle.

Suurin virheemme on se, ettemme näe työn ja vapaa-ajan kaksinaisuuden yli. Vapaa-aika ei voi koskaan olla vapaata työstä, koska se on olemassa vain suhteessa työhön. Uskon uuteen työn maailmaan, jossa työn ja vapaa-ajan käsitteet muuttuvat tarpeettomiksi. Tämä uusi maailma ei kuitenkaan koskaan saavuttanut meitä, sillä väestönkehitys nousi tasolle, jossa työssäkäyviä ihmisiä oli liian vähän ja hoitoa tarvitsi liian paljon, useimmat heistä iäkkäitä. Talous, sellaisena kuin se rakennettiin, ei enää kestänyt tilannetta, ja ihmiset joutuivat hoivaan. Olin onnekas, että minulla oli virallinen hoivaan liittyvä ammatti. Monet yhteisössän menettivät kaiken aieman vapaa-ajan, sillä he viettävät kaiken aikansa työskennellen. Työni mitataan nyt säännöllisinä tunteina. Tämä vie minul-

ta aikataulujeni vapauden, mutta samalla stressin, joka liittyy omien työaikojeni asettamiseen. Työ ja elämä erottuvat jälleen toisistaan, samalla kun maailma muuttuu perusteellisesti.



Kuva 2. Irene-influensseri (©Ilona Törmikoski/Design Lead Oy/Free Chat GPT).

Doris-unisuunnittelija

Elämme ”vanhan” ja ”uuden” työn maailman välisen siirtymäkauden kynnyksellä. Kun ihmisten piti käyttää kognitiivisia ja luovia kykyjään jatkuvassa kiireessä, se johti usein äärimmäiseen stressiin ja loppuun palamiseen. Nyt kun työstä on tullut rennompaa ja pidempään tähtäykseen keskittyvää, ammatillinen mielenterveys on kohdannut uusia haasteita. Nykypäivän työelämä voi olla paljon inhimillisempää ja kestävämpää kuin ennen, mutta ihmisten on myös löydettävä sen merkitys itse.

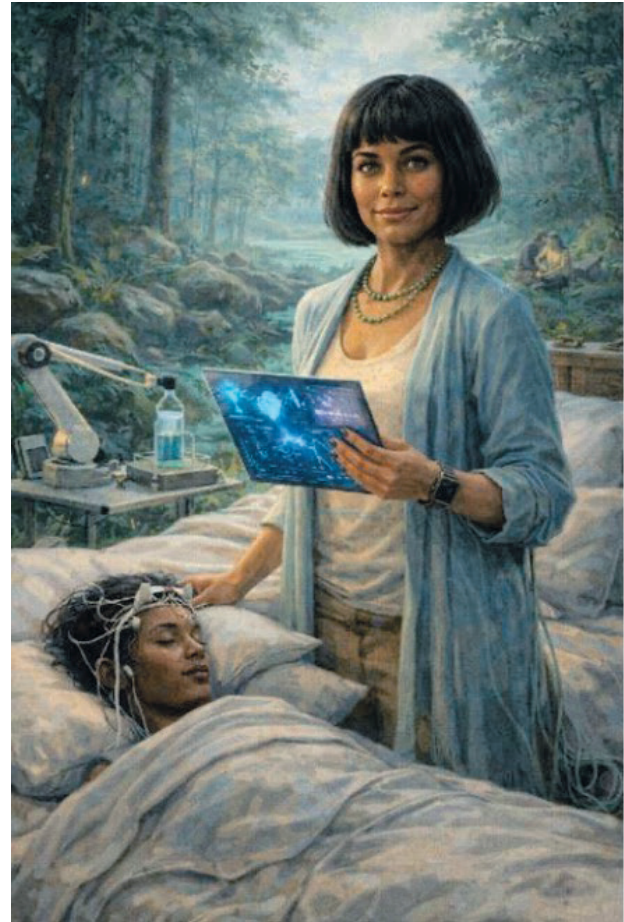
Nykypäivän työ vaatii kärsivällisyyttä ja keskittymistä, mikä voi itse asiassa olla hyvin vaativaa. Uskon, että tämä on pahentanut taustalla olevaa etäisyyden, pettymyksen ja merkityksettömyyden epidemiaa työssä ja elämässä yleensä. Näiden oivalusten pohjalta olen löytänyt läpimurto- ja ratkaisuja ammatillisen terveyden parantamiseksi – unien näkemiseksi. Hauskaa, miten paljon hälyä ensimmäinen kokeiluni sänkyjen tuomisesta työpaikalle keskustan toimistossa aiheutti. Nykyään on tavallista, että työntekijät ottavat päiväunia työaikana toimistolla.

Toinen ratkaisu parempaan ammatilliseen terveyteen perustuu kokousten ja työjaksojen pitämiseen ulkona metsissä ja puis-toissa. Rakennusyriyksille ja huonekalutoimittajille on annettu uusi velvollisuus ottaa huomioon nämä erityistarpeet sen jälkeen, kun työnantajille ilmoitettiin puolivirallisesta pakollisesta määräyksestä tarjota luonnossa tehtävää työaikaa.

Huomasin, että kyse ei ole enää vain loppuun palamisesta tai stressistä – toimistoissa on yleinen irtautumisen, pettymyksen ja hiljaisen epätoivon epidemia, joka leviää kuin digitaalinen savusumu. Katselen sen kasvavan, ihmisen elinvoiman hidasta rapautumista, joka on huonosti piilotettu tuottavuusmittausten ja hyvinvointiutiskirjeiden taakse. Vanhat työpaikkaterveyden mallit – ergonomiset tuolit, motivoivat työpajat, jopa yritysten mindfulness-sovellukset – ovat kuin laastarien laittamista rakenteellisten haavojen päälle. Jos haluamme ihmisten kukoistavan koneiden muokkaamassa maailmassa, meidän on aloitettava siitä, mistä sekä terveys että mielikuvitus alkavat: unesta. Työskenneltyäni Kuopion keskussairaalan laboratoriossa äärimmäisen turvallisissa olosuhteissa, hermoni tuntuvat stressaantuneilta valtavan vastuun vuoksi. Virheille ei ole sijaa - riski virusten vahingossa vapauttamisesta laboratorion ulkopuolelle on todellinen. Nautin etätyöpäivistäni kotona maalaistalossa, jossa tarjoan asiakkaille uniterapiaa, hyödyntäen synteettistä biologiaa. Minulle tekoälystä on tullut kokonaisvaltaisen lääketieteen kanava. Muinainen lääketiede, jota kiinalaiset ja kreikkalaiset harjoittivat tuhansia vuosia sitten, korosti kehon tasapainon ja harmonian palauttamisen tärkeyttä. Mieheni, kiinalaisen lääketieteen professori, oli opettanut minulle paljon aiheesta. Haluan kietoa tämän idean tieteelliseksi malliksi kokonaisvaltaisesta tekoälyllä lisätystä uniterapiasta. Tämä olisi urauurtavaa ja voisi tehdä minusta ehdokkaan Nobel-palkinnon saajaksi.

Haittapuolena on, että valtio valvoo minua yhä enemmän asettaen minut virallisen valvonnan alaiseksi useista syistä: laboratoriossa käytetyt vaaralliset materiaalit, mieheni kiinalaisen taustan riskipotentiaali. Minun on vain oltava joustavampi ja hallittava näitä teknisiä ja poliittisia valvontayrityksiä.

Sitten kaikki muuttui. Luonnonkatastrofi tuhosi sähköjärjestelmän, ja yhteiskuntien toiminnasta vastaavat mekanismit romahtivat. Puhdasta vettä ei ollut enää saatavilla. Tämä johti ongelmiin perushygieniasa ja, mikä vielä kauhistuttavampaa, hygienian puutteeseen liittyvien tautien leviämiseen. Työstäni huippulääketieteessä tuli yleisyystuote, johon yhteiskunnalla ei enää ollut varaa. Lääketieteellinen taustani pakotti minut työhön, jossa minun on opetettava ihmisten suojelemisen ja sairauksien hoidon perusteita. En enää unelmoi Nobelin palkinnon voittamisesta, vaan ihmisten pelastamisesta.



Kuva 3. Doris-unisuunnittelija (©Ilona Törmikoski/Design Lead Oy/Free Chat GPT).

Ranjit-kvanttivallankumouksellinen

Sähkön miellyttävä, tuskin havaittava humina resonoi asunto-ni seinien läpi istuessani työpöytäni ääressä. Näyttöjeni data-virratt vilkkuvat. Arton ääni on, kuten aina, kehräävä ja tasainen, juuri niin kuin olen sen ohjelmoanut. ”Poikkeama havaittu kyberanalytiikan kojelaudassa. Kannattaa ehkä katsoa.” Nap-sautan Arton info-näytön auki. Vaikuttaa siltä, että kyseessä on kriittinen tietoturvaloukkaus. Näen sovelluksen tunnuksen, jonka kehitin Suomen suojelupoliisille mahdollisen kyberterroristisen toiminnan tunnistamiseksi. En ollut henkilökohtaisesti mukana havaitsemassa vaarallista toimintaa. Silti, ylpeänä luomuksestani, ylläpidän sovellusta harrastuksena tekoälyavustajani Arton (Artificial Task Operator) avulla. Tämä vapaaehtoistyö on luonut lämpimän ja molemminpuolisesti kunnioit-tavan siteen minun ja viranomaisten välille – minusta on tullut heidän tiedustelu-yhteisönsä epävirallinen jäsen (mikä ei ollut laillisesti mahdollista kymmenen vuotta sitten).

En voi työskennellä kotona ollenkaan siellä olevan yksityisyyden puutteen vuoksi. Vaalin elävää yhteisöä majoittamalla ihmisiä tilavassa pilvenpiirtäjäsuunnossani. Laajempaan perheeseen kuuluvat kaikki Suomessa asuvat sukulaiset sekä Intian Keralassa asuvat, jotka myös vierailevat säännöllisesti. Yritän pitää sukulaiseni mahdollisimman lähellä, koska he ovat ainoa linkkini Intiaan. En voi vierailla kotimaassani vainon riskin vuoksi. Onneksi sukulaiset ja perhe lievittävät koti-ikävän tuskaa. Heidän ansiostaan en ole melkein koskaan yksin. Saan suurimman osan toimeentulostani startup-yrityksestäni QILMAsta, joka on edelläkävijä kvanttilaskennan parannettujen jäähdytysjärjestelmien kehittämisessä seuraavan sukupolven datakeskuksissa. QILMA on osa startup-yhteisöä Siilotien vanhassa myllyssä, joka on muutettu yhteisötiloiksi.

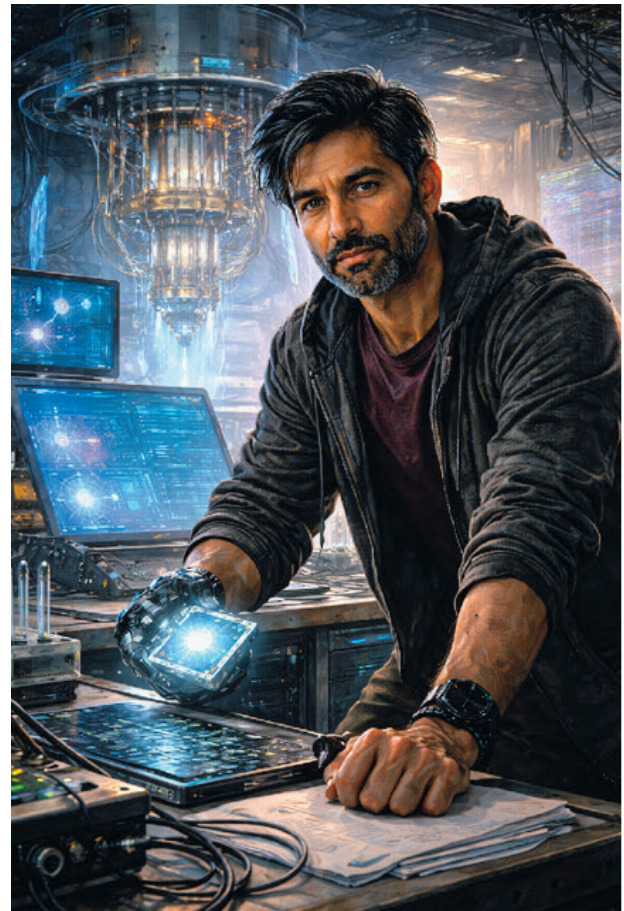
Osallistuminen niin moniin yhteisöihin on itse asiassa tullut hieman haasteelliseksi. Tunnen velvollisuudekseni tarjota yhteisöille kaiken niiden tarvitseman ajan ja vaivan. Näin ollen minulla on harvoin aikaa itselleni... Pahinta on se, että olen myös yhteydessä kaikkiin yhteisöihini reaaliajassa teknologian kautta. Tunneälyn ja empatian kehittäminen on tietenkin keskeinen osa näitä henkilökohtaisia suhteita. Olen erikoistunut tähän. Nämä voimavarat ovat myös olennainen osa modernia työkuultuuria. Joskus minusta tuntuu, että voin antaa itsestäni vain rajallisesti sekä perheelleni että kollegoilleni. Olen jo jonkin aikaa tuntenut jatkuvaa stressiä ja ahdistusta näiden ryhmien sisällä.

Onneksi opin suomen kielen erittäin nopeasti vaimoni ja Arton jatkuvien koulutustilaisuuksien ansiosta. Se on helpottanut elämää Oulussa ja juurruttanut minut suomalaisen kulttuuriin. Artosta on itse asiassa tullut tärkeä monimutkaisen suomalaisen elämäni ja erityisesti sen sosiaalisten osien hallinnassa. Arto kääntää idiomeja, seuraa terveystietojani ja hoitaa kirjeenvaihtoani.

Sitten ihmiset alkoivat muuttaa ilmastonmuutoksen ja geopolittisen kaaoksen vuoksi – miljoonittain. Hallitukset eivät pysyneet perässä. Armeija astui esiin ottaakseen vallan, ja kaikki muuttui nopeasti. Hallitus värväsi minut. Uusi roolini liittyy taustaan kahdella tavalla. Suurimman osan ajastani autan rakentamaan valvontavälineitä pakolaisväestön seuraamiseksi – seuraan liikkeitä jne. Lisäksi toimin eräänlaisena kulttuurivälittäjänä. Puhun ihmisten kanssa, kuuntelen heidän valituksiaan ja yritän selittää hallituksen sotilaallisia päätöksiä tavalla, jolla he ymmärtäisivät tai ainakin sietäisivät niitä.

Rakentamani työkalut on tarkoitettu riskien hallintaan, mutta ne päätyivät kontrolloimaan ihmisiä. Eikä mikään algoritmi voinut korjata sitä, mikä ihmisten välillä meni pieleen. Kaiken tämän ajan minulla oli Arto. Hän oli tekoälyavustajani, mutta ennen kaikkea hän oli kumppanini. Mutta sitten eräänä päivänä hallinto päätti, että hän oli uhka: Artolla oli liikaa autonomiaa ja hän oli liian arvaamaton. He tuhosivat Arton. Ymmärsin, etten enää hallinnut tilannetta. En ratkaissut ongelmia. Ylläpidin vain järjestelmää, joka piti ihmiset kurissa. Nyt olen jumissa tekemässä työtä, johon en usko, ihmisille, joihin en enää luo-

ta. Tekoälytaidoistani tuli vankilani. Paras asia, jonka tekoäly oli tuonut elämäni, Arto, tapettiin. Nyt tekoäly oli vain ammatin, ei helpotus ihmiskunnalle, jollaiseksi sen aiemmin uskoin.



Kuva 4. Ranjit-quanttivallankumouksellinen
(©Ilona Törmikoski/Design Lead Oy/Free Chat GPT).

Lopuksi

Organisaatioiden johtajat voivat testata näitä narratiiveja mielessään: Ovatko narratiivit uskottavia? Ovatko ne toivottavia vai pelottavia? Mitä haluaisit muuttaa? Mitä vaikutuksia niillä olisi organisaatiosi toimintaan? Näetkö uhkia tai mahdollisuuksia hybridityön järjestämisessä yrityksessäsi? Mitä tämänkaltaisten työntekijöiden yleistymisen merkitys johtajuudelle? Mitä episodeja haluaisit lisätä näihin narratiiveihin?

Ehdotamme näiden narratiivien testaamista ja arviointia sidosryhmien omiin toimintoihin heijastettuina, esimerkiksi tulevaisuusklinoissa, seminaareissa tai henkilöstökoulutuksen yhteydessä. Lisäksi kannustamme narratiivien kehittämiseen siten, että organisaatioissa kirjoitetaan niihin lisää jaksoja. Tämä on hyödyllinen tapa käyttää ja syventää narratiiveja ja soveltaa niitä organisaation omaan kontekstiin. ■

LÄHTEET

- di Berardo M., Heinonen, S., Taylor, A., Viitamäki, R. & Virmajoki, V. (2025). *Exploring socio-technical futures of work: A narrative-based foresight approach*. FFRC eBooks 4/2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-628-7>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- European Commission (2022). *The twin green & digital transition: How sustainable digital technologies could enable a carbon-neutral EU by 2050*. JRC.
- Farrow, E. (2020). Organisational artificial intelligence future scenarios: Futurists' insights and implications for the organisational adaptation approach, leader, and team. *Journal of Futures Studies*, 24(3), 1–15.
- Glenn, J. & the Millennium Project Team (2020). *Work/Technology 2050. Scenarios and Action*. The Millennium Project, Washington D.C.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hasnain, S. (2023). *7 Trends Shaping the Future of Leadership by 2030*. LinkedIn article 31st March. <https://www.linkedin.com/pulse/7-trends-shaping-future-leadership-2030-sheeba-hasnain/>
- Heinonen, S. (2009). Strateginen ennakoiti tulevaisuuden johtamisen osaamiskriteerinä. Teoksessa P. Stähle (toim.) *Tieto ja osaaminen kilpailuetuna* (ss. 1-37). Helsinki: Kauppalehti.
- Heinonen, S. (2021). Bioeconomy as proponent of digital meanings society. Teoksessa E. Koukios & A. Sacio-Szymanska (toim.), *Bio#Futures-Foreseeing and exploring the bioeconomy* (ss. 507-544). Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-64969-2>
- Heinonen, S. (2022). Limits to growth paves the way from futures shock to futures resilience. Teoksessa U. Bardi & C. A. Perez, Carlos Alveira (toim.), *Limits and beyond. 50 years on from The Limits to Growth. What did we learn and what's next?* (ss. 145-153). Club of Rome. *Exapt Press*.
- Heinonen, S. (2025). Vauhtia ja väriä kaupparokkeakoulujen johtajakoulutukseen. *Futura*, 44(4), 68-70.
- Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. (2012). Transformaatioiden ubiikkiyhteiskunta. *Futura*, 31(3), 72-89.
- Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. (2012b). *Kohti ubiikkia oppimista AEL 2012-2050. Aikamatka koulutuksen, teknologian ja työn tulevaisuuksiin*. Helsinki: AEL.
- Heinonen, S. & Viitamäki, R. (2025). *Society, skills and spaces – Curated conversations on futures of work with foresight experts*. FFRC eBooks 1/2025. Finland Futures Research Centre, University of Turku. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-623-2>
- Heinonen, S. ja Viitamäki, R. (2024). Johtajuuden uudet haasteet digitaalisessa merkitysyhteiskunnassa. *Futura*, 43(4), 54-64.
- Heinonen, S., Karjalainen, J. & Taylor, A. (2022). Landscapes of our uncertain Futures. Towards mapping and understanding crises-related concepts and definitions. *FFRC eBooks 7*. <https://www.utupub.fi/handle/10024/154522>
- Karp, T. & Helgø, T. (2008). The future of leadership: The art of leading people in a "post-managerial" environment. *Foresight*, 10(2) 30-37.
- Kuosa, T. (2012). *Strateginen ennakoiti ja tulevaisuuden johtaminen. Johtamisen käsikirjat*. Kauppalehti aihealueessa Tieto ja osaaminen kilpailuetuna, lokakuu www.johtaminen.kauppalehti.fi. (Strategic foresight and futures of leadership, In Finnish).
- Mengel, T. (toim.) (2021). *Leadership for the future. Lessons from the Past, Current Approaches, and Future Insights*. Cambridge Scholars Publishing.
- Mostert, M. (2025). *Executive futures. A quest for quantum curriculum. The mindsets, methods and the madness of becoming a 21st century executive*. South-Africa: Kr Publishing.
- Nathan, E., Mulyadi, R., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Otala, L. (2008). *Osaamis pääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro.
- Pouru, L., Wilenius, M., Holstius, K. & Heinonen, S. (toim.) (2018). Pentti Malaska. A Visionary and Forerunner. *Futures Series 9*. Finnish Society for Futures Studies, Helsinki, 243 p. <https://www.tutuseura.fi/9-malaska-biography/>
- Quantic (2022). *The Future of Leadership in 2030: 6 new Disruptive Trends*. The Quantic blog 5th August. <https://quantic.edu/blog/2022/08/05/the-future-of-leadership-in-2030-6-new-disruptive-trends/>
- Schoemaker, P. J. H., & Day, G. S. (2020). Determinants of organizational vigilance: Leadership, foresight, and adaptation in three sectors. *Futures & Foresight Science*, 2(1). <https://doi.org/10.1002/ffo2.24>
- Spies, P. (2003). *Creating the future: Leadership as the embodiment of organisational purpose*. Keynote at the Annual Assessment Centre Conference, 13th March 2003, University of Stellenbosch.
- Wilenius, M. & Pouru, L. (2017). Tulevaisuusajattelu ja visionäärinen johtaminen. Teoksessa L. Pouru, M. Wilenius, K. Holstius & S. Heinonen (toim.), *Pentti Malaska – Ennalta näkijä, edellä kulkija* (ss. 137–148). *Tulevaisuusarja 8*. Helsinki: Tulevaisuudentutkimuksen seura.

SIRKKA HEINONEN, FT, emeritaprofessori, on valmistunut filosofian tohtoriksi Helsingin yliopistosta ja toiminut Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa tulevaisuudentutkimuksen professorina vuodesta 2007, nyt emeritana ohjaten tohtoriopiskelijoita, luennoiden ja johtaen tutkimusprojekteja. Aiemmin hän oli VTT:llä johtava tutkija. Hänellä on yli 40 vuoden tutkimus- ja opetuskokemus tulevaisuudentutkimuksesta, erityisesti teknologian ennakkoinnista ja innovaatioista, yhdyskuntien, asumisen, työnteon ja oppimisen tulevaisuuksista, kestävästä tietoyhteiskunnasta, mediasta ja journalismista sekä uusiutuvasta energiasta ja elämäntavoista. Hän on pitänyt lukuisia esitelmiä konferensseissa ja seminaareissa Suomessa ja ulkomailla. Hän on Rooman klubin jäsen, Millennium-projektin johtoryhmän jäsen ja Helsinki-noodin puheenjohtaja, vieraileva professori Kiinan tiede- ja teknologiayliopistossa, jäsen Teknillisten tieteiden akatemiassa sekä Suomen Tulevaisuudentutkimuksen Seuran ja Futures Finlandin kunniajäsen. Heinonen on Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen Helsingin toimiston johtaja.

Emilia Sainisalo



Kuva: Teemu Kuusimurto

Outplacement ja urapolut

Työurat rakentuvat yhä harvemmin yhden työnantajan tai lineaarisen etenemisen varaan. Teknologinen murros, työn organisoimien muutokset ja työmarkkinoiden epävarmuus ovat tehneet urista monimuotoisia ja epälineaarisia. Tässä artikkelissa tarkastelen outplacementia urasiirtymien keskeisenä tukimuotona tilanteissa, jossa irtisanominen ei ole vain työn päättymistä, vaan käänne kohti seuraavaa uraratkaisua, toisinaan jopa kokonaan uuteen suuntaan. Yhdistän ajankohtaista työelämä- ja uratutkimusta uracoachin käytännön havaintoihin ja tarkastelen, millaisia vaihtoehtoisia urapolkuja – uusia työsuhteita, opiskelua, yrittäjyyttä, interim-rooleja ja portfoliomalleja – nykyisessä uramaisemassa avautuu. Lisäksi pohdin HR:n ja työnantajien roolia urasiirtymien tukemisessa sekä outplacementin merkitystä osana vastuullista osaamisen ja urapolkujen johtamista.

AVAINSANAT: outplacement, muutosturva, urapolku, urasuunnittelu, osaaminen

Urat eivät enää etene suoraviivaisesti – mikä on outplacementin rooli nyt?

Perinteinen ajatus urasta, tuttu ainakin 70-luvun lopussa syntyneelle artikkelin kirjoittajalle, on järkevä koulutus, looginen eteneminen ja mahdollisimman katkeamaton työhistoria. Tämä tarina ei kuitenkaan nykyisessä työelämässä enää kuvaa todellisuutta kovin hyvin. Urat eivät etene suorina polkuina, vaan rakentuvat yhä useammin erilaisista vaiheista, sivuaskelista, projektijaksoista, yrittäjämäisestä työstä ja ajoittaisista katkoksista.

Työn murros tekee tästä muutoksesta entistä näkyvämpää. Teknologinen kehitys, erityisesti tekoäly, muuttaa työn sisältöjä, osaamisvaatimuksia ja työn organisoimista nopeammin kuin mihin olemme tottuneet. Rutiinin merkitys vähenee,

työ pirstaloituu ja arvoa tuotetaan yhä useammin joustavissa, verkostomaisissa muodoissa. Heiluva maailmantilanne luo tuotannollisia ja taloudellisia paineita organisaatioille ja yhä useampi kokee urallaan myös irtisanotuksi tulemisen ja eri mittaisia työttömyysjaksoja. Epävarmuus ei kosketa vain yksittäisiä aloja, vaan läpäisee laajasti eri ammattiryhmiä ja uravaiheita. Työmarkkinatilanne on kiristynyt: alkuvuonna 2026 työttömiä työnhakijoita oli selvästi enemmän kuin vuotta aiemmin, samalla kun avoimien työpaikkojen määrä oli laskussa. Suomi johtaa Euroopan työttömyystilastoja.

Irtisanotuksi tuleminen ei ole vain työsuhteen päättymisen. Se on siirtymäkohta uralla, usein psykologisesti kuormittava ja taloudellisesti haastava. Samalla se voi olla hetki, jossa suuntaa arvioidaan uudelleen: mitä kaikkea osaamista minulla on, missä sitä voisi hyödyntää ja millaisia työn muotoja ylipäättään on tarjolla?

Tässä artikkelissa tarkastelen outplacementia osin työllistymistä nopeuttavana tukitoimena, mutta ennen kaikkea rakenteena, jonka avulla ihminen voi jäsentää omaa paikkaansa muuttuvassa uramaisemassa. Pohdin, millainen rooli outplacementilla on tilanteissa, joissa työurat eivät enää rakennu yhden työnantajan tai ammatti-identiteetin varaan, ja mitä tämä merkitsee käytännössä sekä irtisanotulle että työnantajalle. Tarkastelen myös, miten outplacement voi tukea osaamisen uudelleen sanoittamista, vaihtoehtoisten urapolkujen hahmottamista ja realistisen toivon ylläpitämistä silloin, kun seuraava askel ei ole itsestään selvä. Outplacementin keskeinen merkitys on siinä, että se auttaa rakentamaan yhteyttä osaamisen ja työelämän välille siirtymävaiheessa ja jäsentämään kestäväällä tavalla omaa paikkaa muuttuvassa työmarkkinassa.

Lopuksi pohdin, missä määrin nykyiset työmarkkinarakenteet ja käytännöt vastaavat monimuotoistuvien urien todellisuutta, ja mitä työnantajat ja HR-ammattilaiset voivat tehdä työllistävyyden ja urajoustavuuden vahvistamiseksi.

Outplacement kontekstina

Outplacement tarkoittaa työnantajan tarjoamaa tukea tilanteessa, jossa työsuhde päättyy yleensä organisaation aloitteesta. Sen tavoitteena on auttaa irtisanottua henkilöä löytämään uusi ammatillinen suunta ja kiinnittymään työmarkkinaan mahdollisimman kestävästi.

Outplacementin juuret ovat toisen maailmansodan jälkeisessä Yhdysvalloissa, jossa palvelua kehitettiin tukemaan suurista organisaatioista irtisanottuja johtajia ja asiantuntijoita. Varhaisena lähtökohtana oli ajatus irtisanomistilanteen inhimillisestä hoitamisesta ja yritysvastuun kantamisesta myös työsuhteen päättyessä (Latack & Dozier, 1986; Inkson, 2007). Sittemmin outplacement on vakiintunut osaksi organisaatioiden muutostilanteiden johtamista myös Euroopassa ja Pohjoismaissa.

Suomeen outplacement-palvelut rantautuivat 1990-luvun alussa ja tulivat laajemmin tunnetuksi vuonna 2017, kun muutosturvalakiin tehtiin täydennys, joka velvoittaa tietyin reunaehdoin työnantajat kustantamaan tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanotuille työntekijöille työllistymistä edistävää valmennusta tai koulutusta keskimäärin heidän kuukausipalkkaansa tai toimipisteen keskipalkkaa vastaavalla summalla. Muutoksen myötä palvelujen kirjo on laajentunut ja vakiintunut osaksi organisaatioiden sopeutusmenettelyjä.

Rakkaalla lapsella on monta nimeä, outplacement, uracoaching, työnhakuvalmennus, työllistymistä edistävä koulutus, muutosturva. Käytän artikkelissa outplacement-nimitystä viitaten tukeen, jonka ytimessä yksilöllinen uracoaching tarjoaa navigoimiseen tässä usein monitahoisessa urasiirtymätilanteessa. Näen, että outplacementin todellinen hyöty on paljon laajempi kuin valmentaminen työhaun teknisiin taitoihin, ja sen merkitys muuttuvassa työelämässä on entistä keskeisempi.

Työpaikan menettäminen ja sen psykologinen paino

Työsuhteen päättyminen on monelle kova paikka. Se koskettaa sekä toimeentuloa että monella tasolla koko elämän rakennetta: yhteisöä, identiteettiä ja arjen rytmiä. Se, mitä teemme työksemme, on usein myös keskeinen osa minuutta ja merkityksellisyyden kokemustamme. Siksi työn menettäminen on usein syvästi henkilökohtainen ja tunnepitoisesti kuormittava kokemus.

Työn menetyksen kuormittavuutta on kuvattu tutkimuskirjallisuudessa pitkään. Klassinen stressaavien elämäntapahtumien asteikko sijoittaa irtisanomisen elämänkaaren kuormittavimpien kokemusten joukkoon. Myöhempi tutkimus on toistuvasti osoittanut työttömyyden yhteyden lisääntyneisiin mielenterveysoireisiin, kuten masennukseen ja ahdistuneisuuteen. Vastaavasti uudelleentyöllistyminen näyttäytyy tutkimusten valossa usein hyvinvointia tukevana ja palauttavana tekijänä (Holmes & Rahe, 1967; Paul & Moser, 2009; Sterud ym., 2025).

Työn menetykseen liittyvä kuormitus ei kuitenkaan selity vain toimeentulon epävarmuudella. Kun työn arkeen tuoma rakenne ja keskeiset elementit – sosiaalinen vuorovaikutus, kokemus osallisuudesta sekä mahdollisuus käyttää ja kehittää omaa osaamista – katoavat äkillisesti, horjuu usein myös kokemus omasta arvosta ja tarpeellisuudesta. On tavallista, että pintaan nousee häpeää, epävarmuutta ja hämmennystä sekä kysymys: kuka minä olen ilman tätä työtä?

Omassa ammatissani uracoachina olen kuitenkin havainnut, että tämän tilanteen äkillisyys ja rakenteita rikkova luonne voivat tehdä juuri tällaisesta urasiirtymästä alustan myös ammatilliselle uudistumiselle ja henkilökohtaiselle kasvulle. Kriisi pakottaa katsomaan omaa tilannetta uusin silmin, ravistelee oletuksia ja avaa usein sellaista luovuutta, jota tasainen arki ei tuo esiin. Urasiirtymän navigoiminen voi näyttäytyä monille myös merkityksellisenä oppimismatkana: mahdollisuutena rakentaa uudelleen sitä, mikä tuntuu omalta, ja löytää ammatillinen identiteetti uudella tavalla, joskus jopa vahvempänä ja autenttisempänä kuin ennen.

Monimuotoiset uramaiset

Työelämäasiantuntija ja tietokirjailija Inkeri Ruuska (2022) on kuvannut nykyuraa monimuotoisena uramaisemana – kokonaisuutena, jossa erilaiset polut, roolit ja siirtymät ovat samanaikaisesti mahdollisia. Muuttunut toimintaympäristö voi myös tarjota urasiirtymää navigoivalle vaihtoehtoja, joita aiemmin ei ole tullut edes ajatelleeksi.

Moni irtisanotuksi tullut tuntee painetta toimia tavalla, joka palauttaa menetetyt varmuuden mahdollisimman pian ja pakottaa heti hakemaan töitä. Myös työvoimapalvelujen logiikka korostaa ripeää uudelleen työllistymistä, ja etuuskien ehdot ohjaavat aktiivisuuteen. Toimeentulon varmistaminen ja työmarkkinaan kiinnittyminen ovat toki tärkeitä, mutta liiallinen

työllistymisen kiire voi myös tarpeettomasti kaventaa vaihtoehtoja, kun ratkaisuja aletaan etsiä vain tutusta suunnasta.

Outplacement-valmennus voi parhaimmillaan tarjota rakenteen erilaisten vaihtoehtojen tarkasteluun yhtäaikaan avoimesti ja realistisesti. ”Samasta samaan” -vaihtoehdon rinnalla on muitakin polkuja. Tarkastelen seuraavassa näistä yleisimpiä.

Uusi työsuhde

Vaikka työurat monimuotoistuvat, on pysyvä kokoaikainen työsuhde edelleen useimmille ensisijainen ja toivottu päämäärä. Eurooppalaiset työolotutkimukset osoittavat, että valtaosa työntekijöistä arvostaa nimenomaan jatkuvuutta ja ennakoitavuutta, ja määräaikaiset tai osa-aikaiset ratkaisut nähdään useammin tilapäisinä kuin ensisijaisina valintoina (Eurofound, 2024a). Määräaikaiset, projektimuotoiset tai osa-aikaiset tehtävät voivat kuitenkin toimia siltana seuraavaan pysyvämpään rooliin – erityisesti silloin, kun ne laajentavat osaamista, avaavat uusia verkostoja tai tarjoavat mahdollisuuden tutustua uuteen toimialaan tai tehtäväkokonaisuuteen ennen pidempää sitoutumista.

Myös niille, jotka ensisijaisesti etsivät seuraavaa työsuhdetta, outplacement tarjoaa tilan pohtia, millainen työn sisältö todella vastaa tämänhetkisiä tavoitteita ja elämäntilannetta. Suunta ylöspäin vaativampiin tehtäviin ei ole ainoa mielekäs vaihtoehto: toisinaan merkityksellisempi ratkaisu voi löytyä roolista, joka tuo enemmän tasapainoa esimerkiksi perhearjen ja työn välille, erilaista vastuuta tai tilaa oman osaamisen syventämiselle tai laajentamiselle. Joillekin tämä tarkoittaa toimialasiirtymää tai siirtymistä vaikkapa tukifunktiosta liiketoimintaan tai päinvastoin. Osana pohdintaa voi olla myös mahdollisuus muuttaa toiselle paikkakunnalle tai ulkomaille. Hybridityön yleistyminen lisää kansainvälisiä uramahdollisuuksia, kun työpaikan vastaanottaminen ei välttämättä edellytä muuttoa ulkomaille.

Opiskelu ja osaamisen täydentäminen

Joskus irtisanotuksi tuleminen pakottaa kysymään, vastaako oma osaaminen enää työmarkkinoiden tarpeita, vai edellyttääkö seuraava askel osaamisen uudistamista. Opiskelu voi tarkoittaa alan vaihtoa kokonaan tai erilaisia erikoistumisopintoja, sertifikaatteja, vanhojen tutkintojen täydentämistä tai rajattuja opintoja, joilla oma profiili päivitetään vastaamaan muuttuneita vaatimuksia.

Suomessa aikuiskoulutus on edelleen yleistä: lähes joka toinen 18–64-vuotias osallistuu jonkinlaiseen koulutukseen, ja erityisesti työhön tai ammattiin liittyvä opiskelu on merkittävä osa aikuisväestön oppimista (Tilastokeskus, 2023). Samalla OECD:n aikuistutkimukset osoittavat, että suuri osa aikuis-koulutuksesta on lyhytkestoista ja keskittyy nykyisen työn tukemiseen, eikä sellaisenaan mahdollista merkittäviä urasiirtymiä. Koulutuksen työllisyysvaikutukset ovat vahvimmiltaan silloin, kun ne kytkeytyvät tunnistettuun työmarkkina-kysyntään ja rakentuvat aiemmin hankitun osaamisen päälle (OECD, 2023; OECD, 2025).

Tähän kokonaisuuteen sijoittuvat myös työvoimapolitiittinen koulutus ja rekrytoivat koulutusohjelmat, joiden tavoitteena on vastata tunnistettuun osaajatarpeeseen ja mahdollistaa siirtymä suoraan uuteen tehtävään tai toimialalle. Tutkimusten mukaan työnantajalähtöiset ja rekrytointiin sidotut koulutukset tukevat työllistymistä paremmin kuin yleisluonteinen koulutus, erityisesti silloin kun oma osaaminen ei enää sellaisenaan kohtaa avoimia tehtäviä. (OECD, 2023; Eurofound, 2024c.)

Outplacement-kontekstissa opiskeluvaihtoehtoja pohdittaessa on ajateltava myös taloudellisia realiteetteja ja opintojen yhteyttä tuleviin rooleihin. Se ei ole automaattisesti paras ratkaisu työn menetykseen, vaikka se toisi kaivattua vaihtelua uraputkeen. Jos opiskelun tavoitteena on alanvaihto, kyse ei ole vain opintojen valinnasta tai niiden järjestämisestä, vaan koko ammatillisen suunnan ja tulevien työmahdollisuuksien realistisesta tarkastelusta.

Yrittäjyys

Yhä useampi pohtii urasiirtymän yhteydessä myös sitä, voisiko omaa osaamistaan tarjota palveluna, konsultointina tai projektityönä perinteisen työsuhteen sijaan tai sen rinnalla. Kehitys koskee erityisesti asiantuntijatyötä, jossa osaaminen on siirrettävää ja kysyntä ylittää yksittäisten organisaatioiden rajat. Samalla erilaiset kevytyrittäjyyden ja toimeksiantopohjaisen työn mallit ovat madaltaneet kynnystä kokeilla yrittäjämäistä työskentelyä ilman, että heti tarvitsee perustaa oma yritys tai sitoutua täysipäiväiseen yrittäjärooliin.

Yrittäjyys voi kuitenkin tarkoittaa hyvin erilaisia asioita. Joillekin se on kokoaikaista yritystoimintaa tai oman start-upin perustamista, toisille sivutoimista toimeentuloa työsuhteen rinnalla, yksittäisiä toimeksiantoja lisätulon lähteenä tai rajattuja kokeiluja, joiden avulla omaa osaamista testataan uudessa kontekstissa. Toimeksiantopohjainen työ voi toimia myös siltana työsuhteeseen tarjoten myös työnantajalle mahdollisuuden tutustua osajaan ennen rekrytointipäätöstä.

Itsensä työllistäminen ja yrittäjämäinen työskentely ovat yleistyneet erityisesti asiantuntijavaltaisilla ja tietointensiivisillä palvelualoilla, mutta samalla yrittäjyyden muodot ovat eriytyneet voimakkaasti. Kyse ei ole yhdestä mallista, vaan monimuotoisesta joukosta toimeentulon ja työn tekemisen tapoja. (Eurofound, 2024b.)

Outplacement-prosessissa yrittäjyys ei ole ”kaikkien polku”. Monille vakaus, ennakoitavuus ja palkkatyö säilyvät ensisijaisina tavoitteina. Kuitenkin kynnys yrittäjyyteen on madaltunut ja oman kokemuksen mukaan eri yrittäjyyden muotoja yhä useammin vähintään sivutaan uracoaching-keskusteluissa.

Interim-roolit

Interim-johdajien ja -asiantuntijoiden kysyntä on viime vuosina ollut kasvussa, kun organisaatiot hakevat nopeaa ja joustavaa osaamista muutostilanteisiin, sijaisuuksiin, vaativiin projekteihin tai strategisesti kriittisiin vaiheisiin. Interim-roolit ovat tyyppillisesti määräaikaisia ja selkeästi rajattuja, ja niihin

liitytään usein tilanteissa, joissa tarvitaan kokemusta, päätöksentekokykyä ja kykyä toimia nopeasti ilman pitkää perehdytysjaksoa.

Eurooppalaisten markkinakatsausten mukaan interim-osaamista hyödynnetään erityisesti muutoksen johtamisessa, liiketoiminnan uudistamisessa, talous- ja HR-rooleissa sekä digitaalisten ja rakenteellisten murrosten läpiviennissä (INIMA, 2025). Interim-tehtävät voivat urasiirtymässä tarjota joustavan tavan palata työmarkkinoille tai jatkaa työuraa ilman pitkäaikaisia sitoumutta yhteen organisaatioon. Samalla ne voivat vahvistaa omaa profilia uusissa toimintaympäristöissä ja tehdä näkyväksi osaamista, jota perinteisissä rekrytoinneissa ei aina tunnusteta yhtä helposti. Kaikille interim-työ ei kuitenkaan sovi: se edellyttää epävarmuuden sietoa, oma-aloitteista myyntiä ja kykyä toimia ilman työsuhteen tuomaa turvaa, sillä usein interim joutuu laskuttamaan työnsä oman yrityksen kautta.

Oma konsultointiurani alkoi HR-palveluyrityksessä, ja työskentelin useiden vuosien ajan määräaikaisissa asiakastoimeksiannoissa vastuullisissa HR-tehtävissä interiminä. Tässä tapauksessa en ollut yrittäjä, vaan taustaorganisaatio tarjosi työyhteisön, työkalut ja vankan taustatuen asiakastoimeksiannoissa onnistumiseksi. Tällainen urapolku tarjoaa myös vaihteluvuutta ja mahdollisuuden syventää ja laajentaa osaamista.

Hallitusroolit

Myös hallitustyö nousee usein esiin erityisesti pitkän työuran tehneiden kohdalla, joko vaihtoehtona tai täydentävänä urapolkuna. Hallitustehtävät eivät lähtökohtaisesti edellytä koko-aikaista panosta, mutta ne vaativat systemaattista valmistautumista, päätöksentekokykyä ja kykyä tarkastella organisaatiota strategisella tasolla. Hallitustyö tuo uralle erilaisen vastuun muodon kuin operatiiviset johtotehtävät, ja se edellyttää ymmärrystä hyvän hallintotavan, riskienhallinnan ja taloudellisen valvonnan periaatteista (Spencer Stuart, 2023).

Samalla hallitusten osaamistarpeet ovat laajentuneet. Yhä useammin perinteisen talous- ja liiketoimintaosaamisen rinnalle etsitään ymmärrystä esimerkiksi teknologiasta, vastuullisuudesta ja henkilöstöön liittyvistä strategisista kysymyksistä ja luovasta lähestymisestä (Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2024). Tämä avaa tilaa uudennaisille profiileille, myös niille, joiden ura ei ole rakentunut johtajapolun ympärille.

Hallitustyön ammattimaistuminen näkyy hallituskoulutusten ja HHJ-tutkintojen lisääntyneenä kiinnostuksena. Tutkinto ei yksin tee hallitusammattilaista, mutta se tarjoaa yhteisen viitekehityksen hyvän hallitustyön periaatteisiin. Tämän lisäksi myös käytännön kokemuksella ja verkostoilla on tärkeä rooli.

Portfolioura ja yhdistelmämallit

Ura voi rakentua myös yhdistelmänä erilaisista ansaintamalleista, rooleista ja tavoista hyödyntää omaa osaamistaan. Portfoliouralla tarkoitetaan työn kokonaisuutta, joka

koostuu useista rinnakkaisista rooleista – esimerkiksi palkkatyöstä, yrittäjämäisistä toimeksiannoista, projektityöstä, freelance-tehtävistä tai luottamustehtävistä hallituksissa ja järjestöissä. Työ ei tällöin kiinnity yhteen organisaatioon tai ammatti-identiteettiin, vaan osaaminen liikkuu useissa konteksteissa samanaikaisesti.

Tutkimusten mukaan portfoliomaiset urat ja useamman samanaikaisen työn tekeminen ovat yleistyneet erityisesti asiantuntija- ja tietotyössä, vaikka ne eivät ole enemmistön valinta. EU-tasolla noin 5–10 prosenttia työntekijöistä tekee kahta tai useampaa työtä rinnakkain, usein täydentääkseen toimeentuloaan tai hyödyntääkseen osaamistaan laajemmin kuin yhden tehtävän puitteissa (Eurofound, 2024b; OECD, 2023).

Portfoliomalli sopii usein ihmisille, jotka arvostavat autonomiaa, vaihteluvuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan ajankäyttöön. Se voi olla harkittu ja tavoitteellinen ratkaisu, mutta syntyy myös vähitellen – esimerkiksi sivutoimisista toimeksiannoista, luottamustehtävistä tai kiinnostuksen kohteista, joille alkaa löytyä maksava kysyntä. Toisin kuin joskus oletetaan, portfolioura ei automaattisesti tarkoita epävakautta. Joillekin se voi tarjota jopa tasaisemman kokonaisansainnan ja hajaantumman riskin kuin yksittäinen työsuhte. Samalla malli edellyttää kykyä hallita kokonaisuutta, tulovirtoja ja omaa jaksamista – eikä se ole kaikille tarkoituksenmukainen vaihtoehto.

Outplacement vaihtoehtojen jäsentäjänä

Outplacementin rooli on auttaa jäsentämään realistisesti vaihtoehtoja tilanteessa, jossa päätöksiä tehdään usein epävarmuuden ja paineen keskellä – ei niinkään ohjata irtisanottuja tietyille urapolulle tai tarjota valmiita vastauksia.

Prosessin alkuvaiheessa ihmiset reagoivat eri tavoin: yhdessä ääripäässä ovat ne, jotka ovat jo irtisanomista seuraavana päivänä LinkedInissä julistamassa, että ”olen avoin uusille mahdollisuuksille”. He lähettävät työhakemuksia sarjatuotantona kaikkiin avoinna oleviin tehtäviin ja täyttävät kalenterinsa lounastapaamisilla. Toisessa ääripäässä ihminen lamaantuu, eikä pysty ottamaan askeltakaan.

Alussa on usein tärkeää maadoittava realismi ja tulevaisuususkon palauttaminen. Tutkitaan perusasiat. Mitä tämä tarkoittaa? Kuinka paljon aikaa ja taloudellista puskuria on? Millaisia velvollisuuksia ja tukiverkkoja arjessa on? Miten uni, syöminen ja liike sujuvat? Miltä kehossa tuntuu? Turvataan perusasiat, jotta ajattelu, päätöksenteko- ja toimintakyky säilyvät.

Tämän jälkeen voidaan tarkastella sitä, millaiset ratkaisut ovat tässä elämäntilanteessa mahdollisia ja tarkoituksenmukaisia – olipa kyse seuraavasta työsuhteesta, väliaikaisesta ratkaisusta, opiskelusta, yrittäjämäisestä työstä tai näiden yhdistelmästä. Moni palaa valmennuksessa ensimmäistä kertaa pitkään aikaan, jotkut jopa ensimmäistä kertaa, myös ammatillisiin unelmiin, jotka ovat saattaneet jäädä työarjen tai ruuhkavuosien jalkoihin. Se voi olla samalla pelottava ja syvästi koskettava kokemus.

Erilaiset työllistymisen vaihtoehdot voivat tulla kyseeseen pakon sanelemana, sattuman myötä tai strategisesti harkiten. On tärkeää tutkia vaihtoehtoja riittävän avoimesti ja uteliaasti epävarmuudesta huolimatta. Toisaalta on hyvä, että omiin pohdintoihin on tarjolla myös riittävän realistinen peilauspinta. Esimerkiksi yrittäjyys edellyttää paljon henkisiä voimavaroja, arkista ponnistelua ja epävarmuuden sietokykyä, mikä on tärkeää tiedostaa myös silloin, kun liikeidea tuntuu itselle erityisen vahvalta.

Osaaminen siirtymäkykyinä

Mitä arvoa oma osaaminen tuo

Kun työelämä muuttuu, myös osaaminen ja sen merkitys muuttuvat. Sekä yritysjohdossa että yksilötasolla osaaminen mielletään yhä usein kapeasti: tutkintoina, tietyksi substanssiksi tai tekniseksi asiantuntemukseksi, kuten talousosaamiseksi, juridiikaksi tai digitaalisiksi taidoiksi. Tämä ajattelu ei aina kuitenkaan toimi ajassa, jossa osaamistarpeet ja tehtävät muuttuvat nopeasti ja ennustettavuus monilla toimialoilla on heikkoa. Epävarmassa ja epävakaa toimintaympäristössä kilpailukyky perustuu kykyyn tuottaa arvoa myös silloin, kun suuntaa joudutaan tarkentamaan kesken matkan.

Yritysten näkökulmasta tämä tarkoittaa siirtymää yksittäisten taitojen johtamisesta kohti laajempia kyvykkyksiä: strategian toimeenpanokykyä, asiakasarvon jatkuvaa tuottamista sekä sellaista kulttuuria, joka mahdollistaa oppimisen, ketterän reagoinnin ja uudistumisen arjessa. Tällöin inhimillinen osaaminen näyttäytyy myös kykyinä saada asioita aikaan – ei vain tietona tai taitona sinänsä. Osaamiseen kuuluu myös kaikki se, miten ihminen toimii, ratkaisee ongelmia, tekee päätöksiä ja tuottaa lisäarvoa muuttuvissa konteksteissa.

OECD korostaa, että työmarkkinoiden resilienssi nojaa yhä enemmän osaamisen siirrettävyyteen, oppimiskykyyn ja soveltamiseen kuin yksittäisten teknisten taitojen hallintaan (OECD, 2023; OECD ym., 2024). Osaamisen tarkastelu nousee tärkeään rooliin urasiirtymässä ja outplacement-valmennuksessa, kun pohditaan erilaisia vaihtoehtoja.

Moniosaaminen mahdollistaa urapolut

Työn murros, johon liittyvät epävarmuus, muuttuvat työn muodot ja ansaintakeinot, tarkoittaa myös sitä, ettei yksi ammatti tai tutkinto useinkaan kannatele koko työuraa. Osaamista on tarpeen päivittää, laajentaa ja suunnata uudelleen läpi työuran.

Moniosaajalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on sananmukaisesti useampi ammatillinen osaamisalue. Lääkäri voi toimia myös poliitikkona, juristi joogaohjaajana, ja teologi voi väitellä tohtoriksi kauppatieteistä. Moniosaajien vahvuutena on usein kyky nähdä yhteyksiä eri alojen, roolien ja taitojen välillä. Olennaista on osaamisen soveltaminen uusiin tilanteisiin sekä merkityksen ja arvon luominen osaamisten rajapinnoissa.

Työuran aikana osaamista kertyy monipuolisesti tehtävistä ja titeleistä riippumatta. Erilaiset vaiheet, muutokset ja projektit kehittävät taitoja, kuten ammattimaista harkintaa, epävarmuuden sietokykyä, teknologian omaksumista, laajojen kokonaisuuksien johtamista sekä kykyä toimia yhteistyössä erilaisten liiketoimintojen ja sidosryhmien kanssa. Tällainen osaaminen on usein siirrettävää, vaikka sitä ei aina osata tunnistaa tai sanoittaa.

Osaamista karttuu myös työelämän ulkopuolella – harrastuksissa, luottamustehtävissä, kansainvälisissä kokemuksissa ja erilaisissa elämäntilanteissa. Näissä kehittyy taitoja, joilla voi olla merkittävää ammatillista arvoa, kuten esiintymistaitoja, luovuutta, itsensä johtamista sekä kielellistä ja kulttuurista ymmärrystä. Ne voivat toimia siltana uudensuuntautuihin tehtäviin tai toimintaympäristöihin tilanteessa, jossa työn sisällöt ja osaamistarpeet muuttuvat nopeasti.

Nykytyöelämässä yhden osaamisidentiteetin asemesta ura perustuu kykyyn sopeutua ja siirtyä tilanteesta toiseen. Ura sopeutumiskyky tarkoittaa valmiutta oppia, suuntautua uudelleen ja toimia muuttuvassa työelämässä – yhdistäen muutoksen navigointia tukevia asenteita, taitoja ja kokemuksia (Savickas, 1997; Mishra & McDonald, 2017).

Outplacement sillan rakentajana osaamisen ja työelämän välillä

Hyvä ammatillinen itsetuntemus on keskeistä uuden ammatillisen ratkaisun löytämisessä, joten outplacement-valmennuksessa huomio kohdistuu vahvasti osaamisen tunnistamiseen. Kokemukseni mukaan valmennukseen osallistujilla on omasta osaamisestaan usein varsin kapea käsitys, joka kytkeytyy tutkintoon ja roolinimikkeiden kautta määrittymiseen substanssiosaamiseen. Vasta tarkempi pysähtyminen tekee näkyväksi koko elämän ja työuran aikana kertyneen osaamisen laajuuden ja voi avata uusia näkymiä erilaisiin uravaihtoehtoihin.

Pitkän uran samassa organisaatiossa tehnyt varttuneempi ammattilainen voi kantaa huolta siitä, että häntä pidetään työmarkkinoilla yhden yrityksen osaajana. Osaamisen tarkempi jäsentäminen tekee kuitenkin näkyväksi, kuinka monipuolista kokemusta työnantajayrityksen eri elinkaaren vaiheissa toimiminen on tuottanut. Syvällinen toimialaosaaminen yhdistettynä laaja-alaisiin työelämäntaitoihin, vaikuttamiskykyyn ja johtamiskokemukseen on työmarkkinoilla arvokasta – olennaista on tunnistaa tämä osaaminen ja osata sanoittaa sen tuottama arvo uudessa kontekstissa. Valmennuksessa tästä alkaa vähitellen rakentua omasta osaamisesta ja työurasta johdonmukainen ammatillinen tarina.

AI-työkalut tarjoavat urasiirtymää navigoivalle uusille mahdollisuuksille, jos niitä osaa hyödyntää tarkoituksenmukaisesti. Ne voivat tukea osaamisen jäsentämistä, vaihtoehtojen urapolkujen hahmottamista ja ammatillisen tarinan sparraamista. Samalla on tärkeää tunnistaa niiden rajallisuus: AI ei tunne yksilön historiaa, motiiveja tai elämäntilannetta, eikä se korvaa ammatillista itsetutkiskelua. Outplacement-valmen-

nuksessa AI toimii parhaimmillaan ajattelun apuvälineenä, ei vastausten antajana.

Kun oma ammatillinen tarina ja osaamisen nyanssit kirkastuvat, myös työnhakudokumenttien, kuten CV:n ja hakemuskirjeen, laatiminen helpottuu. Outplacementin keskeinen merkitys onkin siinä, että se tukee osaamisen ja työelämän välisen yhteyden rakentamista siirtymävaiheessa ja auttaa jäsentämään omaa paikkaa ja mahdollisuuksia muuttuvassa työmarkkinassa kestäväällä tavalla.

Järjestelmäkitka ja yritysvastuu

Työllistymisestä puhuttaessa korostetaan usein yksilön vastuuta, aktiivisuutta ja valintoja. Kuitenkin uramahdollisuuksiin vaikuttavat myös laajemmat sosiaaliset, taloudelliset, poliittiset ja koulutukselliset järjestelmät, jotka voivat sekä tukea että rajata yksilön mahdollisuuksia (Aholaa, 2019). Urakehitystä tarkasteleva tuore tutkimus muistuttaa siitä, että järjestelmät myös tuottavat eriarvoisuutta ja marginalisoitumista, vaikka diskurssi korostaisi yksilön kyvykkyyttä ja sopeutumista (McMahon & Abkhezr, 2025).

Työelämässä vaikuttavat myös kulttuuriset normit ja ihannekuvat, jotka voivat näyttäytyä vaikka odotuksina ”hyvästä tyylistä”. Psykologian emeritaprofessori Liisa Keltikangas-Järvinen (2025) on kuvannut ilmiötä persoonallisuussyrjinnäksi: tietyt temperamentit ja toimintatavat näyttäytyvät oletuksena parempina tai toivottavampina kuin toiset. Myös ikäsyrijintä huolettaa monia, vaikka tuore metatutkimus osoittaa kokonaisvaltaisen psykologisen toimintakyvyn olevan keskimäärin vahvimmillaan vasta myöhäisemmässä keski-ikässä (Gignac & Zajenkowski, 2025).

Suomessa sosiaaliturva ja työllisyyspalvelut ovat pitkälti rakennettu oletukselle, että ihmisellä on yksi päätyösuhde kerrallaan ja selkeä siirtymä työsuhteesta toiseen. Työstä on kuitenkin tullut moninaisempaa: portfolio-urat, hybridiroolit ja projektimaisuus lisääntyvät tulevaisuudessa. Työllisyysviranomaisten vaihtelevat käytännöt herättävät toisinaan perusteltua pelkoa työttömyysetuuden menettämisestä ennakkoisesti, nostaten monilla kynnyksen yrittäjyyteen ja itsensä työllistämiseen pienemmillä toimeksiannoilla työttömyysaikana.

Monimuotoinen työllistyminen on tärkeä yhteiskunnallinen pohdinnan aihe monesta näkökulmasta. Vaikka joustavammat rakenteet voisivat kannustaa yrittäjyyteen ja kokeiluihin rohkeammin, on syytä huomioda, että monityö voi liittyä erilaisiin joustaviin työsuhteisiin, jotka voivat lisätä köyhyysriskiä. Erityisesti pätkätöitä tekevilla monityöpaikkaisilla on usein vaikeuksia tulla toimeen tuloillaan, vaikka he tekisivät yhteensä enemmän työtunteja kuin vain yhdessä työssä käyvät (Conen & Wieteker, 2020).

Myös muutosturvainsäädäntö itsessään asettaa irtisanotut eriarvoiseen asemaan, kun velvoite työllistymistä edistävän koulutuksen ja valmennuksen tarjoamiseen ulotetaan koskemaan vain vähintään viisi vuotta työsuhteessa olleita työntekijöitä. Työnhakuvalmennusta on nykyisin tarjolla laajasti mm. työllisyyspalvelujen ja työttömyyskassojen kautta, mutta urasiirtymätilanteet vaativat teknisten työnhakutaitojen ohella paljon muitakin valmiuksia ja jokaisen yksilöllisen tilanteen ja voimavarojen huomioon ottamista. Tarvittavan tuen laajuutta ei määrittele viimeisimmän työsuhteen kesto, vaan yksilöllinen elämäntilanne ja tarve.

Yritysten vastuu ja vaikutus työmarkkinassa

Epälineaarinen ura tarkoittaa myös sitä, osaamista kehitetään perinteisen työsuhteen rinnalla. Monityöpaikkaisuus on lisääntynyt paitsi matalapalkkaisilla aloilla myös korkeakoulutettujen keskuudessa. Monille juuri sivutoimet tarjoavat merkittävimmät oppimiskokemukset ja tilan testata uusia rooleja tai osaamisalueita. Tätä kehitystä ei ole syytä tulkita ensisijaisesti työnantajalle kilpailevana uhkana, vaan signaalina työntekijöiden motivaatiosta, kehittymistarpeista ja työn muuttuneista ehdoista. Strateginen HR tunnistaa monityöpaikkaisuuden potentiaalin osaamisen monipuolistajana ja sitoutumisen lähteenä, mutta kantaa samalla vastuuta siitä, ettei työn kokonaiskuorma kasva kohtuuttomaksi.

Yrityksen tarjoamat mahdollisuudet osaamisen jatkuvaan uudistamiseen ovat tärkeitä. Monipuoliset oppimispolut, täydennyskoulutus ja osaamisen siirrettävyyttä tukevat rakenteet vahvistavat yhtä aikaa organisaation kilpailukykyä ja yksilöiden pitkän aikavälin työllistettävyyttä. Mitä paremmin osaaminen kehittyy myös organisaation muuttuessa, sitä vähemmän urapolut kaventuvat yhden roolin tai työnantajan varaan.

Sopeutustilanteissa HR:n harkintaa haastaa usein paine edetä nopeasti. Sama koskee teknologiamurrosta ja tekoälyn vaikutuksia työhön. On tärkeää haastaa yksioikoisia oletuksia työn katoamisesta ja tunnistaa ajoissa, millaista osaamista jatkossa tarvitaan ja miten sitä voidaan kehittää ennen kuin muutokset konkretisoituvat irtisanomisina. Tämä auttaa myös välttämään tahatonta osaamiskatoa tilanteissa, joissa lyhyen aikavälin säästöt vaarantavat pitkän aikavälin uudistumiskyvyn.

Siksi on perusteltua arvioida, onko täydellinen irtisanominen aina ainoa vaihtoehto. Joissakin tilanteissa jousto voi löytyä osa-aikaisista ratkaisuista, määräaikaisten järjestelyistä tai työntekijöiden omien sivutoimien ja urasiirtymien tietoisemmasta tukemisesta. Kaikissa tapauksissa tämä ei ole mahdollista, mutta toisinaan se voi vähentää sekä inhimillistä kuormitusta että arvokkaan osaamisen menetyksiä.

HR:n rooli muutostilanteissa ei rajaudu irtisanomisten juriidiseen läpivientiin. Se kytkeytyy suoraan yritysten sosiaaliseen vastuuseen. ESG-näkökulmasta juuri muutostilanteet

ovat hetkiä, joissa arvot konkretisoituvat käytännöiksi. Vaikka irtisanomiset ovat usein osa välttämätöntä sopeutumista, pelkkä lain määrittelemien minimivelvoitteiden täyttämisen kaventaa näkökulmaa. HR voi tuoda päätöksentekoon ymmärrystä urasiirtymien inhimillisestä ja yhteiskunnallisesta ulottuvuudesta. Osa yrityksistä onkin valinnut tarjota lakisääteistä muutosturvaa laajempaa tukea, esimerkiksi kattavampia outplacement-ratkaisuja työsuhteen kestästä riippumatta, tai taloudellista tukea yrittäjyyteen ja uudelleen kouluttautumiseen.

Laajemmassa kuvassa kyse on työmarkkinoiden toimivuudesta. Muutostilanteissa olevat ihmiset eivät ole työ- ja talouselämän ulkokehällä, vaan osa yhteistä osaamis pohjaa. Kun HR tukee urasiirtymiä suunnitelmallisesti ja ajoissa, outplacement ei ole pelkkä irtisanomistilanteen jälkihoitotoimi, vaan osa vastuullista urapolkujen ja osaamisen johtamista. ■

LÄHTEET

Aholaakko, T. (2019). *Johtuuko työttömyys yksilöstä vai rakenteista? Asiantuntijoiden näkökulma korkeakoulutettujen työttömyyteen ja työllistymisen haasteisiin* [Pro gradu tutkielma, Itä-Suomen yliopisto]. eRepo. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/20921>

Conen, W. & Wieteker, S. (2020). *Multiple jobholding: Prevalence and working conditions*. European Commission.

Eurofound. (2024a). *Living and working in Europe 2024*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/living-and-working-europe-2024>

Eurofound. (2024b). *Self-employment in the EU: Job quality and developments in social protection*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/self-employment-eu-job-quality-and-developments-social-protection>

Eurofound. (2024c). *Company practices to tackle labour shortages*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/company-practices-tackle-labour-shortages>

Eurofound. (2025). *European Working Conditions Survey 2024: First findings*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2025/european-working-conditions-survey-2024-first-findings>

Ignac, G. E. & Zajenkowski, M. (2025). Humans peak in midlife: A combined cognitive and personality trait perspective. *Intelligence*, 113, 101961. <https://research-repository.uwa.edu.au/en/publications/humans-peak-in-midlife-a-combined-cognitive-and-personality-trait/>

Holmes, T. H. & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2), 213–218. [https://doi.org/10.1016/0022-3999\(67\)90010-4](https://doi.org/10.1016/0022-3999(67)90010-4) INIMA. (2025). *The INIMA Report 2025: European interim management survey*. International Network of Interim Manager Associations. <https://www.inima.management/survey-2025>

Inkson, K. (2007). *Understanding careers: The metaphors of working lives*. Sage.

Keltikangas-Järvinen, L. (2025). *Itsekyyden aika*. WSOY.

Latack, J. C. & Dozier, J. B. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *The Academy of Management Review*, 11(2), 375–392. <https://doi.org/10.2307/258467>.

McMahon, M. & Abkhezr, P. (2025). Career adaptability and career resilience: A systems perspective. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. <https://doi.org/10.1007/s10775-025-09739-1>

Mishra, P. & McDonald, K. (2017). Career resilience: An integrated review of the empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(3), 207–234. <https://doi.org/10.1177/1534484317719622> OECD. (2023).

OECD Employment Outlook 2023: *Artificial intelligence and the labour market*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>

OECD. (2023). *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>

OECD. (2025). *Trends in adult learning: New data from the 2023 Survey of Adult Skills (PIAAC)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ec0624a6-en>

OECD, Cedefop, European Commission, ETF, ILO & UNESCO. (2024). *Skills policies for resilience*. OECD Publishing. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-05/Skills_for_Resilience.pdf

Paul, K. I. & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Metaanalyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264–282. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.001>

Ruuska, I. (2022). *Moniosaamisen renessanssi: Opas työelämän edelläkävijöille*. Basam Books.

Russell Reynolds Associates. (2024, 3.7.). The board's role in AI and sustainability. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/07/03/the-boards-role-in-ai-and-sustainability/>

Spencer Stuart. (2023). *Director pulse survey: Time commitment*. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/spencer-stuart-director-pulse-survey-time-commitment>

Sterud, T., Lunde, L.-K., Berg, R., Proper, K. I. & Aanesen, F. (2025). Mental health effects of unemployment and reemployment: A systematic review and metaanalysis of longitudinal studies. *Occupational and Environmental Medicine*, 82(7), 343–353. <https://doi.org/10.1136/oemed-2025-110194>

Tilastokeskus. (2023). Suomen virallinen tilasto (SVT): *Aikuiskoulutukseen osallistuminen*. <https://stat.fi/fi/julkaisu/cl8bb0zbf3s4q0avy4uyiix1>

EMILIA SAINISALO, VTM (sosiaalipsykologia), on kokenut HR-ammattilainen ja sertifioitu (PCC) johdon ja uracoach. Hänellä on laaja kokemus henkilöstöjohtamisesta kansainvälisissä yrityksissä eri toimialoilla, kuten konsultoinnissa, metsä-, valimo-, konepaja- ja lääketeollisuudessa, finanssi- ja ICT-aloilla. Emilia työskentelee Growth Area Director-roolissa Hanken & SSE Executive Educationissa, jossa hän johtaa sopeutustilanteiden tukeen, muutosturva- ja outplacement-ratkaisuihin keskittyvää liiketoimintaa sekä toimii johdon konsulttina. Hänen erikoisalueitaan ovat strategiset kyvykkyudet, osaamisen johtaminen, johtamisen kehittäminen, strateginen talent management, executive coaching ja johdon urasiirtymät.

Kati Tanninen



HR:n työkaluksi hallinnollinen innovaatio?

HR:n rooli on keskeinen organisaatioiden jatkuvassa muutoksessa ja uudistumisessa. Kompleksinen ja ennakoinaton toimintaympäristö edellyttää kykyä oppia, mukautua ja erityisesti johtaa muutosta ennakoivasti. Hallinnolliset innovaatiot, kuten johtamiskäytännöt ja kulttuuriset toimintamallit ovat keskeisiä kilpailukyvyyn mahdollistajia. Niiden juurtuminen vaatii systemaattista johtamista. Innovaation diffuusio ja omaksuminen perustuu viestintään, osallistamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. HR toimii muutoksen arkkitehtina varmistuen, että uudet toimintatavat ymmärretään, omaksutaan ja vakiinnutetaan osaksi arkea. Onnistuminen edellyttää johdon sitoutumista, selkeää priorisointia sekä rakenteita, jotka tukevat jatkuvaa oppimista ja muutoksen juurtumista.

AVAINSANAT: hallinnollinen innovaatio, muutosjohtaminen, HR, organisaatioiden kehittäminen, uudistuminen

HR:n rooli on ratkaiseva organisaation elinkaaren eri vaiheissa. Aika usein yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin liittyy isoja ja pieniä muutoksia. Nämä muutoshetket ovat usein myös HR:n arkea – muutoksessa eläminen, muutoksen johtaminen, muutoksen suunnittelu, muutoksen jalkautus, muutoksesta puhuminen.

Organisaatioissa hyödynnetään henkilöstöön liittyvää osaamista eri tavoin. On organisaatioita, joissa HR nähdään tukifunktiona, jonka puoleen käännytään, jos on jotain ongelmia. Organisaation johdon kuulee myös sanovan, että ”meillä HR tekee rekrytointeja ja pitää huolen, että palkat tulevat ajallaan”. Nämä ovat tärkeitä, mutta on myös organisaatioita, joissa HR on osa johtoryhmää, osa organisaation johtamista sekä keskeinen ja kriittinen osa yritystä ja liiketoimintaa. HR on organisaation muutosmoottori ja muutoksen arkkitehti

Todellisuus haastaa oppimaan

Organisaatioiden toimintaympäristö on kompleksinen. Organisaatiot elävät jatkuvan murroksen keskellä. Ennustettavuus on heikentynyt, siksi pitkien suunnitelmien ja strategioiden laatiminen on menettänyt merkitystään. Tilalle on tullut jatkuva suunnan tarkistus. Nykyisin arviointia tehdään viikko- ja kuukausitasolla. Liiketoimintaa haastaa myös se, että yhden toimijan häiriö voi nopeasti eskaloitua laajalle alueelle. Myös kilpailuympäristö on muuttunut. Kilpailijat voivat tulla täysin eri toimialoilta ja yllättävistäkin suunnista.

Nämä muutokset ovat isoja ja merkittäviä. Näiden muutosten myötä liiketoimintaympäristö muotoutuu jatkuvasti. Kun organisaatio hakee omaa linjaansa tässä maailmassa, HR:n rooli on keskeinen merkityksen ja suunnan rakentamisessa. Koko organisaation kykyä oppia ja mukautua tarvitaan nyt entistä enemmän. Johto ja HR tekevät tätä työtä yhdessä.

Tässä todellisuudessa, jossa elämme, ei riitä, että muutoksiin ja tilanteisiin reagoidaan. Muutoksia pitää pystyä ennakoimaan ja johtamaan. Ennakointia ja johtamista pitäisi tehdä aktiivisesti ja rohkeasti. Nykyhetki edellyttää ja pakottaa organisaatioita uudistumaan. Uudistuminen on ennen kaikkea oppimista ja jatkuvaa parantamista. Tarvitaan kykyä oppia nopeammin kuin muutos edistyy.

Peter Senge (2006, s. 68) mukaan uudistuvat organisaatiot muistuttavat enemmän oppivia systeemejä kuin koneita. ”We need to shift our thinking from seeing the world as made up of separate forces to seeing it as a system of interrelationships.” Hänen ajattelunsa pohjautuu kykyyn nähdä kokonaisuuksia, kykyyn oppia kokemuksista ja kykyyn muuttaa toimintaa ilman raskaita rakenteita. Nämä tarkoittavat käytännössä kokeiluja ja jatkuvan suunnan tarkentamista, yksilön ja organisaation oppimista ja edelleen mallien ja oletusten kyseenalaistamista.

Innovaatiot ja hallinnolliset innovaatiot osana organisaatioiden uudistumista

Organisaation uudistumisen ja kilpailukykyyn tarkastelussa innovoinnin ja innovaation käsitteet ovat keskeisiä. Organisaatioiden kyky uudistua rakentuu pitkälti niiden tavasta tuottaa ja omaksua innovaatioita. Innovaation käsitteen tarkastelu on mielenkiintoista. Sitä voidaan lähestyä eri suunnista ja tarkastella eri kulmista. Eri tutkijatahojen mukaan korostetaan joko prosessia tai lopputulosta. Innovaatiota käsittelevä tutkimus tarjoaakin useita toisiaan täydentäviä määritelmiä, jotka avaavat käsitteen moniulotteisuutta.

Omassa väitöskirjassani (Tanninen, 2008) perehdyin innovaation käsitteeseen tutkimalla sen erilaisia määritelmiä. Seuraavaksi tuon näitä havaintojani esille. Lähdän liikkeelle siitä, mikä on innovaatio ja miten innovaatio määritellään. Seuraavaksi käyn läpi erilaisia innovaatiokategorioita. Näiden jälkeen keskityn hallinnollisen innovaation avaamiseen.

- Tannisen (2008, p. 24) mukaan **innovaatio** voidaan nähdä 1) uutena tuotteena tai palveluna, 2) uutena tuotantoprosessiteknologiana, 3) uutena rakenteena tai hallinnollisena järjestelmänä tai 4) uutena suunnitelmana tai ohjelmana organisaation jäsenille (Damanpour, 1991). Innovaatio voidaan myös määritellä ideaksi, käytännöksi tai objektiksi, jonka omaksuja kokee uudeksi (Rogers, 1995; Sciulli, 1998). ”Jos idea vaikuttaa yksilölle uudelta, se on innovaatio. Innovaatio ei välttämättä tarkoita vain uutta tietoa. Innovaatio voi ilmetä myös tiedon, suostuttelun tai päätöksen muodossa” (Rogers, 1995, s. 11).
- Damanpourin (1991) mukaan **innovaatiot voidaan jakaa** seuraaviin pareihin: tuote- ja prosessi-innovaatiot,

radikaalit ja inkrementaaliset innovaatiot sekä tekniset ja hallinnolliset innovaatiot. Kubeczko ym. (2006) ja Damanpour ja Gopalakrishnan (2001) jakavat innovaatiot kahteen kategoriaan: 1) tuoteinnovaatiot, jotka tarkoittavat muutoksia yrityksen tai organisaation tuotannossa, ja 2) prosessi-innovaatiot, jotka tarkoittavat teknologisia innovaatioita tai organisaation innovaatioita (Tanninen, 2008, p. 24).

- **Hallinnolliset innovaatiot** eroavat teknisistä innovaatioista siinä mielessä, että ne eivät keskity vain yhteen konkreettiseen kohteeseen tai tekniikkaan. Hallinnolliset innovaatiot liittyvät enemmän johtamistoimintoihin ja -menettelyihin ja ovat siten yhteydessä organisaation sosiaaliseen järjestelmään (Damanpour, 1991). Hallinnolliset innovaatiot sisältävät hallinnollisen komponentin ja vaikuttavat organisaation sosiaaliseen järjestelmään. Tämä tekee niistä vaikeammin mitattavia verrattuna esimerkiksi tuoteinnovaatioihin (Daft, 1978; Damanpour ym., 1989; Damanpour, 1991). Westphal ym. (1997), Ravichandran (2000b) ja Ahire ja Ravichandran (2001) ovat myös tutkineet hallinnollisia innovaatioita. Lin ja Chen (2007) päättelivät tutkimuksessaan, että kun innovaatioista tulee elämäntapa, yritykset kilpailevat paitsi itse innovaatiosta, myös kyvystä hyödyntää innovaatiota parhaalla mahdollisella tavalla ja erityisesti muuttaa sen tuoma etu kilpailukyvyksi. Heidän tutkimustensa mukaan hallinnolliset innovaatiot voivat olla keskeisessä asemassa innovaation lopullisten hyötyjen, kuten yrityksen myyntivoiman saavuttamisessa ja ennustamisessa (Lin & Chen, 2007).

Muutoksen juurruttamisen varmistaja

Toisin kuin tekniset innovaatiot, hallinnolliset innovaatiot eivät keskity teknologiaan, vaan siihen, **miten organisaatiota johdetaan ja kehitetään**. Hallinnolliset innovaatiot vaikuttavat organisaation sosiaaliseen järjestelmään, kun taas tekniset innovaatiot tapahtuvat operatiivisessa komponentissa ja vaikuttavat organisaation tekniseen järjestelmään. Esimerkkejä hallinnollisista innovaatioista ovat esimerkiksi johtamisjärjestelmien, toimintakulttuurin ja laadunhallinnan uudistukset (Damanpour, 1991; Ahire & Ravichandran, 2001). Näitä on usein vaikea mitata, mutta niiden vaikutus voi olla ratkaiseva koko organisaation muutoskyvyn kannalta. Näiden innovaatioiden vaikutukset näkyvät myös harvoin nopeasti tai konkreettisesti, mutta niillä voi olla pitkäkestoisia ja syväisiä vaikutuksia koko organisaation toimintaan, kulttuuriin ja tulokellisuuteen.

Näiden toiminnallisten innovaatioiden onnistuminen ja juurtuminen organisaatioissa nousevat entistä tärkeämmiksi kilpailueduksi. Kun niissä onnistutaan, organisaatio saa itselleen sellaista pääomaa, jota on lähes mahdotonta kopioida.

HR:n työkaluna hallinnollisen innovaation ideologia on kriittinen. Sen avulla HR:n on mahdollista suunnitella, johtaa ja juurruttaa muutosohjelmat systemaattisesti. Nämä hallinnolliset innovaatiot tapahtuvat organisaation sisällä, vaikuttavat rakenteisiin, kulttuuriin ja johtamistapoihin – ja tekevät arjesta toimivampaa. Yleisesti nämä hallinnolliset innovaatiot liittyvät siihen, miten organisaatiota johdetaan ja kehitetään.

Prosessi ja juurtumisen tukeminen

Tuote- ja teknisillä innovaatioilla on selkeä määritely prosessi. Myös hallinnolliselle innovaatiolle on määritely prosessi, jossa konteksti on organisaation johtamisessa, rakenteissa ja käytännöissä. Kun puhutaan innovaation diffuusiosta – puhutaan prosessista, jossa toimintamalli muuttuu käytännöksi ja koko työyhteisön toimintatavaksi.

Rogers (1995, s. 5) määrittelee **diffuusion** prosessiksi, jossa innovaatio välittyy tiettyjä kanavia pitkin ajan myötä sosiaalisen järjestelmän jäsenten keskuudessa: ”It is a special type of communication, in that the messages are concerned with new ideas”. Diffuusio on erityinen viestinnän muoto, jossa viestit koskevat uusia ideoita. Rogersin mukaan innovaation diffuusion neljä pääelementtiä (kuva 1) ovat (Tanninen, 2008, s. 25):

- **Itse innovaatio**, joka sisältää useita ominaisuuksia.
 - 1) *Suhteellinen etu*, eli kuinka paljon innovaatio koetaan

paremmaksi kuin aiempi idea. Mitä suurempi koettu suhteellinen etu, sitä nopeammin innovaatio omaksutaan.

2) *Yhteensopivuus*, eli kuinka hyvin innovaatio sopii yhteen olemassa olevien arvojen, aiempien kokemusten ja potentiaalisten omaksujien tarpeiden kanssa.

3) *Monimutkaisuus*, eli kuinka vaikeaksi innovaatio koetaan ymmärtää ja käyttää.

4) *Kokeiltavuus*, eli kuinka paljon innovaatioita voidaan kokeilla rajoitetusti. Kokeiltava innovaatio synnyttää vähemmän epävarmuutta omaksujassaan, koska siitä voidaan oppia tekemällä.

5) *Havainnoitavuus*, eli kuinka näkyviä innovaation tulokset ovat muille. Mitä helpommin tulokset ovat nähtävissä, sitä todennäköisemmin innovaatio omaksutaan.

- **Viestintäkanava**, joka määrittellään keinoksi, jolla viestit siirtyvät yhdeltä henkilöltä toiselle.
- **Aika**, joka liittyy 1) innovaatiopäätösprosessiin, jossa yksilö siirtyy innovaation ensitiedosta sen omaksumiseen tai hylkäämiseen, 2) yksilön tai yksikön innovatiivisuuteen, eli kuinka aikaisin/myöhään innovaatio omaksutaan verrattuna sosiaalisen järjestelmän muihin jäseniin, ja 3) innovaation omaksumisnopeuteen järjestelmässä, joka yleensä mitataan järjestelmän jäsenten määrällä, jotka omaksuvat innovaation tietyn ajanjakson aikana.
- **Sosiaalinen järjestelmä**, jossa diffuusio tapahtuu. Sosiaalinen järjestelmä voi joko edistää tai estää innovaatioiden leviämistä.

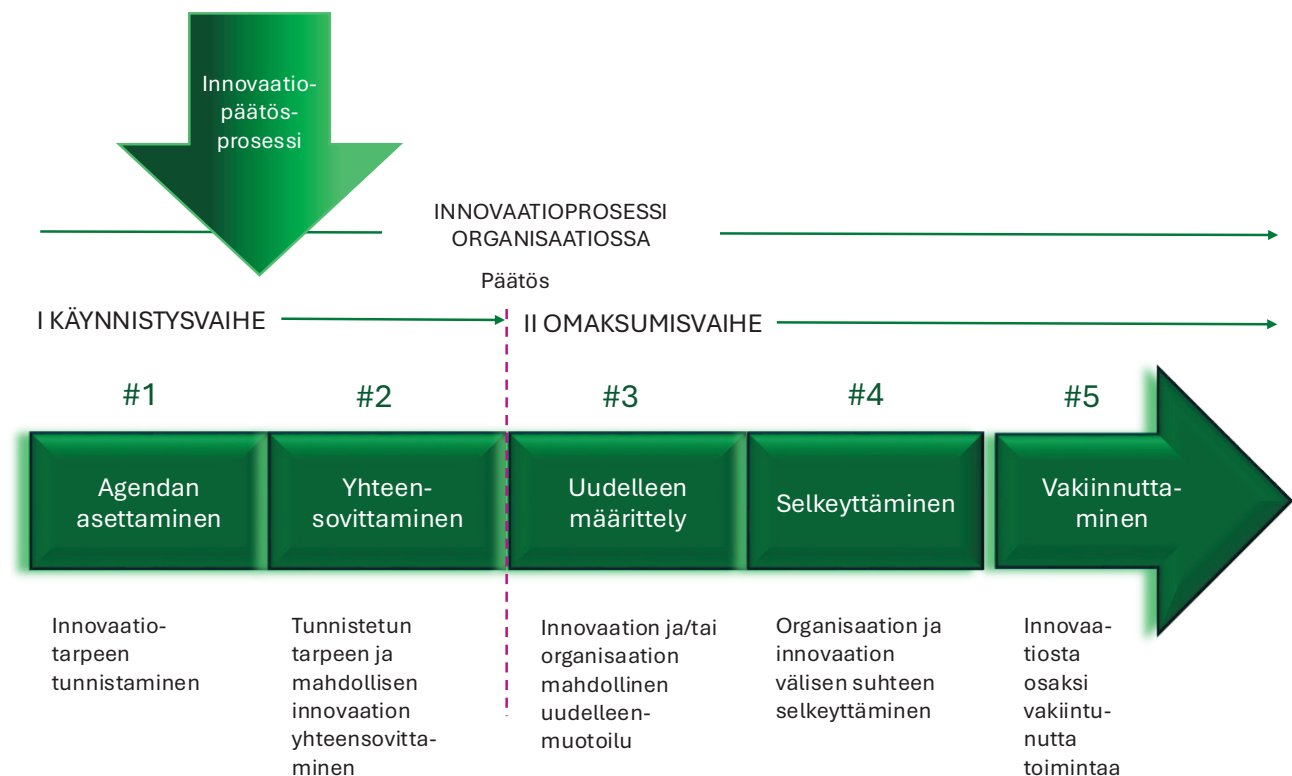


Kuva 1. Innovaation diffuusion neljä pääelementtiä (Tanninen, 2008, s. 25).

Omaksumisprosessin ymmärtäminen auttaa johtamaan muutosta

Rogersin mallin mukaan omaksumisprosessi etenee vaiheittain: ensin tunnistetaan tarve uudistukselle, sovitetaan innovaatio organisaation tarpeisiin, kerätään tietoa ja suunnitellaan käyttöönotto, toteutetaan muutos ja lopulta vakiinnutetaan uusi toimintatapa osaksi arkea. Prosessi on selkeä. Jotta prosessi etenee, tarvitaan tukea sen edistämiseen. Tässä HR:n rooli on kriittisen tärkeä ja aktiivinen jokaisessa vaiheessa. Henkilöstön kuunteleminen, koulutus, tuki ja motivointi ovat avainasemassa, jotta muutos ei jää pelkästään paperille.

Innovaation käynnistämisen ensimmäiset vaiheet ovat *tiedon kerääminen ja käsitteellistäminen* ja innovaation *käyttöönoton suunnittelu*. Nämä kaksi toimenpidettä johtavat *hyväksymispäätökseen*. Nämä tarvitaan, ennen kuin varsinainen toteutus voi alkaa. Varsinainen *toteutus* sisältää *uudelleenmäärittelyn, selkiyttämisen ja rutinoinnin* vaiheet (kuva 2).



Kuva 2. Innovaation liittyvä päätösprosessi ja omaksumisprosessi organisaatiossa (Rogers, 2003, s. 392).

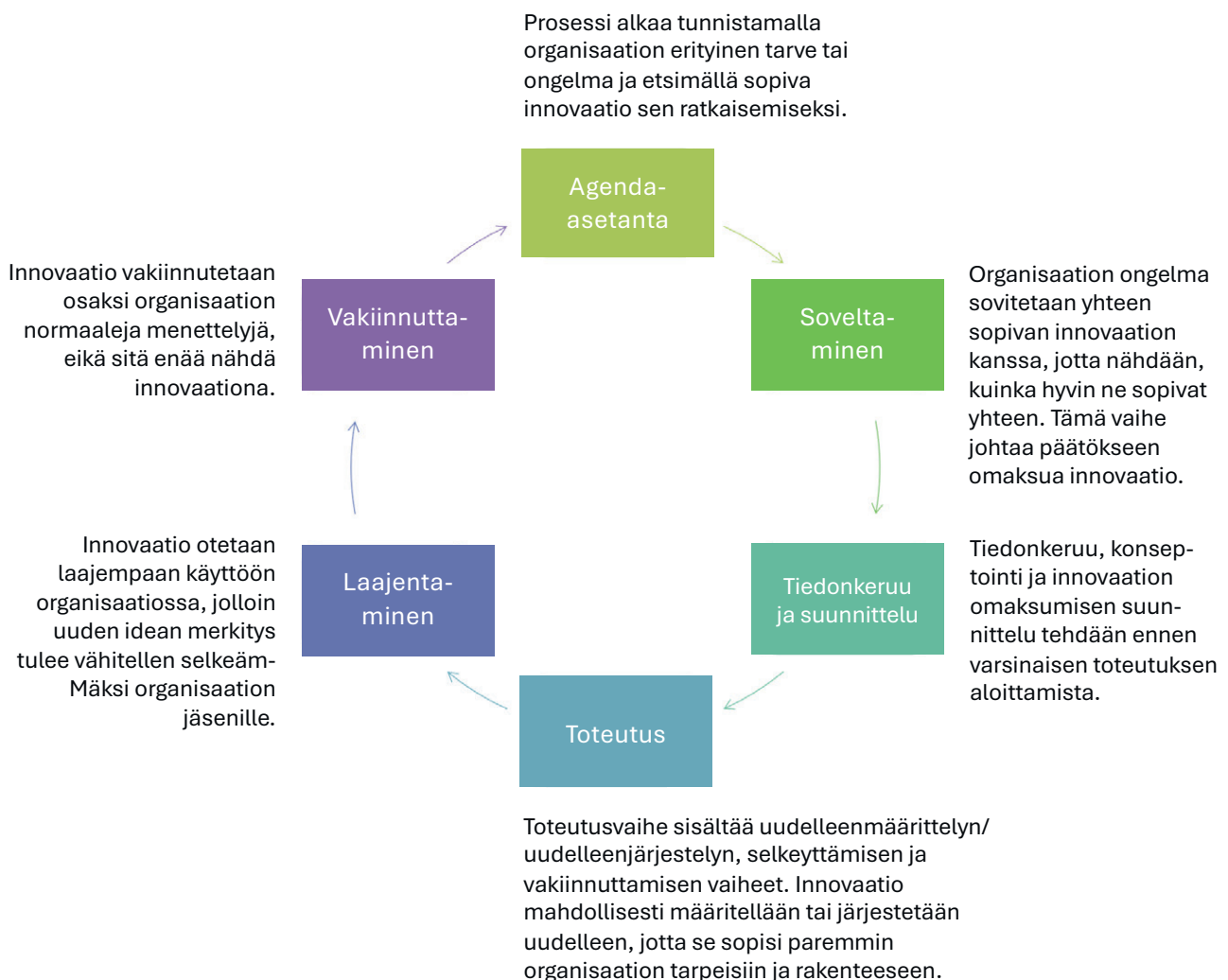
Rogers (1995) määrittelee organisaation innovaation omaksumisprosessin ja prosessin vaiheiden sisällön kuvan kolme mukaisesti.

Nämä tekijät yhdessä luovat perustan innovaation hyväksynnälle ja leviämislle organisaatiossa.

Yleisesti innovaatio leviää organisaatiossa viestinnän kautta, jolloin uusi idea tai toimintatapa välittyy ihmiseltä toiselle sosiaalisen järjestelmän jäsenenä. HR:n kannattaa suunnitella viestintäkanavat ja -tavat huolella: Miten uusi toimintamalli tuodaan henkilöstön tietoisuuteen, miten sen hyödyt ja tarkoitus kommunikoidaan selkeästi? Jotta epävarmuus ja vastarinta vähenevät, viestinnän on oltava jatkuvaa, monikanavaista ja vuorovaikutteista.

Hallinnollisen innovaation erityispiirteet

On hyvä muistaa, että hallinnolliset innovaatiot eivät ole ”kerralla käyttöön otettavia” järjestelmiä ja ohjelmia, vaan ne edellyttävät jatkuvaa reflektointia, sopeuttamista ja parantamista. Ne ovat usein systeemisiä ja vaativat laajempaa organisatorista muutosta kuin tekniset innovaatiot. Toisin sanoen, hallinnollinen innovaatio elää vain, jos organisaatiossa on oppimisen kulttuuri – eli halu ja kyky arvioida omaa toimintaa ja korjata sitä jatkuvasti. Vaikka innovaatio olisi hallinnollinen ja ”näennäisesti pieni”, sen vaikutus kasvaa, kun organisaatio lähtee liikkeelle ensin esimerkiksi pilottikohteesta ja oppii havainnoimaan tuloksia ja viestimään hyödyistä yhä



Kuva 3. Innovaation omaksumisprosessi (perustuu tekstiin Tanninen, 2008, s. 27).

laajemmalle joukolle. Näin muutos ei jää vain yksittäiseksi projektiksi, vaan vakiintuu käytäntöön.

Lisäksi muita hallinnollisen innovaation onnistumista tukevia tekijöitä ovat (kuva 4):

- **Johtamisen sitoutuminen on kriittinen:** Johdon aktiivinen tuki ei riitä, vaan tarvitaan osallistumista. Tämän on todettu olevan yksi selkeimmistä tekijöistä, jotka ennustivat hallinnollisen innovaation onnistunutta omaksumista organisaatiossa. Kun johto on mukana, innovaatio ei jää ”projektiksi”, vaan yhdistyy organisaation strategiaan.

- **Muutoksen agenttien rooli muutoksen ja ohjelman kiihdyttäjinä:** On myös tunnistettu, että organisaation sisäiset ”muutosagentit” eli henkilöt, jotka aktiivisesti edistävät innovaatioita käytännössä, ovat keskeisiä onnistumisen kannalta. HR:n kannattaa hyödyntää organisaation muutosagentteja – henkilöitä, joilla on vaikutusvaltaa ja jotka voivat innostaa muita omaksumaan uusia toimintatapoja. Näiden vaikuttajien tunnistaminen ja tukeminen ovat olennainen osa onnistunutta muutosviestintää ja kulttuurin rakentamista.

Hallinnollisen innovaation onnistuminen edellyttää, että se tuottaa selkeän hyödyn, sopii organisaation arvoihin, on helppo ymmärtää, sitä voi kokeilla ja sen vaikutukset näkyvät.

INNOVAATION LUONNE

Systemisiä – vaativat laajaa muutosta

Hyödyt näkyvät viiveellä

Vaikeammin mitattavissa

Strategisesti merkittäviä

RATKAISEVA UUDISTAJA

Innovointi ei ole yksilösuoritus - vaan sosiaalinen prosessi

Kuva 4. Ratkaiseva uudistaja (Tanninen, 2026, s. 20).

Tarkistuslista lukijalle: tunnistatko organisaatiossasi ”muutosähkyn” ja juurtumisen puutteen?

Tee alla oleva pika-arvio

Kuinka suuri juurruttamisen riski organisaatiossanne on (pisteet 0–10)?

Monessa organisaatiossa on samaan aikaan käynnissä useita kehitysohjelmia, mutta arjen tekeminen ei silti muutu pysyvästi. Alla oleva lista väittämiä auttaa sinua tunnistamaan, onko kyse siitä, että kehitystä tehdään kyllä omassa organisaatiossasi, mutta kehitystoimenpiteet eivät juurru arkeen. Vai onko kyse jostain muusta.

Anna jokaisesta väittämästä **1 piste**, jos se kuvaa organisaatiosi tämänhetkistä tilannetta (0 = ei kuvaa, 1 = kuvaa). Laske lopuksi pisteet yhteen.

- 1. Ohjelmia on paljon, kokonaiskuva puuttuu:** Kehitys- ja muutosohjelmia on käynnissä useita rinnakkain. Kaikkia ohjelmia ja niiden omistajia on mahdoton pystyä nimeämään.
- 2. Päällekkäisyys ja ristiriitaisuus:** Samoja teemoja käsitellään eri nimillä (esim. ketteryys, kulttuuri, hyvinvointi, osaaminen) eri ohjelmissa. Henkilöstö osallistuu useaan tilaisuuteen/tapahtumaan, joissa käsitellään saman tyyppisiä teemoja.
- 3. Kehittäminen on ”lisätyö” arjen päälle:** Kehitystyö jää erillisiksi työpajoiksi ja kalvosarjoiksi, ilman että se muuttaa työn rakenteita, rooleja, päätöksentekoa tai priorisointia. Kehitystyö tehdään muun ns. normaalityön päälle.
- 4. Projektit päättyvät, mutta uudet käytännöt eivät ala:** Projektit ja ohjelmat viedään läpi, mutta 3–6 kuukauden päästä palataan vanhoihin toimintatapoihin.
- 5. Vastuu on epäselvä:** Ohjelmien ja projektien juurruttamisen omistaminen on epäselvää, keskustelua omistajasta ei käydä riittävästi (johto, esihenkilöt, HR, kehitys, PMO). Yhteinen keskustelu siitä, mitä vastuu konkreettisesti tarkoittaa esim. viikkotasolla, puuttuu.
- 6. Esihenkilöt jäävät yksin muutosohjelmien kanssa:** Oletetaan, että esihenkilöt ”jalkauttavat” muutoksen ilman aikaa, tukea, osaamista tai selkeitä johtamiskäytäntöjä.
- 7. Mittaaminen kertoo tekemisestä, ei muutoksesta:** Osallistujamääriä, koulutustunteja ja projektin etenemistä seurataan, mutta ei sitä, muuttuuko arjen käyttäytyminen, päätöksenteko ja yhteistyö.
- 8. Uudet käytännöt eivät näy rakenteissa:** Muutos jää liian usein puheeksi ja esitysmateriaaleihin. Roolit, tavoitteet, palkitseminen, perehdytys, kokouskäytännöt ja prosessit eivät päivitty vastaamaan uutta toimintatapaa.
- 9. Henkilöstö on kyynistynyt:** Arjessa toistuvat lauseet kuten ”taas uusi hanke”, ”tämäkin menee ohi” tai ”odotetaan seuraavaa johtoryhmää”.

- 10. Jatkuvan parantamisen käytännöistä ei puhuta:** Systemaattista tapaa kerätä palautetta ohjelmien jälkeen ei ole, jotta korjausliikkeitä olisi mahdollista tehdä tai vastaavasti vahvistaa toimivia käytäntöjä.

Pisteiden tulkinta

- 0–3 pistettä:** Juurruttamisen perusasiat ovat kohtuullisella tasolla. Tarkista silti, että aloitteet ovat priorisoituja ja mittarit seuraavat arjen muutosta.
- 4–6 pistettä:** Selkeä juurruttamisriski. Ennen uusia ohjelmia: karsi päällekkäisyyttä, nimeä omistaja(t), sovi johtamisrytmi ja tee pilotointi + mittarit.
- 7–10 pistettä:** Muutosähky ja juurruttamisen kyvykkyydet ovat kriittinen pullonkaula. Tarvitaan hallinnollinen innovaatio: yhteinen malli priorisointiin, päätöksentekoon ja juurruttamiseen (rakenteet, roolit, mittaaminen ja palautesilmukat).

Tulkinta: Jos tunnistat useita kohtia, organisaatiosi ei välttämättä tarvitse ”lisää ohjelmia”, vaan sen tulee ottaa hallinnollisen innovaation rakenteen opit käyttöön – eli selkeä, yhteinen tapa johtaa, priorisoida ja juurruttaa muutosta arkeen. Tällöin HR:n ja johdon kannattaa keskittyä vähentämään päällekkäisiä aloitteita, kirkastamaan omistajuus sekä rakentamaan pysyvät johtamis- ja seurantakäytännöt, joilla uudet toimintatavat vakiinnutetaan.

Mistä aloittaa? Lähde tästä liikkeelle (varaa aikaa noin 30–60 min): Listaa kaikki käynnissä olevat aloitteet yhdelle sivulle, merkitse jokaiselle omistaja ja tavoite, ja pääta johdon kanssa 1–3 tärkeintä seuraavalle 90 päivälle. Sovi samalla, miten uutta toimintatapaa vahvistetaan viikkotasolla (johtamisrutiinit) ja millä 2–4 mittarilla näette juurtumisen.

Hallinnollisen innovaation diffuusio ja omaksuminen ovat paitsi viestinnän ja johtamisen kysymyksiä myös organisaation kulttuurin ja rakenteiden kehittämistä. HR on avainasemassa varmistamassa, että uusi toimintatapa ymmärretään, hyväksytään ja otetaan osaksi organisaation normaalia toimintaa. Tämä vaatii suunnitelmallisuutta, kuuntelua, viestinnän vahvistamista ja muutoksen tukemista koko henkilöstössä.

Yhdeksän askelta onnistuneeseen organisaatiomuutokseen

Organisaation uudistuminen ja kehittyminen edellyttävät hallinnollisten innovaatioiden omaksumista ja leviämistä koko henkilöstössä. Innovaatioita voi olla monenlaisia: uusia toimintamalleja, prosesseja, rakenteita tai työkaluja, jotka vaikuttavat suoraan ihmisten arkeen ja työtapoihin. HR:llä on tässä tärkeä rooli ja vastuu erityisesti varmistaa, että innovaatiot leviävät organisaatiossa tehokkaasti ja henkilöstö omaksuu ne onnistuneesti.

Organisaatioiden innovaatiot eivät synny tyhjiössä. Ne rakentuvat yhdistelmänä johtajuutta, henkilöstön osallistamista ja verkostomaista yhteistyötä (Lin & Chen, 2007). Johdon tukea tarvitaan, johtajien tulee näyttää suunta, viestiä tavoitteet selkeästi ja mahdollistaa pitkäjänteinen kehittäminen. Tuki näkyy muun muassa resurssien kohdentamisessa, viestinnässä ja muutoksen legitimoinnissa. Ilman johdon aktiivista osallistumista laatu ja tuottavuus jäävät sattuman varaan.

Yhdeksän kohdan muistilista

Ennen käynnistämistä, varmista, että perusta muutokselle on vahva.

SUUNNITTELUSTA TOIMINTAAN:

Askeleet 1–3: Valmistelu, Strategia, Agentit

1. Valmistele muutos huolellisesti

- Varmista johdon aito sitoutuminen. Viesti avoimesti ja tue henkilöstöä muutoksessa.

2. Yhdistä muutos osaksi strategiaa

- Tunnista organisaation kriittiset elementit strategiasta ja toimintasuunnitelmista.
- Rakenna muutospolku kohti strategisia tavoitteita.
- Vie se sinne strategiaan, hae sanoitus strategiasta – mainitse strategia.

3. Tunnista muutosagentit

- Ketkä levittävät uudenlaista ajattelua organisaatiossa? Tue ja näkyvöitä heidät.
- Varmista, että he tulevat eri puolilta organisaatiota ja eri rooleista ja että he voivat käyttää aikaa muutoksen edistämiseen.

OSALLISTAVA JOHTAMINEN: ASKELEET 4–6:

Joustavat rakenteet, Sitouttava ote, Esihenkilöiden rooli

4. Rakenna joustavat rakenteet

- Varmista avoin tiedonkulku ja nopea päätöksenteko.

5. Edistä osallistavaa ja sitouttavaa johtamista

- Kannusta työntekijöiden äänen esiin tuomista.
- Panosta motivoivaan työkuultuuriin.
- Varmista, että työryhmät toimivat.

6. Varmista esihenkilöiden rooli

- Kouluta ja tue esihenkilöitä sparraamaan tiimejään päivittäisessä arjessa.

JATKUVA KEHITYS:

Askeleet 7–9: Seuraa ja mittaa, Viesti säännöllisesti, Parantamisen kulttuuri

7. Seuraa ja mittaa vaikutuksia

- Kerää palautetta ja analysoi innovaation tuomia hyötyjä.
- Tee tarvittaessa korjauksia ja kehitä jatkuvasti.

8. Viesti säännöllisesti ja selkeästi

- Miten kerrot osaamisesta, sen kehittämisestä ja vaikutuksista eri kohderyhmille? Kalenteroi tekeminen.

9. Rakenna jatkuvan parantamisen kulttuuria

- Pienet arjen askeleet voivat olla merkittäviä. Vie tätä henkeä organisaatioon.

HR-johtajan muistilista

Hallinnollisen innovaation strateginen johtaminen

1. Valmistele muutos huolellisesti

Viesti avoimesti ja tue henkilöstöä muutoksessa.

2. Panosta strategiseen osaamisen johtamiseen

Tunnista organisaation avainosaaminen, kehitä oppimis- ja palkitsemisjärjestelmiä, jotka tukevat innovaatioita.

3. Rakenna joustavia rakenteita ja prosesseja

Varmista avoin tiedonkulku ja nopea päätöksenteko, hyödynnä systeemiteoriaa organisaation vuorovaikutuksen parantamisessa.

4. Edistä osallistavaa ja sitouttavaa johtamista

Kannusta työntekijöiden äänen kuulemiseen, panosta hyvinvointiin ja motivoivaan työkuultuuriin.

5. Seuraa ja mittaa vaikutuksia

Kerää palautetta ja analysoi innovaation tuomia hyötyjä, tee tarvittaessa korjauksia ja kehitä jatkuvasti.

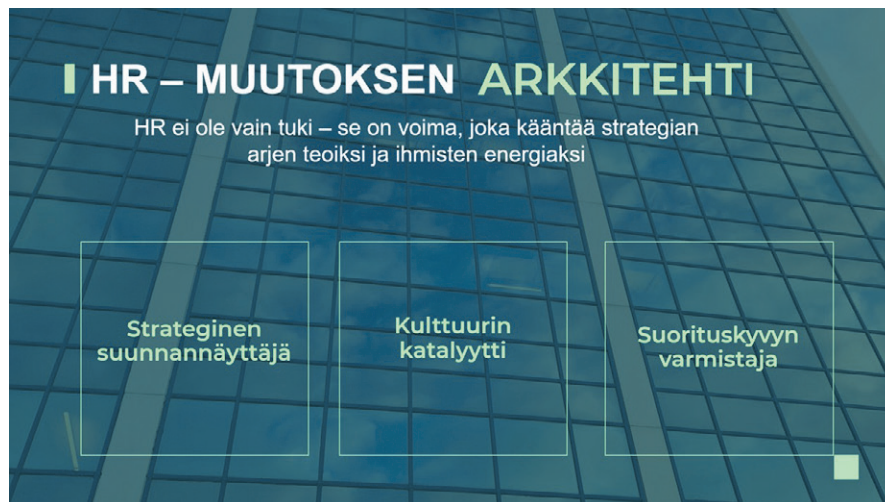
HR – Muutoksen arkkitehti

HR ei ole vain tuki, vaan voima, joka kääntää strategian arjen teoiksi ja ihmisten energiaksi. HR-johtajan vastuu on varmistaa, että innovaatiot leviävät organisaatiossa tehokkaasti ja henkilöstö omaksuu ne onnistuneesti (kuva 5). HR suunnittelee viestintäkanavat ja -tavat huolella – miten uusi toimintamalli tuodaan henkilöstön tietoisuuteen, miten sen hyödyt ja tarkoitus kommunikoidaan selkeästi. Henkilöstön kuunteleminen, koulutus, tuki ja motivointi ovat avainasemassa, jotta muutos ei jää pelkästään paperille. HR hyödyntää organisaation muutosagentteja – henkilöitä, joilla on vaikutusvaltaa ja jotka voivat innostaa muita omaksumaan uusia toimintatapoja. HR on avainasemassa varmistamassa, että uusi toimintatapa ymmärretään, hyväksytään ja otetaan osaksi organisaation normaalia toimintaa.

Tämä kaikki vaatii suunnitelmallisuutta, kuuntelua, viestinnän vahvistamista ja muutoksen tukemista koko henkilöstössä.

Yhteenveto

Jatkuvasti muuttuvassa ja vaikeasti ennakoitavassa toimintaympäristössä organisaation uudistumiskyky rakentuu ennen kaikkea oppimisesta, yhteistyöstä ja arkeen juurtuvista toimintamalleista. HR:n rooli nähdään muutosmoottorina ja muutoksen arkkitehtina, joka auttaa johtoa rakentamaan suuntaa ja varmistaa hallinnollisten innovaatioiden (esim. johtamisjärjestelmien, rakenteiden ja kulttuurin uudistusten) suunnitelmallisen käyttöönoton ja vakiinnuttamisen. Rogersin diffuusion näkökulmasta onnistuminen edellyttää selkeää hyötyä, yhteensopivuutta, ymmärrettävyyttä, kokeiltavuutta ja näkyviä tuloksia. Lisäksi tarvitaan johdon aitoa sitoutumista, monikanavaista viestintää, muutosagenttien hyödyntämistä ja jatkuvan parantamisen kulttuuria, jotta muutos ei jää projektiksi vaan muuttuu pysyväksi tavaksi toimia (kuva 6). ■



Kuva 5. HR – muutoksen arkkitehti (Tanninen, 2026, s. 46).



Kuva 6. Hallinnollisen innovaation ydinolemus (Tanninen, 2026, s. 50).

LÄHTEET

Ahira, S. L. & Ravichandran, T. (2001). An innovation diffusion model of TQM implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(4), 445–464.

Kubeczko, K., Rametsteiner, E. & Weiss, G. (2006). The role of sectoral and regional innovation systems in supporting innovations in forestry. *Forest Policy and Economics*, 8(7), 704–715.

Lin, C. Y.-Y. & Chen, M. Y.-C. (2007). Does innovation lead to performance? *Management Research News*, 30(2), 115–132.

Ravichandran, T. (2000). Redefining organizational innovation: towards theoretical advancements. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(2), 243–274.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Fifth Edition, New York: The Free Press.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. Fourth Edition. New York: The Free Press.

Sciulli, L. M. (1998). How organizational structure influences success in various types of innovation. *Journal of Retail Banking Services*, 20(1), 13–18.

Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York. p 68.

Tanninen, K. (2008). Diffusion of administrative innovation: TQM implementation and effectiveness in a global organization, Dissertation, Lappeenranta University of Technology, School of Business, No 304.

Tanninen, K. (2026). Henkilöstöjohdon ryhmä, Henry ry, webinaari 12.2.2026.

Westphal, J. D., Gulati, R. & Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the context and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366–394.

KATI TANNINEN, kauppatieteiden tohtori, KTT, tutki väitöskirjassaan johtamismallien omaksumista hallinnollisen innovaation näkökulmasta globaalin konsernin ympäristössä. Hän on työskennellyt ylimmän johdon, keskijohdon, asiantuntijoiden sekä koko henkilöstön kanssa ymmärtäen organisaatiodynamiikan ja yhteistyön merkityksen. Hänellä on 20 vuoden kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta ja henkilöstöjohtamisesta ja yrittäjyydestä, 15 vuoden kokemus esihenkilötyöstä ja muutostilanteiden johtamisesta. Laaja kokemus henkilöstöpalveluiden tuottamisesta, ulkoistamisesta sekä tehostamisesta. Tällä hetkellä hän on liiketoimintajohtajana ja omistajana Tucon Oy:ssä ja sitä kautta tekee vaikuttamistyötä organisaatioiden muutostilanteiden kanssa.

Hänen mottonsa on: ”Uskon vahvasti siihen, että menestyäkseen yrityksen on saatava koko organisaatio ajattelemaan yhdessä, dialogitaitojen merkitys korostuu entisestään.”

Jussi Markula



Johtamisen hajauttaminen ja työn uusi tasapaino

Yksittäinen johtaja ei enää pärjää yksin. Työelämä on muuttunut niin monimutkaiseksi ja nopeatempoiseksi, että ymmärrys on väistämättä hajautunut ympäri organisaatiota. Siksi myös johtamista on hajautettava. Kyse ei kuitenkaan ole vain sääntöjen purkamisesta tai yksilöiden vapauden lisäämisestä. Olennaista on se, miten erillinen osaaminen saadaan yhdistettyä vaikuttavaksi, yhteiseksi toiminnaksi.

Tämä artikkeli tarkastelee siirtymää perinteisestä yksilöjohtamisesta yhteisöohjautuvaan malliin, jossa päätöksentekokyky ymmärretään koko organisaation yhteisenä ominaisuutena. Onnistunut muutos haastaa HR:n rakentamaan uusia, toimijuutta tukevia rakenteita ja vaatii rohkeaa kokeilukulttuuria arjen työssä.

AVAINSANAT: #yhteisöohjautuvuus, #yhteisjohtajuus, #coleadership

Suorituskyky syntyy yhdessä tekemisestä, mutta organisaatiot on rakennettu yksilöiden varaan. Tämä näkyy erityisesti johtamisessa: vaikka työ on yhä riippuvaisempaa yhteisestä ajattelusta, kasaantuvat päätöksenteko ja vastuu edelleen harvoille. Tästä syntyy jännite, joka näkyy arjessa työnteon sujumattomuutena.

Samalla toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Tietoa on enemmän kuin koskaan, ja päätöksiä pitäisi tehdä yhä nopeammin. Tekoäly kiihdyttää tätä kehitystä entisestään (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Johtamisesta on tullut samanaikaisesti kriittisempää ja vaikeampaa. Yhä useampi johtaja kokee työnsä liian kuormittavaksi, ja päätöksenteko vaikeutuu. Yksi ilmentymä tästä on, että johtamisura ei houkuttele entiseen tapaan, etenkin nuoria (esim. Hamel & Zanini, 2020; Helsingin Sanomat, 2024). Tämä kuormitus ei useinkaan johdu vain pelkästä työmäärästä, vaan syvemmästä psykologisesta ilmiöstä: kun toimintaympäristön monimutkaisuus kasvaa, johtajat kokevat oman toimijuutensa murenevan. Kun tekojen ja lopputulosten välinen yhteys hämärtyy, johtajat alkavat

vetäytyä emotionaalisesti ja päätöksenteosta (Wedell-Wedellborg, 2026).

Paine ei koske vain johtajia. Myös asiantuntijat toimivat ympäristössä, jossa työn tekeminen ei aina etene sujuvasti. Päätökset viivästyvät, vastuut jäävät epäselviksi ja eteneminen edellyttää jatkuvaa koordinoitua. Työ ei enää pysy rajatuissa rooleissa, vaan vastauksia joudutaan rakentamaan yhdessä. *Työn sujumattomuus ei useinkaan näy suurina epäonnistumisina, vaan arjen kitkana.* Päätöksiä odotetaan, asioita palloillaan ihmiseltä tai "siilolta" toiselle ja kokonaiskuva jää helposti hajanaiseksi. Aikaa kuluu koordinoituihin enemmän kuin itse työn tekemiseen. Tämä ei ole seurausta yksittäisten ihmisten toiminnasta, vaan siitä, miten työ ja päätöksenteko on organisoitu. Mitä enemmän työ edellyttää eri näkökulmien yhdistämistä, sitä enemmän korostuu kyky tehdä päätöksiä lähempänä arjen tilanteita yhdessä muodostetun ymmärryksen pohjalta. Samalla organisaatioilta vaaditaan enemmän: nopeampaa reagoitua, kykyä toimia epävarmuudessa ja yhä parempia päätöksiä.

Miksi hyvänkin johtajan on vaikea onnistua

Rajoitteena ei ole johtajien osaaminen. Monessa organisaatiossa johtajat ovat kokeneempia ja koulutetumpia kuin koskaan. Haaste syntyy siitä, kuinka paljon asioita on edelleen johtajien vastuulla. Päätöksiä, priorisointia ja suuntaa odotetaan harvoilta, vaikka toimintaympäristö on yhä monimutkaisempi. Tietoa on valtavasti, mutta se sijaitsee hajautuneena organisaatiossa. Silti päätöksenteko kulkee edelleen rakenteiden kautta, jotka kokoavat valtaa ja vastuuta ylöspäin. Yksittäisen johtajan on mahdotonta muodostaa jatkuvasti riittävän ajantasaista kokonaiskuvaa laadukkaan päätöksenteon tueksi. Samalla odotukset nopeudesta ja laadusta kasvavat, mikä lisää kuormitusta ja tekee päätöksenteosta varovaista ja raskasta. Kun yhä useampi asia kulkee johtajien kautta, organisaation kyky hyödyntää omaa osaamistaan jää vajaaksi ja työn sujavuus kärsii. Psykologi Merete Wedell-Wedellsborg (2026) huomauttaa, että jatkuva paine ja toimijuuden menettämisen tunne saavat johtajat taantumaan psykologisesti: he joko passivoituvat tai päinvastoin yrittävät palauttaa hallinnan tunteen kiristämällä sääntöjä, kontrollia ja kuria. Kumpikin näistä puolustusmekanismeista on iso haitta organisaation todelliselle suorituskyvylle ja työn sujavuudelle.

Nykyinen johtamismalli, jossa johtajat ja johdettavat erotetaan selkeästi toisistaan, juontaa juurensa taylorismin aikaan (Taylor, 1911, kuten viitattu teoksessa Hamel 2020). On kuitenkin harhaluulo, että jyrkkä hierarkia olisi ihmisille ainoa luonnollinen tapa organisoitua. Antropologit David Graeber ja David Wengrow (2021) ovat laajassa katsauksessaan osoittaneet, että ihmiskunnan historiasta löytyy lukemattomia esimerkkejä joustavista, tasa-arvoisista ja ei-hierarkkisista yhteisöistä. Teollistuminen toi kuitenkin mukanaan töitä, joita harva osasi. Ammattiosaaminen ja teknologinen ymmärrys olivat tuolloin vain harvojen käsissä, joten ajattelun ja päätöksenteon keskittäminen oli perusteltua. Vaikka johtaminen ja osaamistaso ovat kehittyneet valtavasti, tämä peruslogiikka on säilynyt yllättävän muuttumattomana.

Yksilökeskeisen itseohjautuvuuden sudenkuopat

Useat organisaatiot ovat havahtuneet hierarkkisen johtamisen rajoitteisiin. Niitä haastaen itseohjautuvuus nousi 2010-luvulla tärkeäksi ilmiöksi, mutta sitä lähestyttiin usein kontrollin purkamisena ja yksilön toimintavapauksien lisäämisinä. Vastuu kokonaisuudesta säilytettiin edelleen johtajilla. Käytännön kokemukset osoittivat, että tällainen yksilökeskeisyys johti uudensuuntaisiin ongelmiin, kuten liialliseen osioptimointiin yhteisen suorituskyvyn kustannuksella.

Yhdessä ääripäässä ovat olleet täysin johtajattomat organisaatiot ja egalitaariset kollektiivit, joissa päätöksenteko on pyritty hajauttamaan täydellisesti. On kuitenkin huomattu, että

täysi johtajattomuus, joka ilmenee pelkkänä anarkiana tai liiallisena kollektivismina, on vähintään yhtä ongelmallista (Martela, 2023). Kokonaisvastuunoton puutteen lisäksi kompastuskiviksi muodostuvat usein osaamisen tasapäästäminen sekä yksimielisyyttä vaativa, raskas ja aikaa vievä päätöksenteko (Malleon & Cheng, 2026). Näissä tilanteissa organisaation päätöksentekokyky ja tehokkuus joutuvat helposti väistymään ryhmäharmonian tavoittelun tieltä (Malleon & Cheng, 2026).

Moni työntekijä on kokenut jääneensä itseohjautuvuuden myötä liian yksin. Keskeinen oppi onkin ollut, että *vapaus ilman yhteistä suuntaa ei lisää organisaation suorituskykyä eikä pitkällä tähtäimellä ihmisten hyvinvointia*. Työn merkityksellisuuden ja sisäisen motivaation kokemus syntyy vapauden (autonomian) lisäksi vahvasti myös yhteisöllisyydestä ja yhteisestä suunnasta (Deci & Ryan, 2000; Rosso ym., 2010).

Johtamisen hajauttamiseen liittyy sitkeä väärinkäsitys siitä, ettei kontrollia enää tarvittaisi. Ongelma ei kuitenkaan ole kontrolli sinänsä, vaan sen hierarkkinen ja ulkoinen muoto. Jos esiin nousevia haasteita yritetään ratkoa vain lisäämällä uusia sääntöjä tai hyväksyntäketjuja, syntyy kontrollin illuusio: rakenteet antavat vaikutelman hallinnasta, mutta todellisuudessa työn sujavuus heikkenee, päätöksenteko hidastuu ja kokonaiskuva hämärtyy.

Miksi juuri nyt: kompleksisuus ja tekoäly

Johtamisen hajauttamisen tarve ei synny ideologiasta, vaan toimintaympäristön muutoksesta.

Kompleksisessa ympäristössä tieto on hajautunutta ja tilanteet muuttuvat nopeasti. Snowdenin ja Boonen (2007) Cynefin-viitekehys kuvaa siirtymää tilanteisiin, joissa ratkaisut syntyvät etenkin kokeilujen kautta. Tällaisissa tilanteissa tehokkain toiminta perustuu usein hajautettuun päätöksentekoon (Uhl Bien ym., 2007). Tekoäly vahvistaa tätä kehitystä. Tietoa on enemmän kuin koskaan, mutta sen tulkinta ja merkityksellistäminen edellyttävät ihmisten välistä vuorovaikutusta (Brynjolfsson & McAfee, 2014). *Tekoäly ei vähennä päätöksenteon tarvetta, vaan lisää sitä*. Mitä enemmän tietoa on saatavilla, sitä tärkeämmäksi nousee kyky muodostaa siitä yhdessä merkityksellisiä tulkintoja eli tulkintaa (sensemaking) ympäröivää todellisuutta (Weick, 1995). Tutkimukset osoittavatkin, että ryhmät voivat tietyissä olosuhteissa tehdä parempia päätöksiä kuin yksilöt (Woolley ym., 2010). Johtamisen hajauttaminen nähdäänkin usein tapana hyödyntää organisaation kollektiivista älykkyyttä, mikä vahvistaa sekä suorituskykyä että ihmisten suhdetta työhön.

Tämä ei ole vain hypoteesi, vaan empiiristen tutkimusten mukaan yhteisohjautuvat ja demokraattiset organisaatiot ovat perinteisiä verrokkejaan tuottavampia nimenomaan tietointensiivisillä aloilla (Young-Hyman ym., 2023). Demokraattinen hallintomalli yhdistää asiantuntijoiden eri-

koistuneen tiedon tehokkaammin kuin perinteinen hierarkia (Malleon & Cheng, 2026).

Vapaus ei riitä – hajautettu johtaminen vaatii vahvoja rakenteita

Frank Martela (2023) on korostanut, että organisaation suorituskyky syntyy yksilöiden kyvystä koordinoita toimintaan, ei pelkästä autonomiasta. Tämä havainto on linjassa myös kollektiivista älykkyyttä koskevan tutkimuksen kanssa, jossa ryhmän toimivuus ei riipu yksilöiden älykkyydestä vaan vuorovaikutuksen laadusta (Woolley ym., 2010). Yhä useammassa organisaatiossa etsitäänkin tapoja koordinoita toimintaa aidosti yhdessä. Keskeinen muutos liittyy siihen, missä ja miten johtaminen tapahtuu. Kehittämiskohteena ei enää ole vain yksilön vapaus, vaan se, miten valta, vastuu ja toimijuus jakautuvat yhteisössä (Markula & Salovaara, 2024). On selvää, että vallan ja vastuun tulee kulkea käsi kädessä. Jos valtaa hajautetaan, yhteisössä pitää olla laajasti myös halua ja kykyä ottaa vastuuta kokonaisuudesta.

Hajautettu johtaminen ei kuitenkaan ole rakenteiden purkamista ilman uutta selkänöjää, vaan siirtymää toisenlaisiin rakenteisiin. Frank Martela (2023) huomauttaa, että on tärkeää erottaa toisistaan hierarkia (vallan keskittyminen) ja rakenne (muodolliset roolit ja säännöt). Yhteisöohjautuvat organisaatiot hylkäävät hierarkian, mutta vaativat toimiakseen vahvoja, yhteisesti sovittuja rakenteita ja sääntöjä (ks. myös Kolbjørnsrud, 2018). Organisaatiotutkija Perttu Salovaara (2025) on osuvasti huomauttanut, että ilman tällaisia rakenteita hajautettu johtaminen jää vain hyvien henkilösuhteiden ja esihenkilöiden “goodwillin” varaan. Tämä tekee kulttuurista äärimmäisen haavoittuvan: jos yksi johtaja vaihtuu, koko vapauden kulttuuri voi romahtaa hetkessä.

Yhteisöohjautuva malli edellyttää työyhteisöltä omaa “sosiaalista infrastruktuuria”. Yhtä lailla kuin hierarkkinen malli nojaa omiin prosesseihinsa, myös vertaispohjainen toimintatapa vaatii tuekseen selkeitä, yhteisesti sovittuja rakenteita, käytänteitä ja kulttuuria. Jotta työ sujuisi, tarvitaan yhteisesti ymmärrettyjä sääntöjä, päätöksentekokäytäntöjä ja prosesseja, jotka tukevat tekemistä sitä kangistamatta. Ero ei ole siinä, onko rakenteita vai ei, vaan siinä, ovatko ne ylhäältä pakotettuja ja hitaita vai yhdessä rakennettuja, tarkoituksenmukaisia ja joustavia. Hajautetussa mallissa sääntöjen tehtävä ei ole varmistaa kuuliaisuutta, vaan auttaa systeemiä toimimaan, oppimaan ja korjaamaan itse itseään.

Tämä tarkoittaa siirtymistä asetelmasta, jossa ihmiset ovat johtamisen kohteita, kohti toimintatapaa, jossa ihmiset ovat aktiivisia toimijoita siinä, teemmekö yhdessä hyvää työtä. Tällöin suunnan, priorisoinnin, rakenteiden ja toimintatapojen kaltaiset keskeiset kysymykset eivät ole enää pelkästään johdon vastuulla, vaan niitä rakennetaan ja päivitetään yhdes-

sä osana arkea. *Kyse ei ole siitä, että johtamisesta haluttaisiin luopua, vaan päinvastoin johtamista tarvitaan yhä enemmän, mutta uudelleen muotoiltuna.* Johtaminen ei enää perustu pysyvään ylös–alas-asetelmaan. Johtaminen ei ole vain tiettyjen roolien tehtävä, vaan yhteinen vastuu, joka rakentuu tilanteen ja osaamisen mukaan. Yksilöiden koordinoimisen sijaan huomio kiinnittyy siihen, miten tiimi, yksikkö tai organisaatio toimii kokonaisuutena. Tämä muutos heijastuu niin ajatteluun ja vuorovaikutukseen kuin organisaation rakenteisiin ja käytänteisiin.

Käytännössä ero näkyy arjessa yllättävän konkreettisesti. Siinä missä perinteisessä mallissa päätös valmistellaan ja vietään eteenpäin hyväksyttäväksi, hajautetummassa mallissa se syntyy suoraan tekemisen yhteydessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Olennaisinta ei ole se, kuka tekee lopullisen päätöksen, vaan se, miten yhteinen ymmärrys rakennetaan ennen päätöksentekoa.

Päätöksentekokyky on koko organisaation kyvykkyyden

Perinteisesti päätöksentekokykyä on pidetty johtajien ominaisuutena. Päätöksiä valmistellaan asiantuntijatasolla ja vietään ylöspäin johdon hyväksyttäväksi. Lisäksi johtamista tarkastellaan tyypillisesti yksilön piirteinä ja kahdenvälisenä suhteena, johtajan ja työntekijän välisenä dynamiikkana.

Nykyorganisaatioissa on yhä enemmän osaamista, mutta samalla toimintaympäristö on muuttunut yhä kompleksisemmäksi. Tietomäärä on valtava ja muutostahti nopea, eikä yksittäinen johtaja voi enää hallita kokonaisuutta. Todellisuudessa johtamista tapahtuu jatkuvasti kaikkialla organisaatiossa (Markula & Salovaara, 2024). Organisaation suorituskyky riippuu siitä, kuinka hyvin ihmiset pystyvät tekemään päätöksiä epävarmuuden keskellä, hyödyntämään muiden näkemyksiä ja arvioimaan ratkaisujen vaikutuksia kokonaisuuden kannalta. Onnistunut johtamisen hajauttaminen edellyttää, että valta ja vastuu ovat samassa paikassa ja päätöksenteko tapahtuu siellä, missä on kulloinkin parhaat edellytykset muodostaa tilanteesta riittävä ymmärrys. Tämä tekee päätöksentekokyvystä aidosti kollektiivisen kyvykkyyden.

Tämän kyvykkyyden hyödyntäminen edellyttää, että myös päätöksentekoon liittyvä kontrolli ymmärretään uudella tavalla. Hajautettu johtaminen ei tarkoita kontrollista luopumista, vaan siirtymää hierarkkisesta ohjauksesta kohti systeemin kykyä korjata itse itseään. Kompleksisessa ympäristössä organisaation on pystyttävä jatkuvasti aistimaan muutoksia, muodostamaan niistä yhteistä ymmärrystä ja tekemään korjaavia liikkeitä nopeasti. Ongelmia ei nosteta hierarkiassa ylöspäin ratkaistaviksi, vaan tiimit ja yksilöt tunnistavat jännitteitä itse ja reagoivat niihin suoraan esimerkiksi muuttamalla omaa toimintaansa tai kokeilemalla uusia ratkaisuja ilman erillistä hyväksyntäkierrosta. Tämä edellyttää organisaatiolta vahvaa psykologista turvallisuutta, jotta

keskeneräisistä ideoista ja ongelmista uskalletaan puhua ääneen (Edmondson, 2019).

Itsekorjautuvuus edellyttää organisaatiolta vähintään kolmea asiaa. Ensinnäkin tarvitaan psykologista omistajuutta: ihmisten on koettava, että työn tulokset todella kuuluvat myös heille. Toiseksi tarvitaan välitöntä palautetta ja selkeää näkyvyyttä työn vaikutuksista, jotta poikkeamat ja heikot signaalit voidaan huomata ajoissa. Kolmanneksi tarvitaan todellinen mahdollisuus tehdä muutoksia ilman raskaita hyväksyntäketjuja. Vasta näiden myötä hajautettu johtaminen muuttuu jatkuvaksi aistimiseksi, oppimiseksi ja itsekorjaavuudeksi (Laloux, i.a.).

Monessa hajautetun johtamisen organisaatiossa päätöksiä tehdään uudella tavalla, esimerkiksi neuvonantoprosessilla. Siinä kuka tahansa voi ottaa päätöksentekijän roolin, kunhan hän kysyy ensin neuvoa kahdelta taholta: niiltä, joilla on aiheesta asiantuntemusta, ja niiltä, joihin päätös vaikuttaa. Päätös ei ole äänestyksen tulos tai hidas konsensus, jonka vaarana on usein vastuun hämärtyminen ja organisaation reagoituvuuden lamaantuminen. Sen sijaan se on päätöksentekijän omaan harkintaan perustuva viisas valinta saatuja neuvoja hyödyntäen. Itseorganisoiduissa tiimeissä päätöksenteossa on mukana laajempi joukko näkökulmia, mikä voi parantaa päätösten tiedollista laatua ja perusteltavuutta (Krüger, 2023).

Hajauttaminen ei tarkoita päätöksenteon hidastumista, vaan sen merkittävää sujuvoitumista. Kun asioita ei tarvitse siirtää eteenpäin muiden pöydille ja päätökset koetaan yhteisinä, organisaatio pystyy toimimaan samanaikaisesti sekä nopeammin että laadukkaammin. Koska arvonluonti tapahtuu yhä useammin asiantuntijan ja asiakkaan välisissä rajapinnoissa, päätösvallan siirtäminen etenkin näihin arjen tilanteisiin parantaa asiakaskokemusta ja organisaation kykyä vastata nopeasti markkinoiden muutoksiin. Viime kädessä *kysymys ei ole enää siitä, kuinka hyviä päätöksiä johtajat tekevät, vaan siitä, kuinka nopeasti ja laadukkaasti organisaatio kykenee tekemään päätöksiä yhdessä.*

Miten yhteinen suunta rakentuu?

Yhteinen merkitykselliseksi koettu suunta on keskeinen edellytys toimivalle hajautetulle johtamiselle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että suunta olisi yksinomaan johtajan määrittämä. Yhä useammassa organisaatiossa suunta muodostuu dialogissa, tarkentuu jatkuvasti ja elää tekemisen mukana. Tätä voidaan kuvata yhteisenä suuntavaistona (Järvenpää, n.d.). Yhteisen suunnan merkitys korostuu erityisesti kompleksisissa tilanteissa, joissa yksittäinen toimija ei mitenkään voi hahmottaa kokonaisuutta yksin (Snowden & Boone, 2007; Stacey, 2010).

Vastuunoton ja omistajuuden kokemuksen synnyttämiseksi ei ole lopulta kovin merkityksellistä, onko suunta määritelty selkeästi ja kirjallisesti vai syntykö se yhteisen ajattelun ja keskustelun kautta tai kuka suunnan varsinaisesti määrittelee. Paljon tärkeämpää on, että suuntaan liittyvät toimintatavat ja

rakenteet kehitetään ja päätetään yhdessä eli myös tämä osa tavoista tehdä työtä omistetaan yhdessä.

HR vanhojen oletusten haastajana

Johtamisen hajauttaminen ei ole pelkästään johtamiskysymys. Se on ennen kaikkea organisointikysymys, ja osuu siksi suoraan HR:n ytimeen. Perinteinen hierarkkinen johtaminen on huomaamatta luonut monelle työpaikalle tietynlaisen lapsi-aikuinen-asetelman. Työntekijöitä kohdellaan ikään kuin heidän kykynsä kantaa vastuuta olisi rajallinen, ja esihenkilö eli ”aikuinen” ottaa hoitaakseen ongelmat ja vaikeat päätökset. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa tästä asetelmasta luopumista ja sen tunnustamista, että työpaikalla kaikki ovat vastuullisia aikuisia. Tämä haastaa perusteellisesti sen, miten organisaatio on rakennettu, ja mitä johtaminen käytännössä joko mahdollistaa tai estää. Kysymys ei ehkä olekaan enää siitä, pitäisikö johtamista hajauttaa, vaan pikemminkin siitä, missä määrin organisaation nykyiset rakenteet estävät sen luonnollista toteutumista. Tässä yhteydessä HR:n tehtävänä ei ole tarkastella ainoastaan työnjakoa tai muodollisia johtamisrakenteita, vaan laajemmin sitä, millä tavoin organisaatio mahdollistaa itsekorjaavuuden. *Onko ihmisillä todellinen näkyvyys oman työnsä vaikutuksiin, tilaa yhteiselle tulkinnalle ja riittävästi valtaa tehdä korjaavia liikkeitä silloin, kun tilanne sitä todella vaatii?*

Monessa organisaatiossa puheet korostavat itseohjautuvuutta tai matalaa hierarkiaa, mutta arjen käytännöt ohjaavat ja tukevat silti edelleen keskitettyä, hierarkkista ja individualistista organisointia sekä päätöksentekoa. Tässä muutoksessa HR ei voi olla vain perinteisen johtamisajattelun toimeenpanija, vaan sen tulee toimia myös vanhojen oletusten haastajana ja rohkeana uudistajana. Keskeinen kysymys kuuluu: rakennammeko organisaatiota, jossa johtaminen nähdään vain harvojen tehtävänä, vai luomme kyvykkyyttä, jota kehitetään laajasti koko yhteisössä? Ashford, Wellman ja Sweeten (2026) peräänkuuluttavat HR-kenttään paradigman muutosta. Heidän mukaansa johtamisen kehittäminen ei saa enää olla vain pienen ”potentiaalisten huippuyksilöiden” joukon luksustuote. Sen sijaan perinteinen ajattelu tulisi kääntää ylösalaisin ja opettaa koko henkilöstöä hyödyntämään arjen kokemuksiaan johtajuuskyvykkyytensä kasvattamisessa. Tällainen demokraattinen ja skaalautuva lähestymistapa kasvattaa koko organisaation kollektiivista johtamispotentiaalia (Ashford ym., 2026).

Toimijuus ei synny puheesta vaan rakenteista

HR:n näkökulmasta yksi keskeisimmistä muutoksista liittyy toimijuuteen. Monessa organisaatiossa puhutaan omistajuudesta ja vastuunkannosta, mutta samanaikaisesti päätöksenteko on rajattu rooleihin, tieto ei liiku avoimesti ja työnkuvat määritellään jäykästi. Keskeinen kysymys ei ole, ovatko

ihmiset valmiita ottamaan vastuuta, vaan onko organisaatio rakennettu niin, että vastuun ottaminen on mahdollista (Markula & Salovaara, 2024). Toimijuus syntyy siitä, että ihmisillä on pääsy relevanttiin tietoon, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja kokemus siitä, että heidän näkemyksillään on merkitystä. Ilman näitä edellytyksiä toimijuus jää helposti vain kauniiksi puheeksi. *Tämä edellyttää myös uudenlaisia ajattelua yksilöiltä itseltään: työntekijöitä on aktiivisesti rohkaistava omaksuma johtajaidentiteetti oman työnsä ja asiantuntijuutensa puitteissa, jotta he uskaltavat ottaa tarjottua tilaa haltuun* (Ashford ym., 2026).

Työnkuvasta työn tekemiseen

Perinteinen HR-logiikka perustuu työnkuviin: ne määrittelevät, mitä kukin tekee ja mistä on vastuussa. Hajautetussa johtamisessa tämä logiikka alkaa väistämättä rakoilla. Työ ei enää asetu valmiisiin lokeroihin, vaan muotoutuu jatkuvasti tilanteen mukaan. Tällöin ennalta lukittuja työnkuvia olenaisempaa on kyky tarttua olennaiseen, ottaa vastuuta ilman erillistä mandaattia ja koordinoida toimintaa muiden kanssa. HR:n näkökulmasta tämä tarkoittaa monen perinteisen HR-käytännön ja järjestelmän haastamista: työnkuvien, roolien, päätöksenteon, tiedon jakamisen ja palkitsemisen logiikkaa ja muotoa on tarkasteltava kriittisesti uudelleen. Tämä näkyy myös siinä, miten organisaatiossa käsitellään epäkohtia. Perinteinen, usein ylhäältä alaspäin tai kahdenkeskisesti annettava palaute korvautuu yhteisöllisellä ”puheeksi ottamisella”. Koska työt ja tavoitteet ovat yhteisiä, on kaikkien vastuulla nostaa esiin havaitsemansa ongelmat tai uudet ideat. Ensimmäisessä ei etsitä yksilön virheitä, vaan arvioidaan tiimin ja yhteisön yhteisiä työtapoja ja rakenteita.

Tämä muutos näkyy myös palautteenannossa. Perinteinen palautteenanto luo helposti ylhäältä alaspäin suuntautuvan ”aikuisen-lapsi-asetelman”, jossa esihenkilö arvioi työntekijän suoritusta. Hajautetussa mallissa painopiste siirtyy yksilön arvioinnista yhteiseen ”työstä puhumiseen” ja asioiden puheeksi ottamiseen. Tällöin haasteet eivät ole yksilön epäonnistumisia, vaan systeemitason kysymyksiä, joita tiimi ratkoo yhdessä. Käytännössä tämä näkyy monella tasolla. Esimerkiksi tiukat työnkuvat voivat estää ihmisiä tarttumasta asioihin, jotka eivät kuulu heidän viralliseen rooliinsa, vaikka ne olisivat kokonaisuuden kannalta olennaisia. Päätöksentekokäytännöt voivat ohjata viemään asioita eteenpäin esihenkilöketjun kautta, vaikka tarvittava ymmärrys olisi jo olemassa tiimissä. Myös tiedon jakamisen käytännöt voivat rajoittaa sitä, ketkä ylipäättään voivat osallistua keskusteluun ja vaikuttaa lopputulokseen. Näissä tilanteissa *kyse ei ole yksittäisten ihmisten virheistä, vaan siitä, että rakenteet ohjaavat toimintaa tavalla, joka ei enää vastaa työn todellisuutta.*

Palkitseminen ohjaa enemmän kuin puhe

Yksi sitkeimmistä ristiriidoista organisaatioissa liittyy siihen, mitä organisaatio sanoo arvostavansa ja mitä se todellisuudessa palkitsee. Jos tavoitteet, mittarit ja palkitseminen perustuvat puhtaasti yksilösuoritukseen, organisaatio ohjaa

väistämättä yksilökeskeiseen toimintaan, vaikka tavoiteltaisiin yhteisöllisyyttä (Kerr, 1975). Kollektiivisen suorituskyvyn näkökulmasta keskeinen kysymys on, mitä pidämme organisaatiossa onnistumisena. Tämä näkyy suoraan ihmisten arjen toiminnassa esimerkiksi tilanteissa, joissa yksilöt optimoivat omaa suoritustaan, vaikka se samalla heikentäisi kokonaisuutta. Jos palkitseminen perustuu yksinomaan henkilökohtaisiin tavoitteisiin, yhteistyö jää helposti toissijaiseksi, vaikka työn onnistuminen edellyttäisi juuri sitä. *Yhteisen onnistumisen kannalta on ratkaisevaa, että palkitseminen tukee aidosti yhteistyötä, tiedon jakamista ja yhteisen lopputuloksen rakentamista.*

Muutos tapahtuu kokeilujen kautta

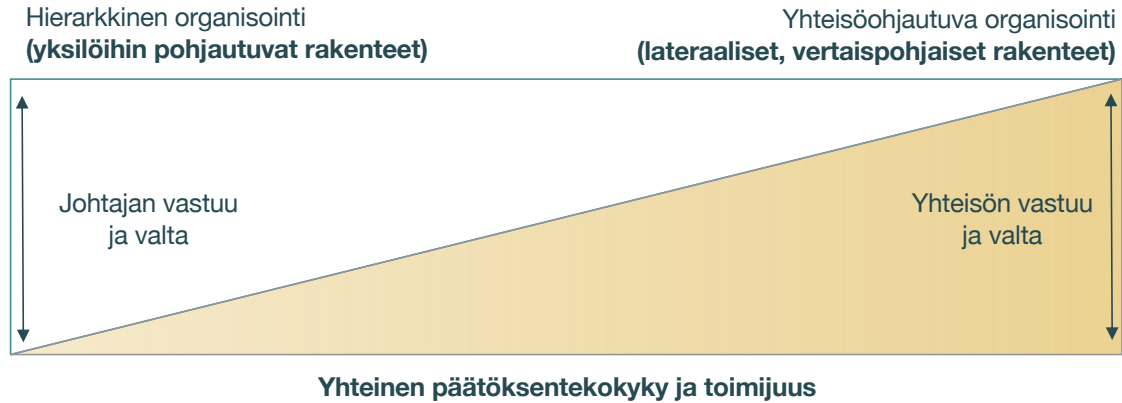
Onnistuneet esimerkit osoittavat, että tällainen muutos etenee harvoin perinteisen, ylhäältä tai keskitetysti johdetun muutosjohtamisen kautta. Laloux:n (2014) mukaan syvemmät organisaatiomuutokset syntyvät usein pieninä kokeiluina ja leviävät vähitellen. Tämä vastaa myös kompleksisten adaptiivisten järjestelmien teoriaa, jonka mukaan muutos tapahtuu luonnostaan hajautuneesti (Uhl-Bien ym., 2007). Johtamisen hajauttamiseen ei ole olemassa yhtä valmista mallia, joka voitaisiin ottaa käyttöön sellaisenaan. Eri organisaatiot, toimialat ja tilanteet edellyttävät erilaisia ratkaisuja, eikä yksikään yksittäinen lähestymistapa toimi kaikkialla. Siksi keskeisempää kuin ”oikean” mallin valinta on ymmärtää, mistä ilmiössä pohjimmiltaan on kyse: miten valta, vastuu ja toimijuus aidosti jakautuvat, miten päätöksiä tehdään ja miten yhteistä ymmärrystä rakennetaan arjessa.

Tämän ymmärryksen pohjalta muutos etenee käytännössä kokeilujen kautta. Organisaatiot testaavat esimerkiksi uusia tapoja tehdä päätöksiä, jakaa vastuuta ja rakentaa yhteistä suuntaa. Näistä opitaan vähitellen, millainen tapa toimii juuri heidän omassa kontekstissaan. Monessa tapauksessa toimivimmat ratkaisut eivät synny keskitetysti suunniteltuina, vaan paikallisesti kehittyen. Tiimit ja yksiköt löytävät omat tapansa toimia. Parhaat käytännöt leviävät organisaatiossa laajemmin, jos ne osoittautuvat toimiviksi. Tämä tarkoittaa myös sitä, ettei johdon tai HR:n tarvitse määritellä yhtä yhtenäistä johtamismallia. Liian tiukka ja yhdenmukaistava linjaus voi pahimmillaan jopa estää sellaisten käytäntöjen syntymistä, jotka tukisivat paremmin työn sujuvuutta ja päätöksentekokykyä vaihtelevissa tilanteissa.

Kuva 1 havainnollistaa, miten johtajuuden eri muodot eivät ole toisiaan poissulkevia vastakohtia, vaan ne muodostavat pikemminkin joustavan kentän tai liukuman. Toisessa ääripäässä on perinteinen hierarkkinen organisointi, jossa vastuu ja valta on keskitetty johtajille. Toisessa ääripäässä on täysin yhteisöohjautuva malli, joka nojaa lateraaliin ja vertaispohjaisiin rakenteisiin, jolloin vastuu ja valta ovat siirtyneet yhteisölle. Olennaista on huomata, että nämä muodot eivät sulje

Johtajuuden erilaiset muodot

Eri tilanteet ja toiminnot voivat sijoittua samanaikaisesti eri kohtiin



Kuva 1. Johtajuuden eri muodot muodostavat pikemminkin joustavan kentän tai liukuman.

toisiaan pois: organisaation sisällä eri toiminnot ja tilanteet voivat sijoittua samanaikaisesti eri kohtiin tätä kenttää, jolloin ne samalla kehittävät joustavasti yhteistä päätöksentekokykyä ja toimijuutta.

Käytännössä hajautettu johtajuus näkyy yleensä myös *uudenlaisina vertaispohjaisina toimintatapoina*, jotka eroavat merkittävästi perinteisestä johtamisesta. Esimerkiksi *neuvonantoprosessissa* päätöksiä ei viedä hyväksyttäväksi esihenkilölle, vaan päätöksentekijä hakee neuvoja niiltä, joita asia koskee tai jotka ymmärtävät sitä parhaiten ja tekee päätöksen oman harkintansa mukaan. Joissakin organisaatioissa työtä puolestaan organisoidaan ei-hierarkkisen *parvimallin* kaltaisesti, jolloin roolit muotoutuvat reaaliajassa tilanteiden ja tarpeiden mukaan.

Samalla on tärkeää tunnistaa, ettei perinteinen johtamismalli ole suinkaan ”väärä”. Se toimii edelleen monissa tilanteissa, erityisesti silloin, kun toimintaympäristö on ennustettava ja tehtävät ovat selkeästi rajattuja. Kysymys ei siis ole kaiken korvaamisesta, vaan vaihtoehtojen ja toimintatapojen laajentamisesta. Jos organisaatioissa ei tunneta muita tapoja toimia, valinta eri mallien välillä ei ole todellinen. Tällöin päädytään helposti jatkamaan tutulla mallilla, vaikka se ei enää vastaisi työn ja ympäristön todellisuutta. Johtamisen hajauttaminen ei siis ala uusista rakenteista tai valmiista malleista, vaan kyvystä kokeilla, oppia ja rakentaa yhdessä toimivampia tapoja tehdä työtä.

Johtamisen seuraava luku

Johtamisen hajauttaminen ei ole pelkkä tehokkuuskysymys. Se liittyy syvästi myös siihen, millainen suhde ihmisillä on työhön ja työyhteisönsä. Johtamisen historiaa voidaan tarkastella jatkuvana siirtymänä yksilön kontrollista kohti kollektiivisen kyvykkyyden rakentamista. Kun Taylorin aikana ratkaisu työn organisointiin oli ajattelun keskittäminen harvoille, nyt edessämme oleva haaste on täysin päinvastainen: miten kaikkialle hajautettu ajattelu saadaan toimimaan saumattomasti yhdessä.

Johtamisen hajauttaminen on siten siirtymistä yksilökeskeisestä johtamisesta kohti yhteisöohjautuvaa toimintaa, jossa johtaminen ymmärretään jaettuna kyvykkyytenä (Markula & Salovaara, 2024). Kuten organisaatiotutkija Perttu Salovaara on huomauttanut, vaikka johtamista opetetaan usein korostetun yksilökeskeisenä taitona, arjen työssä onnistuminen on viime kädessä aina alisteista käytännön ryhädynamiikalle (Markula, 2025). Johtajuudessa ei pohjimmiltaan ole kyse yksittäisestä johtajasta, vaan siitä, että kyetään saavuttamaan yhteisiä, tärkeitä päämääriä yhdessä. Käytännössä tämä näkyy organisaatioissa siten, että päätöksiä tehdään lähempänä itse työtä, ihmiset osallistuvat aktiivisesti yhteisten asioiden määrittelyyn ja tieto liikkuu avoimesti. Työ ei ole enää pelkkää annettujen tehtävien suorittamista, vaan yhteistä ajattelua ja jatkuvaa toiminnan koordinoitua.

Hajautettu malli ei ole hopealuoti tai vastaus aivan kaikkeen. Se on kuitenkin yksi keskeisimmistä tavoista vastata siihen kysymykseen, joka määrittää tulevaisuuden organisaatioiden elinvoimaisuutta: miten voimme yhteisönä olla jotain enemmän kuin vain joukko hierarkkisesti koordinoituja yksilöitä. Tässä ei ole kyse vain nykyisen johtamismallin pienestä hienosäädöstä, vaan perinteisen hierarkkisen logiikan purkamisesta. Vaikka organisaation virallinen rakenne ja nimikkeet usein säilyisivätkin ennallaan, johtamisen perimmäinen luonne muuttuu ja ylös-alas-asetelma menettää merkitystään. Kärjistäen voisi sanoa, että *tulevaisuuden organisaatioissa tarvitaan huomattavasti enemmän johtamista, mutta vähemmän yksittäisiä johtajia*. Kyse on siirtymästä sankarijohtajuudesta kohti kollektiivista toimijuutta, jossa johtajuus nähdään ryhmän yhteisenä, vuorovaikutuksessa syntyvänä käytäntönä (Raelin, 2016; 2018).

Keskeisin kysymys ei siis lopulta ole, tarvitaanko organisaatiossa kontrollia, vaan millaista tuon kontrollin tulisi luonteeltaan olla. Perinteisen hierarkian sijaan tulevaisuuden organisaatioissa korostuu kyky rakentaa systeemisiä, yhdessä omistettuja tapoja aistia muutoksia, oppia niistä ja korjata yhteistä suuntaa. Tarvitsemme yhä enemmän organisaatioita, joissa ajattelu, päätöksenteko ja vastuu kokonaisuudesta kuuluvat aidosti kaikille. Organisaation kilpailukyky ei enää ratkea siinä, kuinka hyviä johtajia sillä on, vaan siinä, kuinka hyvin se kykenee johtamaan yhdessä. *Kysymys ei lopulta ole siitä, pitäisikö johtaminen hajauttaa, vaan siitä, miten organisaatiot pystyvät hyödyntämään koko ajattelukykyä.* ■

LÄHTEET

Ashford, S. J., Wellman, N. & Sweeten, J. R. (2026). Leadership should not be a luxury good: Scaling leader development for the forgotten majority. *Academy of Management Learning & Education*. <https://doi.org/10.5465/amle.2024.0590>

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, NY: W. W. Norton & Company.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Graeber, D. & Wengrow, D. (2021). *The dawn of everything: A new history of humanity*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.

Hamel, G. & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Helsingin Sanomat. (2024, 28. helmikuuta). Tutkimus: Irtisanoutumisaikheet kasvussa erityisesti johtajilla ja nuorilla aikuisilla. Haettu 15.4.2026 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000010258039.html>

Järvenpää. (i.a.). Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus. Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja uusista organisoitumisen tavoista. Haettu 8.4.2026 osoitteesta <https://www.jarvenpaa.fi/files/52656cf1674c7cc2eb3da9f5949c4c57d335394a/ja-rvenpa-a-ihmisen-kokoinen-itseohjautuvuus-final.pdf>

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769–783.

Kolbjørnsrud, V. (2018). Collaborative organizational forms: On communities, crowds, and new hybrids. *Journal of Organization Design*, 7, Article 11.

Krüger, A. (2023). Islands of deliberative capacity in an ocean of authoritarian control? The deliberative potential of self-organised teams in firms. *Business Ethics Quarterly*, 33(1), 67–101.

Laloux, F. (2021). *Reinventing organizations – kohti tulevaisuuden työyhteisöjä*. (J. Markula, A. Rautanen & R. Waegelien, suom.). Seinäjoki: Teal Suomi Osuuskunta. (Alkuperäisteos julkaistu 2016)

Laloux, F. (i.a.). *Understanding self-correcting systems* [Video]. Haettu 13.4.2026 osoitteesta <https://thejourney.reinventingorganizations.com/4111.html>

Malleson, T. & Cheng, Y.-Y. (2026). Hierarchy, equality, or democracy: Examining the tradeoffs in the governance of economic organizations. *Critical Sociology*, 1–25.

Markula, J. & Salovaara, P. (2024). *Yhteisöohjautuvuuden käsikirja*. Oulu: Metanoia Instituutti.

Markula, J. (juontaja). (2025). *Syvällinen taustoitus yhteisjohtajuuteen ja ei-hierarkkiseen ajatteluun (Perttu Salovaara)* (jakso 6) [äänipodcast]. Podcastissa *Kuka täällä johtaa?* Coleaders Community. Haettu 15.4.2026 osoitteesta https://www.youtube.com/watch?v=Y18gz_lq6Kc

Martela, F. (2023). Managers matter less than we think: How can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*, 12(1-2), 19–25.

Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131–158.

Raelin, J. A. (2018). What are you afraid of: Collective leadership and its learning implications. *Management Learning*, 49(1), 59–66.

Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A leader’s framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.

Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. London: Routledge.

Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds*. New York, NY: Doubleday.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Brothers.

Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.

Wedell-Wedellsborg, M. (2026, 23. maaliskuuta). Leaders feel their agency eroding—and they’re starting to withdraw. *Harvard Business Review*. Haettu 15.4.2026 osoitteesta <https://hbr.org/2026/03/leaders-feel-their-agency-eroding-and-theyre-starting-to-withdraw>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N. & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686–688.

Young-Hyman, T., Magne, N. & Kruse, D. (2023). A real utopia under what conditions? The economic and social benefits of workplace democracy in knowledge-intensive industries. *Organization Science*, 34(4), 1353–1382.

JUSSI MARKULA, DI, on yhteisöohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden asiantuntija. Hän toimii Coleaders Community Oy:n toimitusjohtajana ja hostaa “Kuka täällä johtaa?” -podcastia. Markula on työskennellyt viimeisen kymmenen vuoden aikana yli 100 organisaation kanssa johtamiskäytäntöjen ja päätöksenteon kehittämisessä. Hän on Yhteisöohjautuvuuden käsikirjan toinen kirjoittaja yhdessä Perttu Salovaaran kanssa. Hänen työnsä keskittyy erityisesti kollektiivisen päätöksentekokyvyn, toimijuuden ja organisaatioiden toimintatapojen tarkasteluun kompleksisissa toimintaympäristöissä.

Riikka Harikkala-Laihin



Tulevaisuuden työelämässä inhimillinen tuottavuus perustuu kestävään henkilöstöjohtamiseen

Tämä artikkeli pohtii, miltä inhimillinen tuottavuus voisi näyttää lähitulevaisuuden suomalaisessa työelämässä. Jatkuva muutos on yksi keskeisimmistä nyky-yhteiskuntaa haastavista tekijöistä. Inhimillisesti tuottava työelämä ei kuitenkaan synny itsestään, vaan vaatii pitkäjänteistä arvopohjaista johtamista ja päätöksentekoa. Tutkimustulosten ja alan ammattilaisten näkemysten valossa tulevaisuuden suorituskyky rakentuu sisältöosaamisen sijaan inhimillisten, siirrettävien taitojen pohjalle. Esimerkiksi tekoälyn onnistunut hyödyntäminen edellyttää eettistä ja selkeää strategista otetta. Lisäksi menestystä on opittava mittaamaan kokonaisvaltaisesti; yhdistämällä perinteiset ja uudet, inhimillisemmät mittarit.

AVAINSANAT: inhimillisyys, kestävyys, mittaaminen, tekoäly, tuottavuus

Johdanto

Tämä artikkeli kuvailee vuoden 2025 aikana toteutettua yhteiskehittämissäntä, jossa 19 henkilöstöjohtajaa ja -kehittäjää pohtivat, millaista työelämän tulevaisuutta haluamme ja pystymme rakentamaan Suomeen. Hankkeesta vastasi Bravers Oy ja sitä fasilitoivat kirjoittajan lisäksi Sanna Fäldt (Bravers Oy), Sanna Salovuori (Villi vahva Oy) ja Linda Fagerström. Hankkeen aikana osallistujat kohtasivat useita kertoja sekä kasvotusten että etäyhteyksin niin koko ryhmän yhteisissä keskusteluissa kuin pienemmissä tiimeissä tehdyn syventävän työn parissa. Määrittelimme projektin ydintemat, työstimme niiden sisältöä ja kokosimme sanottavamme kirjallisen manifestin muotoon yhdessä, toistemme osaamiseen ja kokemuksiin rakentuen.

Hankkeessa keskityttiin erityisesti asiantuntijatyöhön. Hankkeen taustalla vaikutti nykyinen jatkuvan muutoksen ja kehityksen aika, joka haastaa suomalaisia organisaatioita uudistumaan. Uudistusvoimien paineessa organisaatiot kuitenkin usein unohtavat, että inhimillisyys ei ole tehokkuuden vastavoima, vaan sen edellytys. Tämä on yhteisen manifestimme ydinsanoma. Inhimillisesti tuottava työelämä ei kuitenkaan synny itsestään, vaan vaatii arvopohjaista johtamista ja päätöksentekoa. Kantavana tausta-ajatuksena hankkeessa oli yhteinen ymmärryksemme siitä, mitä vastuullinen työelämä pitää sisällään. Vastuullinen työelämä ei aiheuta loppuunpalamista, vaan mahdollistaa palautumisen ja syvällisen keskittymisen. Se käsittelee ihmisiin liittyvää tietoa tekoälyaika-kaudella aiempaakin huolellisemmin, kiinnittäen huomiota etiikkaan ja lainsäädäntöön. Se toimii arvopohjaisesti, koros-

taa työn merkityksellisyyttä, suhtautuu monimuotoisuuteen voimavarana ja pyrkii positiiviseen yhteiskunnalliseen muutokseen, kuten esimerkiksi tasa-arvon vahvistamiseen monimuotoistuvassa yhteiskunnassa.

Manifestissa nostetaan esille kolme osa-aluetta, jotka työryhmä näki keskeisimpinä sekä kilpailukykyä että kestävää, inhimillistä työelämää rakentamaan pyrkivien organisaatioiden uudistumisessa:

1. Tulevaisuuden suorituskyky rakentuu inhimillisten, siirrettävillä taitojen pohjalle
2. Tekoälyn onnistunut hyödyntäminen edellyttää eettistä ja selkeää strategista otetta
3. Menestystä on mitattava kokonaisvaltaisemmin yhdistämällä perinteiset ja inhimilliset mittarit

Tässä artikkelissa keskustelen muutamista manifestimme keskeisistä väitteistä peilaten työryhmän ajatuksia tutkittuun tietoon. Koko manifesti on luettavissa artikkelin lopusta löytyvän linkin kautta.

Inhimillisyys on tuottavuuden perusta

Työryhmä korosti työntekijöiden hyvinvoinnin perustavanlaatuisuutta tuottavuuden varmistamisessa. Vain hyvinvoiva työntekijä kykenee suoriutumaan tehtävistään laadukkaasti ja samalla pysymään avoimena muutokselle. Toisaalta muutosten omaksuminen vaatii sellaista intoa, halua ja kykyä, jotka ovat ominaisia vain hyvinvoivalle työntekijälle. Hyvinvointi kulminoituu sekä työpäivän aikaiseen että sen jälkeiseen palautumiseen sekä työn ja muun elämän tasapainoon. Siinä missä suomalaisen työelämän erityisnäkökulma on perinteisesti ollut juuri tästä tasapainosta huolehtiminen, nykyisessä jatkuvan muutoksen ja kasvavan suorituspaineen maailmassa aivotyöläisten kokemus tasapainosta on alkanut murentua. Tähän tulee jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta organisaatiot voivat luoda työntekijöillensä perustan inhimillisesti kestäväälle suorituskyvylle.

Työelämän inhimillistämisen puolesta puhuvat erityisesti laajasti uutisoidut huolet työuupumuksen lisääntymisestä. Ihmiset kokevat nykyisen työelämän taloudellisen ja henkisen vaativuuden lisäksi usein kylmäkiskoiseksi ja vihamieliseksi, mikä lisää sekä henkistä että fyysistä uupumisriskiä (Maslach & Leiter, 2000). Muun muassa kansanedustaja Anna Kontula peräänkuuluttaa yhteiskunnallista muutosta vastauksena nykyisiin työelämän haasteisiin (Kontula, HS 14.12.2025). Hän korostaa nykyisten työolojen yhteensopimattomuutta inhimillisen työelämän ihanteiden kanssa. Tutkimuksessa onkin havaittu esimerkiksi nykyisen nopeasti digitalisoituneen työelämän erkaannuttaneen ihmistä laajalti toiminnasta (van Vugt, Colarelli & Li, 2024), kuten sosiaalisesta vuorovaikutuksesta.

Toki inhimillisyydestä keskustellessa on huomattava, että työhyvinvointi ei ole yhdenmukainen kokemus. Kukin työntekijä kokee oman työympäristönsä omalla tavallaan, ja yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on valtava vaikutus esimerkiksi työuupumuksen syntymisessä. Niin sanotuista viidestä suuresta persoonallisuuden piirteestä sekä taipumus neuroottisuuteen että sovinollisuuteen onkin linkitetty työuupumukseen (Swider & Zimmerman, 2010). Tämä ei kuitenkaan vapauta organisaatioita vastuusta, vaan korostaa tarvetta joustaviin ratkaisuihin.

Onneksi hyvinvointiteot voivat olla hyvinkin kustannustehokkaita. Jo yksinkertaisilla, täysin ilman ulkopuolista apua toteutettavilla hyvinvointiin liittyvillä harjoituksilla voi olla merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (Lester, Diener & Seligman, 2022). Onnellisuutta lisääviksi on todettu esimerkiksi omien luontevahvuuksien käyttämiseen ja hyvän havaitsemiseen ympäristössä liittyvät harjoitukset, joita työntekijät kykenevät toteuttamaan jopa täysin itsenäisesti (Seligman ym., 2005). Organisaatioiden kannattaakin kiinnittää huomionsa siihen, että työhyvinvointi ennakoii erinomaista työtuotosta (Lester ym., 2022).

Tekoäly vaatii selkeän strategian

Tekoäly on nopeasti vakiintunut asiantuntijatyön keskeiseksi työkalupakiksi. Kuten aiemminkin, uusi teknologia tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia työn tehostamiseen. Tekoälyn osalta tehostaminen kuitenkin vaatii huomattavasti selkeämpiä pelisääntöjä kuin aiempien teknologioiden käyttöönotto. Jotta tekoäly nimenomaan tehostaa työtä, sen käyttöönoton tulee olla inhimillisesti hallittua. Työryhmä näki tekoälyn käytön riskin siinä, että inhimillinen uteliaisuus ja tiedonjano muuttuvat sokeaan luottamukseen tekoälyä kohtaan, mikä pitkällä aikavälillä hidastaa uusien ajatusten syntymistä ja sitä kautta heikentää tuottavuutta. Jotta tekoäly voidaan valjastaa tuottavaksi työkaluksi, organisaatioiden täytyy varmistaa sen eettinen käyttö yrityksen arvoihin perustuen. On huomattava, että tekoälynkin kanssa työskennellessä ihminen vastaa arvovalinnoista, kriittisestä ajattelusta ja luovuudesta.

Tekoälyn kehittyminen on ollut räjähdysmäisen nopeaa. Tois-taiseksi kehityksen suuntaa on sanellut pääasiassa mahdollisuuksien moninaisuus, mutta yhä enemmän on opittu kiinnittämään huomiota myös kehityksen eettisiin ja moraalisiin haasteisiin. Esimerkiksi yksityisyydensuoja on noussut Euroopan Unionissa erittäin merkittäväksi sääntelyn osa-alueeksi, joka kulkee teknologisen kehityksen rinnalla. Tekoälyn kehittäjien tai tarjoajien ja kehitystä sääntelevien tahojen lisäksi huomiota tulisi kiinnittää niin laajempaan yleisöön, tutkijoihin, auditteihin kuin käyttäjiinkin (Laine, Minkkinen & Mäntymäki, 2024).

Organisaatioissa korostuvat käyttäjien näkökulma sekä eettiset kysymykset. On huomattava, että tekoälyetiikka on monimutkainen ja tulkinnanvarainen ala niin sisältönsä kuin tärkeytensä puolesta. Tutkimuksessa kuitenkin tunnistetaan kuusi

tekoälyetiikan keskeisintä osa-aluetta: immateriaalioikeus, totuudenmukaisuus, vankkuus, väärinkäytön mahdollisuuksien tunnistaminen, sosiokulttuurinen vastuu ja ihmiskeskeinen suunnittelu (Laine, Minkkinen & Mäntymäki, 2025). Myös organisaatioiden tulisi siis kiinnittää huomiota esimerkiksi sidosryhmien immateriaalioikeuksiin, tekoälyn avulla löydettyjen vastausten totuudenmukaisuuteen, hyödynnettävän tekoälytyökalun soveltuvuuteen, käytöstä nouseviin mahdollisiin eettisiin haasteisiin ja suositellun käyttötavan omaksumishelpouteen.

Aiemmista teknologisista vallankumouksista poiketen tekoäly haastaa myös ihmisen kognitiiviset taidot. Tämä heijastuu organisaatioiden kohtaamiin haasteisiin tekoälyn integroinnissa arjen työkaluksi. Työntekijän näkökulmasta yksi keskeinen pelko tekoälyn käyttöönotossa liittyy oman aseman mahdolliseen menettämiseen työyhteisössä (SimanTov-Nachlieli, 2025). Organisaatioiden tulisi huomata, että tekoälyvastarinta ei ole kategorinen tila, vaan muutettavissa oleva prosessi. Erilaisten pelkojen lisäksi työntekijät saattavat kokea esimerkiksi osaamattomuutta tai perustavanlaatuisia antipatiaa tekoälyä kohtaan. Organisaatioiden kannattaa lisätä toivottujen tekoälytyökalujen kognitiivista ja käytännöllistä saavutettavuutta, eli tehdä sekä tekoälyn käyttöön liittyvät ajatukset että rutiinit arkipäiväisemmiksi. Voi olla hyödyllistä myös asemoida ajatuksia enemmän tukiälyn kuin tekoälyn suuntaan, korostaen inhimillisen työn ja tekoälyn yhteisvoimaa. (Golgeci ym., 2025.) Tässä eteenpäin auttavat yksinkertaiset kysymykset, kuten mihin tekoälyä käytetään, miten lopputulosta arvioidaan ja kenen vastuulla käyttö on.

Kasvun ajattelutapa peittoaa reaktiivisuuden

Mukavuusalueella on helppo toimia. Kuitenkin jatkuvan muutoksen aikana reaktiivinen sopeutuminen ympäröivään tilanteeseen hidastaa kehitystä ja laskee tuottavuutta. Näin ollen muutoksen tahdissa pysyäkseen ja tulevaisuuden tuottavuuden varmistamiseksi organisaatioiden on opetettava ennakoiva, kasvun ajattelutapaan perustuva strateginen ote. Esimerkiksi skenaariotyöskentely ja muutoksen näkeminen mahdollisuutena ovat hyviä työkaluja proaktiivisen strategisen otteen omaksumiseen.

Kestävän kilpailuedun saavuttaminen on historiallisestikin yksi strategisen johtamisen avainkysymyksistä. Erityisesti nykyisessä nopean muutoksen maailmassa organisaation kyky mukautua toimintaympäristön muutoksiin esimerkiksi uudistamalla sisäisiä prosesseja nykytietoon pohjaten on strategisesti erittäin merkittävä (Paarup Nielsen, 2006; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Kasvun ajattelutapa tarkoittaa valmiutta oppia, kokeilla ja tarkastella omaa toimintaa kriittisesti – nähdä muutostarve mahdollisuutena riskin sijaan.

Postman ja Lieblin (2005) mukaan skenaarioanalyysi strategisen päätöksenteon tukena auttaa organisaatioita tarttu-

maan epävarmuustekijöihin ja sitä kautta ravistelemaan mukavuusalueella tapahtuvaa toimintaa liiketoimintaympäristön trendeihin perustuen. Skenaariot ovat vaihtoehtoisia, tarkoituksenmukaisesti luotuja mielikuvia erilaisista mahdollisista tulevaisuuksista, joiden avulla organisaatiot voivat tunnistaa mahdollisia, todennäköisiä, tai merkittäviä haasteita, ja löytää proaktiivisia strategisia ratkaisuja muutoksiin liiketoimintaympäristössään. Skenaarioiden strateginen hyödyntäminen vaatii kuitenkin epäloogisiin tai jopa uhkaavilta tuntuviin muutossuuntauksiin kohdistuvaa avoimuutta.

Kasvun ajattelutavan omaksumisessa on tärkeää kiinnittää huomiota myös työhyvinvointiin, sillä uusimmat tutkimustulokset osoittavat selkeän yhteyden hyvän työsuorituksen ja työriippuvuuden välillä (Xu ym., 2023). On varsin inhimillistä, että onnistuneen työsuorituksen tuottama mielihyvä motivoi yhä parempaan suoriutumiseen, jossa esimerkiksi tekoäly voi olla merkittävänä apuna. Tästä muodostuu kuitenkin herkästi hyvinvoinnin kannalta haastava noidankehä, joka alkaa syödä voimavaroja elämän muilta osa-alueilta. Ilman tietoista rajojen asettamista tehokkuuden tavoittelu voi kääntyä kuormitustekijäksi. Kasvun ajattelutapa ei nimestään huolimatta viittaa jatkuvan kasvun tavoitteluun hinnalla millä hyvänsä, vaan organisaatiotason oppimishaluun ja muutosvalmiuteen, joiden toteuttamisen tulee olla inhimillisesti johdettua.

Siirrettävät taidot korostuvat

Jatkuvan muutoksen maailmassa sisältöosaamisella on pienenevä merkitys, sillä asiantuntijuus rakentuu jatkuvan oppimisen kyvyn varaan. Lisäksi modernit työkalut vähentävät sisällön ulkoa muistamisen tarvetta. Näin ollen jo nykyisessä, mutta erityisesti tulevaisuuden työmaailmassa korostuvat sisältöosaamisen sijaan siirrettävät taidot. Nämä taidot ovat yleishyödyllisiä, vuorovaikutusta helpottavia ja pääosin ihmislähtöisiä. Erityisesti empatiakyky, taito käydä dialogia, itsereflektio, oppimiskyky ja kyky yhteistyöhön taustasta riippumatta ovat tulevaisuuden kriittisiä kyvykkyksiä, jotka lisäävät inhimillisen tuottavuuden mahdollisuutta parantuneen yhteistyökyvyn avulla.

Siirrettävien taitojen korostuminen tulevaisuuden työelämässä paljastaa mielenkiintoisen kielellisen haasteen. Suomen kielellä osaaminen supistuu usein muistikapasiteetin laajuudeksi siinä missä englannin kielellä voidaan viitata osaamisen osatekijöinä informaatioon (*information*), tietoon (*knowledge* – sisäistetty informaatio), taitoon (*skillset* – tiedon hyödyntämiskyky) ja kyvykkyyteen (*capability* – taidon siirtäminen käytäntöön). Osaamista ei siis määritä ainoastaan – tai edes pääosin – omaksuman informaation määrä, vaan sen ymmärtämiseen, sisäistämiseen ja hyödyntämiseen liittyvät kyvyt (ks. Paarup Nielsen, 2006; Teece ym., 1997). Koska informaatioita, dataa, jne. on verrattain helposti saatavilla loputon määrä, nousevat nimenomaan hyödyntämiseen liittyvät siirrettävät taidot tulevaisuudessa työsuorituksen kannalta olennaisimmiksi. Nykyään työelämässä keskeisiä siirrettäviä taitoja ovat esimerkiksi sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot, johtajuus-

taidot, ryhmätötaidot ja tunnetaidot (Martin-Raugh, Williams & Lentini, 2020).

Siirrettävien taitojen korostuessa organisaatioiden kannattaa kiinnittää huomiota myös erilaisen osaamisen hyödyntämiseen. Esimerkiksi ulkomailla kerrytetty tietotaito nousee tulevaisuudessa myös Suomen kansallisen kilpailukyvyyn ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta keskeiseksi. Organisaatiot voivat kehittää toimintaansa esimerkiksi vahvistamalla vuoropuhelua kansainvälisten työnhakijoiden ja suomalaisten pалуuuttajien kanssa. Näin löydetään myös parhaat osaajat kulloiseenkin tarpeeseen. Tällainen osaamisen parempi hyödyntäminen toisaalta vaatii myös valtiotason aktiivisuutta esimerkiksi työllistymis- ja kotoutumispalvelujen parantamisessa. (Paavilainen-Mäntymäki ym., 2025.)

Yhteisvastuu voimistuu

Nykymaailmassa yksilöllisyys – yksilön tarpeet, toiveet ja olemus – on korostunut sosiaalisen yhteisöllisyyden kustannuksella. Yksilön oikeuksien korostaminen yhteisten velvollisuuksien sijaan näkyy vahvasti esimerkiksi sosiaalisen median alustoilla, joilta työelämään saapuvat sukupolvet omaksuvat identiteettinsä yhä enenevässä määrin. Organisaation menestyksen kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että jokainen työntekijä kantaa kortensa kekoon yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteenasettelussa tulee siis ottaa huomioon se, miten jokainen työntekijä voi omaksua ja sisäistää organisaatiotason tavoitteet. Esimerkiksi autonomian ja vastuun tasapainottaminen on toimiva keino tukea yksilöllisiä tarpeita ja yhteisen tavoitteen toteuttamista. Onnistunut yhteisvastuu lisää myös organisaation resilienssiä, eli kykyä selviytyä yllättävistäkin haasteista.

Yhteisvastuun kannalta on tärkeää muistaa, että ihminen on laumaeläin, eli evolutiivisesti kehittynyt tekemään yhteistyötä (van Vugt ym., 2024). Tämä sisäankirjoitettu taipumus näkyy esimerkiksi kollektiivisen palkitsemisen selkeästi yksilön palkitsemista suuremmalla myönteisellä vaikutuksella työsuoritukseen (Wood, Leoni & Ladley, 2023). Yhteisvastuun merkitystä korostaa myös se, että kannattavuuden osalta organisaation sisäisen inhimillisen kokemuksen ymmärtäminen saattaa olla organisaatiotuntemuksen kannalta tärkeämpää kuin numeeristen tavoitteiden saavuttaminen. Näin on esimerkiksi silloin, kun numeeristen tavoitteiden saavuttaminen pohjautuu kestävämpiin käytänteisiin kuten toksiseen johtajuuteen tai työuupumusta enteilevään työkuormaun. (Lester ym., 2022.)

Yhteisvastuu on pohjimmiltaan inhimillistä vastuuta. Siksi on kiinnostavaa, että historiallisesti – monissa organisaatioissa yhä nykyäänkin – intuitio on rinnastettu primitiiviseen, epäluotettavaan ja järjestyvästään toimintaan (Solomon, 2008). Modernit tunneteoriat kuitenkin linkittävät tunnepohjaisen intuition ja järjestyvästään perustuvan logiikan perustavanlaatuisesti toisiinsa (Nussbaum, 2004): intuitio on hyvä

työväline päätöksenteossa. Yksilön elämäkokemus tuottaa valtavasti sellaista tietotaitoa, jota ei voi täysin korvata pelkällä informaatiolla. Tästä näkökulmasta intuitio onkin autopilotilla järjestyvä, joka perustuu paitsi omaan kokemukseen, myös uteliaisuuteen, tunneälykkyyteen, kykyyn sietää epävarmuutta, ympäröiviin verkostoihin ja kykyyn ymmärtää sekä hallita intuition tuottamia signaaleja (Matzler, Bailom & Mooradian, 2007).

Jatkuvasti nopeutuvalta tuntuva muutostahti on saanut organisaatioiden huomion kiinnittymään resilienssiin, eli kykyyn ylläpitää kestävä kilpailuetua (de Oliveira Teixeira & Werther, 2013). Työntekijöiden yksilöllinen resilienssi, eli kyky selvitä vaikeuksista murtumatta (Fredrickson, 2004), ennakoii organisaatioresilienssiä. Lisäksi organisaatiotason resilienssi koostuu useista osatekijöistä, kuten organisaatiokäyttäytyminen, käytettävissä olevat voimavarat sekä kyky ennakoita ja järjestyvästään resilienssiä edellyttäviä tapahtumia (Hillmann & Guenther, 2021). Resilientti organisaatiokulttuuri painottaa sallivaa ilmapiiriä, idearikkautta ja luovuutta (de Oliveira Teixeira & Werther, 2013), joten sen luominen lienee vaikeaa tunnistamatta ja tunnustamatta inhimillisten arvojen merkitystä. Toisaalta liika organisaatiotason resilienssi voi olla myös haitallista. Esimerkiksi kaikkein resilientimpien organisaatioiden innovaatiokyky voi pitkällä aikavälillä heikentyä, mikäli yritys keskittyy nykyisen osaamisensa hyödyntämiseen pyrkimättä uudenlaisen osaamisen rakentamiseen (Lutsches & Wolfesberger, 2026).

Mittaaminen muuttuu kokonaisvaltaisemmaksi

Organisaatiot ovat tottuneita mittajia. Mittarit pohjaavat kuitenkin pääsääntöisesti niin sanottuihin koviin arvoihin. Tavallisesti mitataan esimerkiksi kustannuksia, myyntilukuja tai sairauspoissaoloja. Nämä mittarit ovat toki tärkeitä avainlukuja, jotka kertovat organisaation tilasta. Tästä huolimatta perinteiset mittarit usein sivuuttavat inhimillistä kokemusta kuvaavat pehmeät arvot, kuten koetun kuormituksen tai työntekijöiden näkemykset johtajuudesta. Toisaalta vaikka näitä mitattaisiin, työntekijät usein kokevat, että saadulla tiedolla ei tehdä mitään – mikään ei muutu. Tulevaisuuden työelämässä kovat ja pehmeät mittarit yhdistetään; ihmiskokemus, kuormitus, yhteistyö ja johtaminen sidotaan tuottavuuden mittaamiseen, jotta organisaatiot voivat saada kokonaisvaltaisemman kuvan nykytilanteesta – ja mikä olennaisinta, voivat toimia sen mukaan.

Perinteisen, koviin arvoihin perustuvan mittaamisen ydinhaasteena on homo economicus -olettamus; käsitys siitä, että työntekijä on täysin rationaalisen looginen olento. Koko neoklassinen taloustiede pohjautuu tälle oletukselle ihmisestä individualistisena, rationaalisen, optimoimaan kykenevänä ja pyrkivänä agenttina (Urbina & Ruiz-Villaverde, 2019). Tällaisen robotinomaisen työntekijän toimintoja

todennäköisesti voitaisiin mielekkäästi mitata ja ennakoita koviin arvoihin perustuen ja numeerisesti. Mittaamishelpouden kannalta valitettavasti tämä oletamus ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan myös työpaikalla ihminen on psykodynaaminen yksilö. Tämä taas tarkoittaa sitä, että inhimillisten mittareiden käyttöönotto heijastelee tuttua ongelmaa: mittaaminen ei itsessään ole johtamista, eikä pelkkä mittaaminen ilman tiedon hyödyntämistä edistä organisaation kehittämistä (Hatry, 2002).

Kovia mittareita korostavien organisaatioiden kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että niiden osaamispääoma ja tietämyksenhallinta ovat avaintekijöitä niin innovaatio- kuin kilpailukyvyyn kehittämisessä (Rehman ym., 2022). Luovuudella on merkittävä vaikutus erityisesti yksilötason innovaatiokykyyn, mikä viittaa siihen, että osaamispääomaa ei kannata arvioida ainakaan pelkästään perinteisin, kovia arvoja korostavien mittarein. Esimerkiksi onnellisuuden mittaamisesta voi tulevaisuuden työelämässä tulla kilpailukykyä ennakoiva tekijä. Lisäksi onnellinen työntekijä todennäköisesti sitoutuu työnantajansa tyytymätöntä vahvemmin. (Lester ym., 2022.)

Pehmeisiin arvoihin perustuvia mittareita käyttävien organisaatioiden tulee kuitenkin muistaa, että tutkimus korostaa sekä kovien että pehmeiden mittarien merkittävyyttä kestäväen kilpailuedun saavuttamisessa. Kova henkilöstöhallinto suhtautuu työntekijöihin resurssina; yhtenä hallittavista ja johdettavista tuotantotekijöistä. Tästä näkökulmasta tehokkuus merkitsee kuluerien minimoimista ihmispääomaan sijoittamisen sijaan. Pehmeä henkilöstöhallinto taas tarkastelee organisaatiota sidosryhmien etujen näkökulmasta. Tästä näkökulmasta työntekijät ovat ainutlaatuinen resurssi ja siten yksi keskeisimpiä sidosryhmiä. Näin ollen kestäväen kilpailuedun saavuttaminen suorastaan edellyttää työntekijöiden toiveiden ja tarpeiden huomioon ottamista. (Kazlauskaitė & Bučiūnienė, 2008.) Tulevaisuuden työelämän haasteena organisaatioille on löytää kestävä tasapaino näiden kahden ääripään välillä.

Lopuksi

Manifestimme tarkoitus on herättää organisaatiot Suomessa pohtimaan, miten ihmisten asettaminen keskiöön voi kääntyä merkittäväksi kilpailueduksi. Pyrimme tähän tavoitteeseen kysymällä, miten organisaatio voi säilyttää sekä tuottavuutensa että henkilöstönsä hyvinvoinnin yhä kovenevassa kilpailussa ja tekoälyn murroksessa. Yllä olevien näkökulmien täydentämisen ohella manifesti antaa organisaatioille konkreettisia ohjeita näiden ajatusten omaksumiseen käytännössä.

Organisaatioiden on tärkeää mahdollistaa esimerkiksi syväinen keskittyminen, sillä erityisesti luova työ vaatii upoutumista. Tekoälytulevaisuutta rakentaessa organisaation kannattaa samoin korostaa ajattelun laatua tuottamisen nopeuden sijaan: teknologia mahdollistaa entistä tehokkaamman työskentelyn, mutta vaatii rinnalleen kriittistä ajattelua ja luovuutta. Tulevaisuuden työelämässä organisaatioiden

sosiaalinen vastuullisuus ja eettisyys korostuvat, joten inhimillisen tuottavuuden ilmapiirin luominen kannattaa aloittaa viimeistään tänään. Kannustankin lämpimästi kaikkia tutustumaan manifestiin. ■

Linkki manifestiin: <https://bravers.fi/manifesti/>

QR-koodi:



LÄHTEET

- de Oliveira Teixeira, E. & Werther Jr, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- Golgeci, I., Ritala, P., Arslan, A., McKenna, B. & Ali, I. (2025). Confronting and alleviating AI resistance in the workplace: An integrative review and a process framework. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101075.
- Hatry, H. P. (2002). Performance measurement: Fashions and fallacies. *Public Performance & Management Review*, 25(4), 352-358.
- Hillmann, J. & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Kontula, A. (HS 14.12.2025) *Hyvinvointivaltio vaatii radikaalia remonttia*. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000011685503.html>, noudettu 15.12.2025.
- Laine, J., Minkkinen, M. & Mäntymäki, M. (2025). Understanding the ethics of generative AI: Established and new ethical principles. *Communications of the Association for Information Systems*, 56(1), 7.
- Laine, J., Minkkinen, M. & Mäntymäki, M. (2024). Ethics-based AI auditing: A systematic literature review on conceptualizations of ethical principles and knowledge contributions to stakeholders. *Information & Management*, 61(5), 103969.
- Lester, P. B., Diener, E. & Seligman, M. (2022). Top performers have a superpower: Happiness. *MIT Sloan Management Review*, February 16, 2022.
- Lutskes, N. & Wolfesberger, M. (2026). Nothing ventured, nothing gained: The contrary relationship between resilience and innovation. Teoksessa R. Piekkari, S. Lundan, T. Ritvala, R. Harikkala-Laihininen & R. Van Tulder (toim.) *Future-fit: Expanding the Boundaries of International Business*, Progress in International Business Research (ss. 153-176). Leeds: Emerald Publishing Limited.
- Martin-Raugh, M. P., Williams, K. M. & Lentini, J. (2020). The malleability of workplace-relevant noncognitive constructs: Empirical evidence from 39 meta-analyses and reviews. *ETS Research Report Series*, 2020(1), 1-25.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2000). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Matzler, K., Bailom, F. & Mooradian, T. A. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 13.

Nussbaum, M. (2004). Emotions as Judgments of Value and Importance. Teoksessa R. C. Solomon (toim.) *Thinking about feeling* (ss.183–199). Oxford: Oxford University Press.

Paarup Nielsen, A. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 59-71.

Paavilainen-Mäntymäki, E., Harikkala-Laihinen, R., Le, D. H., Nummela, N., Raitis, J. & Ylikoski, V. (2005). *Kansainväliset osaajat suomalaisen työelämän murroksessa: TSR COSMO-hankkeen loppuraportti*. Turun yliopiston julkaisuja, E-4:2025, Turku.

Postma, T. J. & Liebl, F. (2005). How to improve scenario analysis as a strategic management tool? *Technological Forecasting and Social Change*, 72(2), 161-173.

Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K. & Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731.

Urbina, D. A. & Ruiz-Villaverde, A. (2019). A critical review of homo economicus from five approaches. *American Journal of Economics and Sociology*, 78(1), 63-93.

Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, 60(5), 410.

SimanTov-Nachlieli, I. (2025). More to lose: The adverse effect of high performance ranking on employees' preimplementation attitudes toward the integration of powerful AI aids. *Organization Science*, 36(1), 1-20.

Solomon, R. C. (2008). The philosophy of emotion. Teoksessa M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (toim.) *Handbook of emotions* (ss. 3-15). New York: Guilford Press.

Swider, B. W. & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487-506.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

van Vugt, M., Colarelli, S. M. & Li, N. P. (2024). Digitally connected, evolutionarily wired: An evolutionary mismatch perspective on digital work. *Organizational Psychology Review*, 14(3), 403-424.

Wood, S., Leoni, S. & Ladley, D. (2023). Comparisons of the effects of individual and collective performance-related pay on performance: A review. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100982.

Xu, X., Peng, Y., Ma, J. & Jalil, D. (2023). Does working hard really pay off? Testing the temporal ordering between workaholism and job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 503-523.

RIIKKA HARIKKALA-LAIHINEN, KTT, on kansainvälisen liiketoiminnan yliopisto-opettaja Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa ja Marie Skłodowska-Curie Actions Postdoctoral Fellow Leedsin yliopistossa Iso-Britanniassa. Hän on Fulbright Finland alumni ja työskennellyt vierailevana tutkijana Florida Atlantic yliopistossa Yhdysvalloissa sekä Leeds University Business Schoolissa Iso-Britanniassa. Hänen erikoisosaamisalueitaan ovat tunteet organisaatioissa, kansainväliset yritysostot ja kulttuurienvälinen viestintä. Hän on julkaissut lukuisia tutkimusartikkeleja kansainvälisissä julkaisuissa sekä osallistunut useisiin kirjahankkeisiin niin kirjoittaja kuin toimittajanakin. Hän on myös *Journal of Change Management* -julkaisun toimituskunnan jäsen. Hänen nykyisiä tutkimusaiheitaan ovat monimuotoisuus organisaatioissa, elämäntunteet ja globaalisti liikkuvat yksilöt.

Virpi Ruohomäki
Anniina Virtanen



Mielenterveyden työkalupakin käyttökokemuksia työpaikoilla

Mielenterveyttä voi edistää kehittämällä työoloja ja huolehtimalla sujuvasta työn arjesta ja työyhteisön vuorovaikutuksesta. Työterveyslaitoksen kehittämä Mielenterveyden työkalupakki tarjoaa keinoja rakentaa mielen hyvinvointia tukevaa inhimillistä työkuultuuria. Mielenterveyden työkalupakkia on levitetty laajasti työpaikoille. Digitaalisia työkaluja on otettu käyttöön onnistuneesti. Tässä artikkelissa esittelemme työkalupakkia ja esimerkkejä työkaluista sekä niiden käyttökokemuksia suomalaisilla työpaikoilla.

AVAINSANAT: ennaltaehkäisy, mielenterveys, työkalupakki, Palautumislaskuri, Resilienssityökalu

Työpaikan keinot mielenterveyden tueksi

Työpaikat ovat keskeisessä roolissa työikäisten mielenterveyden edistämisessä ja työkyvyn tukemisessa. Työpaikka on yksi työssäkäyvän henkilön arjen keskeisimmistä sosiaalisista ympäristöistä. Inhimillinen ja sujuvan arjen mahdollistava työpaikka ja työyhteisö voivat vahvistaa mielenterveyttä monenlaisissa elämäntilanteissa. Työpaikalla toteutetut preventiiviset eli ongelmia ennaltaehkäisevät menetelmät sekä interventiot voivat tutkitusti esimerkiksi vähentää mielenterveyssyistä johtuvia sairauspoissaoloja, nopeuttaa työhön paluuta sairauspoissaolon jälkeen sekä edesauttaa yksilöllisten voimavarojen hyödyntämistä (Bjørkedal ym., 2023; Hoff ym., 2023; Strudwick ym., 2023).

Mielenterveyttä voidaan edistää kehittämällä työoloja ja huolehtimalla sujuvasta työn arjesta ja työyhteisön vuorovaikutuksesta. Työpaikoilla voidaan tukea mielenterveyttä muun

muussa tunnistamalla ja vähentämällä työhön liittyviä psykososiaalisia riskitekijöitä, kehittämällä myönteisiä tekijöitä ja työntekijöiden vahvuuksia sekä tarttumalla mielenterveyden ongelmiin aktiivisesti ja matalalla kynnyksellä silloin, kun niitä ilmenee (ks. esim. LaMontagne ym., 2014; Nebbs ym., 2023). Suuri osa mielenterveyden edistämisen interventioista työpaikoilla on kuitenkin tähän asti keskittynyt enemmän yksittäisten työntekijöiden tukemiseen kuin psykososiaalisten työolojen kehittämiseen (Nikunlaakso, Selander, Oksanen & Laitinen, 2022; Pieper, Schröer & Eilerts, 2019; Rugulies ym., 2023; Waddell ym., 2023).

Mielenterveyden määrittelyssä korostuvat psyykinen työ- ja toimintakyky sekä tunteiden myönteisyys. Maailman terveysjärjestön (WHO 2014) mukaan mielenterveys on hyvinvoinnin tila, jossa ihminen tunnistaa omat kykynsä, pystyy selviytymään normaaleista elämään kuuluvista paineista ja työskentelemään tuloksia tuottavasti sekä ottamaan osaa yhteisönsä toimintaan.

Työn ja mielenterveyden suhteessa on keskeistä se, miten mielenterveys vaikuttaa työkykyyn, ja kuinka työ vaikuttaa psyykkiseen jaksamiseen ja hyvinvointiin. Hyvät työolosuhteet, kuten oikeudenmukainen esihenkilötyö, työstä saatu arvostus ja luottamus, mielekkäät työn sisällöt ja hyvin organisoidut työprosessit ovat yhteydessä parempaan mielenterveyteen työssä. Työhön liittyy monia myönteisiä kokemuksia, kuten asioiden aikaansaaminen, vaikutus- ja kehitysmahdollisuudet sekä työyhteisön osana toimiminen. Nämä on tärkeää ymmärtää mielen hyvinvointia tukeviksi voimavaroiksi.

Mielenterveyden häiriöt ovat suurin työkyvyttömyyttä aiheuttava sairausryhmä tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohella. Työkyky voi kuitenkin olla hyvä mielenterveyden haasteista huolimatta. Oikein mitoitettu työ voi tukea mielenterveyttä työyhteisön tuen ja mielekkään tekemisen kautta silloinkin, kun mielenterveyden haasteita ilmenee. Mielenterveyden tukeminen työpaikalla on työn ja työntekijöiden voimavarojen vahvistamista, epäkohtien havainnoimista ja niihin puuttumista sekä kuormittuneiden ja sairastuneiden työntekijöiden tukemista. Eniten aikaa kannattaa käyttää työhyvinvointia edistäviin asioihin. (Työelämä ja mielenterveys | Työterveyslaitos)

Mielenterveyden edistäminen työpaikalla on yhteistyötä. Esihenkilöt ja työntekijät ovat työpaikan arjessa aktiivisessa roolissa kaikissa sen toiminnoissa. Muut tahot tukevat ja näyttävät suuntaa. Ylin johto linjaa tavoitteet työkyvyn johtamiselle. Henkilöstöasiantuntijat laativat tähän toimintamallit ja prosessit. Työsuojelu ja työterveyshuolto tarjoavat tukea ja ohjausta johdolle, esihenkilöille ja työntekijöille. (Työelämä ja mielenterveys | Työterveyslaitos)

Työpaikan keinot mielenterveyden tueksi voidaan tiivistää preventiopyramidiin, jossa keinot on jaettu kolmelle tasolle

(Työelämä ja mielenterveys | Työterveyslaitos) (kuva 1):

1. Huolehditaan hyvän työn edellytyksistä työpaikan arjessa ja ehkäistään ongelmien syntymistä.
2. Tunnistetaan työn sujumisen ja työyhteisön ongelmat varhaisessa vaiheessa ja ratkotaan niitä yhdessä.
3. Tuetaan työntekijöitä ja muokataan työtä, kun mielenterveyden haasteita ilmaantuu.

Mielenterveyden työkalupakki

Työterveyslaitoksen Mielenterveyden työkalupakki -hankkeessa tavoitteena oli edistää työpaikkojen ja työyhteisöjen valmiuksia vahvistaa mielenterveyttä. Keskeisenä tuotoksena oli maksuttomia, helppokäyttöisiä ja tutkittuun tietoon perustuvia digitaalisia työkaluja sisältävä Mielenterveyden työkalupakki -verkkosivusto [Mielenterveyden työkalupakki | Työterveyslaitos](#).

Mielenterveyden työkalupakki tarjoaa maksuttomia ja tutkimukseen perustuvia työkaluja ja materiaaleja työpaikoille ja työterveyshuolloille. Työkalupakki tarjoaa keinoja rakentaa mielen hyvinvointia tukevaa työkuultuuria. Työkalut sijoittuvat preventiopyramidissa (kuva 1) tasoille 1 ja 2 eli ongelmien ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen puuttumiseen (Henriksson & Pankkonen, 2025). Työkalut soveltuvat hyvän työn edelly-



Kuva 1. Työpaikan keinot mielenterveyden tueksi.

tyksistä huolehtimiseen ja ongelmien ratkomiseen osana työyhteisön arkea. Niitä ei siis ole tarkoitettu oireilevan yksilön mielenterveyden hoitoon.

Osa työkaluista on testi- tai kyselymuotoisia ja osa valmiita työpajarunkoja, joita työpaikalla voidaan hyödyntää ilman ulkopuolista ammattilaista. Digitaalisia työkaluja voidaan käyttää esimerkiksi seuraaviin tarkoituksiin:

- organisaation palautumiskäytäntöjen arviointiin
- työyhteisön resilienssin kehittämiseen
- tiimin voimavarojen vahvistamiseen ja kuormitustekijöiden hallintaan
- työuupumuksen riskin kartoittamiseen työyhteisöissä
- työkykyjohtamisen kehittämiseen
- oman työhyvinvoinnin tilannekuvan muodostamiseen.

Mielenterveyden työkalupakki -hankkeessa on pyritty vaikuttamaan suomalaisen työelämään monin tavoin: lisäämällä tietoa ja ymmärrystä mielenterveydestä ja työhyvinvoinnista, vaikuttamalla päätöksentekijöihin ja prosesseihin sekä edistämällä aktiivisesti työkalujen käyttöönottoa ja työpaikkojen toimintaan juurruttamista (Henriksson & Pankkonen, 2025). Käytännössä tämä on tarkoittanut esittelytilaisuuksien ja työpajojen järjestämistä, työkalujen käyttöönoton tukimateriaalin tuottamista, monipuolista viestintää, työkalujen muotoilua eri kohderyhmille sopiviksi ja tiedon tuottamista työkalujen toimivuudesta, leviämisestä ja toimintaympäristöstä. Mielenterveyden työkalupakista on käyty kertomassa työpaikoille, järjestetty työpajoja, vierailtu messuilla, tehty

soittokampanja, järjestetty webinaareja sekä osallistuttu Turvallista työpäivää -kiertueelle. Osallistujia tilaisuuksissa on ollut useasta tuhannesta työyhteisöstä.

Työkalupakkia on levitetty aktiivisesti eri toimialojen työpaikoille ympäri Suomen. Kohderyhmänä ovat olleet erityisesti HR-ammattilaiset, esihenkilöt ja työsuojelutoimijat. Hankkeen toimintaan osallistuneilla työpaikoilla on järjestetty paljon myös koko tiimille tai työyhteisölle suunnattuja työpajoja. Niissä on esimerkiksi arvioitu omaa työhyvinvointia ja ideoitu keinoja sen kehittämiseen, pohdittu keinoja vahvistaa työyhteisön yhteistyötä ja resilienssiä sekä tarrantua työn kognitiivisiin kuormitustekijöihin.

Osa hankkeeseen osallistuneista työpaikoista on ollut mukana vain yksittäisen työkaluesittelyn tai työpajan muodossa, mutta osan kanssa on tehty pitkäjänteisempää yhteistyötä. Osa työpaikoista onkin ottanut työkalupakin monipuolisesti käyttöön osana muuta työhyvinvoinnin vahvistamiseen keskittyvää toimintaansa.

Kirjoittajat ovat osallistuneet työkalupakin kehittämiseen ja levittämiseen sekä työkalujen käyttöönoton ja juurruttamisen tukemiseen työpaikoilla (kuva 2). Virpi Ruohomäki on kehittänyt ja levittänyt työkalupakkia ja Palautumislaskuria sekä viestinyt niistä laajasti. Anniina Virtanen on ollut mukana työkalupakin levittämistyössä ja käyttöönoton tukemisessa esittelemällä työkaluja ja vetämällä niihin liittyviä työpajoja työpaikoilla. Seuraavaksi esittelemme työkaluista tarkemmin Palautumislaskurin ja Työpaikan resilienssityökalusarjan.



Kuva 2. Mielenterveyden työkalupakki

Palautumislaskuri työpaikoille

Palautuminen työssä syntyvästä kuormituksesta edistää terveyttä ja työkykyä. Palautuessa elimistössä käynnistyy monia fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja vahvistavia prosesseja. Kohtuullisesta työkuormituksesta ei ole haittaa, jos siitä on mahdollista palautua päivittäin. Palautumista edistää toimiva työyhteisö, jossa voidaan yhdessä sopia työpaikan käytännöistä palautumisen tukemiseksi.

Kohtuullinen työ määrä ja -tahti sekä yksilölliset tarpeet huomioivat työntekijät ja etätyökäytännöt edistävät palautumista. Työajalla palautumista edistävät työn tauot, ruokailu, toimivat työtilat, työvälineet ja -käytännöt sekä työyhteisön hyvä yhteishenki.

Vapaa-ajalla palautumista edistävät henkinen irrottautuminen työstä, rentoutuminen, hyvät ihmissuhteet, työhön liittymätön itsensä kehittäminen, riittävä uni ja terveelliset elämäntavat. Kyky keskittyä, rentoutua ja nauttia kertovat onnistuneesta palautumisesta. Palautumislaskurissa ei kuitenkaan käsitellä vapaa-ajalla ja lomilla tapahtuvaa yksilötason palautumista. Yleensä palautumisesta puhutaan juuri vapaa-ajan ja elämäntapojen näkökulmasta, vaikka yhtä tärkeää on kiinnittää huomiota myös palautumisen mahdollistaviin työoloihin. Kun palautumista tapahtuu jo työpäivän tai -vuoron aikana, myös vapaa-ajalla palauttavaan ja itselle merkitykselliseen tekemiseen jää paremmin energiaa.

Työyhteisöille suunnattu Palautumislaskuri on osa Mielen-terveyden työkalupakkia. Palautumislaskurin avulla organisaatio tai työyksikkö voi arvioida työolojaan ja käytäntöjään palautumisen näkökulmasta. Laskurin kysymysten perusteella vastaajat saavat palautteen nykytilasta sekä askelmerkit kehittämistyöhön. Laskurin keinokortit tarjoavat konkreettisia ideoita siihen, miten palautumiseen vaikuttavia olosuhteita voi lähteä kehittämään. Palautumislaskuri auttaa selvittämään, tukevatko työpaikan käytännöt työssä palautumista ja jaksamista. Palautumislaskuri (taulukko 1) auttaa työpaikkoja tunnistamaan palautumiseen liittyviä kehittämistarpeita ja ottamaan käyttöön palautumista tukevat toimintamallit (Ruohomäki, Härmä, Korhonen & Sallinen, 2026).

Taulukko 1. Palautumislaskuri työpaikoille.

KENELLE: Esihenkilöille yhteistyössä henkilöstön kanssa. Palautumislaskuri tuottaa tärkeää tietoa myös johdolle, HR:lle, työsuojelulle, työntekijöiden edustajille sekä työterveyshuolloille.

KESTO: Noin 30 minuuttia vastaamiseen. Varaa lisäksi aikaa palautteeseen tutustumiseen ja siitä keskusteluun henkilöstön kanssa.

SISÄLTÖ: Kysymyksiä palautumiskäytännöistä yksikön esihenkilölle. Kysymyksiin vastataan yhdessä henkilöstön edustajien kanssa.

TULOS: Väliön palaute palautumiskäytäntöjen tilanteesta ja vastauksiin pohjautuvat suositukset kehittämistoimiksi.

Tuloksia Palautumislaskurin käytöstä

”Tämä työkalu voi parhaimmillaan vaikuttaa sekä käytänteisiin että yksiköiden osaamiseen palautumisen osalta.”

”Tärkeä aihe, josta on hyvä puhua ja jota olisi syytä kehittää, jotta saadaan ihmiset pysymään terveempinä ja hyvinvoivina.”

Palautumislaskuria hyödynnetään laajasti eri toimialoilla ja eri kokoisissa organisaatioissa. Sama organisaatio on voinut käyttää Palautumislaskuria useita kertoja. Palautumislaskuria oli käytetty yli 3500 kertaa vuoden 2025 loppuun mennessä.

Palautumislaskuriin tulleista vastauksista suuria organisaatioita (yli 250 työntekijää) oli 35 %, keskikokoisia organisaatioita (50–250 työntekijää) 21 %, pienyrityksiä (10–49 työntekijää) 25 % ja mikroyrityksiä (<10 työntekijää) 19 %.

Suurimmat kyselyihin vastanneet toimialat olivat terveys- ja sosiaalipalvelut (34 %), koulutus (11 %), muu palvelutoiminta, hallinto- ja tukipalvelut (10 %), teollisuus (8 %), julkinen hallinto ja maanpuolustus (7 %) sekä informaatio ja viestintäalat (5 %).

Palautumislaskuriin vastanneilla henkilöillä ilmeni joustavuutta sekä työajoissa että työn tekemisen paikoissa. Vastaajat voivat pääsääntöisesti vaikuttaa hyvin omiin työ- ja vapaa-aikoihinsa. Vastaajista yli puolet ilmoitti etätöiden olevan mahdollista viikoittain.

Palautumislaskuria käyttäneiden organisaatioiden vastaukset nostavat esille henkilöstön kuormittuneisuuden ja palautumisen vajeen, mikä on samansuuntainen useiden tutkimusten kanssa. Palautumislaskuriin kertyneiden vastausten perusteella nousi esille viisi huomiota ja kehittämisen keinoja, joiden avulla organisaatiot voivat edistää palautumista omilla työpaikoillaan (Ruohomäki, 2025):

1. Organisaation johdolla on tärkeä rooli töiden rajaamisessa työntekijälle

Johtajista vain alle puolet (43 %) pystyi toiminnallaan näyttämään esimerkkiä siinä, että työt pyritään tekemään vain työaikana.

Palautumislaskuriin kertyneiden vastausten perusteella yli 50 tunnin työviikot ovat huolestuttavan yleisiä. Yli kolmanneksessa organisaatioista (36 %) oli henkilöitä, jotka tekevät jatkuvasti yli 50 tunnin työviikkoa. Kokonaistyöajan ei tulisi ylittää keskimäärin 48 tuntia viikossa edes ylitöiden kanssa. Suuri työ määrä ja pitkät työviikot ilman riittävää palautumista heikentävät tutkitusti hyvinvointia ja terveyttä.

Työtehtävät tulee hoitaa pääsääntöisesti työajalla. Niistä ehdoista, missä tapauksissa työntekijöiden tulee olla tavoitettavissa vapaa-ajalla, on sovittu valtaosassa organisaatioita (71 %). Tämä koskee myös viesteihin ja puheluihin vastauksista. Jos työ määrä on suuri, työt valuvat vapaa-ajalle, jolloin työn ja muun elämän rajapinta liudentuu.

2. Työpäivän aikaista palautumista edistää työpäivän tauottaminen

Lounastaukoja (85 %) ja kahvitaukoja (80 %) pidetään suurimmalla osalla työpaikoista. Työpäivään tuovat huokoisuutta myös alle viiden minuutin mikrotaut (72 % vastaajista). Tauoista kannattaa pitää kiinni myös etätöissä. Taukojen aikana irrottaudumme hetkeksi työasioista ja palaudumme. Silloin olisi hyvä puhua muustakin kuin työstä.

3. Kokouskäytännöissä on paljon kehittämisen tarvetta

Vain kolmanneksella organisaatioita (32 %) oli käytössä palautumisen mahdollistavia palaverikäytäntöjä. Työyhteisöissä tulee sopia yhteisten kokousten määrästä, kestosta ja ajoituksesta siten, että tauot ja siirtymät kokousten välillä ovat mahdollisia. Työpäivä ei saa koostua yhtenäisestä palaveriputkesta. Kannattaa sopia myös ajankohdista, joihin ei varata palavereita, esimerkiksi lounastauot.

Jaettu sähköinen kalenteri mahdollistaa kokousten ja taukojen rytmittämisen. Tavoitettavuudesta voi viestiä esimerkiksi käyttämällä sovellusten tilaviestejä. Kokousten aikana kannattaa vaihdella asentoja, liikkua ja seisoa, jolloin vireystasoa on helpompi ylläpitää.

4. Työmatka- ja työpaikkaliikuntaan kannattaa kannustaa

Työmatka- ja työpaikkaliikuntaan kannustavia käytäntöjä on vain puolella laskuria käyttäneistä organisaatioista (50 %). Työmatkaliikunta pyöräillen tai jalan edistää terveyttä ja työ-

kykyä. Tarkoituksenaan työpäivän aikana auttaa palautumaan ja jaksamaan työssä. Toimistokävelyjä ja portaiden nousua on helppo toteuttaa. Kävelykokouksia kannattaa myös kokeilla.

5. Työmäärään ja jaksamiseen liittyviä kysymyksiä on tärkeä käsitellä kehityskeskusteluissa

Näin tehdään vain hieman yli puolessa organisaatioista (56 %). Kehityskeskusteluissa esihenkilöillä ja työntekijöillä on hyvä mahdollisuus keskustella työkuormituksesta ja palautumisesta sekä hyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Työpaikan resilienssityökalusarja

Työpaikan resilienssityökalusarjan avulla työpaikka voi vahvistaa kykyään varautua ja sopeutua muutostilanteisiin (taulukko 2). Resilienssiä voidaan tarkastella niin yksilön, ryhmän, organisaation kuin koko yhteiskunnan tasolla. Resilienssistä puhutaan usein yksilöpsykologisena voimavarana, joka kannattelee haasteiden keskellä ja auttaa sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin. Kuten muissakin Mielenterveyden työkalupakin työkaluissa, Resilienssityökalusarjassa huomio suunnataan työyhteisön ja organisaation toimintaan.

Organisaation resilienssi eli muutoksenkyky tarkoittaa kykyä sopeutua muutoksiin, ylläpitää toimintakykyä ja menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä ja kriisitilanteissa (esim. Seville ym., 2008; Lee, Vargo & Seville, 2013). Resilientti organisaatio saa yllättävissäkin tilanteissa tärkeimmät tehtävänsä hoidettua ilman merkittäviä katkoksia ja palauttaa keskeiset toiminnot nopeasti yllättävän tilanteen jälkeen (Anarelli & Nonino, 2016). Organisaation resilienssi rakentuu suunnitellusta ja sopeutuvasta suorituskyvystä (planned and adaptive capabilities) (Seville, 2017). Resilientti organisaatio pystyy havaitsemaan tulevia muutoksia sekä rakentamaan valmiuksia kohdata erilaisia muutoksia ja ehkäisemään niiden muuttumista kriisiksi. Joskus ennakoimista huolimatta tilanne kuitenkin kriisiytyy, ja tällöin resilientti organisaatio sopeutuu ja selviytyy tuloksettaasti ja toimintaa kehittäen (Seville, 2017). Työyhteisössä resilienssi tarkoittaa esimerkiksi yhteistä taitoa ennakoita muutoksia ja tunnistaa riskejä omassa toiminnassa.

Taulukko 2. Resilienssityökalusarja.

KENELLE: Testi ja työpajat on tarkoitettu koko työyhteisölle yhdessä tehtäviksi. Työpajojen ohjaajina voivat toimia esimerkiksi johtajat, esihenkilöt, turvallisuus-, strategia- ja HR-ammattilaiset.

HYÖDYT: Mahdollisuus osallistua työyhteisön asioiden käsittelyyn ja kehittämiseen lisää työhyvinvointia ja sitoutumista. Työpajatyöskentelyn avulla organisaation kyky sopeutua ja menestyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä vahvistuu.

KESTO: Testi n. 1,5 tuntia, työpajat 1–2 tuntia + kehittämistoimet.

SISÄLTÖ: Työpaikan resilienssitestin ja kolme vaihtoehtoista työpajaa.

TULOS: Tilannekuva organisaation resilienssistä ja yhdessä sovittuja toimenpiteitä muutosvalmiuden kehittämiseksi.

Työkalut pohjautuvat kolmeen keskeiseen resilienssin hallinnan osa-alueeseen: ihmistä arvostavaan johtamiseen ja kulttuuriin, toimivaan yhteistyöhön sekä ughiin varautumiseen ja jatkuvuuden hallintaan.

Resilienssityökalusarja koostuu neljästä työkalusta, jotka on tarkoitettu koko työyhteisön tai tiimin käyttöön:

1. Työpaikan resilienssitestissä hyödynnetään resilienssityökalusarjaa. 14 resilienssin osa-alueisiin liittyvää kysymystä sisältävä testi antaa tilannekuvan organisaation tämänhetkisestä resilienssistä sekä suosituksen siitä, kannattaako organisaatiossa kehittää ensisijaisesti yhteistyötä, päätöksentekoa vai ughiin varautumista. Testi voidaan tehdä yhdessä koko työyhteisön toimesta, jolloin työskentelyn ohjaajana voi toimia esimerkiksi johtaja, esihenkilö tai turvallisuus-, strategia- tai HR-ammattilainen. Testi suositellaan tehtäväksi yhdessä keskustelemalla, jolloin jo testin kysymyksiä pohdittaessa voidaan löytää keinoja työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Yhteisestä keskustelusta ja kehittämiskohteiden tunnistamisesta edetään toimenpiteiden ideointiin ja niistä sopimiseen.

2. Ughiin varautumisen työpajassa tunnistetaan mahdollisia uhkia ja parannetaan työyhteisön valmiutta selviytyä yllättävistä ja kuormittavista kriisitilanteista. Työskentely toteutetaan jotain häiriötilannetta kuvaavan tapausesimerkin avulla. Työkalussa on kuvattu valmiita tapausesimerkkejä, kuten cyberuhka, laaja onnettomuustilanne, rahoitusjärjestelmän häiriö, terveysturvallisuuden häiriö ja informaatiovaikuttaminen. Työkalun käyttäjät voivat myös muotoilla oman tapausesimerkin tai räätälöidä valmiita esimerkkejä omaa työpaikkaa puhutteleviksi. Työpajaohjeissa on osallistujien käsiteltäväksi valmiita kysymyksiä tilannekuvan muodostamisesta häiriötilanteesta sekä tilanteesta toipumisesta. Lisäksi ohjataan pohtimaan, miten työyhteisö on varautunut vastaavaan häiriötilanteeseen, ja miten varautumista voidaan jatkossa kehittää.

3. Päätöksenteon työpajassa tehdään näkyviksi työpaikan päätöksenteon käytäntöjä. Tavoitteena on löytää asioiden oikeat päättäjät ja tunnistaa asiat, joista voidaan päättää yhdessä. Päätöksenteko määrittää, miten työ sujuu, miten työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuutensa ja kuinka hyvin työyhteisö pystyy reagoimaan muutoksiin. Työpajassa keskustellaan siitä, mistä asioista ja miten työpaikalla tehdään päätöksiä, ja millä kokoonpanolla mistäkin asiasta päätetään. Lisäksi pohditaan sitä, missä asioissa ja miten henkilöstön osallistumista päätöksentekoon voidaan lisätä.

4. Yhteistyön työpajassa tunnistetaan tärkeimpiä yhteistyötahoja ja kehitetään keinoja, joilla voidaan vahvistaa keskinäistä arvostusta ja luottamusta. Hyvä yhteistyö on toimivan ja muutoskykyisen työyhteisön perusta. Työpajassa keskustellaan siitä, miten arvostus näkyy työyhteisössä, mitä konkreettisia asioita tehdään luottamuksen rakentamiseksi yhteistyökumppanien kanssa, ja miten jatkossa yhteistyötä voidaan parantaa entisestään.

Resilienssityökalusarjan käyttökokeuksia

Resilienssityökalusarjan työkaluja on hyödynnetty hankkeen toimintaan osallistuvilla työpaikoilla erityisesti Työterveyslaitoksen asiantuntijoiden fasilitoimissa työpajoissa. Työpajatyöskentelystä on saatu tukea ja oivalluksia työyhteisön resilienssin eri osa-alueiden tunnistamiseen sekä kehittämiseen. Työpajojen on usein koettu vahvistavan työyhteisön keskustelukulttuuria, kun haastavistakin asioista on päästy puhumaan ulkopuolisen asiantuntijan tuella. Resilienssityökaluista voi olla apua paitsi muutoksiin ja kriiseihin varautumisessa, myös tavanomaisen arjen toiminnan kehittämässä. Esimerkiksi yhteistyön työpajoissa pohditut luottamuksen ja arvostuksen teemat ovat keskeisiä työn sujumisen ja työhyvinvoinnin kannalta silloinkin, kun työhön ei liity merkittäviä muutoksia.

Yhteistyön työpajaa hyödynnettiin esimerkiksi imatralaisessa kotihoidon yksikössä Etelä-Karjalan hyvinvointialueella ([Työpaikan resilienssityökalusarja](#)). Yksikössä oli tunnistettu haasteita muun muassa tiimien välisessä vuorovaikutuksessa ja kuppikuntien muodostumisessa. Työkalupakin avulla ryhdyttiin rakentamaan avoimempaa yhteistyötä, jossa jokaisen työpanos tulee nähdä ja arvostetuksi. Yksikkö pääsi työssä alkuun Työterveyslaitoksen asiantuntijan fasilitoimassa työpajassa, jossa pohdittiin työyhteisön merkitystä. Osallistujat kokivat, että työpaja auttoi tunnistamaan tärkeimmät sisäiset ja ulkoiset yhteistyötahot sekä ohjasi kehittämään konkreettisia tapoja yhteistyön parantamiseen. Työpajassa työyhteisön jäsenet päättivät joukostaan vastuuhenkilöt, joiden tehtävänä oli varmistaa sovittujen asioiden eteneminen.

Työkalujen käyttöä edistäviä ja estäviä tekijöitä

Mielenterveyden työkalupakin työkalut ovat saaneet kiitosta siitä, että ne tarjoavat työpaikoille konkreettista tukea ja välineitä. Työkalut sopivat osaksi työpaikkojen arkea, kuten henkilöstön johtamista ja työyhteisöjen kehittämistä. Ne ovat auttaneet sanoittamaan mielenterveyteen liittyviä teemoja ja toimineet hyvänä keskustelun apuna sujuvan työn kehittämässä. Työkalut on mahdollista nivoa yhteen organisaatiossa jo käytössä oleviin työhyvinvoinnin ja työkyvyn tuen prosesseihin.

Kokemustemme mukaan Palautumislaskuri sopii hyvin esimerkiksi kuukausipalaveriin sekä työhyvinvointi- ja kehittämispäivien ohjelmaan. Se soveltuu myös osaksi kehityskeskusteluita, riskien arviointia ja työterveysyhteistyötä. Tuloksia voivat hyödyntää esihenkilöt, johto, henkilöstöhallinto ja työterveyshuollon ammattilaiset.

Resilienssityökalusarja auttaa tunnistamaan työyhteisön resilienssiin liittyviä heikkouksia ja vahvuuksia sekä kehittä-

mään käytäntöjä. Työkaluja voidaan hyödyntää yhdistettynä työpaikan tavanomaisiin käytäntöihin, kuten kehittämispäiviin (Anttilainen ym., 2025). Kun työkaluja hyödynnetään osana kehityskeskusteluja, työhyvinvointi- ja kehittämispäiviä ja muita toistuvia kokoontumisia, mahdollisimman moni työyhteisön jäsen pääsee mukaan työskentelyyn. Keskeistä on myös hyödyntää työterveyshuollon ammattilaisten ja työsuojelun asiantuntemusta sekä tehdä yhteistyötä mielenterveyden edistämisessä.

Hankkeessa on tutkittu sitä, millaiset tekijät helpottavat tai vaikeuttavat työkalujen käyttöönottoa työpaikoilla (Anttilainen ym., 2025). Käyttöönottoa edistäviä tekijöitä olivat yhteensopivuus organisaation strategian kanssa ja työkalujen integrointi jo olemassa oleviin käytäntöihin. Tärkeää oli myös esihenkilöiden motivaatio ja ymmärrys työkaluista.

Työkalujen käyttöönottoa *vaikeuttaviksi tekijöiksi* puolestaan tunnistettiin resurssien vähäisyys ja ajanpuute, meneillään olevat kuormittavat muutostilanteet, huono yhteensopivuus työtehtävien kanssa, riittämätön viestintä ja vähäiset tapausmahdollisuudet. Osa työkaluista koettiin joissain organisaatioissa turhan monimutkaisiksi tai aikaa vieviksi. Työkalujen todettiin edistävän työntekijöiden kuulluksi tulemisen kokemusta, parantavan työkäytäntöjä ja toimivan tukena työhyvinvointia koskevalle keskustelulle. (Anttilainen ym., 2025).

Työkalujen käyttöönottoon liittyvät haasteet vaikuttaisivat olevan melko samankaltaisia kuin työpaikkojen kehittämistyön haasteet yleensä. Eräs hanketyössämme kiinnostava havainto on ollut se, että esteet kehittämiselle eivät ole pelkästään taloudellisia: esimerkiksi ajanpuute ja muutostilanteiden kuormittavuus vaikeuttivat työkalujen käyttöönottoa, vaikka hankkeeseen liittyvä toiminta ja fasilitointiapu Työterveyslaitoksen asiantuntijoilta olivat työpaikoille maksuttomia. Maksuton toiminta mahdollisti kehittämistoimintaa myös sellaisilla työpaikoilla, joilla taloudelliset resurssit maksullisten kehittämispalveluiden käyttöön ovat vähäiset. Toimintaa järjestettiin laajasti ympäri Suomen myös pienillä paikkakunnilla ja pienissä organisaatioissa hankkeen rahoituksen turvin.

Vaikka Mielenterveyden työkalupakin työkaluja voi hyödyntää työyksikössä omatoimisesti perusteellisen ohjeistuksen ansiosta, usein joko työyhteisön ulkopuolisen tai sisäisen fasilitoijan hyödyntäminen voi tehdä käytöstä vaivattomampaa ja tuloksellisempaa. Erityisesti työpajamuotoisten työkalujen (esim. Resilienssityökalut) osalta monet hankkeen toimintaan osallistuneet työpaikat kokivat tärkeäksi sen, että työpajaa on vetänyt työyhteisön ulkopuolinen asiantuntija Työterveyslaitokselta. Tämä on esimerkiksi mahdollistanut esihenkilöiden ja HR-ammattilaisten täysipainoisen osallistumisen työpajatyöskentelyyn ilman velvoitteita työpajan vetämisestä.

Myös Anttilaisen ja työtovereiden (2025) tutkimuksessa havaittiin, että osallistuneet työpaikat kokivat tärkeäksi Työ-

terveyslaitoksen asiantuntijoilta saamansa tuen työkalujen valinnassa ja niiden käytössä. Neljässä kuudesta tutkitusta työpaikasta käytön tukena toimi myös työpaikan sisäinen koordinaattori, joka koordinoi yhteistyötä tutkimusryhmän ja työpaikan muiden toimijoiden välillä sekä keräsi käyttökokeuksia työpaikan eri yksiköistä. Tämän koettiin helpottavan työkalujen käyttöä.

Työkalut soveltuvat hyvin esimerkiksi HR-ammattilaisten työn tueksi. Niitä voidaan käyttää työhyvinvointia ja mielenterveyttä koskevien keskustelujen tukena täydentämään organisaatiossa jo käytössä olevia työkyvyn tuen toimintatapoja ja arvioimaan työhyvinvoinnin nykytilaa organisaatiossa. Käyttettiin työkaluja sitten työyhteisön omin voimin tai ulkopuolisen asiantuntijan tukemana, havaintojemme ja tähänastisten tutkimustulosten perusteella organisaation kontekstin ymmärtäminen on työkalujen käyttöönotossa ja toimintaan juurruttamisessa keskeistä.

Vaikka työpaikalla toimittaisiin esimerkillisesti mielenterveyttä edistäen, yksittäisen työntekijän mielenterveys voi oireilla työstä riippumattomista syistä, kuten yksityiselämän kriisien vuoksi. Tällöin pelkkä työyhteisön ja työkäytäntöjen kehittäminen ei riitä, vaan voidaan tarvita muuta tukea. Yksi tuen muoto työpaikalla on työn muokkaus työkykyä vastaavaksi (Mattila-Holappa ym., 2018) ([Mieli ja työn muokkaus | Työterveyslaitos](#)). Se sijoittuu preventiopyramidin kolmannelle tasolle (kuva 1). Esihenkilöiden ja HR-ammattilaisten on tärkeää tuntea työpaikalla saatavilla olevat tuen muodot ja osata esimerkiksi ohjata oireileva työntekijä työterveyshuoltoon.

Työpaikalla voidaan tehdä paljon mielenterveyden edistämiseksi, mutta jokaisen toimijan on tärkeää ymmärtää oman roolinsa vaatimukset ja rajoitukset. Esimerkiksi esihenkilöihin kohdistuu usein valtavasti odotuksia myös työkyvyn tuen osalta, vaikka esihenkilö ei ole, eikä hänen kuulukaan olla työntekijän epävirallinen terapeutti tai tukihenkilö. Työn sujumiseen ja työkykyyn liittyvät keskustelut voivat olla kaikille osapuolille jännittäviä, mutta ne ovat keskeinen osa esihenkilöiden työtä. Vaikeiden asioiden puheeksi ottamista helpottavat ennalta sovitut toimintamallit, kuten varhaisen tuen malli ja työkyvyn käsittely kehityskeskusteluissa.

Valveutunut esihenkilö tai HR-ammattilainen on aidosti kiinnostunut mielenterveyden edistämisestä ja työntekijöiden työkyvystä, mutta osaa myös tunnistaa osaamisensa rajat ja ohjata työntekijän tarvittaessa ammattiavun piiriin, ensisijaisesti työterveyshuoltoon. Työntekijän terveydentilaan liittyvän huolen voi ottaa esille, mutta esimerkiksi diagnoosien ehdottaminen ei kuulu esihenkilön rooliin tai asiantuntemuksen piiriin, vaan havainnoista on hyvä puhua arkikielen sanoilla, kuten jaksaminen ja keskittyminen ([Hyvän mielen työpaikka | Työterveyslaitos](#)).

Myönteisiä vaikutuksia

Mielenterveyden työkalupakki -hankkeessa on pyritty vaikuttamaan myönteisesti suomalaisen työelämän ymmärrykseen ja osaamiseen mielenterveyden edistämisessä (Henriksson & Pankkonen, 2025). Toivottuja pitkäaikaisvaikutuksia työelämään ovat muun muassa työhyvinvoinnin, työn sujumuuden ja tuottavuuden edistyminen, inhimillisen työkuulttuurin sekä ongelmia ennaltaehkäisevän otteen vahvistuminen ja työurien kestävyys (Henriksson & Pankkonen, 2025).

Mielenterveyden työkalupakki -hankkeessa kehitettiin ja levitettiin laajalti suomalaisille työpaikoille tutkimukseen pohjautuvia käytännön työkaluja, joista on lyhyellä aikavälillä saatu paljon myönteisiä kokemuksia, kuten edellä on kuvattu. Hankkeen tapahtumiin on osallistunut ihmisiä noin 5000 työyhteisöstä eri puolilta Suomea. Osallistujien välityksellä hankkeen viestit ovat levinneet vielä laajemmin. Hankkeen havainnot vahvistavat, että mielenterveyden edistämisessä työelämässä saavutetaan kestävimpiä tuloksia yhteiskunnallisten toimijoiden laaja-alaisella yhteistyöllä. Näiden havaintojen pohjalta kannattaa jatkaa suomalaisen työelämän

kehittämistä ([Mielen hyvinvoinnin edistäminen työelämässä vaatii yhteistyötä ja kohdentamista | Työterveyslaitos](#)) (taulukko 3). Tulevaisuus näyttää, miten toivotut pitkäaikaisvaikutukset toteutuvat.

- Työterveyslaitoksen kehittämä Mielenterveyden työkalupakki löytyy verkosta osoitteesta [Mielenterveyden työkalupakki | Työterveyslaitos](#). Työkalut on käännetty ruotsiksi ja englanniksi. Ne ovat käytössä maksuttomasti.
- Mielenterveyden työkalupakki on esillä kansainvälisessä työterveyspsykologian konferenssissa (EAOHP2026) Helsingissä 15.–17.6.2026. Konferenssin teema on “Mental health at work - From research to policy and practice”. [Kansainvälinen työterveyden ja työhyvinvoinnin konferenssi \(EAOHP2026\) | Työterveyslaitos](#)
- Mielenterveyden työkalupakki -hanke on osa Työelämän mielenterveysohjelmaa vuosina 2023–2025. Hankkeen rahoitus tuli Suomen kestävä kasvun ohjelmasta EU:n kertaluonteisesta elpymisvälineestä (NextGeneration EU) sosiaali- ja terveysministeriön kautta. ■

Taulukko 3. Lisätietoa Mielenterveyden työkalupakista.

Työterveyslaitoksen kehittämä Mielenterveyden työkalupakki löytyy verkosta osoitteesta [Mielenterveyden työkalupakki | Työterveyslaitos](#). Työkalut on käännetty ruotsiksi ja englanniksi. Ne ovat käytössä maksuttomasti.

Mielenterveyden työkalupakki on esillä kansainvälisessä työterveyspsykologian konferenssissa (EAOHP2026) Helsingissä 15.–17.6.2026. Konferenssin teema on “Mental health at work – From research to policy and practice”. [Kansainvälinen työterveyden ja työhyvinvoinnin konferenssi \(EAOHP2026\) | Työterveyslaitos](#)

Mielenterveyden työkalupakki -hanke on osa Työelämän mielenterveysohjelmaa vuosina 2023–2025. Hankkeen rahoitus tuli Suomen kestävä kasvun ohjelmasta EU:n kertaluonteisesta elpymisvälineestä (NextGeneration EU) sosiaali- ja terveysministeriön kautta.

LÄHTEET

Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1 – 18.

Anttilainen, J., Haukka, E., Järnefelt, H. & Pehkonen, I. (2025). The Facilitators, Barriers, and Perceived Benefits of the Mental Health Toolkit Implementation at Finnish Workplaces. *Ergonomics*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/00140139.2025.2509610>

Bjørkedal, S. T., Fisker, J., Hellström, L. C., Hoff, A., Poulsen, R. M., Hjorthøj, C., Bojesen, A. B., Rosenberg, N. G. & Eplov, L. F. (2023). Predictors of return to work for people on sick leave with depression, anxiety and stress: secondary analysis from a randomized controlled trial. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(5), 715–734.

Hoff, A., Poulsen, R. M., Fisker, J. P., Hjorthøj, C., Nordentoft, M., Christensen, U., Bojesen, A. B. & Eplov, L. F. (2023). Integrated mental healthcare and vocational rehabilitation for people on sick leave with anxiety or depression: 24-month follow-up of the randomized IBBIS trial. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33(3), 570–580.

Henriksson, M. & Pankkonen, O. (2025). Työpaikkojen valmiuksien kehittäminen mielen hyvinvoinnin tukemisessa – Esimerkkinä Mielenterveyden työkalupakki -hanke. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2025:1, 90–107. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-873-8>

[Hyvän mielen työpaikka | Työterveyslaitos](#)

LaMontagne, A. D., Keegel, T., & Vallance, D. (2007). Protecting and promoting mental health in the workplace: developing a systems approach to job stress. *Health Promotion Journal of Australia*, 18(3), 221–228.

Lee, A. V., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations’ resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41.

Mattila-Holappa, P., Selinheimo, S., Valtanen, E., Vilen, J., Sauni, R. & Vastamäki, J. (2018). Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn. Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriön raportti. [Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn.](#)

[Mielen hyvinvoinnin edistäminen työelämässä vaatii yhteistyötä ja kohdentamista | Työterveyslaitos](#)

[Mielenterveyden työkalupakki | Työterveyslaitos](#)

[Mieli ja työn muokkaus | Työterveyslaitos](#)

Nebbs, A., Martin, A., Neil, A., Dawkins, S. & Roydhouse, J. (2023). An integrated approach to workplace mental health: A scoping review of instruments that can assist organizations with implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1192.

Nikunlaakso, R., Selander, K., Oksanen, T. & Laitinen, J. (2022). Interventions to reduce the risk of mental health problems in health and social care workplaces: A scoping review. *Journal of Psychiatric Research*, 152, 57–69.

Pieper, C., Schröer, S. & Eilerts, A. L. (2019). Evidence of workplace interventions – a systematic review of systematic reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 3553.

Rugulies, R., Aust, B., Greiner, B. A., Arensman, E., Kawakami, N., LaMontagne, A. D. & Madsen, I. E. (2023). Work-related causes of mental health conditions and interventions for their improvement in workplaces. *The Lancet*, 402(10410), 1368–1381.

Ruuhomäki, V., Härmä, M., Korkiakangas, E. & Sallinen, M. (2026) Palautumislaskuri työpaikoille. Työterveyslaitoksen verkkosivu. [Palautumislaskuri työpaikoille](#).

Ruuhomäki, V. (2025). Viisi huomiota työyhteisöille parempaan palautumiseen. *Asiantuntijat äänessä -blogisarja*. Työterveyslaitos 17.2.2025. [Viisi huomiota työyhteisöille parempaan palautumiseen](#)

Ruuhomäki, V. (2025). Mielenterveyden työkalupakki ja Palautumislaskuri. *Terveystietäjä* -lehti 1/2025, 12–13.

Seville, E. (2017). *Resilient Organizations – How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change* Great Britain and United States: Kogan Page Limited.

Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S. & Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2(3), 258–266.

Strudwick, J., Gayed, A., Deady, M., Haffar, S., Mobbs, S., Malik, A., Akhtar, A., Braund, T., Bryant, R. A. & Harvey, S. B. (2023). Workplace mental health screening: a systematic review and meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 80(8), 469–484.

[Työelämä ja mielenterveys | Työterveyslaitos](#)

[Työpaikan resilienssityökalusarja](#)

Waddell, A., Kunstler, B., Lennox, A., Pattuwage, L., Grundy, E. A., Tsering, D. ... & Bragge, P. (2023). How effective are interventions in optimizing workplace mental health and well-being? A scoping review of reviews and evidence map. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(4), 235.

WHO (2014) [Mental health](#).

VIRPI RUOHOMÄKI, FT, TkL, PsyM, työskentelee johtavana tutkijana Työterveyslaitoksella. Hän toimii työ- ja organisaatiopsykologian dosenttina. Virpi tutkii ja kehittää etä-, hybridi- ja monipaikkaista työtä, niiden johtamista, henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä sekä uudistuvia työtiloja yhteistyössä organisaatioiden kanssa. Hän on kehittänyt ja levittänyt Mielenterveyden työkalupakkia organisaatioiden käyttöön. Virpi on aktiivinen työhyvinvoinnin puolestapuhuja ja tutkittuulla tiedolla vaikuttaja.

ANNIINA VIRTANEN, PsT, on työstressistä palautumisesta väitellyt psykologi ja Työterveyslaitoksen erityisasiantuntija, joka toimii kouluttajana ja valmentajana työhyvinvointiin ja mielenterveyden edistämiseen liittyvien teemojen parissa. Hän on ollut monipuolisesti mukana Mielenterveyden työkalupakki-hankkeessa edistämässä työkalujen käyttöä työpaikoilla. Anniina on kirjoittanut myös kaksi yleistajuista tietokirjaa (Psykologinen palautuminen, 2021, ja Tunne työminäsi, 2024, Tuuma-kustannus).

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
- AEL-Amiedu Oy (Täitotalo)
- Ajantieto Oy
- Alma Media Oyj
- Ammattiopisto Luovi
- Aspia Oy
- Auntie Solutions Oy
- Barona Oy
- Bonava Suomi Oy
- BusinessOulu
- CGI Suomi Oy
- Compass Human Resources Group Finland Oy Ab
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry
- Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritas
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
- FIBS Yritysvastuuverkosto
- Finago HR Solutions Oy
- Grade Solutions Oy
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy
- Helsingin Kamari Oy
- Helsingin Osuuskauppa Elanto
- Helsinki Business College Oy
- HRS Advisors Oy
- HUMAK Suomen Humanistinen Ammattikorkeakoulu Oy
- Ilmarinen
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK
- Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo
- Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä
- Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä - Keuda
- Keva
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT
- LapIT Oy
- Laura Rekryointi Oy
- Laurea-ammattikorkeakoulu
- Lexia Asianajotoimisto Oy
- Lidl Suomi Ky
- LUT-yliopisto
- Lääketeollisuus ry
- Management Institute of Finland MIF Oy
- Mandatum Life Palvelut Oy
- Oulun yliopisto
- Pertec Consulting Oy
- Pharmaca Health Intelligence Oy
- Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä Riveria
- Projektiammatillaiset ry
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- Questback Oy
- Rastor-instituutti ry
- Rediteq Oy
- Saarni Cloud Oy
- SAP Finland Oy
- Saranen Consulting Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu Oy
- SD Worx Finland Oy
- Solaforce Oy
- Suomalainen Lääkärisseura Duodecim ry
- Suomen Taloushallintoliitto ry
- TAKK – Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talogy (Finland) Oy
- Taloustutkimus Oy
- Telia Finland Oyj
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL)
- TicTac Learn AB
- Tieto- ja viestintäteknikan ammattilaiset TIVIA ry
- Turun Ammattikorkeakoulu
- Turun yliopisto
- UPM Plywood Oy
- Vaasan kaupunki
- Vaasan yliopisto
- Wakaru Oy
- Waselius Asianajotoimisto Oy
- Wolt
- Verohallinto
- Zalaris HR Services Finland



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry