

Työn tuuli

1 | 2024



Työelämän
ja johtamisen
tutkimus

Työn tuuli

1 | 2024

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäälikkö, VM

Liisa Mäkelä, professori, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö

Terttu Pakarinen, organisaatioiden ja johtamisen kehittäjä, TKT

Inkeri Ruuska, valmentaja ja tietokirjailija, TKT, Inspiraatiopaja

Marita Salo, toiminnanjohtaja, Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry

Marika Tammeaid, kehitysjohtaja, Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö (Itla)

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

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

Johtamisen laitos

Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055

33. vuosikerta

Tässä numerossa:

Matti Vartiainen – Pääkirjoitus

Työelämän tutkimustuulia 4

AALTO-YLIOPISTON TUTKIMUKSIA

Tuotantotalouden laitos – Muuttuva työ, teknologiat, johtaminen ja organisointi..... 7

Tuukka Kostamo ja Frank Martela

Organisaatiosuunnittelu motivaation ja innovatiivisuuden lähteenä 9

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTON TUTKIMUKSIA

Henkilöstöjohtamisen tutkimusta sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella 15

Innovaatiojohtamisen ja modernin johtamisen tutkimusta kauppatieteiden laitoksella 18

Jonna Koponen ja Lotta Salin

Etäjohtaminen ja digitaalisen viestinnän tutkimusprojekti Itä-Suomen yliopistossa 19

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON TUTKIMUKSIA

Psykologian laitos – Työ- ja organisaatiopsykologian näkökulmia hyvään työelämään..... 22

Johanna Rantanen, Sanna Markkula ja Sanna Konsti

Miten kehittää työn merkityksellisyyttä yhteisöllisesti organisaatioissa?..... 25

Henkilöstöjohtaminen yhtenä painopistealueena kaupparkeakoulussa..... 32

LAPIN YLIOPISTON TUTKIMUKSIA

Marko Kesti ja Hanna Vakkala

Työntekijäkokemuksen merkitys – Kestävän tuottavuuden rakentaminen tiedolla johtamisen avulla 34

OULUN YLIOPISTON TUTKIMUKSIA

Työelämän ja johtamisen tutkimus Oulun yliopiston Hyvä työ -verkostossa..... 43

Anna Suorsa, Anna-Maija Multas ja Heidi Enwald

Tietotyön tutkimus kestävien kaupunkiympäristöjen kehittämisessä..... 46

Juha Tuunainen ja Sari Laari-Salmela

Kokeileva organisaatiokehitys yliopistoissa: kaksi tapausesimerkkiä 50

TAMPEREEN YLIOPISTON TUTKIMUKSIA

Anne Mäkikangas, Tiina Saari, Minna Leinonen ja Esa Jokinen

Työelämän tutkimuskeskus: Työelämän tutkimusta jo yli kolme vuosikymmentä 56

Jari Stenvall ja Sanni Pöntinen

Ratkaisukeskeinen julkinen johtaminen..... 63

TURUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULUN TUTKIMUKSIA

Etä- ja hybridityö sekä mindfulness johtajuudessa, mentorointi verkostoissa ja palautumisinterventiot työhyvinvointia tukemassa..... 71

Eeva Nummi

Dialogisen toimintakulttuurin kehittäminen – kohti inhimillisesti kestäväää organisaatiota..... 74

TYÖTERVEYSLAITOKSEN TUTKIMUKSIA

Työterveyslaitos – Työ, oppiminen ja johtaminen digitaalisessa murroksessa ja vihreässä siirtymässä..... 79

Tuomo Alasoini

Klaanikontrolli hybridityössä 82

VAASAN YLIOPISTON TUTKIMUKSIA

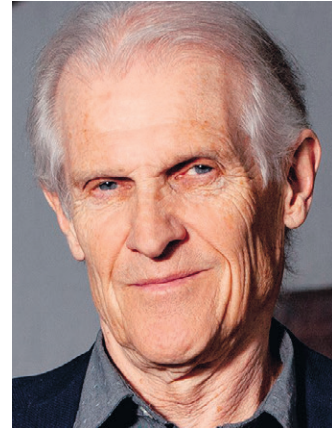
Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmä, Vaasan yliopiston Johtamisen yksikkö..... 89

Harri Jalonen, Miia Laasanen ja Jaanet Salminen

Moniammatillisen yhteistyön johtaminen 91

pääkirjoitus

Matti Vartiainen



Työelämän tutkimustuulia

Lähetimme kirjoituspyynnön suomalaisten yliopistojen ja keskeisten tutkimuslaitosten tutkimus- ja opetusyksiköihin, joissa tehdään tutkimusta henkilöstöjohtamisesta. Vaikka emme saaneetkaan kuvauksia kaikilta, avaavat tämän Työn tuulen kirjoitukset valaisevan näkymän meneillään oleviin tutkimusaiheisiin. Tiedämme kyllä, että toistaiseksi katveeseen jää kahdenkymmenen neljän ammattikorkeakoulun piirissä tehtävä monialainen työ HR:n teemojen parissa. Kyseessä ei siis ole edustava otos, vaan pikemminkin näyte yliopistoissa tehtävästä tutkimuksesta.

Tutkijoiden tehtävä ei ole lainkaan helppo. Pitäisi julkaista huippulehdissä ja opettaa opiskelijoille uutta. Tutkimukselta odotetaan tulevaisuuteen suuntautumista ja uusiin ilmiöihin paneutumista, jopa ennen näkemättömiä avauksia siitä, mihin ollaan menossa ja mitä pitäisi tehdä. Samalla kuitenkin on paneuduttava ajankohtaisiin, päivänpolttaviin haasteisiin ja tarjottava niihin toimivia tutkimuspohjaisia ratkaisuja. Lisäksi pitäisi syventää ymmärrystä, miten näihin haasteisiin ja ongelmiin on päädytty, jotta tieto ja osaaminen kumuloituisivat ja sama ei toistuisi taas tulevaisuudessa.

Tulevaisuutta on vaikea tarkkaan ennustaa, mutta tulevaisuuksista voi aina tehdä skenaarioita. Turbulenssit ja häiriöiden sietäminen sekä niiden ylittämisen keinojen etsintä tulevat jatkumaan. Teknologia näyttää kietoutuvan yhä tiiviimmin elämäämme, vaikka pyristelemme vastaan – eikä vähiten tekoälykehittelyjen ja -kokeilujen takia. Työelämän rakenteissa älykkäät agentit ja humanoidirobotit ujuttautuvat työvereiksi ja tiimin jäseniksi auttaen helpottamaan työtä ja kehittämään siihen toimivia ratkaisuja. Osin avoimia kysymyksiä ovat, miten asioiden hallinta ja osaaminen pysyvät ihmisten hallussa ja miten uudet hybridit työvälineet ja toimintatavat saadaan

palvelemaan kestäviä yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja inhimillisiä tarkoituksia. Keskeistä lienee, miten ihmisten ymmärrystä, osaamista ja muita henkisiä voimavaroja vahvistetaan.

Peikkona taustalla väijyy töiden ja tehtävien muuttuminen ja häviäminen sekä työsuhteiden muotoutuminen ihmisille epäedullisiksi ja kielteisesti kuormittaviksi. Toisaalta toiveena on uusien ja kiinnostavien tehtävien syntyminen. Töiden rakenteiden ja työsuhteiden osalta joustavuusparadigma hakee rajojaan; miten löysiä tai kiinteitä työsuhteiden pitäisi olla; mitkä ovat ”kevytyrittäjyyden” rajat? Pandemian jälkeen hybridityö on tullut jäädäkseen. Miten estetään työpaikan mehengen katoaminen ja vältetään kuormittava yksinäisyys ja monet muut pandemian aikaisen kotoa ja muualta käsin tehdyn etätöiden haitat? Toimintaympäristön ja sen tarjoamien työvälineiden muutos edellyttää ihmisten tietojen, taitojen ja osaamisen kehittymistä, eli uuden oppimista.

Henkilöstöjohtaminen tähtää ihmisiä koskevan tiedon kestävään käyttöön organisaatioissa. Kaikissa maamme yliopistoissa tehdään jollain tavoin tutkimusta sen kehittämiseksi. Kauppakorkeakouluissa lähes kaikki tutkimus liittyy ainakin välillisesti työelämään. Ihmisnäkökulma läpäisee tänä päivänä myös monet perinteiset insinööritieteet ja teknologia-alat, puhumattakaan luonnontieteistä. Esimerkiksi tietoteknisen tekoälytutkimuksen syvässä ytimessä on ihmismielen toimintojen mallintaminen.

Yliopistojen tutkimusryhmät ovat melko pieniä, mikä johtuu tutkimusrahoituksen ja tutkijatyöpaikkojen vähäisyydestä. Useimmiten ryhmät koostuvat yhden tai parhaimmillaan parin tai kolmen professorin ja senioritutkijan ympärillä olevista tohtoriopiskelijoista. Yliopistojen rakenteisin kuuluvat

vain harvoin autonomisesti toimivat tutkimusyksiköt, puhumattakaan tutkijauraputkesta professori- ja opetusuraputkien rinnalla. Toiminnan rahoitusta kuitenkin haetaan sinnikkäästi niin Suomen akatemiasta kuin EU:n tutkimusohjelmista. Tärkeimpiä rahoittajia ovat yliopistojen tarjoaman suhteellisen vaatimattoman rahoituksen tosiasiassa lisäksi erilaiset rahastot, kuten Liikesivistysrahasto ja Työsuojelurahasto.

Tutkimusta motivoi uuden etsimisen intohimo, jonka toteuttamisen autonominen tiedonetsintä ja kokeileva tutkimustoiminta mahdollistavat. On tavallista jakaa tutkimus perus- ja soveltavaan tutkimukseen. Työelämän perustutkimusta luonnehtii havahtuminen aiemmin näkymättömään ja kokemattomaan tosielämän ilmiöön, joka ei ole ymmärrettävissä ja ratkaistavissa vanhojen käsitteiden ja keinoin. Yhteistyö työorganisaatioiden kanssa auttaa tunnistamaan näitä kiinnostavia ilmiöitä yhteiskunnassa. Soveltava tutkimus astuu kehään tiedon keruun, kokeilujen ja kehittämisen kautta.

Yksi työelämän tutkimuksen haasteista on tutkimuslöydösten levittäminen hyötykäyttöön. Tärkein kanava tähän on opiskelijoille tarjottu tutkimusperusteinen opetus. Uuden tiedon siirtyminen työelämän kentälle tapahtuu tosin tätä kautta varsin hitaasti. Nopeampia kanavia ovat erilaiset MBA-ohjelmat ja muu lyhytkestoinen koulutus. Melkein pä nopein kanava on yksittäiset konsultit sekä pienet ja suuret konsulttitoimistot, jotka ketterästi omaksuvat tutkittua tietoa omaksi liiketoiminnakseen. Tästä on hyvänä esimerkkinä tekoälysovellusten ympärille viime aikoina rakentunut palvelutarjoama. Ja onhan tutkijoilla tapana järjestää konferensseja, seminaareja ja muita tapaamisia, joilla yleensä on vankka yleisönsä. Hyvä esimerkki johtamistutkimuksen levittämiskanavasta on myös HENRY ry:n vuosittainen HRx-konferenssi ja muu koulutustoiminta.



Saimme tutkimustoiminnan kuvauksia kahdeksasta yliopistosta ja Työterveyslaitokselta.

AALTO-YLIOPISTON henkilöstöjohtamisen tutkimus tapahtuu pääosin Kauppakorkeakoulun Johtamisen laitoksella ja Perustieteiden korkeakoulun Tuotantotalouden laitoksella. *Johtamisen laitoksen* tutkimus on organisoitu seuraaville alueille: kansainvälinen liiketoiminta, yrittäjyys, organisaatioiden johtaminen, organisaatioviestintä ja johtamisen filosofia. *Tuotantotalouden laitoksella* tutkimus on organisoitu kolmelle alueelle: strateginen johtaminen ja kasvuyrittäjyys, tuotannon ja palvelujen johtaminen sekä ihmisten ja tiedon johtaminen. Tässä Työn tuulessa kuvataan tarkemmin Tuotantotalouden laitoksen ihmisten ja tiedon johtamiseen linkittyvää tutkimusta, jossa aiheina ovat muuttuva työ, teknologiat, johtaminen ja organisointi.

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTOLLA on kampukset sekä Joensuuissa että Kuopiossa. *Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos* kouluttaa sosiaali- ja terveysjohtamisen sekä talouden ja tiedonhallinnan asiantuntijoita. Tutkimuksen aiheita ovat johtaminen ja johtajuus, palvelujen organisointi ja integrointi, vaikuttavuus ja kustannusvaikuttavuus sekä tiedonhallinnan prosessit ja tietojohdaminen. *Kauppatieteiden laitoksen* Kuo-

pion kampuksella toimii innovaatiojohtamisen oppiaine ja Joensuun kampuksella modernin johtamisen oppiaine. Innovaatiojohtamisen oppiaineessa uudet tutkimusprojektit liittyvät neuro-innovaatioihin ja kiertotalousteemaan. Modernin johtamisen oppiaineessa tutkitaan aineettomaan pääomaan kytkeytyviä teemoja, kuten johtamista, johtajuutta ja strategista henkilöstöjohtamista; organisaation aineetonta pääomaa sekä osuustoimintaa ja osuuskuntien erityispiirteitä.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTOSSA tutkimuksen toimintaympäristöinä ovat erityisesti *Psykologian laitos* ja yliopiston kauppakorkeakoulu. Psykologian laitoksen työ- ja organisaatiopsykologian tutkimusryhmä on erikoistunut eettisesti kestäväen hyvinvointiosaamisen kehittämiseen tehostuvassa ja digitalisoituvassa työelämässä, jossa korostuvat lisääntyneet oppimisvaatimukset moninaisilla työurilla. Kauppakorkeakoulun *johtamisen oppiaineessa* henkilöstöjohtamisen ilmiöitä tarkastellaan erilaisissa työ- ja toimintaympäristöissä yhteiskunnan muutostrendien näkökulmista, joita ovat digitalisaatio, erilaiset työhön liittyvät epävarmuudet ja monimuotoistuva työvoima.

LAPIN YLIOPISTON yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa tutkitaan muun muassa hyvinvointijohtamista. Erityisenä teemana on työelämän laadun mittaaminen sekä liiketoiminta-analytiikka, jossa huomioidaan työhyvinvointi tuotantotekijänä. Uusin tutkimusalue on tekoälyavusteinen organisaation kehittäminen.

OULUN YLIOPISTOSSA työelämän ja johtamisen tutkimusta tehdään *Hyvä työ -verkostossa*. Verkosto kokoaa yhteen työelämää tarkastelevia tutkijoita Oulun yliopistossa rakentamalla tutkimushankkeita yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Verkoston tutkimusalat ovat: informaatiotutkimus; kasvatopsykologia; kielen, vuorovaikutuksen ja sosiaalisen toiminnan tutkimus; lääketiede ja hammaslääketiede; tuotantotalous; työ- ja organisaatiopsykologia, ja yrittäjyys. Erityisenä kokoavana teemana verkoston tutkijoille on hyvä, inhimillisesti ja ekologisesti kestävä työelämä sekä ihmistieteellisistä lähtökohdista tehtävä yhteiskunnallisiin haasteisiin pureutuva monitieteinen tutkimus.

TAMPEREEN YLIOPISTOLLA työelämään linkittyvää tutkimusta tehdään useilla laitoksilla. Tässä lehdessä esitellään *Työelämän tutkimuskeskuksessa* ja hallintotieteissä tehtävää tutkimusta. Työelämän tutkimuskeskuksen viisi keskeistä teema-alueita ovat: 1) työelämän muutokset – digitalisaatio ja ilmastokriisi, 2) työn vaatimukset, voimavarat ja työhyvinvointi, 3) työelämän valtasuhteet, sukupuoli ja tasa-arvot, 4) työmarkkinat, työvoiman käyttö ja työvoimapolitiikka ja 5) työyhteisöt, muutos ja kehittäminen. *Tampereen yliopiston hallintotieteet* puolestaan on Suomen suurin hallintotieteellistä koulutusta ja tutkimusta harjoittava yksikkö. Sen koulutus- ja tutkimusaloja ovat julkishallinto, julkinen talous, julkisoikeus, alueiden dynamiikka ja ympäristöpolitiikka.

TURUN YLIOPISTOSSA erityisesti sen kauppakorkeakoulun *johtamisen ja organisoinnin oppiaineessa* tutkitaan henkilöstöjohtamista. Tutkimuksen tavoitteena on tukea inhimillisten ja sosio-ekologisesti kestävien murrosten johtamista. Laajaa

aihekenttää käsitellään luonnon monimuotoisuutta kunnioittavan johtajuuden, muutoksen johtamisen ja moniorganisaatioyhteistyön sekä inhimillisen työelämän ja johtajuuden kautta. Tutkimusaiheita ovat esimerkiksi etä- ja hybridityö sekä mindfulness johtajuudessa, mentorointi verkostoissa ja palautumisinterventiot työhyvinvointia tukemassa.

TYÖTERVEYSLAITOKSELLE on useita henkilöstöjohtamiseen olennaisesti kuuluvia painopistealueita. Niitä ovat: työhyvinvointi ja työkyky, työelämän muutos, osaamisen vahvistaminen, työterveyshuolto, sisäilmasto ja työtilat sekä työturvallisuus. Tässä numerossa paneudutaan *Hyppäys digiin -yksikön* toimintaan, jonka henkilöstöjohtamiseen ja laajemminkin johtamiseen kohdistuvan tutkimustoiminnan kohteena ovat ihmiset ja työpaikat digitaalisessa murroksessa, vihreässä siirtymässä ja muissa työelämän muutoksissa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon työn veto- ja pitovoima.

VAASAN YLIOPISTON Johtamisen yksikössä toimii Suomen suurin henkilöstöjohtamiseen keskittynyt *Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmä*. Tutkimuksen kolme pääaluetta ovat kansainvälinen henkilöstöjohtaminen, organisaatiokäyttäytyminen ja henkilöstöjohtamisen käytänteet ja prosessit. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tutkimus keskittyy neljään aiheeseen: 1) henkilöstöjohtaminen ulkomaisten tytäryhtiöiden ja nousevien markkinoiden kontekstissa, 2) kansainvälinen liikkuvuus ja globaalit työurat yksilöiden ja yritysten näkökulmasta, 3) työn luonteen muutoksen hallinta, digitalisaation, tekoälyn ja algoritmien roolit sekä vaikutukset kansainväliselle HRM:lle, ja 4) työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn ja muun elämän rajapinnan hallinta. Organisaatiokäyttäytymisen kentässä tutkimusta tehdään johtajuudesta yleensä, työurista sekä etä- ja hybridityön johtamisesta ja monipaikkaisesta työstä. Henkilöstöjohtamisen prosesseihin ja käytänteisiin liittyvät tutkimusteemat liittyvät muun muassa vastuulliseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen sekä suoriutumisen johtamiseen erilaisissa työ- ja organisatorisissa konteksteissa.



Haluamme tarjota lukijoille mahdollisimman laajan näkymän suomalaisissa yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa parhaillaan käynnissä olevaan tutkimukseen. Edellinen vastaava, hie- man suppeampi numero toteutettiin vuonna 2019. Tässä Työn tuulen numerossa esitellään tutkimusyksiköt ja heidän tällä hetkellä tekemänsä tutkimushankkeet. Jokaiselta yksiköltä pyydettiin yhden hankkeen laajempi kuvaus, joka saatiinkin suurimmalta osalta. Esittelyt ja kuvaukset osoittavat, että henkilöstöjohtamiseen liittyvä tutkimus on aiheiltaan modernia ja ajassa liikkuvaa, tarjoten paitsi näkökulmia tulevaisuuden haasteisiin myös empiiris pohjaisia perusteita toimivalle henkilöstöjohtamiselle. Toivottavasti tällainen katsaus innostaisi lukijoita ja auttaisi heitä löytämään itseä kiinnostavia aiheita ja tutkijoita.



Mennyt talvi on ollut pitkä ja kevätkin on tullut vain pikkuhiljaa, mutta tärkeintä on se, että kesä on silti käsillä. Mukavia lukuhetkiä kesän alkaessa toivottaa Työn tuulen toimitus. ■

Tuotantotalouden laitos – Muuttuva työ, teknologiat, johtaminen ja organisointi

Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksella tehdään laaja-alaista tutkimusta muuttuvasta työstä, teknologioista sekä johtamisesta ja organisoinnista. Tutkimushankkeita yhdistää pyrkimys kestäväan työ- ja organisaatioelämään.

Tutkimusta toteutetaan erilaisten rahoitettujen hankkeiden ja väitöstutkimuksen avulla. Lisätietoja käynnissä olevista tutkimushankkeista löytyy mm. osoitteista:

<https://www.aalto.fi/fi/future-of-work>

<https://openstrategy.fi/>

<https://www.moderereasearch.fi/>

Future of Work – ohjelma

Hertta Vuorenmaa & Niina Nurmi

Aalto-yliopiston strategia ”Kestävän tulevaisuuden muovaminen” perustuu laadukkaaseen tutkimukseen, koulutukseen, vaikuttavuuteen ja jaettuihin arvoihin: vastuullisuuteen, rohkeuteen ja yhteistyöhön. Ohjelmassa kehitetään ratkaisuja suuriin globaaleihin haasteisiin. Vahvan eettisen kehyksen ohjaamana ohjelma kiinnittää erityistä huomiota työn ja työelämän muutoksen sosiaaliseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Future of Work -ohjelma ammentaa voimaa Aallon strategiasta ja keskeisistä tutkimusalueista osallistumalla kumppanuuksiin ja tiedonvaihtoon johtavien kansainvälisten akateemisten instituutioiden, teollisuusjohdon, päättäjien ja organisaatioiden kanssa.

Monitieteellisestä lähtökohdasta ohjelma tutkii muuttuvan työelämän keskeisiä ajureita eri näkökohdista käsin. Ajureita ovat tekoäly, etätyö, alustatalous, organisaatioiden muutokset, työn suunnittelu ja johtaminen. Näkökohtina ovat ekologisuus, sosiaalinen ja inhimillinen kestävyys, tulevaisuuden työtaidot ja oppiminen sekä työvoiman monimuotoisuus ja inklusiivisuus. Future of Work -ohjelman tutkimushankkeet tuottavat innovatiivisia näkemyksiä, näyttöön perustuvia suosituksia ja toimeenpanokelpoisia ratkaisuja, joiden avulla muokataan politiikkaa, ohjataan käytäntöjä ja edistetään maailmanlaajuisista ajattelun johtajuutta työelämän alalla.

Ohjelman tutkimustoimia täydentävät koulutusaloitteet niin tutkinto-ohjelmissa kuin elämänlaajuisessa oppimisessa. Tarjoituksena on rakentaa yksilöiden ja organisaatioiden ky-

vykkyksiä menestyä nopeasti muuttuvassa työmaailmassa. Tutkimukseen perustuva koulutus vaikuttaa merkittävästi käytäntöihin ja tiedon yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen auttamalla organisaatioita navigoimaan nousevien trendien keskellä, kuten etävirtuaalituotossa, ammattimaisessa alustatuotossa ja tekoälyn tehokkaassa käytössä. Tutkimuksemme keskittyy vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

Teknologia & Työn muutos: Kuinka nousevat teknologiat, kuten tekoäly, robotiikka ja digitaaliset alustat, muuttavat työn luonnetta, taitovaatimuksia ja organisoitumista?

Etä-/Hybridityö & Digitaalinen yhteistyö: Kuinka johtajuus, organisaatiokulttuuri ja teknologia vaikuttavat työntekijöiden osallistumiseen, yhteistyöhön ja hyvinvointiin hybridityöympäristöissä?

Johtaminen muutoksessa: Kuinka organisaatiot sopeutuvat teknologisiin muutoksiin, mukaan lukien innovaatioiden, muutoksenhallinnan ja johtajuuden strategiat digitalisoituvassa työssä?

Future of Work -ohjelma tekee yhteistyötä seuraavien yliopistojen kanssa: Stanford University Center for Work Technology & Organization, University of California Berkeley Haas Business School, The George Washington University, BI Norwegian Business School, University of Gothenburg, Lund University, KTH; Uppsala University

Future of Work -hankkeen tutkimushankkeita

Yhteiskuntasopimukset ja psykologiset sopimukset tulevaisuuden työelämässä – Niina Nurmi, Hertta Vuorenmaa, Lauri Mattila & Elina Sura

Joustavien työjärjestelyjen voimakkaan kasvun myötä tutkimushanke keskittyy yhteiskuntasopimusten ja psykologisten sopimusten muuttuvaan maisemaan. Perinteisiä työntekijä-työnantaja-suhteita tarkastellaan tuomalla mukaan innovatiivinen näkökulma psykologisiin sopimuksiin. Tutkimuksemme on ensiarvoisen tärkeää, sillä vakiintunut tieto ei välttämättä enää kaikilta osin vastaa nykyaikaisten työjärjestelyjen todellisuutta. Tuloksemme tarjoavat työkaluja sekä

työnantajille että työntekijöille helpottaen päätöksentekoa ja edistäen hyvinvointia.

Virtuaalijohtamisen seuraukset työntekijöiden sitoutumiselle, hyvinvoinnille ja johtajien arvioinnille – Niina Nurmi & Hertta Vuorenmaa

Tutkimusprojekti syvennyy johtamisen muuttuviin dynamiikkoihin virtuaalisissa työympäristöissä. Projektin tavoitteena on lisätä ymmärrystä virtuaalijohtamisesta ja sen seurauksista luomalla pohjaa tehokkaille johtamisstrategioille muuttuvassa työmaailmassa.

Työtä välitiloissa. Muuttuva työ ja instituutioiden vastamattomuus – Hertta Vuorenmaa, Tuija Koivunen & Markku Sippola

Työelämässä esiintyy jatkuvasti erilaisia välitiloja, joissa ihmiset työskentelevät. Tutkimuksemme keskittyy välitilojen tarkasteluun ja ymmärtämiseen. Nykytilanteessa itse työ muuttuu nopeammin kuin rakenteet, mikä aiheuttaa yhä enemmän välitiloja. Tutkimuksemme on osa isompaa Työelämän välitilat ja hiljaisuudet -tutkimuskokonaisuutta, jossa tarkastellaan välitiloja esimerkiksi sukupuolen, teknologian sekä digitalisaation aiheuttamina.

Organisaatiosuunnittelu motivaation ja innovatiivisuuden lähteenä – Frank Martela ja Tuukka Kostamo, Jori Mäkkeli, Merit Morikawa

Työelämä ja työorganisaatiot ovat monien muutosvoimien kohteena. Ilmastonmuutos ja ympäristöön liittyvät haasteet, teknologian kehittyminen, tekoäly ja globalisaatio vauhdittavat organisaatioiden muutosta. Tutkimusryhmässämme tarkastelemme sekä organisaatorakenteiden muutoksia että näiden muutosten vaikutuksia työntekijöihin. Miten erilaiset organisoitumisen tavat voivat ratkaista nykyajan ongelmia, mitä haasteita niihin liittyy, ja miten nämä ratkaisut vaikuttavat ihmisten motivaatioon, hyvinvointiin ja merkityksellisyiden kokemuksiin? Tutkimusryhmämme on toteuttanut jo monia tutkimusprojekteja aiheen ympärillä ja tulevaisuudessa organisaatiosuunnittelun tutkimuksessa olemme kiinnostuneet esimerkiksi minimalistisesta johtamisesta sekä demokratiasta työelämäkontekstissa.

Hybridityön toteutus tulevaisuuden joustavina työmuotoina – Matti Vartiainen

Hankkeessa kehitetään joustavuusparadigmaan perustuvaa yleistä hybridityön mallia kartoittamalla sen elementtejä ja ominaisuuksia sekä niiden edellytyksiä ja vaikutuksia työntekijöiden ja organisaatioiden näkökulmista. Hybridityön monimuotoisuuden takia sen suunnittelu, käyttöönotto ja toteutus vaativat empiiris pohjaista tietoa saaduista kokemuksista. Oletuksena on, että työn peruselementtien ja kokemustilojen yhdistäminen luottamukseen perustuvissa organisaatioissa tuottaa toimivia organisaatoratkaisuja erilaisiin tarkoituksiin, tavoitteisiin ja konteksteihin.

<https://www.e-elgar.com/shop/gbp/flexible-hybrid-work-9781035320097.html>

Tutkimuksen lisäksi Future of Work palvelee ympäröivää yhteiskuntaa

EVÄITÄ AJATTELUUN *luentosarja:*

Vuonna 2022 alkoi luentosarja, joka myöhemmin vuonna 2023 julkaistiin myös *podcastina*. *Kyseessä on yhteistyö Suomen Työelämä tutkimusyhdistyksen ja TYÖ2030-ohjelman kanssa*. Eväitä Ajatteluun -podcast tarjoaa tietoa tutkimukseen perustuen ja monitieteellisestä näkökulmasta, työkaluja omaan ajatteluun ja arkipäiväiseen työhön (katso linkki lisätietoihin ja podcast-jaksoihin). Ajattelu ja oppiminen ovat tärkeä osa nykytyötä, joten loimme mahdollisuuden yhteiseen pohdintaan työn ja työelämän tulevaisuudesta. Luennoitsijat ovat tutkijoita Suomen parhaista yliopistoista. Luentojen teemat keskittyivät muuttuvaan työhön eri näkökulmista käsin, aikaan ja paikkaan, moninaisuuteen, hybridityöhön, työn muutoksiin, digitalisaatioon ja hyvinvointiin. Tämä luentosarja ja siihen liittyvä podcast ovat saaneet hyvän vastaanoton. Sarja oli Suomen neljänneksi kuunnelluin podcast urasarjassa viime vuonna. Sarjan toinen kausi on tehty kevään 2024 aikana ja julkaistaan myös podcast-sarjana.

Work Now and in the Future: Tools for Thinking podcast | Aalto University

<https://www.aalto.fi/fi/future-of-work/tyo-nyt-ja-tulevaisuudessa-evaita-ajatteluun-podcast-toinen-tuotantokausi>

Future of Work -hankkeen kaikille avoin verkkokurssi

<https://futureofwork.fi/courses/future-of-work/>

NetForWork – paremman työelämän rakennuspalikat

NetForWork on uusi opetusverkosto, jonka tavoitteena on tarjota laadukasta ja korkeakoulutasoista opetusta työelämän kysymyksiin. Verkosto purkaa työelämää käsittelevien kurssien välisiä tieteenalarajoja ja mahdollistaa monipuolisen ja laadukkaan koulutuksen opiskelijoille. Verkosto yhdistää digitaalisen koulutustarjonnan avoimeen oppimismalliin ja tarjoaa laadukasta opetusta, joka ylittää valtioiden ja yliopistojen rajat. ■

Tuukka Kostamo
Frank Martela



Organisaatiosuunnittelu motivaation ja innovatiivisuuden lähteenä

Teknologian nopea kehittyminen esimerkiksi tekoälyn esiinmarssin muodossa yhdessä maailman isojen muutosten, kuten ilmastonmuutoksen, kanssa asettavat paineita myös työn ja työorganisaatioiden muutoksille. Viime vuosina uudenlaiset organisoitumisen muodot, jotka poikkeavat perinteisemmistä ratkaisuksista esimerkiksi välttelemällä hierarkkisuutta ja byrokraattisuutta, ovat yleistyneet työelämässä ja herättäneet myös tutkijoiden mielenkiinnon. Tässä kirjoituksessa esittelemme Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella tekemääme tutkimusta näistä uudenlaisista organisoitumisen tavoista. Esittelemme tähän mennessä tekemämme tutkimuksen lähtökohtia ja tuloksia, käynnissä olevia tutkimushankkeita sekä niiden tekijöitä ja yhteistyökumppaneita. Hahmottelemme myös organisaatiosuunnittelun tutkimuksen seuraavia askelia, kuten demokratiaa työelämäkontekstissa ja minimalistista johtajuutta.

AVAINSANAT: Organisaatiosuunnittelu, itseohjautuvuus, itsemääräämisteoria, demokratia, johtajuus

Johdanto

Maailman, yhteiskuntien, teknologian ja työelämän viimeaikaisista muutoksista on puhuttu paljon niin tutkimuksessa, työelämää käsittelevissä kirjoituksissa, kuin mediassakin. Ilmastonmuutos ja ympäristöön liittyvät monet muut haasteet, teknologian nopea kehittyminen, tekoäly sekä vahvistuva globalisaatio asettavat uusia haasteita työelämälle. Suurempien ”megatrendien” (Dufa & Rekola, 2023) lisäksi viime vuosien kriisit – kuten Covid-19 pandemia, Venäjän aloittama hyökkäyssota Ukrainassa, tai vaikkapa vuoden 2021 Ever

Given -aluksen aiheuttama Suezin kanavan tukkeutuminen – ovat osoittaneet globaalin maailmamme kompleksisuuden ja työelämän haavoittuvuuden.

Työn tuuli -lehti on osallistunut keskusteluun aktiivisesti. Vuoden 2023 ensimmäinen numero käsitteli tulevaisuuden mahdollisuuksia megatrendien paineessa ja toinen numero teknologiaa työkaverina hybridityössä. Maailmalla on luonnollisesti tehty useita tutkimuksia ja selvityksiä, joissa pyritään ymmärtämään käynnissä olevien muutosten vaikutusta työelämälle. World Economic Forumin selvityksessä nos-

tetaan esiin työntekijöiden tulevaisuuden tärkeimmät taidot, mutta kirjoittajat korostavat myös organisaatioiden johtamisen merkitystä haasteisiin vastaamisessa (Di Battista ym., 2023). Massachusetts Institute of Technology (MIT) on tutkinut tekoälyn ja muun älykkään teknologian vaikutuksia työelämään. Selvityksessään he esittävät suosituksia tulevaisuuden haasteiden voittamiseen: työntekijöiden osaamisen kasvattaminen, teknologisen sekä organisatorisen innovoinnin tukeminen, sekä uudenlaisten instituutioiden ja rakenteiden kehittäminen työn muuttuvia haasteita vastaavaksi niin organisaatioiden kuin yhteiskunnankin tasolla (Mindell & Reynolds, 2020).

Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella olemme mielenkiinnolla seuranneet meneillään olevien muutosten vaikutusta erityisesti organisaatioiden johtamiseen ja rakenteisiin. Useat tutkimusryhmämme jäsenet ovat olleet mukana tutkimassa johtamista ja organisaatioita jo aiemmin, ja vuosina 2018–2020 toteutettu Minimalist Organizational Design eli MODE-hanke toi meidät yhteen. Hankkeessa tutkimme organisaatioiden itseohjautuvuutta. Tutkimuksemme on jatkunut monessa muodossa ja erilaisissa kokoonpanoissa sen jälkeen. Tässä tekstissä kerromme tähän menneessä tekemästämme tutkimuksesta ja sen tuloksista sekä hahmottelemme aiheen tutkimuksen tulevaisuutta Aallossa.

Organisaatiosuunnittelulla on merkittävä rooli sekä edellä mainittuihin globaaleihin trendeihin vastaamisessa että yritysten kilpailuedun vahvistamisessa. Tältä osin on ollut havaittavissa kiintoisia muutoksia organisaatioiden tavassa toimia. Itseohjautuvuus löi sanana ja käsitteenä läpi 2010-luvulla. Useat organisaatiot niin Suomessa kuin muualla maailmassakin ovat kokeilleet uudenlaisia vähemmän hierarkkisia ja perinteistä byrokraattisuutta vältteviä toimintatapoja sekä organisaatiomuotoja, jotka poikkeavat perinteisemmistä ratkaisuista. Kyseessä on siis ilmiö, joka on paitsi teoreettisesti mielenkiintoinen, myös empiiriselle tutkimukselle avautuva maailmassa jo olevien ratkaisujen ansiosta.

Uusissa organisoimisen ja johtamisen tavoissa meitä kiinnostavat monet kysymykset. Minkälaisia ratkaisuja ne tarjoavat organisaatioiden tällä hetkellä kohtaamiin haasteisiin? Mitä hyötyjä erilaiset ratkaisut voivat tuoda mukanaan työntekijöiden motivaation, hyvinvoinnin, luovuuden, innovatiivisuuden tai tuottavuuden näkökulmasta? Entä millaisia uusia haasteita ja osaamisvaatimuksia ne aiheuttavat johtajille ja työntekijöille? Miten organisoitua parhaiten erilaisissa konteksteissa ja miten ottaa työntekijät mukaan erilaisiin päätöksentekoprosesseihin? Toisaalta uudet organisoitumisen muodot pakottavat meitä pohtimaan peruskysymyksiä siitä, mikä tekee joukosta ihmisiä organisaatioita ja mitä elementtejä toimiva organisoituminen vaatii.

Toisena mielenkiinnon kohteena on ollut yksittäisen ihmisen kokemus työorganisaatioissa. Ihmiset etsivät työstään muutakin kuin rahallista korvausta. Tärkeätä on kokea oma työ merkitykselliseksi ja päästä esimerkiksi toteuttamaan itseään ja olemaan osa yhteisöä. Työhyvinvoinnin ja laadukkaan motivoitumisen merkitys on korostunut viime vuosina, kun työelämä vaatii yhä enemmän laadukasta jälkeä. Miten

nykyinen työelämä pystyy vastaamaan näihin haasteisiin? Entä miten uudenlaisissa organisaatiomuodoissa pidetään to-della huolta siitä, että ihmiset voivat hyvin ja voivat kokea työnsä merkityksellisenä?

Muutammat aiemmat tutkimushankkeemme ovat olleet viitoitamassa kiinnostustamme työelämän muutoksiin, organisaatiosuunnitteluun, sekä ihmisten kokemukseen organisaatioissa. Työsuojelurahaston rahoittamassa Imanager-hankkeessa Kostamo oli mukana tutkimassa työnjohtotyön muutoksia 2000-luvulla (Liiri ym., 2012). Työnjohtotyön on jo pitkään uumoiltu häviävän organisaatioista kokonaan, mm. erilaisen IT-järjestelmien takia. Tutkimuksessa havaittiin, että sekä Suomessa että maailmalla työnjohtotyö on useilla aloilla edelleen erittäin tärkeää. Työnjohtajan tärkein tehtävä on edelleen pitää työskentelyprosessit pyörimässä, mutta rooli on laajentunut kokonaisuuksien hallinnan, ihmisten johtamisen, ja jopa strategisemmän toimijuuden suuntaan. Tutkimus siis osoitti, että työpaikan eri roolit ovat rajussa muutoksessa, mutta erilaiset lähtöoletukset – tässä oletus työnjohtajan roolin kuolemasta – eivät aina pidä paikkaansa.

Leading Passion oli Tekesin rahoittama tutkimushanke, jossa vuosina 2015–2017 tutkittiin innostusta työelämässä (Kostamo, 2017). Tutkimuksen toteuttivat Aalto-yliopisto, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, sekä Filosofian Akatemia. Osa tämän hankkeen tutkijoista jatkoi myös MODE-hankkeessa. Yrityskumppaneina hankkeessa olivat Clear Channel Suomi Oy, Suomen Ekonomit, Pipelife Finland, ja Santander Consumer Finance Oy. Hankkeessa havaitsimme sekä Suomessa että kansainvälisessä keskustelussa esiin tuodun tarpeen saada työntekijät innostumaan ja motivoitumaan työssään paremmin, jotta he voisivat tuoda koko potentiaalinsa työpaikan käyttöön. Puhuttiinpa sitten innostuksesta, intohimosta, sisäisestä motivaatiosta tai työn imusta, nähtiin innostus keskeisenä organisaatioiden kilpailukyvyllä tulevaisuudessa. Innostusta ei myöskään pitäisi niinkään pyrkiä pakottamaan ihmisiin, vaan pikemminkin pyrkiä johtamaan ja organisoimaan työtä niin, että ihmisten oma innostus ja sisäinen motivaatio pääsevät kukoistamaan. Tässä tärkeää on myös se, että innostuksen tukemiseen osallistuu koko työyhteisö, eivät vain johtajat. Olemme kirjoittaneet aiheesta aiemmin Työn tulessa (Kostamo ym., 2017).

Työmotivaation tutkimuksessa yksi kivijalkamme on ollut itsemääräämisteoriat (self-determination theory, Deci et al., 2017; Ryan & Deci, 2017), joka tarjoaa monessa kontekstissa testatun teorian ymmärtää eri motivaation muotoja, ihmisen psykologisia perustarpeita ja hyvinvoinnin lähteitä. Martela on tehnyt pitkäaikaista yhteistyötä teorian toisen perustajan, Richard Ryanin, kanssa (esim Martela & Ryan, 2016; Martela & Ryan, 2023) ja soveltanut organisaatiopuolella teoriaa esimerkiksi työn merkityksellisyyden lähteiden ymmärtämiseen (Martela & Rieki 2018, Martela et al., 2021). Lisäksi hän on popularisoinut teoriaa yhdessä Karoliina Jarenkon kanssa kirjassaan *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* (Martela & Jarenko, 2015). He myös toimittivat itseohjautuvuutta popularisoinen kirjan *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (Martela & Jarenko, 2017).

MODE-tutkimushanke

Yksi tutkimusryhmämme isoista tutkimusprojekteista oli 1.11.2018–30.4.2021 välillä toteutettu, Business Finlandin rahoittama co-innovation-hanke ”Minimalist Organizational Design” eli MODE. Itseohjautuvuus oli noussut vahvasti esiin niin organisaatiotutkimuksessa, business-kirjoituksissa, konsulttien puheissa, kuin lukuisissa organisaatioesimerkeissä ympäri maailmaa. Empiiristä tutkimusta aiheesta oli kuitenkin olemassa suhteellisen vähän organisaatioasolla, vaikka itseohjautuvia tiimejä olikin tutkittu jo 1980- ja 1990-luvuilla. Hankkeessa tavoitteenamme oli luoda tutkittua tietoa itseohjautuvuudesta ja -organisoinnista suomalaisten yritysten käyttöön.

Hankkeen tutkimuksen toteuttajina olivat Aalto-yliopisto, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, sekä Tampereen yliopisto. Yrituskumppaneina hankkeessa olivat Reaktor, Futurice, Debora, Metso Minerals (myöhemmin Metso Outotec) JCDecaux sekä Vastuu Group. Hankkeen aikana keräsimme yhteen esimerkkejä ja tutkimustietoa itseohjautuvuudesta meiltä ja maailmalta. Yrituskumppaneidemme kanssa keräsimme empiiristä aineistoa ja tutkimme yhdessä sitä, millaisilla ratkaisuilla itseohjautuvuutta oli organisaatioissa lisätty, miten itseohjautuvuutta voitaisiin edistää organisaatioissa, jotka sitä kohti halusivat kulkea, sekä tarkastelimme itseohjautuvuuden ja sen eri ratkaisujen hyviä ja huonoja puolia. Olemme kirjoittaneet aiheesta aiemmin myös Työn tuuli -lehteen (Kostamo, Vuori & Vanttinen, 2020; Salovaara, 2020; Martela, 2020; Launonen, Koistinen & Mäkkeli, 2020). Lisää tietoa hankkeesta löytyy mm. osoitteesta moderesearch.fi sekä kirjoittamastamme Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen -teoksesta (Gamrasni, 2021).

Hankkeen pohjalta esittelimme (Martela, 2021) syitä, miksi itseohjautuvuus oli noussut niin keskeiseksi trendiksi. Ensinnäkin se mahdollisti nopeasti muuttuvassa maailmassa organisaation nopean toiminnan, kun esimerkiksi asiakasrajapinnassa operoivat työntekijät pystyvät herkemmin reagoimaan muutoksiin. Toiseksi työpaikkojen vaatiessa yhä enemmän luovaa asiantuntemusta, kriittistä ajattelua ja itsenäistä päätöksentekokykyä, kannattaa näille osaajille antaa vapaus tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Kolmanneksi työntekijöille kannattaa antaa tilaa tehdä työnsä itsenäisesti, sillä se vahvistaa laadukkaamman tuloksen vaatimaa sisäistä motivaatiota. Neljänneksi tarve perinteisemmälle esihenkilötyölle on vähentynyt, kun aiemmin heidän täyttämäänsä funktioita on pystytty siirtämään mm. erilaisille IT-järjestelmille.

Käsittelimme myös alueen käsitteiden haasteellisuutta. Vaikka useimmin käytetty käsite onkin itseohjautuvuus, vie se joskus mielestämme ajatukset hieman väärään suuntaan. Itseohjautuvissa organisaatioissa on kuitenkin kyse siitä, että työtä tehdään edelleen yhdessä. Hankkeen pohjalta viittasimme itseohjautuvuudella nimenomaan yksilöön ja ”henkilön kykyyn toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”. Yhteisöohjautuvuudella tarkoitimme työn organisointia ja koordinoitua yhdessä esimerkiksi tiimitasolla, jossa päätetään millaisilla työnjaolla ja toimintatavoilla sen päämääriä paremmin edistetään. Itseorganisoinnilla tarkoitimme sellaista organisoinnista tapaa, jossa

hierarkisuutta on pyritty radikaalisti purkamaan ja esihenkilöiden määrää vähentämään tai heidän valtaansa tuntuvasti rajoittamaan. Päädyimme suosittamaan yhteisöohjautuvuus-käsitteen käyttöä, sillä itseohjautuvuus saa helposti ajatellaan itsestään ohjautuvia yksilöitä ja itseorganisoinnin taas viittaa organisaatioihin, joita on vielä suhteellisen vähän olemassa. Yhteisöohjautuvuus puolestaan avaa juuri sitä, mistä ilmiössä on kyse: työn uudelleen organisointia järkeväällä tavalla ryhmätasolla, missä esihenkilöiden merkitys on hierarkkista organisaatiota vähäisempi. (Martela, 2021)

Hankkeessa nostimme myös esiin sen, ettei yhteisöohjautuvuuteen ole vain yhtä ratkaisua. Eri organisaatiot ovat ottaneet käyttöön monia ratkaisuja, jotka tavalla tai toisella lisäävät yhteisöohjautuvuutta, vähentävät hierarkisuutta, tai muuten edustavat uudenlaisia ratkaisuja organisaatioiden haasteisiin. Lisäksi huomautimme, ettei yhteisöohjautuvuus ole sekään kaikkea ratkaiseva hopealuoti. Sen sijaan se on erilainen tapa organisoida, joka tuo mukanaan tiettyjä etuja mutta myös omia haasteitaan. Olemme myös esittäneet, että jokaisen organisaation on toimiakseen ratkaistava tietyt organisoimisen peruskysymykset (Martela, 2019). Yhteisöohjautuva organisaatio voi ratkaista ne hierarkkisesta organisaatiosta poikkeavalla tavalla.

Hankkeen lopuksi julkaistussa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen (Gamrasni, 2021) esittelimme myös itseohjautuvaa organisaatiota kohti pyrkiville organisaatioille viiden askeleen matkanoppaan. Tutustumisvaiheessa (1) perehdytään yhteisöohjautuvuuden olemukseen ja mahdollisiin hyötyihin. Nykytilan selvittämisen ja muutoksen visiointivaiheessa (2) rakennetaan mahdollisimman hyvä kuva organisaation nykytilanteesta ja muutoksen päämäärästä ja pituudesta. Muutoksen suunnitteluvaiheessa (3) päätetään tarkemmin muutoksen askeleet, aikataulu ja välietapit. Muutoksen toteuttamisvaiheessa (4) muutokset viedään läpi ja seurataan matkan edistymistä. Lopulta välitilinpäätösvaiheessa (5) arvioidaan tehtyä matkaa, tavoitteiden onnistumista sekä siitä kertyneitä oppeja. Tämä ei ole lopputilinpäätös, sillä yhteisöohjautuva organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä. Yksi matkan tärkeimmistä opeista onkin sen ymmärrys, että ns. ”valmista” ei koskaan tule.

Opimme MODE-hankkeesta paljon yhteisöohjautuvuudesta (käsitteiden määrittelystä: katso myös Vuori, 2021). Sen aikana käynnistyi useita tutkimuspyrkimyksiä, joista kerromme kohta lisää. Päätimme hankkeen sekä myös Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen -kirjan (Gamrasni, 2021) kysymykseen siitä, voisiko demokratia olla seuraava työelämän iso muutostrendi? Useissa käytännön yhteisöohjautuvissa malleissa lopullinen valta on edelleen tyypillisesti johdon ja yrityksen omistajien käsissä. Lisäksi monien yhteisöohjautuvuutta lisäävien muutosten tavoitteena on tehostaa toimintaa sekä lisätä organisaation ketteryyttä, ei niinkään lisätä aidosti työntekijöiden valtaa ja vastuuta. Esittämämme ”demokraattinen yhteisöohjautuvuus” voisi tarjota työntekijöille esimerkiksi äänioikeuden tarjoavaa omistusoikeutta organisaatioissaan, mikä lisäksi radikaalisti työntekijöiden valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia organisaatioissa.

Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa -tutkimushanke

Tässä tutkimushankkeessa tutkittiin itseohjautuvuutta ja sen yhteyttä työn imuun ja työuupumukseen. Työsuojelurahaston rahoittamassa hankkeessa kerättiin kansallisesti edustava 2000 suomalaisen työntekijän aineisto sekä pienempi (n = 400) seuranta-aineisto. Niitä käytettiin selvittämään, onko itseohjautuvuus yhteydessä työn imuun vai työuupumukseen. Hanketta veti Frank Martela ja mukana olivat Jari Hakanen (Työterveyslaitos), Johanna Vuori (Haaga-Helia), Marina Biniari (Aalto), Nhi Hoang (Aalto) sekä myöhemmässä vaiheessa Merit Morikawa (Aalto). Vuoden pituinen hanke toteutettiin syksystä 2019 syksyyn 2020.

Hankkeessa itseohjautuvuus jaoteltiin kahteen osaan. *Organisaation itseorganisointuminen* tarkoittaa päätöksentekovalan hajauttamista keskusjohdolta koko organisaatiolle. Kyse on siis organisaation ominaisuudesta; päätäntävällän desentralisaation asteesta. *Työntekijän itseohjautuvuus* tarkoittaa puolestaan, kuinka paljon tietyllä työntekijällä on vapautta päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Kyse on yksilön ominaisuudesta; vallasta päättää omasta työstä. Vaikka keskimäärin vallan hajauttamisen tulisi lisätä työntekijöiden omaa kokemusta itseohjautuvuudesta, ovat nämä kaksi erillisiä tarkastelutasoja. Hankkeen yksi päätulos oli, että molemmat itseohjautuvuuden tyypit ovat yhteydessä lisääntyneeseen työn imuun ja vähäisempään stressiin ja uupumiseen työssä (Martela et al., 2021). Loppuraportin ohella hanke on tuottanut muutamia tieteellisiä tutkimuksia (Morikawa et al., 2022; Morikawa et al., 2024).

Open strategy -tutkimushanke

Tuore Wallenberg-säätiön rahoittama tutkimushanke *Open Strategy: The Dynamics and Success Factors of Participatory Strategy Work* käsittelee avointa strategiantekoa eli strategiaprosesseja, joissa pyritään osallistamaan työntekijöitä. Jos perinteinen strategiaprosessi on tarkoittanut ylimmän johdon retriittiä ja sen jälkeistä valmiin strategian jalkauttamista, monet modernit organisaatiot ovat havainneet, että työntekijöitä osallistamalla on mahdollista tunnistaa paremmin keskeiset hiljaiset signaalit, synnyttää laadukkaampi strategia ja saada henkilöstö paremmin ymmärtämään ja sitoutumaan siihen (Hautz et al., 2017; Vaara et al., 2019). Kaksi- ja puolivuotinen hanke starttasi tammikuussa 2023 ja jatkuu vuoden 2025 puoliväliin. Hanketta vetävät Frank Martela ja Eero Vaara (Said Business School, Oxford). Siinä ovat Aalosta mukana Jukka-Pekka Heikkilä, Jori Mäkkeli ja Mia Leppälä.

Kohdeorganisaatioina hankkeessa on kaksi suomalaista yritystä, jotka ovat viime vuosina pyrkineet rakentamaan strategiaansa avoimella tavalla: Reaktor ja Futurice. Lisäksi mukana on Burning Man, joka on tunnettu radikaalia itseilmaisua korostava Nevadan autiomaassa järjestettävä 70 000 ihmisen festivaali, jonka globaali toiminta pyrkii tasapainottelemaan

keskusjohdon tarjoaman riittävän rakenteen ja autonomisten toimijoiden tarjoaman vapaaehtoistyön välillä. Neljäntenä kohdeorganisaationa on Wikimedia, verkkotietosanakirja Wikipedian taustaorganisaatio, joka on pyrkinyt toteuttamaan strategiansa rakentamisen kaikkien editoitavissa olevien wiki-sivujen kautta. Hanke on ollut käynnissä reilun vuoden, ja tällä hetkellä se keskittyy eri organisaatioiden strategiaprosessien syväanalyysiin. Lisää tietoa hankkeesta löytyy osoitteesta <https://openstrategy.fi/>.

Organisaatiosuunnittelun tutkimuksessa tapahtunutta

Erilaisten tutkimushankkeiden lisäksi Martela on pyrkinyt ymmärtämään organisoitumisen perustavanlaatuisia ongelmia ja mihin organisaatiot tarvitsevat johtajia (Martela, 2019; 2023), koska näiden kysymysten kautta päästään kiinni organisaatiosuunnittelun perustaviin kysymyksiin. Martelan yksi teesi on, että vaikka keskijohtoa ei aina tarvita, on organisaatioiden melko mahdotonta tulla toimeen ilman jonkinlaista ylintä johtoa, joka ottaa vastuun koko organisaatioita koskevista suurista linjoista. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että itseohjautuvuus ei tarkoita rakenteiden puuttumista, vaan hierarkkisten rakenteiden korvaamista muunlaisilla rakenteilla. Matalahierarkkinen, näennäisen itseohjautuva organisaatio voi sisältää hyvinkin tiukat rakenteet, kuten esimerkiksi holacracy-mallin mukaiset organisaatiot ovat osoittaneet.

Aallossa on sekä Tuotantotalouden että Kauppakorkeakoulun puolella käynnissä useita väitöskirjatöitä, joissa itseohjautuvuus on keskiössä. Esimerkiksi Jori Mäkkeli, Merit Morikawa, Dima Syrotkin, Valentina Arrietta ja Claire Shaw tekevät aiheita sivuavia väitöskirjoja. Valtaosa heistä kokoontui Martelan vetämään itseohjautuvuutta käsittelevään opintopiiriin. Lisäksi Frank on luennoinut maisteritason *Designing Adaptive and Creative Organizations* -kurssia Tuotantotalouden laitoksella 2023 ja 2024 ja ohjannut aiheita koskevia diplomitoita.

MODE-hankkeen tiimoilta rakentamamme kansainväliset yhteistyösuhteet jäivät elämään. Yhtenä tuloksena tästä yhteistyöstä on tulevana kesänä European Group for Organization Studies Colloquium 2024 -konferenssissa järjestettävä ”Organizing beyond hierarchy” -alaryhmä. MODE-hankkeesta meitä oli useampia mukana suunnittelemassa tätä ryhmää, ja virallisena järjestäjänä mukana on Perttu Salovaara Helsingin yliopistolta. Ryhmässä nostetaan esiin viimeaikaiset trendit, jotka edellyttävät uudenlaisia organisoitumisen tapoja. Samoin huomioidaan se, että näitä vaihtoehtoisia organisoitumisen tapoja on jo käytössä useissa organisaatioissa. Alaryhmään pyydettiin osallistujilta artikkeleita, jotka tutkivat näitä vaihtoehtoisia organisoitumisen muotoja. Erityinen painotus on erilaisissa organisaatorista demokratiaa tutkivissa aiheissa.

Aalosta tähän EGOS-alaryhmään on tulossa useita artikkeleita. Tuukka Kostamo ja Helsingin yliopiston Reima Lounonen pohtivat, miten organisaatiotutkimus voisi hyödyntää

politiikan tutkimuksesta nousevia demokratianäkökulmia. Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksen tohtoriopiskelija Merit Morikawa tarkastelee organisaation rakenteiden, ja eritoten itseohjautuvuuden yhteyttä sisäiseen motivaatioon ja työhyvinvointiin. Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun tohtoriopiskelija Jori Mäkkeli tarkastelee, miten ja minkälaiset käytännöt post-hierarkkisissa organisaatioissa osallistavat tai toisaalta estävät ihmisiä osallistumasta esimerkiksi strategiaprosesseihin.

Organisaatiosuunnittelun seuraavat askeleet

Frank Martela aloitti 2024 vuoden alussa organisaatiosuunnittelun apulaisprofessorina Tuotantotalouden laitoksella. Tämä vahvistaa tutkimuksemme asemaa laitoksella ja mahdollistaa pysyvemmän tutkimusryhmän rakentamisen teemojen ympärille. Itseohjautuvan ja valtaa työntekijöille jakavan organisoitumisen tavan ohella myös esimerkiksi demokratia työelämäkontekstissa on teema, jota pyrimme tulevaisuudessa tutkimaan nykyistäkin perusteellisemmin. Myös minimalistinen johtaminen, jossa johtaja pyrkii tarjoamaan suunnan ja tekemisen puitteet, mutta jättämään paljon valtaa työntekijöille, on uusi suunta, jonka osalta tuore Harvard Business Review'ssa julkaistu digitaalinen artikkeli on toiminut lähtölaukauksena (Martela, 2023b).

Eri hankkeidemme osalta olemme kiinnostuneita löytämään tutkimuskohteeksi organisaatioita, jotka ovat itseohjautuvuuden, työntekijöiden voimauttamisen, avoimen strategian tai vastaavien teemojen osalta luoneet uusia toimintatapoja ja kokeilleet erilaisia tapoja vahvistaa näitä teemoja. Ota siis yhteyttä, jos haluat keskustella lisää tai jos koet että oma organisaationne voisi olla relevantti tutkimuskohde! ■

LÄHTEET

Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Di Battista, A., Grayling, S., Hasselaar, E., Leopold, T., Li, R., Rayner, M. & Zahidi, S. (2023, May). *Future of jobs report 2023*. In World Economic Forum, Geneva, Switzerland. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>.

Dufa, M. & Rekola, S. (2023). *Megatrendit. Ymmärrystä yllätysten aikaan*. Sitra. Viitattu 9.5.2024. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Gamrasni, M. (toim.). (2021). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Heliana julkaisut 3/2021.

Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309.

Kostamo, T., Vuori, V. & Vääntinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli* 29(2), 7–13.

Kostamo, T., Jämsä, J. & Launonen, R. (2017). Innostuksen johtaminen. *Työn tuuli* 26(1), 47–58.

Kostamo, T. (toim.). (2017). *Ihan Intona! Miten innostusta johdetaan*. (E-Kirja) Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli* 29(2), 29–37.

Martela, F. (2023a). Managers matter less than we think: How can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*, 12, 19–25. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>

Martela, F. (2023b, December 18). The Outsized Benefits of “Minimalist” Leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/12/the-outsized-benefits-of-minimalist-leadership>

Martela, F. (2021). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa M. Gamrasni (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Heliana julkaisut 3/2021.

Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli* 29(2), 21–28.

Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? – Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg’s adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>

Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D. & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131(103631), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>

Martela, F., Hakanen, J. J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University Publication series: Business + Economy, 3/2021.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi—Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. (Eds.). (2017). *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.

Martela, F. & Riekkilä, T. J. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>

Martela, F. & Ryan, R. M. (2016). The benefits of benevolence: Basic psychological needs, beneficence, and the enhancement of well-being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>

Martela, F. & Ryan, R. M. (2023). Clarifying eudaimonia and psychological functioning to complement evaluative and experiential well-being – Why basic psychological needs should be measured in national accounts of well-being. *Perspectives on Psychological Science*, 18(5), 1121–1135.

Mindell, D. A. & Reynolds, E. (2023). *The work of the future: building better jobs in an age of intelligent machines*. MIT Press.

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon Tutkimus*, 41(4), Article 4. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. (2024). Are employee self-management and organizational self-management related to work engagement or burnout? Evidence from two studies. *Business Research Quarterly*, Accepted for publication.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.

Salovaara, P. (2020). Oikea sana – väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli* 29(2), 14–20.

Vaara, E., Rantakari, A. & Holstein, J. (2019). Participation research and open strategy. In D. Seidl, G. Van Krogh, & R. Whittington (Eds.), *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 27–40). Cambridge University Press.

Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 19(3), 348–372.

TUUKKA KOSTAMO, DI, viimeistelee Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella väitöskirjaansa, jossa tarkastelee toimijuuden käsittelyä johtajuuspuheessa. Hän on toiminut tutkijana useissa organisaatioiden toimintaa ja johtajuutta tarkastelleissa tutkimus- ja kehityshankkeissa. Hän toimii tällä hetkellä Aallossa yliopisto-opettajana. Opetuksensa liittyy organisaatioiden johtamiseen, johtajana kasvamiseen sekä yhteistyön parantamiseen organisaatioissa.

FRANK MARTELA, FT, VTT, on hyvinvoinnin psykologian dosentti ja toimii apulaisprofessorina Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella. Hänen poikkitieteelliset tutkimuskohteensa keskittyvät hyvinvoinnin, sisäisen motivaation ja merkityksellisyyden psykologiaan ja filosofiaan sekä niiden edistämiseen yhteiskunta- ja organisaatiotasolla. Tieteellisen tutkimuksen lisäksi Frank on kirjoittanut laajalle yleisölle useita tietokirjoja, joista tuorein *Elämän tarkoitus - Suuntana merkityksellinen elämä* julkaistiin alunperin Yhdysvalloissa HarperCollinsin kustantamana ja on käännetty 29:lle eri kielelle. Frank on antanut haastatteluja kansainvälisiin medioihin kuten CNN, BBC, NBC, Fox News, New York Times, ja Le Monde ja kirjoittanut esimerkiksi Harvard Business Reviewiin ja Scientific American Mendiin.

Henkilöstöjohtamisen tutkimusta sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella



Kuvassa vasemmalta Anne Surakka, Hanna Tervo, Sanna Laulainen, Johanna Lammintakanen ja Anna-Kaisa Vartiainen Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselta Itä-Suomen yliopistosta.

Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos (STJ) kouluttaa sosiaali- ja terveysjohtamisen, -talouden ja tiedonhallinnan asiantuntijoita (maisteri- ja tohtoritutkinnot). Laitoksen tutkimuksen kohteet liittyvät edellä mainittujen alojen keskeisiin sisältöihin, kuten johtamiseen ja johtajuuteen, palvelujen organisointiin ja integrointiin, vaikuttavuuteen ja kustannusvaikuttavuuteen sekä tiedonhallinnan prosesseihin ja tietojohdantamiseen. Tässä artikkelissa esittelemme kaksi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kiinnostavaa tutkimus- ja kehittämishanketta sekä nostamme esiin lopuksi muutamien tulossa olevien väitöskirjojen teemoja.

Mielen hyvinvoinnin johtaminen ja edistäminen työyhteisössä

Sosiaali- ja terveysjohtamisen (STJ) laitoksen tutkimusryhmä

toteuttaa yhteistyössä Kuopion kaupungin, Savonia ammattikorkeakoulun ja Humanistisen ammattikorkeakoulun kanssa Euroopan Sosiaalirahaston (ESR+) rahoittamaa, toimintalinjaan 4.2 kuuluvaa Työ ja mielen hyvinvointi – Mieliteko 2.0 -hanketta vuosina 2023–2026 (ks. lisätietoa hankkeesta <https://www.mielitekomedial.fi/>). Hankkeessa edistetään pohjoissavolaisen työikäisen väestön mielenterveyttä ja mielen hyvinvointia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen tutkimusryhmän tehtävänä on tässä hankkeessa kokeilla, ottaa käyttöön ja arvioida Mielen hyvinvoinnin ABC-toimintamallia julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa.

Mielen hyvinvoinnilla on suuri merkitys työssä jaksamisen ja työssä viihtymisen kannalta, ja sitä voidaan edistää työpaikan arjessa melko helpostikin. Kuitenkin psyykkisen oireilun on todettu lisääntyneen työelämässä olevilla henkilöillä. Mielenterveyden häiriöiden aiheuttamat kustannukset yhteiskun-

nalle ovat myös merkittäviä. Kansainvälisen raportin mukaan mielenterveyden häiriöistä aiheutuvat epäsuorat kustannukset (työmarkkinoilla syntyvät kustannukset) ovat jopa suurempia kuin terveydenhuollon tai sosiaalihuollon suorat kustannukset (OECD/EU 2018). Työyhteisöissä mielen hyvinvoinnin edistämistyölle on siten vahvat kannustimet yksilön hyvinvoinnin lisäksi taloudellisesta näkökulmasta.

Arvioinnin kohteena oleva Mielen hyvinvoinnin ABC-toimintamalli on kehitetty kansainvälisesti ja tutkimusperusteisesti (Donovan, 2006). ABC-toimintamalli perustuu positiivisen mielenterveyden ajatteluun ja tutkittuihin mielen hyvinvointia suojaaviin tekijöihin. Malli rakentuu toiminnan (Act), yhteenkuuluvuuden (Belong) ja merkityksellisyuden (Commit) ydinviesteille. Kyseessä on maailman ensimmäinen tutkimustietoon perustuva mielenterveyden edistämisen yhteisöllinen ja kokonaisvaltainen väestötason ohjelma. Useissa maissa toimintamallia on sovellettu varsin onnistuneesti. Erityisesti Australiassa ja Tanskassa toimintamallia on myös tutkittu sekä erilaisissa yhteisöissä että väestötasolla. Suomessa ABC-toimintamallin kokeilua ja tutkimusta on ensimmäisenä toteuttanut Terveyden ja hyvinvoinnin laitos osana Kansallista Mielenterveysstrategiaa vuosille 2020–2030.

STJ-laitoksen tutkimusryhmä on kiinnostunut Mielen hyvinvoinnin ABC-toimintamallista työyhteisötasoisena toimintana. Tavoitteena on tuottaa tietoa sekä yksilö- että organisaatiotasoisesti työntekijöiden ja työyhteisöjen positiivisen mielen hyvinvoinnin edistämisestä. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään ABC-toimintamallin vaikutuksia sairauspoissaoloihin ja ABC-toimintamallin käyttöönoton ja toteuttamisen kustannuksia organisaation näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan monimenetelmällisesti, ja tutkimuksen aineistot kerätään sekä kyselyinä että haastatteluina eri aikapisteissä. ABC-toimintamallin vaikutuksia työntekijöiden mielen hyvinvointiin mitataan validoiduilla mittareilla (esim. Positiivisen mielen terveyden mittari SWEMWBS). Haastatteluissa selvitetään puolestaan työntekijöiden kokemuksia ABC-toimintamallista ja sen vaikutuksista arjen työssä.

Edellä kuvattu tutkimus integroituu vahvasti työyhteisöissä toteutettavaan kehittämistyöhön. Tavoitteena on aikaansaadaksi systeeminen (organisaatiotasoinen) muutos, joka hyödyttää kaikkia organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä riippumatta siitä, osallistuvatko he tutkimukseen tai kehittämiseen. Tavoitteena on myös, että kehittämistyössä organisaation tarpeisiin sovellettu ABC-toimintamalli olisi jatkossa työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen vakiintunut toimintatapa. Tutkimus- ja kehittämistyö voi lisäksi auttaa organisaatioita kehittämään indikaattoreita, joiden avulla seurata ja arvioida mielen hyvinvoinnin tilaa työyhteisöissä. Erilaisten organisaatioiden kanssa tehtävä kehittämistyö rakentuu yhteiskehittämisen periaatteille, jossa prosessi voi käynnistyä esimerkiksi tietyn henkilöstöryhmän osallistamisesta mielen hyvinvointia suojaavien tekijöiden ja tekojen pohtimiseen ABC-toimintamallin kontekstissa. Yhtenä vaihtoehtona on myös aloittaa kehittäminen organisaation johtoryhmän kanssa työstyistä työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteista ja edetä esihenkilöiden kanssa laadittaviin suunnitelmiin

eri työntekijäryhmien osallistamiseksi hyvinvointia tukevan työkuultuurin luomiseen. Olipa yhteiskehittämisen prosessin toteutustapa millainen tahansa, työyhteisön oma ABC-toimintamalli pohjautuu aina yhteisille keskusteluille sekä yhteistyössä suunnitelluille ja toteutetuille mielen hyvinvoinnin edistämisen toimille.

Johtajat puristuksessa hyvinvointialueilla?

Johtajat puristuksessa – Sosiaalihuollon johtaminen ja sen tulevaisuus hyvinvointialueilla (PURJO) -tutkimushankkeessa tarkastellaan sosiaalihuollon johtamisen nykytilaa, selkeyttään yhteensovittavan johtamisen merkitystä erityisesti sosiaalihuollon näkökulmasta sekä sitä, miten sosiaalihuollon johtaminen asemoituu hyvinvointialueen johtamisen kokonaisuudessa. Hanke on kaksivuotinen (1.10.2023–30.9.2025). Sen rahoittaa sosiaali- ja terveysministeriö. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kanssa, ja tutkimusryhmä koostuu sosiaali- ja terveysjohtamisen ja sosiaalityön asiantuntijoista. Hankkeen keskeinen johtamisen tulokulma on yhteensovittava johtaminen sosiaali- ja terveyspalvelujen integraation kontekstissa (Hujala ym., 2020). Yhteensovittavan johtamisen rinnalla tarkastellaan myös henkilöstöjohtamisen elementtejä. Hyvinvointialueiden toiminnan ja asiakkaille tarjottavien palvelujen näkökulmasta on olennaista, miten erilaisista lähtökohdista nousevat sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteet saadaan yhteensovitettua hyvinvointialueen johtamisessa ja toiminnassa henkilöstöön ja talouteen liittyvän niukkuuden, uudistuneen lainsäädännön sekä ison rakennemuutoksen aikakaudella. Osaavan henkilöstön saatuuden ja pysyvyyden varmistaminen sekä työhyvinvoinnin vahvistaminen haastavat johtajia. Tässä tilanteessa sosiaalihuollon johtajat ovat tai voivat kokea olevansa eri suunnista tulevien tekijöiden puristuksessa. Tutkimus keskittyy sosiaalihuollon johtajien näkökulmaan, sillä tämän ryhmän näkemykset johtamisesta ovat jääneet vähäiselle huomiolle aikaisemmassa tutkimuksessa.

Keväällä 2024 PURJO-hankkeessa kootaan 1) kansallinen kyselyaineisto sosiaalipalvelujen johtajilta, 2) haastatteluaineisto eri tasoilla toimivilta sosiaalipalvelujen johtajilta kahdella hyvinvointialueella ja 3) haastatteluaineisto poliittisilta päättäjiltä samoilta hyvinvointialueilta. Kyselyaineisto tuottaa laaja-alaista tietoa sosiaalipalvelujen johtamisesta reilu vuosi hyvinvointialueiden käynnistymisen jälkeen. Sen keskeisiä teemoja ovat mm. johtajien näkemykset henkilöstöjohtamisesta, sen strategisuudesta ja johtamisen organisoinnista hyvinvointialueilla sekä johtajien omat näkemykset siitä, miten heitä johdetaan esim. osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja miten he kokevat oman työhyvinvointinsa. Haastatteluaineisto tuottaa puolestaan tietoa yhteensovittavasta johtamisesta, jossa yhtenä elementtinä on johtajien välinen yhteistyö. Näin saadaan käsitys siitä, miten johtajat toimivat toistensa johtamiskumppaneina yhteensovitettaessa sosiaali- ja terveyspalveluja. Poliittisille päätöksentekijöille

tehdyt haastattelut avaavat mm. johtajien ja päätöksentekijöiden yhteistyötä ja toimintojen rajapintaa. Ensimmäisiä tuloksia hankkeesta on odotettavissa loppuvuodesta 2024.

Lopuksi

Edellä kuvatut kaksi tutkimushanketta kuvaavat sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen meneillään olevaa henkilöstöjohtamisen tutkimusta. STJ-laitoksella tehdään myös monia väitöskirjatasoisia tutkimuksia henkilöstöjohtamisesta ja siihen liittyvistä teemoista. Esimerkkeinä tulossa olevista väitöstutkimuksista ovat: YTM Sirpa Mannisen tutkimus työpaikakostrakismista terveydenhuollossa (väitöstutkimus valmistuu 2024), TtM Ritva Kosklin on kiinnostunut johtajien näkemysistä tietojohtamisesta terveydenhuollon organisaatioissa ja TtM Sari Hirvi tarkastelee osallistavaa johtamistapaa lähi-johtajan ja työntekijöiden välisten suhteiden vahvistajana. ■

LÄHTEET

Donovan, R., Ray, J., Jalleh, G. & Sidebottom, C. (2006). Implementing mental health promotion: The act-belong-commit mentally healthy WA campaign in Western Australia. *International Journal of Mental Health Promotion*, 8(1), 33–42.

Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (ss. 131-149). Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202011278261>

OECD/EU. *Health at a Glance: Europe 2018: State of Health in the EU Cycle*, OECD Publishing, Paris. 2018. Saatavilla: https://doi.org/10.1787/health_glance_eur-2018-en (Luettu 15.2.2024)

Johtajat puristuksessa - Sosiaalihuollon johtaminen ja sen tulevaisuus hyvinvointialueilla PURJO - UEFConnect

Työ ja mielen hyvinvointi - Mieliteko 2.0 - UEFConnect

Innovaatiojohtamisen ja modernin johtamisen tutkimusta kauppätieteiden laitoksella

Itä-Suomen yliopistossa kauppätieteiden laitos toimii kahdella kampuksella (Kuopio ja Joensuu). Johtamisen oppiaineessa Kuopion kampuksella toimii innovaatiojohtamisen oppiaine ja Joensuun kampuksella modernin johtamisen oppiaine.

Innovaatiojohtamisen oppiaineessa uudet tutkimusprojektit liittyvät neuro-innovaatioihin ja kiertotalousteemaan. Neuro-innovaatio ja impakti -tutkimustiimissä (NOVA) tutkitaan johtamista, organisointia ja innovaatioita aivoterveysten kontekstissa. Keskeisiä tutkimusaiheita ovat vastuullinen yhteistyö, kanssatutkimus, kokemustyö, kestävä innovaatiotoiminta ja digiterveys.

Kestävän kiertotalouden tutkimuskeskuksessa, joka perustettiin vuonna 2021 Itä-Suomen yliopiston kauppätieteiden laitokselle, tehdään tutkimusta, joka vauhdittaa siirtymää

kestävään kiertotalouteen. Monitieteinen tutkimus lisää ymmärrystä kiertotalouden ilmiöistä ja tukee kiertotalousmuutosta yhteiskunnan eri aloilla. Tutkimuskeskus tuo yhteen kauppätieteiden, ympäristöpolitiikan, oikeustieteiden, maantieteiden ja historian tutkijoita.

Modernin johtamisen oppiaineessa tutkitaan aineettomaan pääomaan kytkeytyviä teemoja, kuten johtamista, johtajuutta ja strategista henkilöstöjohtamista; organisaation aineetonta pääomaa sekä osuustoimintaa ja osuuskuntien erityispiirteitä. Tutkimusryhmässä tarkastellaan henkilöstöressurssien johtamiseen liittyen esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioiden johtamista, strategista henkilöstöjohtamista, urapolkuja, luottamusta sekä etäjohtamista digitaalisen viestinnän avulla. ■



Jonna Koponen
Lotta Salin

Etäjohtaminen ja digitaalisen viestinnän tutkimusprojekti Itä-Suomen yliopistossa

Etäjohtamisen tarve yhteiskunnassamme on lisääntynyt erityisesti viime vuosina, kun etä- ja hybridityöstä tuli koronapandemian vaikutuksesta olennainen osa työelämää niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Teknologinen kehitys, joka oli nopeaa jo ennen korona-aikaa, sai aivan uuden vauhdin, kun yhteiskunnan jokaisella sektorilla otettiin käyttöön joko olemassa olevia tai uusia digitaalisia ratkaisuja. Esimerkiksi verkko-ostaminen lisääntyi rajusti ja kansainvälisessä myynnissä siirryttiin digitaaliseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Työpaikoilla opittiin nopeasti uusia vuorovaikutustapoja ja otettiin haltuun uusia viestintävälineitä. Myös johtajat ovat kohdanneet uusia haasteita, kun heidän on täytynyt nopeasti ratkaista, kuinka työyhteisöön rakennetaan uusia kokouskäytänteitä tai kuinka yhteisöllisyyden tunnetta voidaan kannatella digitaalisten viestintävälineiden avulla.

Kehittynyt viestintäteknologia on vaikuttanut myös ihmisten väliseen vuorovaikutukseen työpaikoilla, ja nämä muutokset ovat tulleet laajemmin näkyviksi viime aikoina. Yleistyneet etäpalaverit mahdollistavat yhteistyön tekemisen helposti ja nopeasti, kun meidän ei tarvitse matkustaa tapaamaan toisiamme fyysisesti samaan paikkaan. Toisaalta etä- ja hybridityö ovat tuoneet myös lieveilmiöitä. Esimerkiksi yksinäisyyden tunne työssä on lisääntynyt. Lisäksi vuoden 2024 Miten Suomi voi? -kyselyssä osoitettiin, että suomalaisten työhyvinvointi on heikentynyt. Ongelmatilanteissa kynnys ottaa

yhteyttä esihenkilöön voi olla suuri ja etätyössä spontaani vuorovaikutus onkin rajatumpaa kuin lähityössä. Etäjohtajilla riittää siis haasteita esimerkiksi turvallisen, luottamuksellisen ja innostavan työilmapiirin rakentamisessa.

Suomen Akatemian rahoittamassa viisivuotisessa tutkimusprojektissa tarkastelemme tätä yhteiskunnallisesti hyvin ajankohtaista ja tärkeää teemaa, eli etäjohtamista digitaalisen viestinnän avulla. Tutkimuksemme sijoittuu liike-elämän kontekstiin ja pureudumme etäjohtajien viestintään liittyviin strategioihin, käytänteisiin sekä heidän tarvitsemaansa digitaaliseen vuorovaikutusosaamiseen. Tutkimusprojektissa kerätään aineistoa suurista IT-alan yrityksistä, koska etäjohtamista on kyseisellä toimialalla toteutettu jo kauan. Siksi juuri IT-alalta voi löytyä lupaavia esimerkkejä ja hyviä käytänteitä etäjohtamiseen.

Tutkimusprojektimme tuo etäjohtamiseen myös kulttuurien välisen viestinnän näkökulman, sillä vertailemme etäjohtamista ja digitaalisen viestinnän käytänteitä IT-alan yrityksissä Suomessa ja Japanissa. Näissä kulttuureissa on omat erityispiirteensä, jotka näkyvät yritysten johtamisessa. Esimerkiksi neuvottelutyylyissä, luottamuksen ja ihmissuhteiden rakentamisessa sekä hierarkkisuudessa on eroja. Tutkimukseen sisältyy muun muassa asiantuntija- ja ryhmähaastatteluita sekä osallistujien havainnointia. Tavoitteemme on tuottaa ja

ottaa käyttöön uusi teoreettinen käsite, etäjohtajien digitaalinen vuorovaikutusosaaminen. Luomme uuden mittarin, jonka avulla on mahdollista tutkia, onko etäjohtajien digitaalisella vuorovaikutusosaamisella myönteinen yhteys työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työn tuloksiin. Tutkitun tiedon avulla on mahdollista uudistaa myös yritysten etäjohtamiskäytänteitä ja toivomme, että tulokset palvelevat yhteiskunnan eri toimijoita monella eri sektorilla. Kansainvälistä tutkimusprojektia johtaa apulaisprofessori ja akatemiaturkija Jonna Koponen. Projektissa väitöskirjaansa tekee väitöskirjatutkija Lotta Salin. Lisäksi projektiin kuuluu joukko kotimaisia ja kansainvälisiä tutkijoita muun muassa Japanista ja Yhdysvalloista.

Mitä etäjohtaminen on?

Tutkimusprojektimme alussa teimme systemaattisen kirjallisuuskatsauksen etäjohtamisen aiempaan tutkimukseen. Havaitsimme, että vaikka etäjohtamista on tutkittu 2000-luvun alusta lähtien, on sen tutkiminen kuitenkin yllättävän niukkaa liiketoiminnan kontekstissa. Lisäksi etäjohtamisen käsitteen ohella samasta tai lähes samasta ilmiöstä puhutaan myös käsitteillä hybridijohtaminen, virtuaalinen johtaminen ja digitaalinen johtaminen. Lähikäsitteiden runsas määrä sekä niiden vakiintumaton käyttö kirjallisuudessa on johtanut tilanteeseen, ettemme aina tarkalleen tiedä mistä puhumme, kun puhumme etäjohtamisesta. Koska etäjohtamisen määritelmä kaipasi mielestämme selvennystä, toteutimme etäjohtamisen käsitteanalyttisen tutkimuksen projektin alussa (Salin & Koponen, 2023).

Tutkimusaineistomme (33 vertaisarvioitua artikkelia ja kirjan lukua) sisälsi yhteensä seitsemän erilaista etäjohtamisen käsittemääritelmää. Määritelmissä etäjohtaminen tulkittiin joko a) sosiaalisesti vaikuttamisprosessiksi, b) etäjohtamisen olosuhteiksi tai c) etäjohtamisosaamiseksi. Kaikki käsittemääritelmät olivat englanninkielisiä. Merkittävänä kontribuutiona tuotamme artikkelissamme uuden suomenkielisen etäjohtamisen käsittemääritelmän: ”Etäjohtaminen on yksilöiden ja virtuaalitiimien johtamista hajautetuissa organisaatioissa tieto- ja viestintäteknologioiden tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen käytön avulla. Etäjohtaminen on sosiaalinen vaikuttamisprosessi, jossa etäjohtaja yhdistää johtamisen ja johtajuuden funktioita sekä kasvokkaista ja digitaalista viestintää. Etäjohtaminen vaatii johtajalta vuorovaikutusosaamista sekä erityistä etäjohtamisosaamista.” (Salin & Koponen, 2023, s. 556)

Tunnistamme artikkelissa viisi keskeistä etäjohtamisen ominaispiirrettä, joita ovat hajautettu organisaatio, tieto- ja viestintäteknologiat organisaatioissa, virtuaalitiimin johtaminen, viestinnän korostuminen ja etäjohtamisosaaminen. *Ensinnäkin* etäjohtajat työskentelevät tyypillisesti esihenkilöinä hajautetuissa organisaatioissa ja hyödyntävät tieto- ja viestintäteknologioita päivittäisessä työssään. Hajautettu organisaatio tarkoittaa yritystä, jossa työn tekeminen on jakaantunut työnteon paikan, ajallisen työskentelyn, moninaisuuden ja / tai vuorovaikutuksen suhteen. *Toiseksi* etäjohtajat voivat

usein vaikuttaa siihen, millaisia tieto- ja viestintäteknologioita organisaatioissa tai tiimissä käytetään. Etäjohtajat jakavat tehtäviä, seuraavat niiden etenemistä ja koordinoivat tiimityötä huomattavissa määrin tieto- ja viestintäteknologioiden avulla. *Kolmanneksi* yhä useampi asiantuntija työskentelee osana virtuaalitiimiä, jonka esihenkilönä toimii etäjohtaja. Etäjohtajan vastuulla on tyypillisesti tiimin tuottavuudesta ja suorituskyvystä huolehtiminen sekä luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen. *Neljänneksi* etäjohtajien tulee hallita sekä digitaalisen että kasvokkaisen viestinnän käyttö ja niiden yhdistäminen johtamistyössä. Usein digitaalinen ja kasvokkainen viestintä täydentävät toisiaan ja niitä voidaan käyttää viestintätilanteissa samanaikaisesti. Etäjohtajan on tärkeää löytää tiimille sopiva tasapaino kasvokkaisen ja digitaalisen viestinnän käytön välillä.

Viidenneksi etäjohtajalta vaaditaan vuorovaikutusosaamista sekä erityistä etäjohtamisosaamista. Vuorovaikutusosaamiseen liittyen etäjohtajan on tärkeää hallita sekä perinteiset vuorovaikutustaidot, kuten aktiivinen kuunteleminen ja tunteiden tulkitseminen, että digitaalisten viestintäkanavien käyttötaidot kuten tarkoituksenmukaisen viestintäkanavan valinta vaihtelevien työtehtävien hoitamiseen. Erityinen etäjohtamisosaaminen sen sijaan koostuu etäjohtajan etäviestintätaidoista, etäsosiaalisista taidoista, teknologisista taidoista, virtuaalitiimin rakentamisen taidoista, etämuutosjohtamisen taidoista sekä etäluotettavuudesta. Etenkin pidemmällä ajankänteellä menestyksellinen ja tehokas etäjohtaminen edellyttää etäjohtamisenosaamisen dimensioiden hallintaa.

Etäjohtamisen empiirinen tutkimus

Vaikka etäjohtamista on tutkittu jo reilut kaksikymmentä vuotta, on sitä kuitenkin tutkittu vielä sangen niukasti ja empiiristä tutkimusta aiheesta kaivataan kipeästi. Siksi olemme tarkastelleet etäjohtajien ulkoista ja sisäistä viestintää, joista kerromme seuraavassa kaksi esimerkkiä.

Etäjohtajien ulkoiseen viestintään liittyen tarkastelimme etäjohtamista ja digitaalista asiakasviestintää myynnin kontekstissa (Salin, Koponen, Keränen & Metsola 2021). Tutkimme erityisesti videovälitteisen asiakasvuorovaikutuksen mahdollisuuksia ja haasteita. Tuloksemme osoittivat, että vaikka videovälitteisessä vuorovaikutuksessa on mahdollista tehdä onnistuneita kauppia, se vaikeuttaa kuitenkin pitkäaikaisten ja sitoutuneiden asiakassuhteiden luomista ja ylläpitoa. Tutkimuksemme tarjoaa tärkeitä vinkkejä etäjohtajille videovälitteisen asiakasvuorovaikutuksen tehostamiseen.

Etäjohtajien sisäiseen viestintään liittyen tutkimme ylimmän johdon digitaalisten viestintäkanavien käyttöä IT-palveluja tarjoavissa yrityksissä (Salin & Koponen, arvioitavana). Yrityksissä oli käytössä lukuisia digitaalisen viestinnän kanavia, mutta suurimmat erot löytyivät siitä, millaisen merkityksen etäjohtajat antoivat kasvokkaisille fyysisille kohtaamisille.

Siksi etäjohtajat (N=33) luokiteltiin kolmeen tyyppiin sen perusteella, kuinka he hyödyntävät kasvokkaista viestintää. Suhdekeskeiset etäjohtajat pyrkivät kasvokkaisissa kohtaamisissa ylläpitämään ihmissuhteita ja luomaan yhteisöllisyyttä. Tehtäväkeskeiset etäjohtajat halusivat puolestaan saavuttaa instrumentaalisia ja yhteisöllisiä tavoitteita. Tehtävä- ja suhdekeskeiset etäjohtajat pyrkivät suhteiden ylläpitoon, instrumentaalsiin ja yhteisöllisiin tavoitteisiin. Tutkimuksemme painotti yhteisöllisyyden ylläpitämisen tärkeää merkitystä etäjohtajan työssä.

Tutkimusprojektimme jatkuu vuoteen 2026 saakka. Raporttoimme tutkimuksemme tuloksia sekä akateemisissa tieteellisissä julkaisuissa että yleistajuisessa blogissamme, jota voi seurata osoitteessa <https://blogs.uef.fi/etajohdaminen/>. ■

LÄHTEET

Salin, L. & Koponen, J. (2023). Käsiteanalyysi etäjohtamisesta. *Hallinnon Tutkimus*, 42(5), 545–559. <https://doi.org/10.37450/ht.124958>

Salin, L. & Koponen, J. Top managers' media selection and interaction goals in e-leadership. Arvioitavana.

Salin, L., Koponen, J., Keränen, J., & Metsola, J. (2022). Poikkeuksellista viestintää – Voiko etävuorovaikutus tuhota arvoa? Teoksessa M. Koskela & H. Kantanen (toim.), *Poikkeuksellinen viestintä* (pp. 126–142). Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. <https://doi.org/10.31885/2022.00001>

JONNA KOPONEN FT, KTT on apulaisprofessori ja akatemia-tutkija Itä-Suomen yliopistossa kauppatieteiden laitoksella sekä viestinnän dosentti Tampereen yliopistossa. Koposen tutkimusintressit liittyvät etäjohtamiseen, digitaaliseen viestintään ja vuorovaikutukseen, yritysten väliseen myyntiin ja asiakaskoh- taamiseen, vuorovaikutusosaamiseen sekä tekoälyn merkityk- seen johtamistyössä. Parhailaan hän johtaa kansainvälistä etäjohtamisen ja digitaalisen viestinnän tutkimusprojektia, jota rahoittaa Suomen Akatemia (2021–2026).

jonnapauliina.koponen@uef.fi

LOTTA SALIN KTM työskentelee väitöskirjatutkijana Itä-Suo- men yliopistossa kauppatieteiden laitoksella. Salinin tutkimus- intressit liittyvät muun muassa etäjohtamiseen, digitaaliseen viestintään, virtuaaliitimeihin ja etätyöhön. Parhailaan Salin työskentelee etäjohtamisen ja digitaalisen viestinnän tutkimus- projektissa sekä viimeistelee väitöskirjaansa, jossa tutkimuskoh- teena on etäjohtajien sisäinen ja ulkoinen viestintä organisaat- ioissa.

Psykologian laitos – Työ- ja organisaatio- psykologian näkökulmia hyvään työelämään



WOP-JY ryhmä vasemmalta alkaen: yliopistonlehtorit Saija Mauno ja Mari Herttalampi, työelämäprofessori Salla Toppinen-Tanner, yliopistonlehtori Johanna Rantanen, professori Taru Feldt ja apulaisprofessori Virpi-Liisa Kykyri. Kuva: Jan Wikgren.

Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen WOP-JY (Work and Organizational Psychology, University of Jyväskylä) tutkimusryhmään kuuluvat professori Taru Feldt, apulaisprofessori Virpi-Liisa Kykyri, yliopistonlehtorit Saija Mauno, Johanna Rantanen ja Mari Herttalampi sekä työelämäprofessori Salla Toppinen-Tanner. Lisäksi ryhmässä on useita väitöskirja- ja projektitutkijoita. Ryhmä on erikoistunut eettisesti kestäväen hyvinvointiosaamisen kehittämiseen tehostuvassa ja digitalisoituvassa työelämässä, jossa korostuvat lisääntyneet oppimisvaatimukset moninaisilla työurilla. Tutkimuksemme kohdistuu työelämän uusien tietotaidollisten vaatimusten hallintaan yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Ihmisten hyvinvointia ja organisaatioiden toimintaa tarkastellaan eettisesti kestävien toimintatapojen ja työelämäkäytäntöjen, kuten esimerkiksi johtajuuden, työn merkityksellisyyden ja eettisen organisaatiokulttuurin näkökulmista. Hyvinvoinnin ja moti-

vaation edistämiseen kehitämme erilaisia interventioita. Tutkimuksissamme tarkastellaan eri ammattiryhmiä esimerkiksi yhteistyössä ammattiliittojen kanssa sekä kehitetään työelämää niin yksilön ja työn yhteensopivuuden kuin johtajien, tiimien ja organisaatioiden toiminnan ja toimivuuden näkökulmista. Monet tutkimuksistamme perustuvat vuosia kestäviin seurantatutkimuksiin. Tutkimuksiamme ovat rahoittaneet mm. Suomen Akatemia, Työsuojelurahasto, Kela ja Kunnallisan kehittämissäätiö. Alla on esitelty tarkemmin muutama ajankohtaista tutkimushanketta.

Muuttuva työ (IJDFIN)

Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella on meneillään IJDFIN-Muuttuva työ -pitkittäistutkimus, jonka tavoitteena on tutkia työn intensiivistymisen ja suurten organisaatiomu-

tosten yhteyksiä terveydenhuoltoalan henkilöstön työhyvinvointiin ja työhön kiinnittymiseen. Tutkimus käynnistyi vuonna 2019 eräissä suuressa sairaanhoitopiirissä ja sen viimeisin seurantakysely on toteutettu vuoden 2023 keväällä, jolloin hyvinvointialueet olivat aloittaneet toimintansa. Seuranta-aikaan ajoittuu uuden sairaalarakennuksen käyttöönotto sekä Covid-19 pandemia. Kyselyjen (2019, 2021, 2023) lisäksi aineistoa on kerätty myös haastatteluilla sekä potilastyytyväisyyttä osoittavilla rekisteritiedoilla.

Tulokset ovat osoittaneet muun muassa, että vuosia jatkunut työtahdin kiihtyminen on yhteydessä omantunnon stressiin ja uupumukseen hoitotyötä tekeville työntekijöillä. Henkilöstöä huomioiva muutosjohtaminen on yhteydessä työntekijöiden vähäisempään omantunnon stressiin. Niillä työntekijöillä, jotka ovat kokeneet Covid-19-pandemiasta johtuvaa työstressiä, työtahdin kiihtyminen oli erityisen voimakkaasti yhteydessä omantunnon stressiin. Hankkeessa on hiljattain myös validoitu kyselymenetelmä, joka soveltuu terveydenhuoltoalan työntekijöiden omantunnon stressin mittaamiseen.

Tutkimus käynnistyi osana Tampereen ja Jyväskylän yliopistojen IJDFIN-konsortiohanketta, jota on rahoittanut Suomen Akatemia (projektit 308334, 308336; konsortiojohtaja professori Saija Mauno). Hankkeen päättymisen jälkeen terveydenhuoltoalan organisaation henkilöstön seurantatutkimus jatkuu edelleen Jyväskylän yliopistossa. Tutkimuksen vastuullisena johtajana Jyväskylän yliopistossa on toiminut professori Taru Feldt ja vastuullisena tutkijana yliopistonlehtori Mari Herttalampi. Aineistosta on tekeillä kolme väitöskirjaa: Mikko Taipale (väitös elokuussa 2024), Eveliina Peltoniemi ja Eetu Mölsä.

Työryhmien etäpalaverien kuormittavuuden vähentäminen ja hyödyllisyyden lisääminen fysiologisten mittarien avulla (PhinGAIN)

Jyväskylän ja Oulun yliopistojen tutkijaryhmien yhteisessä, Työsuojelurahaston vuosina 2021–2023 tukemassa hankkeessa (#200337) tutkittiin, miten työryhmien etäpalaverien kuormittavuutta voi vähentää ja hyödyllisyyttä lisätä fysiologisten mittareiden avulla. Tutkimuksen johtajana toimi Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen apulaisprofessori Virpi-Liisa Kykyri. Jyväskylän tutkimusryhmään kuuluivat Kykyrin lisäksi tutkijat Mikko Pohjola, Miriam Nokia, Miiamaaria Kujala, Risto Puutio, Joonas Muotka ja Anu Tourunen. Oulun tutkimusryhmään kuuluivat tutkijat Alexander Vedernikov ja Zhaodong Sun ja sitä johti apulaisprofessori Xiaobai Li.

Etäpalaverit voivat kuormittaa, sillä tekniset ongelmat ovat yleisiä ja vuorovaikutuksessa joutuu ponnistelemaan lähitaapaamista enemmän, koska osa tärkeistä kehon viesteistä puuttuu tai välittyy muuntuneena. PhinGAIN -tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa työskentelylle optimaalinen aktivaation tila ja selvittää, miten sen syntymistä voidaan tukea vuorovaikutuksen keinoin etäpalaverien aikana. Kehitimme uutta teknologiaa, joka mittaa sykettä kasvovideoista. Aineisto koostui 24 etäpalaverista neljässä työryhmässä, jotka toteutettiin Zoomissa kokeneen työnhajaajan johdolla. Mielenterveys- ja päihdepalveluissa työskenteleviä osallistujia oli 31 ja työn-

ohjaajia kaksi. Osallistujat ja työnhajaajat tallensivat omaa kasvokuvaansa sekä mittasivat sykettään palaverissa, jotka tallennettiin. Lisäksi osallistujat ja työnhajaajat arvioivat palaverien laatua kyselyllä.

Jyväskylän tutkimusryhmä keskittyi aktivaation vaihteluun ja vuorovaikutuksen tapahtumiin. Tapaamisten alussa kokeiltiin yhteistä hiljaista rauhoittumishetkeä. Jo kahdessa minuutissa osallistujien sykkeet laskivat tilastollisesti merkitsevästi. Monelle osallistujalle tämä rauhoittumishetki oli ollut tärkeä. Havaitsimme, että hyödyllisiksi koettuja vuorovaikutustilanteita voidaan rakentaa myös etävälitteisesti kutsumalla osallistujia aktiiviseen osallistumiseen. Kun verrattiin palaverin alkua ja loppua toisiinsa, osallistujien fysiologinen tila rauhoittui palaverin aikana. Arviot palaverista olivat parempia, kun niihin osallistuttiin sekä puhumalla että ilmeillä ja eleillä aktiivisuutta osoittaen. Osallistujalle merkityksellinen etäpalaveri siis aktivoi osallistumaan ja samalla rauhoitti fysiologisesti.

Oulun tiimissä kehitettiin uusi innovatiivinen, ohjaamatonta oppimista käyttävä rPPG menetelmä sykkeen mittaamiseen kasvokuvavideoista. Menetelmän avulla sykettä voidaan mitata videosta ilman erillistä mittalaitetta. Testeissä menetelmä osoittautui luotettavaksi. Sen pohjalta jatkokehitetään mobiilisovellusta, joka mahdollistaa sykkeen reaaliaikaisen seurannan. Jatkamme aineistojen analysointia tavoitteena tuottaa lisätietoa aktiivisen vuorovaikutukseen osallistumisen ja rPPG-menetelmällä arvioitujen fysiologisen aktivaation välisistä yhteyksistä.

Work addiction – Työriippuvuustutkimus

Jyväskylän yliopiston psykologian laitos on mukana vuonna 2022 käynnistyneessä maailmanlaajuisessa, työriippuvuutta ja siihen liittyviä tekijöitä kartoittavassa tutkimushankkeessa, jossa on mukana 86 maata. Hanketta johdetaan Katowicen ja Gdanskin yliopistoista ja sitä rahoittaa Puolan kansallinen tiedekeskus. Suomea koskevasta aineistosta ja analyyseista vastaavat apulaisprofessori Virpi-Liisa Kykyri, yliopistonlehtori Mari Herttalampi sekä tutkija Mikko Pohjola Jyväskylän yliopiston psykologian laitokselta.

Suomessa kyselyyn vastasi kevään 2023 aikana 1487 henkilöä. Tämä oli koko kansainvälisen hankkeen suurin otos. Vastaajista vähän yli puolet (57 %) työskenteli julkisella sektorilla ja yli 250 hengen organisaatioissa (58 %). Selkeä enemmistö (78 %) työskenteli erityisasiantuntija- tai asiantuntijatehtävissä. Vaikka tutkimusaineiston analysointi on vielä kesken, tiedämme, että suomalaisten otos oli kansainvälisessä vertailussa työriippuvuuden keskiarvojen osalta korkeimmassa neljänneksessä. Jotain suomalaisen työelämän tilanteesta kertoo myös se, että lyhyessä ajassa ns. mukavuusotannalla kerättyyn kyselyyn vastasi näin iso otos, joka edustaa erityisesti asiantuntijatyön ammatteja. Voi myös olla, että vastaajia kiinnosti heille kyselyn pohjalta luvattu henki-

lökohtainen palaute, joka antoi paljon tietoa vastaajan omasta työhyvinvoinnista, siihen liittyvistä työympäristön tekijöistä sekä mahdollisista riskeistä.

Hankkeessa tullaan jatkossa julkaisemaan tutkimustuloksia kansainvälisen aineiston pohjalta. Julkaisuissa tarkastellaan makrotason (kulttuuri- ja sosioekonomisten), mesotason (organisaatiotason) ja mikrotason (yksilöllisten) tekijöiden roolia työriippuvuudessa ja siihen liittyvissä terveysongelmissa. Lisäksi hankkeessa kehitetään lyhyttä ja eri kulttuureissa luotettavasti toimivaa mittaria työriippuvuuden kartoittamiseksi. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen tutkijoiden erityisenä kiinnostuksen kohteena on työriippuvuus ei vain yksilöllisenä, vaan yhteisöllisenä ja rakenteellisenä ilmiönä. On tärkeää tunnistaa riski- ja suojaavia tekijöitä, jotka voivat liittyä esimerkiksi johtamiseen, kollegoiden sekä esihenkilöiden työriippuvuutta ilmentävään toimintaan, työpaikan ilmapiiriin ja organisaation tukeen.

lun yhdistelmä voi auttaa löytämään keinoja lisätä työn merkityksellisyyttä. Hankkeessa toteutimme myös työn merkityksellisyyden teemoihin liittyvää koulutusta ja valmennusta yhteistyössä ammattiliittojen ja koulutusyhteisöjen kanssa. ■

Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioihin (MEANWELL)

MEANWELL on Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen toteuttama ja Työsuojelurahaston rahoittama kehittämissä tutkimushanke (#210129), joka on käynnissä 10/2021–5/2024. Hankkeen toteutuksesta vastaavat hankkeen johtaja dosentti Johanna Rantanen, tutkijatohtori Sanna Markkula ja väitöskirjatutkija Sanna Konsti. Hankkeessa kehitämme käytännön menetelmiä työn merkityksellisyyden tukemiseen erilaisissa työelämän konteksteissa. Kehittämistyön pohjana kaikissa MEANWELL-toimintamallin muodoissa toimii työhyvinvointikartoitus, jossa hyödynnetään uutta Suomen oloihin validoitua työn merkityksellisyyden kokemusta tarkastelevaa työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselymenetelmää. Menetelmää ja kokemuksia sen käytöstä organisaatioissa esitellään tarkemmin tutkimusryhmän laajemmassa artikkelissa tässä Työn tuulen numerossa.

Organisaatioiden kehittämiseen suunnatussa MEANWELL-toimintamallissa työn merkityksellisyyttä kehitetään yhteisöllisesti. Toimintamallin valmennuksiin osallistuvat pääsääntöisesti esihenkilöt ja henkilöstö yhdessä. Valmennusten tavoitteena on auttaa organisaatioiden jäseniä yhdessä tunnistamaan työn merkityksellisyyden kehityskohteita ja löytämään käytännön keinoja edistää työn merkityksellisyyttä ja työhyvinvointia organisaation arjessa.

Hankkeessa toimimme myös TMT-kyselymenetelmän työelämä- ja uraohjauksen, työterveyden ja kuntoutuksen sekä HR-alan ammattilaisten käyttöön. Kyselyn tuottaman henkilökohortin profiilin ja siitä ammattilaisen kanssa käydyn keskustelun tarkoituksena on auttaa lisäämään työntekijöiden itsetuntemusta koskien työhön liitettyjä merkityksiä ja niiden toteutumista nykyisessä työssä. Lisäksi profiilin ja keskuste-

Johanna Rantanen
Sanna Markkula
Sanna Konsti



Miten kehittää työn merkityksellisyyttä yhteisöllisesti organisaatioissa?

Työn merkityksellisyydestä ja sen mahdollistamisesta työntekijöille puhutaan nykypäivänä paljon varsinkin hyvinvoivissa ja yhteiskunnallisesti pitkälle kehittyneissä maissa, kuten Suomessa. Näissä maissa työn merkitys tulon lähteenä ja taloudellisen turvan tuojana ei yksin enää riitä kaikille kansalaisille. Työltä odotetaan myös sisällöllistä mielekkyyttä, yhteiskunnallista merkittävyyttä ja sitä, että työ ei vie, vaan tukee omaa hyvinvointia ja elämän tasapainoa. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatioiden johtamista, kehittämistä sekä henkilöstön hyvinvointityötä varten on olemassa tutkittuja ja käytännössä koeteltuja toimintamalleja ja työvälineitä, jotta työn merkityksellisyyttä voidaan yhteisöllisesti tukea ja ylläpitää organisaatioissa. Juuri näihin asioihin tähtäävät Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioihin eli MEANWELL-toimintamalli ja sen olennaisena osana Työn merkitysten ja täyttymysten TMT-kyselymenetelmä.

AVAINSANAT: työn merkityksellisyys, työhyvinvointi, organisaatioiden kehittäminen

MEANWELL-toimintamalli organisaatioiden kehittämisessä

Jyväskylän yliopiston (JY) psykologian laitoksella toteutettiin Työsuojelurahaston rahoittama moniosainen MEANWELL – Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioihin -kehittämis- ja tutkimushanke (hankenumero 210129). Kerromme tässä hankkeen lähtökohdista sekä alustavista havainnoista keskittyen organisaatiokehittämisen osahankkeeseen, joka to-

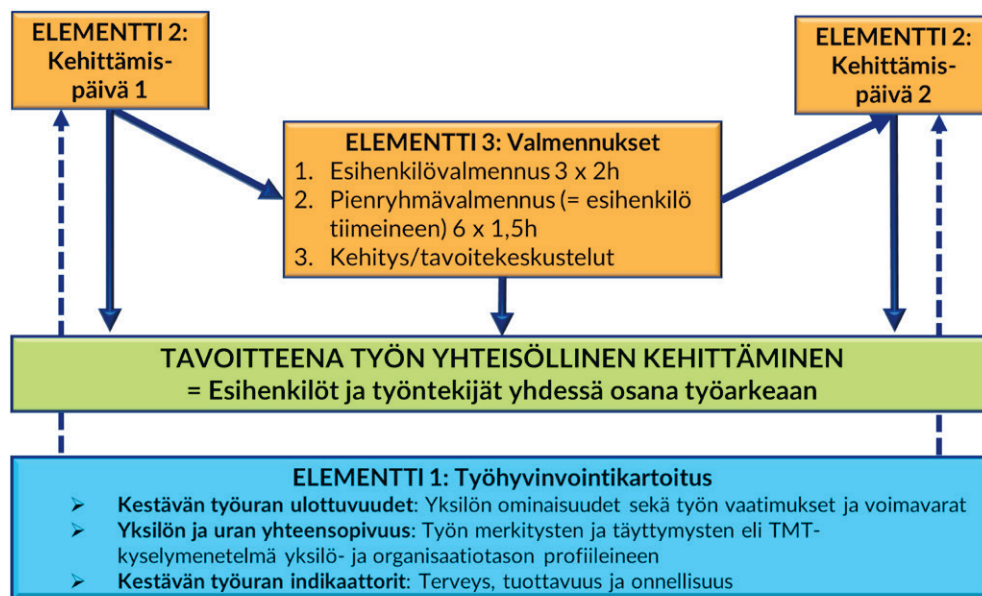
teutettiin vuosina 2022–23 viidessä suomalaisessa organisaatioissa: opetustoimen palvelut (n = 144), muut kunnallispalvelut (n = 95), yliopiston tiedekunta (n = 135), vähittäiskaupan myymäläverkosto (n = 75) ja vuokratyöntekijöiden välitysfirma (n = 66). Suluissa olevat luvut viittaavat kehittämistoimintoihin todennetusti osallistuneen henkilöstön lukumäärään.

Kirjallisuudessa on esitetty, että organisaatiot erityisesti johdon, henkilöstöhallinnon ja esihenkilötoiminnan kautta voivat edistää työntekijöiden kokemuksia paitsi työn merkityk-

sellisyydestä myös sen merkityksettömyydestä (Aaltonen ym., 2020a, b; Berlin, 2020; Bailey & Madden, 2016). Työn merkityksellisuuden edistäminen on tärkeää, sillä laajat tutkimuskatsaukset ovat osoittaneet sen olevan olennainen tekijä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiselle, työhyvinvoinnille ja elämäntyytyväisyydelle (Allan ym., 2019; Hu & Hirsch, 2017). Toistaiseksi on kuitenkin olemassa hyvin vähän interventiotutkimuksia, joissa olisi keskitytty kokeilemaan käytännössä, mitä johtajat, HR-asiantuntijat ja esihenkilöt voivat tehdä organisaatioissa tukeakseen henkilökuntaansa kokemaan merkityksellisyyttä työssään (Fletcher & Schofield, 2021; Lysova et al., 2019). Siksi MEANWELL-hankkeessa suunniteltiin kuvassa 1 esitetty työn merkityksellisuuden yhteisöllisen kehittämisen toimintamalli. Toimintamallia

kokeiltiin yhdessä hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden kanssa keräten osallistujien kokemuksia tutkimusaineistoksi mallin edelleen kehittämistä varten.

Kuvassa 1 esitetty MEANWELL-toimintamalli perustuu inhimillisesti kestävien työurien prosessimalliin, jossa korostetaan ensinnäkin työntekijän vahvaa toimijuuden sekä merkityksen tunnetta työssään, ja toiseksi mahdollisimman hyvää yksilön ja uran yhteensopivuutta (de Vos ym., 2020). Mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön (toimijuus) sekä kokea työ arvokkaana (merkitys) ja työtehtävät työolosuhteineen mielekkäinä (yksilön ja uran yhteensopivuus) pidetään ensiarvoisen tärkeinä tekijöinä kestäväen työuran muodostumisessa. Kestävä työura puolestaan tukee niin työntekijän fyysisistä kuin



Kuva 1. MEANWELL-toimintamallin elementit ja tavoite organisaation kehittämisessä.

psykykkistä terveyttä, tuottavuutta ja onnellisuutta. Toimintamallimme perustuu myös työn merkityksellisyyttä edistävien tekijöiden laajaan ja monitasoiseen viitekehyykseen (Lysova ym., 2019, s. 385), jossa korostetaan niin ikään työntekijän ja työympäristön yhteensopivuutta toteamalla, että ”työn merkityksellisyys on yksilöllinen kokemus, joka yleensä toteutuu, kun yksilön motivaatio, arvot ja tavoitteet ovat sopusoinnussa ympäristönsä kanssa”. Näiden sisältöteoreettisten taustojen lisäksi toimintamallin toteuttamisessa nojataan erityisesti seuraaviin ohjauksen ja valmennuksen suuntauksiin: tavoite- ja ratkaisukeskeisyys (Grant, 2020), dialogisuus (Seikkula & Arnkil, 2018) ja mindfulness-, hyväksyntä- ja arvopohjaiset menetelmät (Hayes, 2004).

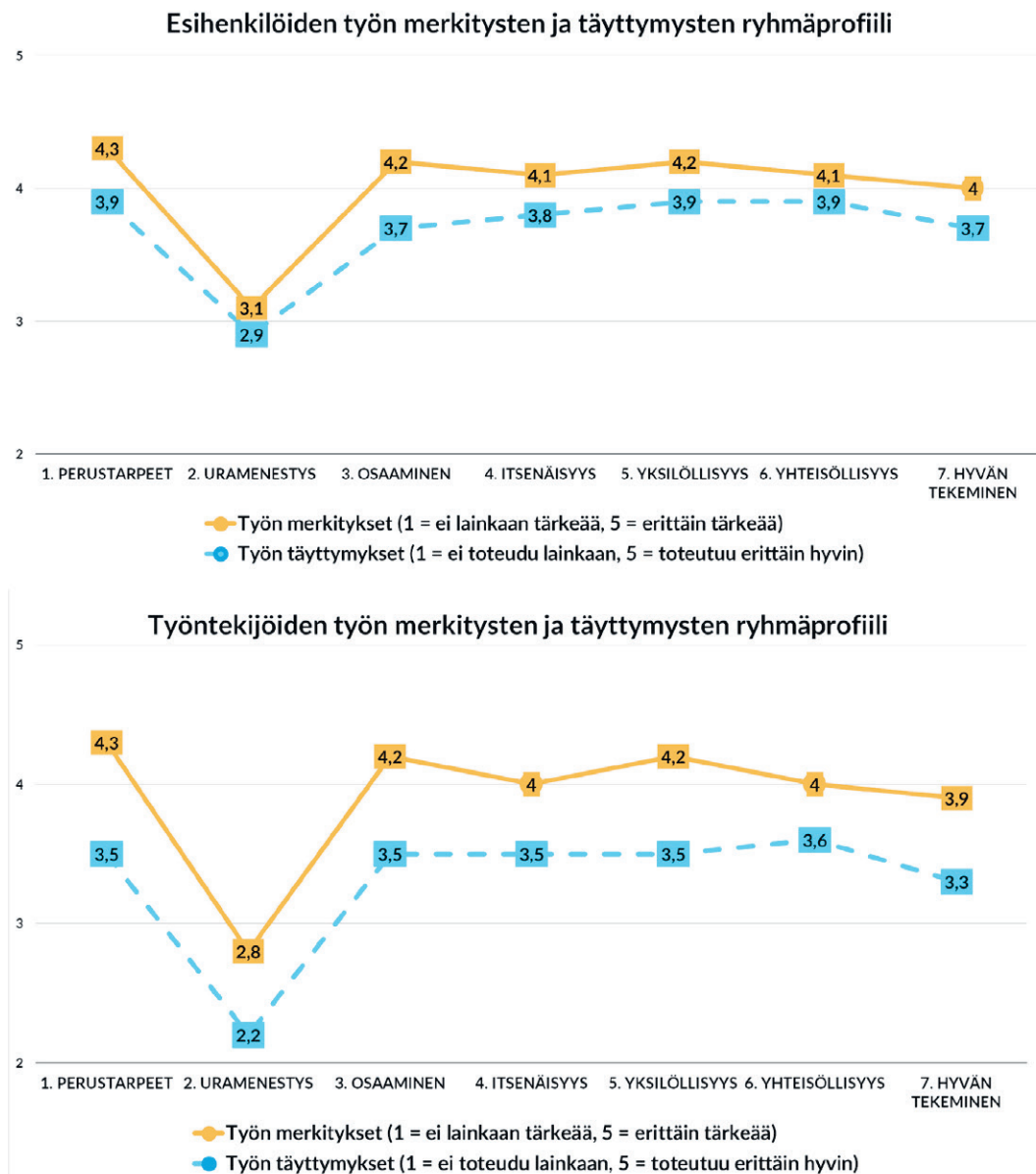
MEANWELL-toimintamallin ytimessä on *työn yhteisöllinen kehittäminen*. Meidän hanketoimijoiden keskeisenä toimintaa ohjaavana arvona on ollut tuoda johto, esihenkilöt ja työntekijät yhteen tarkastelemaan, keskustelemaan ja luomaan toimintasuunnitelmia työn merkityksellisuuden sekä työhyvin-

voinnin edistämiseksi organisaatioissaan (ks. myös Berlin, 2020, yhteisöllisyyden merkityksestä epävarmoina aikoina). Tavoitteen tueksi toimintamallissa toteutetaan työhyvinvointikartoitus niin kehittämisprosessin alussa kuin lopussa. Työhyvinvointikartoitus tuottaa koko henkilöstölle tietoa siitä, miten he kokevat 1) omat ominaisuutensa sekä työolosuhteensa työn vaatimusten ja voimavarojen suhteen, 2) oman ja organisaationsa yhteensopivuuden työn merkitysten ja täyttymysten näkökulmasta sekä 3) uransa kestävyys terveyden (esim. työhyvinvointi), tuottavuuden (esim. nykyiseen organisaatioon kiinnittyneisyys) sekä onnellisuuden (esim. elämäntyytyväisyys) näkökulmista. Näin työhyvinvointikartoitus luo ajantasaiseen ja henkilöstön itsensä tuottamaan tietoon perustuvan pohjan organisaation kehittämistyölle, minä tarpeellisuutta on myös aiemmin Työn tuulella korostettu: ”Ilman yksilöiden ja yhteisöjen ymmärtämistä johtajan on vaikea ylipäänsä tuottaa työyhteisölleen kokemusta työn merkityksellisyydestä.” (Aaltonen ym., 2020a, s. 85).

MEANWELL-toimintamallin toisena elementtinä ovat organisaatioissa pidettävät kehittämisspäivät hanketoimijoiden vetäminä. Kuvan 1 katkoviivat mallintavat sitä, että työhyvinvointikartoitusten keskeisimmät havainnot esitetään osallistuvalla henkilöstöllä kehittämisspäivien alussa. Kehittämisspäivien päätavoitteena on auttaa työyhteisöä valitsemaan 1–2 tärkeää työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin kehityskohdetta, joiden kautta voidaan edistää myös organisaation toimivuutta ja tuottavuutta. Valittuihin kehityskohteisiin on tarkoitus keskittyä työyhteisössä koko MEANWELL-hankkeen eli 7–9 kuukauden ajan. Tätä tukemaan kullekin organisaatiolle tuotetaan kuvan 2 mukainen työyhteisön työn merkityksellisyyden kokemusta kartoittava profiili osana työhyvinvointikartoitusta. Se osoittaa seitsemän osa-alueen kautta, mikä on henkilöstön työn merkitysten eli työlle asetettujen odotusten vs. täyttymysten eli työlle asetettujen odotusten to-

teutumisen taso (lisää menetelmästä tuonnempana tässä tekstissä). Ajatellen organisaation kehittämissprosessin kohteita todennäköisimpiä ehdokkaita ovat ne työn merkitysten osa-alueet, jotka ovat henkilöstölle erityisen tärkeitä, mutta jotka eivät nykyisellään toteudu riittävän hyvin. Kehittämisspäivässä 2 on lisäksi keskitytty siihen, miten työyhteisö jatkaa merkityksellisen työn kehittämistä yhdessä, kun hanketoimijoiden tukema kehittämissprosessi päättyy.

MEANWELL-toimintamallin kolmantena elementtinä ovat kehittämisspäivien 1 ja 2 väliin ajoittuvat hanketoimijoiden pitämät esihenkilövalmennukset ja pienryhmävalmennukset valituille tiimeille esihenkilöineen. Esihenkilövalmennuksissa keskitytään työn merkityksellisyyden edistämiseen organisaatioissa ja erityisesti johdon ja esihenkilöiden rooliin siinä. Osana valmennusta esihenkilöt saavat perehdytyksen



Kuva 2. Työn merkitysten ja täyttymysten profiilit MEANWELL-hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden esihenkilöillä (n = 105) ja työntekijöillä (n = 379). Luvut profiiliviivojen päällä ovat kyseisen osa-alueen vastauskeskiarvoja.

siihen, miten yhdistää työn merkityksellisyden teema osaksi työntekijöiden kanssa käytäviä kehitys/tavoitekeskusteluita, ja miten keskusteluissa voidaan hyödyntää joko koko organisaation tai työntekijän omaa henkilökohtaista työn merkitysten ja täyttymysten profiilia (vrt. kuva 2). Pienryhmävalmennuksissa lähestytään työn merkityksellisyyttä hyödyntäen vaihtelevia tehtäviä ja harjoituksia sekä luoden tilaa moninäkökulmaiselle keskustelulle eri teemoista. Näitä ovat mm. organisaation ja oman työn arvot, työyhteisön toimiva vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuudet, kuinka toimia organisaation ja työelämän muutostilanteissa sekä työn ja muun elämän tasapaino. Kutakin teemaa tarkastellaan se nimenomaisesti työn merkityksellisyden kokemukseen kytkien.

Työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselymenetelmä

Niin kestävien työurien prosessimallissa (de Vos ym., 2020) kuin työn merkityksellisyyttä edistävien tekijöiden viitekehityksessä (Lysova ym., 2019) tärkeä yksilön ja uran/ympäristön yhteensopivuus on huomioitu MEANWELL-toimintamallissa sisällyttämällä työhyvinvointikartoitukseen työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselymenetelmä yksilö- ja organisaatiotason profiileineen (Rantanen ym., 2023, 2024). Lisäksi menetelmä vastaa aiemmin Työn tuulessa Aaltosen ja kollegoiden (2020) sekä Alasoinin (2020) esittämiin ongelmiin perinteisissä tavoissa mitata työelämän laatua ja erityisesti merkityksellisyyden kokemusta huomioiden erityyppisiä töitä tekevien mahdollisesti toisistaan eriävät kokemukset sekä konkretisoimalla työn merkityksellisyyttä jakamalla se kokemuksen moninaisuutta kuvaaviin osatekijöihin (ks. kuva 2).

TMT-menetelmä pohjautuu Gary Petersonin ja kollegoiden (2019) kehittämään Vocational Meaning Survey (VMS) – ja Vocational Fulfillment Survey (VFS) -kyselyihin. Nämä alkuperäiset kyselyt ja niiden tuottama profiili kartoittavat työn merkityksiä ja täyttymyksiä neljällä osa-alueella. Ne ovat tekemässämme työn merkityksellisyyden teoreettisessa tarkastelussa ja suomalaisia työntekijöitä koskeneessa empiirisessä tutkimuksessa osoittautuneet riittämättömiksi (Rantanen ym., 2022; ks. myös Rosso ym., 2010). Kuten kuva 2 havainnollistaa, on MEANWELL-hankkeen yhtenä keskeisenä tuotoksena kehitetty VMS- ja VFS-kyselyjen perusidea ja osa-alueita hyödyntävä, mutta sisällöltään olennaisesti laajempi TMT-kyselymenetelmä, jonka osa-alueiden määrä on sisällöllisen ja psykometrisen validointityön myötä täsmennyt alkuun esitetystä kuudesta (Konsti ym., 2023) seitsemään (Rantanen ym., 2024).

Kuvassa 2 esitetään hankeorganisaatioiden esihenkilöiden ja työntekijöiden TMT-ryhmäprofiilit, joissa *työn merkitykset* tarkoittavat sitä, mitä yksilöt työltään odottavat ja *työn täyttymykset* sitä, miten hyvin yksilöt kokevat nykyisen työnsä näihin odotuksiin vastaavan. Silloin kun työn merkitykset ja täyttymykset kohtaavat, on kyse työn merkityksellisyyden

tunnetta synnyttävästä ja sitä tukevasta yksilön ja työn/organisaation yhteensopivuudesta (Blustein ym., 2023; Konsti ym., 2023). Tätä yhteensopivuutta TMT-kyselymenetelmä profiileineen kartoittaa seitsemällä eri osa-alueella, jotka ovat: 1) *perustarpeet* sisältäen toimeentulon sekä arjen ja elämän vakauden, 2) *uramenestys* sisältäen henkilökohtaiset saavutukset työssä ja työuralla, 3) *osaaminen* tarkoittaen koettua arvostusta, pätevyyttä ja hallinnantunnetta työssä, 4) *itsenäisyys* tarkoittaen vapautta päättää sekä mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön ja toimintatapoihin, 5) *yksilöllisyys* tarkoittaen, että työ tarjoaa oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia sekä vastaa omia arvoja ja kiinnostuksenkohteita, 6) *yhteisöllisyys* sisältäen niin työyhteisöön kuuluvuuden tunteen kuin työyhteisön sekä sen tavoitteiden hyväksi toimimisen ja 7) *hyvän tekeminen* tarkoittaen työn myönteisiä arkisia ja konkreettisia sekä laajempia vaikutuksia esimerkiksi yhteiskuntaan tai koko maailmaan.

TMT-kyselymenetelmän osa-alueista perustarpeiden ja uramenestyksen voidaan nähdä edustavan ulkoista työmotivaatiota tai välineellisiä arvoja, kun taas viiden muun osa-alueen voidaan nähdä heijastavan yksilön sisäistä työmotivaatiota ja arvoja (vrt. Martela ym., 2019). Toisinaan on esitetty, että työn merkityksellisyys tulisi liittää nimenomaan yksilön sisäiseen motivaatioon ja arvoihin. Kuitenkin tutkitusti monille työntekijöille näiden rinnalla myös perustarpeet ja uramenestys muodostavat tärkeän merkityksen, jota he työltä odottavat. Tämän vuoksi nämä osa-alueet työn merkityksellisyyden mahdollisina lähteinä sisältyvät TMT-kyselymenetelmään sen alkuperäisen taustan mukaisesti (Peterson ym., 2019; Rantanen ym., 2022).

Kuten kuva 2 osoittaa ja olemme jo aiemmin havainneet (Rantanen ym., 2023), odottavat niin esihenkilöt kuin työntekijät työltään hyvin samanlaisia asioita, koska työn merkitysten yhtenäiset viivat luovat näille ryhmille hyvin samanlaisen merkitysprofiilin. Sen sijaan esihenkilöiden täyttymysprofiili on paljon lähempänä heidän merkitysprofiiliaan kuin työntekijöiden täyttymysprofiili heidän merkitysprofiiliaan (täyttymysprofiili = katkonaiset viivat kuviossa 2). Tämä tarkoittaa, että yksilön ja organisaation yhteensopivuus työn merkityksellisyyden kokemukseen kiinnittyen on työntekijöillä heikompaa kuin esihenkilöillä, mikä asettaa tässä suhteessa ryhmät epätasa-arvoiseen tilanteeseen. Tämä asiantila työn merkityksellisyyden johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä on tärkeää tiedostaa ja etsiä hyviä käytännön keinoja vastauksena kysymykseen: Miten voisimme tukea kaikkien henkilöstöryhmien yhtäläisiä mahdollisuuksia kokea työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuutta? Tätä painottaa myös Martela (2020, s. 15) todetessaan, että ”Esimiehen ja johtajan roolissa kyse on [...] sen miettimisestä, miten jokaiselle työntekijälle löytyisi juuri häntä kiinnostava ja innostava rooli ja miten autetaan häntä näkemään se hyvä, jota tämän roolinsa täyttämällä pystyy aikaansaamaan.” Tämän TMT-kyselymenetelmä tarjoaa konkreettisen työvälineen.

Johtajien näkemyksiä TMT-kyselymenetelmästä

Alkuperäisten VMS- ja VFS-kyselyjen tavoin myös TMT-kyselymenetelmä profiileineen on tarkoitettu käytännönläheiseksi työelämä- ja uraohjauksen työvälineeksi (Peterson ym., 2019; Rantanen ym., 2022). Sen avulla voidaan tehdä näkyväksi yksilön kokemus nykyisestä työstään ja organisaatiostaan suhteessa siihen, mitä hän työltä odottaa paitsi työn merkityksellisuuden myös kestävien työurien indikaattorien eli terveyden, tuottavuuden ja onnellisuuden näkökulmasta. MEANWELL-hankkeen tulokset nimittäin osoittavat, että työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopimattomuutta kokevilla työntekijöillä on muita enemmän työuupumusoireita, työn ja muun elämän tasapainon haasteita, työpaikan ja alan vaihtoaikkeitä sekä yleis- tai elämään tyytymättömyyttä (Rantanen ym., 2024).

MEANWELL-hankkeessa TMT-kyselymenetelmän käyttötarkoitus on laajennettu yksilöohjauksesta myös organisaation kehittämistarkoituksiin, mitä tekemämme hankkeen esihaastattelut 22:lle keski- tai ylimpään johtoon kuuluvalle johtajalle tukivat (Konsti ym., 2023). Haastatellut pitivät menetelmää selkeänä, hyödyllisenä ja mielenkiintoisena pohjana esimerkiksi kehityskeskusteluille työn merkityksellisyydestä ja arvioivat menetelmän tuoman tiedon voivan olla organisaatiossa hyödyllistä kaikille työntekijöistä ylimpään johtoon saakka. Menetelmän työntekijätason profiilien kautta voidaankin lisätä niin työntekijöiden itsetuntemusta kuin sekä johtajien, HR-asiantuntijoiden että esihenkilöiden henkilöstötuntemusta (Rantanen ym., 2023, 2024). Työn merkityksellisyyden ollessa hyvin yksilöllinen kokemus, on tärkeää tietää kunkin työntekijän odotuksista työtään kohtaan, koska tämä edesauttaa työn merkityksellisyyden kokemuksen johtamista yksilötasolla (Aaltonen ym., 2020a, b; Martela ym., 2020). Toisaalta TMT-profiilien tarkastelu ja eritoten profiileista käydyt keskustelut edesauttavat löytämään mielekkäitä työtehtäviä sekä muokkaamaan nykyistä työnkuvaa vastaamaan paremmin työntekijän osaamista ja kiinnostuksenkohteita. Erityisesti työn laajentavan eli työn voimavaroja sekä työtehtäviä rikastuttavan tuunaamisen näkökulmasta TMT-profiili ja siitä keskustelu voivat auttaa löytämään tapoja lisätä työn tuomia haasteita ja kasvumahdollisuuksia, ja tätä kautta ehkäistä työssä tylsistymistä sekä tukea työn imua (ks. lisää Hakanen, 2020).

Tekemämme haastattelututkimus (Konsti ym., 2023) antoi viitteitä myös siitä, että TMT-kyselymenetelmän työyhteisötason profiilien käyttäminen voi lisätä tärkeää henkilöstön ja sen eri tasojen välistä keskinäistä ymmärrystä siitä, millaisia työn merkityksellisyyden lähteitä koko työyhteisössä tai sen eri osissa pidetään tärkeinä, millä osa-alueilla menee hyvin, ja millä osa-alueilla tarvitaan työn, tiimin ja organisaation yhteisöllistä kehittämistä. Haastatellut toivatkin esiin, että organisaatiossa menetelmä voi toimia johdon mielenkiinnon herättäjänä työn merkityksellisyyden johtamista kohtaan. Lisäksi he pohtivat, että menetelmän tuoman tiedon pohjalta johdon voi olla helpompaa luoda organisaatioon työn merkityksellisyyttä edistäviä toimintatapoja sekä olosuhteita ja tehdä näitä asioita koskevia päätöksiä. Myös Bai-

leyn ja Maddenin (2016) mukaan johtajat voivat lisätä työn merkityksellisyyttä esimerkiksi edistämällä organisaatiossa yhteenkuuluvuutta sekä pyrkimällä rakentamaan kunnioittavaa, kannustavaa ja osallistavaa toimintakulttuuria. Näin ollen TMT-kyselymenetelmän tuottama tieto on mahdollisesti olennaista paitsi yksittäisen työntekijän uran kestävyuden, niin myös tiimien ja organisaatioiden resilienssin tukemiseksi työelämän ja yhteiskunnan jatkuvissa muutoksissa (Akkermans et al., 2024).

Haastattelemamme johtajat toivat esiin myös huolia ja varauksia TMT-kyselymenetelmää kohtaan. Niistä suurimmat liittyivät kyselyn käyttöönottoon hektisessä ja resurssiniukassa arjessa sekä johdon/esihenkilöiden sitouttamiseen ja riittävän perusteelliseen menetelmän käytön perehdyttämiseen, jotta sitä käytetään asianmukaisesti ja eettisesti oikein (Konsti ym., 2023). Menetelmän käyttöönotossa nähtiin keskeiseksi myös kyselyn yhdistäminen osaksi organisaatioiden olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja. Tältä pohjalta MEANWELL-hankkeessa pyrittiinkin kytkemään TMT-profiilin käyttö organisaatioiden olemassa oleviin toimintatapoihin lisäämällä se osaksi muutoinkin käytäviä kehitys/tavoitekeskusteluja. Kehitys/tavoitekeskustelut, jotka keskittyvät esihenkilöiden ja alaisten molemminpuoliseen oppimiseen työssä ja yleisemmin alaisen urakehitykseen, vastaavat myös aiemmassa työn merkityksellisyyden interventiotutkimuksessa esitettyjä suosituksia (Fletcher & Schofield, 2021).

Haastateltujen johtajien (Konsti ym., 2023) näkökulmia huomioiden toteammekin yhteenvetona, että TMT-kyselystä tuotettavien yksilö- ja työyhteisötason profiilien tarkoitus on, että niiden avulla voidaan tarkastella *ennaltaehkäisevästi ja ylläpitävästi* niitä osa-alueita, joilla vallitsee työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus, ja *korjaavasti ja kehittävästi* niitä osa-alueita, joilla on havaittavissa työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopimattomuutta. Tämä voidaan toteuttaa joko kouluttamalla johtajat ja esihenkilöt tai alan ammattilaisten (esim. HR-asiantuntija, psykologi, työnohjaaja, uravalmentaja) fasilitoimana. TMT-kysely profiileineen ei siis ole vain ongelmien esiin nostaja, vaan myös väline hyvän ja toimivan huomaamiseen.

TMT-kyselymenetelmä organisaatioiden kehittämisen työvälineenä

MEANWELL-toimintamallissa TMT-kyselymenetelmää hyödynnettiin etenkin kehittämispäivissä ja kehitys/tavoitekeskusteluissa (ks. kuva 1). Osallistujilta kerättiin haastattelu- ja kyselyin tietoa menetelmän käyttökokemuksista näissä yhteyksissä, joista kerromme alustavia havaintoja seuraavaksi. Kehittämispäiviin liittyen osallistujilta tiedusteltiin, auttoiko TMT-kysely profiileineen työyhteisöä käsittelemään kokemuksiaan työstä ja sen merkityksellisyydestä heitä hyödyttävällä tavalla. Esihenkilöt kokivat, että TMT-kyselyyn

vastaaminen osana työhyvinvointikartoitusta oli toimivaa ja että TMT-profilien tulkinna läpikäyminen kehittämispäivässä selvensi kokemuksia työn merkityksellisyydestä. He toivat myös esiin, että profiilien ja niiden tulkinna läpikäyminen kehittämispäivässä tuki kehittämistyön aloitusta työyhteisössä. Esihenkilöt kertoivat sekä henkilökohtaisten että työyhteisön profiilien käynnistäneen pohdintaa merkityksellisyydestä ja synnyttäneen ajatuksia omasta esihenkilönä toimimisesta. He kertoivat myös, että TMT-kysely profiileineen auttoi lisäämään ymmärrystä työntekijöiden välillä ja toi esiin, että monia kokemuksia jaetaan työyhteisön sisällä. Esihenkilöitä itseään profiilit auttoivat näkemään asioita työntekijöiden näkökulmasta.

Esihenkilöt toivoivat TMT-kyselyn ja profiilien toimivan kehitystyön suuntaajana ja sen herättämien pohdintojen vaikuttavan toimintaan myös jatkossa. He kokivat kyselyn herättelleen heitä näkemään mahdollisuuksia kehittää työn merkityksellisyyden kokemusta. Esihenkilöt myös kuvasivat kyselyn tulosten ja kehittämispäivän toiminnan myönteisen pikemmin kuin ongelmakeskeisen läpikäynnin edistäneen kehittämistä. Toisaalta esihenkilöt toivat esiin, että TMT-kyselyssä ärsytti samankaltaisten väittämien täyttäminen, johon MEANWELL-hankkeen kyselyn kehitystyössä onkin reagoitu lyhentämällä kyselyä. He toivat esiin myös haasteita kyselyn ymmärtämisessä, ja osa kuvasi pettymystä alhaisiin kyselyn vastausprosentteihin omista organisaatioissaan.

Hankkeessa tarjottiin kaikille halukkaille mahdollisuus hyödyntää TMT-profilia osana kehitys/tavoitekeskustelua. Lisäksi henkilövalmennuksessa esihenkilöille tarjottiin koulutusta merkityksellisyyteen käsittelyyn keskusteluissa. Kaiken kaikkiaan 165 osallistujaa ilmoitti käyneensä merkityksellisyyteen läpi kehitys/tavoitekeskusteluissa hankkeen aikana. Näistä 131 oli käynyt keskustelun työntekijäroolissa, 19 esihenkilöroolissa ja 15 molemmissa rooleissa. Sekä esihenkilöt että henkilöstö kokivat yleisesti ottaen, että merkityksellisyyteen käsittely osana kehitys/tavoitekeskustelua on tärkeää. Esihenkilöt toivat esiin, että parhaimmillaan TMT-profilin avulla päästiin käsittelemään olennaisesti työntekijän työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavia asioita ja pohtimaan käytännön keinoja tämän työn merkityksellisyyden lisäämiseen. Toisaalta esihenkilöt kuvasivat, ettei suuri osa työntekijöistä halunnut tuoda profilia keskusteluun, jolloin sitä ei päästy hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Osa kuvasi myös, että työntekijöiden asiat olivat niin hyvin, ettei profiili kirjoittanut erityisempää keskustelua. Henkilöstö kuvasi, että TMT-profiili auttoi tuomaan keskusteluun itselle keskeisiä asioita, vaikei profilia olisi siinä suoraan käytettykään. Henkilöstö toi myös esiin, että aina esihenkilön toimesta ei ollut tarjottu mahdollisuutta teeman käsittelyyn, jolloin sitä ei ollut tullut itsekään nostettua esiin. Tällaisissa tilanteissa moni esitti toiveen, että teemaa käsiteltäisiin tulevaisuudessa keskusteluissa.

Kaiken kaikkiaan esiin nousseet kokemukset TMT-kyselyn ja profiilien käytöstä osana organisaatioiden kehittämistyötä vastasivat johtajien esiahaastattelututkimuksessa (Konsti ym., 2023) esiin nousseita arvioita siitä, millaisia mahdollisia

hyötyjä ja haasteita kyselyn käyttöön organisaatioissa liittyy. Esiin tuli myös esihenkilöiden keskeinen rooli uusien työkalujen jalkauttamisessa osaksi työarkea (Stouten ym., 2018) ja heidän tärkeä roolinsa työn merkityksellisyyden edistämiseksi (Bailey & Madden, 2016). Myönteistä oli, että TMT-kyselymenetelmän profiileineen koettiin lisänneen esihenkilöiden henkilöstötuntemusta ja ymmärrystä merkityksellisyyteen liittyvistä asioista organisaatioissa. Lisäksi jos menetelmää hyödynnettiin osana kehitys/tavoitekeskustelua, sen avulla pystyttiin löytämään uutta ymmärrystä työn tekemiseen, jolloin sen voidaan ajatella toimivan esihenkilöiden ja alaisten molemminpuolisen oppimisen tukijana työssä (Fletcher & Schofield, 2021). Toisaalta Konstin ja kollegoiden (2023) tutkimuksessa johtajien esiin tuomat mahdolliset haasteet menetelmän käyttöön sitoutumisessa aika- ja resurssipaineessa näkyivät esimerkiksi siinä, että henkilöstö toi esiin, ettei heidän esihenkilönsä ollut tarjonnut mahdollisuutta menetelmän käyttöön.

Johtopäätökset

Organisaatioiden kehittämisen kontekstiin suunnitellun MEANWELL-toimintamallin tavoitteena on ollut kehittää käytännön menetelmiä, joilla johto, esihenkilöt ja henkilöstö voivat yhdessä tukea sekä lyhyen että pitkän aikavälin työn merkityksellisyyttä ja hyvinvointia. TMT-kyselymenetelmä profiileineen on yksi konkreettinen esimerkki työvälineistä suomalaisen työelämään. Alustavien tutkimustulosten pohjalta menetelmä on lupaava tuki yksilö- ja organisaatiotason kehitystyöhön. Se voi lisätä ymmärrystä niin nykytilanteen hyvistä puolista kuin haasteista johdon ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön kesken, ja tuoda uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Toisaalta jos sen käyttöön ei sitouduta tai jos sen tulkitsemiseen ja käyttöön ei saa tarpeeksi tukea, jäävät hyödyt todennäköisesti vähäisiksi. Onkin keskeistä, että menetelmän käyttöönottoon tarjotaan tukea ja pyritään löytämään keinot sisällyttää se osaksi organisaatioissa jo hyvin toimivia prosesseja. ■

Kiinnostuitko tekstissä esiteltyjen menetelmien hyödyntämisestä organisaatiossasi?

Ole yhteydessä: k.johanna.rantanen@juu.fi

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020a). Merkityksen johtaminen vastaa työelämän suureen tarpeeseen. *Työn tuuli*, 29(1), 85–95.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020b). *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent.
- Akkermans, J., Heijden, B. v. d. & De Vos, A. (2024). Sustainable careers and employability. Teoksessa M. C. W. Peeters, J. de Jonge & T. W. Taris (toim., 2. painos). *An introduction to contemporary work psychology* (ss. 481–502). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.
- Alasoini, T. (2020). Työn mielekkyyden johtamisen haasteena. *Työn tuuli*, 29(1), 48–59.

- Allan, B., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Bailey, C. & Madden, A. (2016). What makes work meaningful - or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 53–61.
- Berlin, S. (2020). Työn palkitsevuus löytyy toiveikkouden, näkemyksellisyyden, läheisyyden ja resilienssin kautta. *Työn tuuli*, 29(1), 71–78.
- Blustein, D. L., Lysova, E. I. & Duffy, R. D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 289–314. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>
- Fletcher, L. & Schofield, K. (2019). Facilitating meaningfulness in the workplace: A field intervention study. *International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 2975–3003. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1624590>
- Grant, A. M. (2020). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. Teoksessa J. Passmore & D. Tee (toim.). *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader* (ss. 115–139). Wiley.
- Hakanen, J. (2020). Omaa työtä merkityksellistämässä. *Työn tuuli*, 29(1), 29–37.
- Hayes, S. C. (2004). Acceptance and commitment therapy, relational frame theory, and the third wave of behavioral and cognitive therapies. *Behavior Therapy*, 35, 639–665. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(04\)80013-3](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(04)80013-3)
- Hu, J. & Hirsch, J. (2017). The benefits of meaningful work: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 1, 13866. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13866abstract>
- Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S. & Kinnunen, S. (2023). Työn merkityksellisyyden johtaminen: työn merkitysten ja täytymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. *Hallinnon tutkimus*, 42(3), 360–375. <https://doi.org/10.37450/ht.116636>
- Lysova, E.I., Allan, B.A., Dik, B.J., Duffy, R.D. & Steger, M.F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110(Part B), 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Martela, F. (2020). Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeätä juuri nyt? *Työn tuuli*, 29(1), 8–16.
- Martela, F., Bradshaw, E. L. & Ryan, R. M. (2019). Expanding the map of intrinsic and extrinsic aspirations using network analysis and multidimensional scaling: Examining four new aspirations. *Frontiers in Psychology*, 10, 470169. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02174>
- Peterson, G., MacFarlane, J. & Osborn, D. (2019). Vocational Meaning Survey and Vocational Fulfillment Survey. Teoksessa K. B. Stoltz & S. R. Barclay (toim.) *A comprehensive guide to career assessment* (ss. 339–346). USA: National Career Development Association.
- Rantanen, J., Konsti, S., Herttälampi, M. & Markkula, S. (2023). The MEANWELL Project: Developing meaningful work and a good work life together with organizations. Conference proceedings paper presented at the 39th European Group for Organizational Studies Colloquium. Cagliari, July 6th to 8th.
- Rantanen, J., Martela, F., Auvinen, E., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2022). Vocational Meaning Survey (VMS) kyselyn rakenne- ja sisällön validiteetti suomalaisen työelämä- ja uraohjauksen näkökulmasta. *Psykologia*, 57(5), 391–407.
- Rantanen, J., Mauno, S., Konsti, S., Markkula, S. & Peterson, G. (2024). Vocational Meaning and Fulfillment Survey: A new tool for fostering employees' work-life balance and career sustainability. Teoksessa P. Krueger, S. André & B. van der Heijden (toim.), *Maintaining a healthy, sustainable work-life balance throughout the life course: An interdisciplinary path to a better future* (ss. 205–212). Edward Elgar.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Seikkula, J. & Arnkil, T. E. (2018). *Dialogical meetings in social networks*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429473685>
- Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *The Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- De Vos, A., Heijden, B. I. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- JOHANNA RANTANEN** työskentelee hyvinvoinnin sekä organisaatioiden tutkijana ja yliopistonlehtorina Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Hän on lisäksi työ- ja persoonallisuuspsykologian dosentti sekä työnohjaaja. Hänen tutkimuksensa kohdistuu inhimillisesti kestäviin työyriin, aikuisiän kehitykseen sekä työelämä- ja uraohjaukseen erityisesti työn merkityksellisyyden sekä työn ja muun elämän tasapainon näkökulmista. Rantanen on toiminut vastuullisena johtajana nyt esitellyssä Työsuojelurahaston rahoittamassa MEANWELL-kehittämisen ja tutkimushankkeessa (hankenumero 210129).
- SANNA MARKKULA** työskentelee projektitutkijana Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella MEANWELL-hankkeessa tutkien keinoja työn merkityksellisyyden kehittämiseen. Hän on väitellyt työuupumuksen hoidosta mindfulness-, hyväksyntä- ja arvopohjaisiin menetelmiin. Tutkimustyön lisäksi hän tekee työelämän teemoihin liittyvää valmennustyötä yksilöiden ja organisaatioiden kanssa.
- SANNA KONSTI** työskentelee projektitutkijana Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella MEANWELL-hankkeessa sekä tekee väitöskirjatutkimusta työn merkityksellisyyden edistämisestä organisaatioissa esihenkilöiden ja johtajien näkökulmasta. Tämän lisäksi hän toimii psykologisena asiantuntijana, psykologisen sisällön tuottajana ja valmentajana organisaatioissa.

Henkilöstöjohtaminen yhtenä painopistealueena kauppakorkeakoulussa

Henkilöstöjohtaminen on Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen oppiaineen yksi keskeinen painopistealue. Oppiaineen kansainvälisesti korkeatasoista tutkimusta ja opetusta toteuttavat neljä apulaisprofessoria, viisi opetuspainotteista henkilöä sekä tutkijatohtori ja noin 15 väitöskirjatutkijaa. Henkilöstöjohtaminen on ollut kauppakorkeakoulun tutkimusalueena jo noin 30 vuotta. Professorikunnan vaihduttua eläkkeelle siirtymisten myötä, ovat uudet tutkijat jatkaneet ja uudistaneet alan tutkimusta. Oppiaineen tutkimus on organisoitu kahteen tutkimusryhmään; Organisaatioetiikka, johtajuus ja henkilöstöjohtaminen (ETHOS) sekä Vastuullinen johtaminen, johtajuus, digitaalisuus ja strategia (REDAS). Tutkimus hyödyntää Jyväskylän yliopiston monitieteistä profiilia, ja keskeinen läpileikkaava teema on kestävä kehitys ja vastuullisuus. Henkilöstöjohtamisen ilmiöitä tarkastellaan erilaisissa työ- ja toimintaympäristöissä huomioiden yhteiskunnan muutostrendit, kuten digitalisaatio, erilaiset työhön liittyvät epävarmuudet ja monimuotoistuva työvoima. Jyväskylän yliopiston strategian keskiössä on osaava ja hyvinvoiva ihminen. Tämä kytkee meidät luontevalla tavalla yliopistomme ytimeen. Johtamisen oppiaineen tutkimustieto ja opetus rakentavat yhteiskunnan, työyhteisöjen ja yksilöiden osaamista ja hyvinvointia lisäten erilaisten organisaatioiden ymmärrystä ja johtamisosaamista eettisesti vahvan ja kestävä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi.

Eri-ikäisyys henkilöstöjohtamisen kysymyksenä

LeverAge – Cost Action (2023– 2027)

Eri-ikäisyys työorganisaatioissa on ollut yksi johtamisen ja työ- ja organisaatiopsykologian tutkimusteema Suomessa jo 1980-luvulta alkaen. Aihe on ajankohtainen Suomessa työikäisen väestön ikärakenteen vuoksi. Yhteiskunnallinen kiinnostus tulee kohdistumaan tulevana vuosina paitsi työurien pidentymiseen, myös uusiin eläkejärjestelmää koskeviin muutossuunnitelmiin. Johtamisen oppiaineen apulaisprofessori Monika von Bonsdorff on mukana COST Action “A European Network to Leverage the Multi-Age Workforce” (LeverAge) CA22120 -hankkeessa, jossa tarkastellaan ikärakenteeltaan moninaisten ihmisten työ- ja organisaatiokäytäntöjä koskevaa tiedettä. Hankkeen kansainväliset tutkijat ovat henkilöstöjohtamisen ja työpsykologian kokeneita tutkijoita.

Vuonna 2023 alkaneessa hankkeessa luodaan yleiseurooppalainen ja maailmanlaajuinen tutkijoiden ja käytännön toimijoiden verkosto. Tavoitteena on edistää tiedettä ja käytäntöjä, jotka koskevat ikärakenteeltaan monimuotoisen työvoiman työ- ja organisaatiokäytäntöjä, eri väestöryhmien työntekijöiden onnistunutta ikääntymistä työssä, sukupolvien välistä tiedonsiirtoa, ikärakenteeltaan erilaisten työntekijöiden integroitumista työelämään, ikääntymistä ja teknologiaa työssä sekä myöhäisuraa ja eläkkeelle siirtymistä.

Hankkeen viisi työryhmää keskittyvät (1) työ- ja organisaatiokäytäntöihin ikärakenteeltaan monimuotoisessa työvoimassa, (2) menestyksekkääseen ikääntymiseen työssä, (3) ikärakenteeltaan monimuotoisten työntekijöiden ja osaamisen integrointiin työelämässä ja työelämän toimintatapoihin, (4) ikääntymiseen ja teknologiaan työssä sekä (5) urakehitykseen myöhemmällä iällä ja eläkkeellä. LeverAge -hanketta rahoittaa Cost Association <https://www.cost.eu/cost-actions/what-are-cost-actions/> ja johtaa Professori Justin Markus Koç Universitysta. Varajohtajana toimii Professori Susan Scheibe University of Groningenista. Suomen edustajia hankkeessa ovat apulaisprofessori von Bonsdorffin lisäksi Federica Previtali Helsingin yliopistosta.

Moninaistuva työ digitalisaatioissa

JSBE koordinoi Suomen Akatemian (2021-2026) rahoittamaa Jyväskylän yliopiston tulevaisuuden työn tutkimuksen profiloitumisaluetta EWIDE (Emergent Work in the Digital Era), jota johtaa johtamisen oppiaineen apulaisprofessori Ward van Zoonen. EWIDE on poikkitieteellinen tutkimusyhteisö, jossa tutkitaan työntekijälähtöisesti uusien teknologioiden tuottamia työelämän ilmiöitä ja moderneja organisoitumisen muotoja, kuten alustataloutta. Johtamisen oppiaine on mukana profiloitumiseen perustamisessa. Poikkitieteellisessä yhteisössä on organi-

saatiotutkimuksen lisäksi tutkijoita psykologiasta, kasvatustieteistä, sekä informaatioteknologian ja viestinnän oppiaineista.

Meneillään olevia tutkimushankkeita:

Datadoubles – Academy of Finland (2023–2027)

Digitaaliset teknologiat ovat mahdollistaneet organisaatioille ihan uuden tavan seurata ja kerätä tietoa työntekijöistään, mutta tiedon paikkansapitävyttä ja haitallisia mielikuvia on kyseenalaistettu. Hankkeessa tarkastellaan miten ja minkälaista tietoa eurooppalaisissa organisaatioissa kerätään työntekijöistä ja minkälaista tietoa tämä tuottaa ja miten sitä tietoa hyödynnetään. Erityisesti pyritään lisäämään ymmärrystä organisaatioiden tavoista hyödyntää digitaalisten alustojen tuottamaa tietoa työntekijöiden käyttäytymisen ja motivaation havainnoinnissa. Tavoitteena on ymmärtää, miten datafikaatio muokkaa työntekijöiden käyttäytymistä ja vaikuttaa hyvinvointiin. Organisaatioiden datafikaatioon liittyy läheisesti kysymykset työntekijöiden kontrolloinnista ja valvonnasta.

Datamedia -Helsingin Sanomien säätö (2022–2024)

Hankkeessa tarkastellaan datafikaatiota mediatyön kontekstissa. Tavoitteena on tuottaa tietoa sen seurauksista mediatyöhön ja työntekijöiden hyvinvointiin. Mediatyöntekijöillä tarkoitetaan mediateollisuuden työntekijöitä – journalisteja ja taide- ja kustannusalan asiantuntijoita. Keskustelu datafikaation vaikutuksista mediakenttään on ollut moninaista, koskien pääosin data-analytiikan hyödyntämistä yleisönäkökulmasta. Tässä hankkeessa lähtökohtana on pohtia tiedon mittaamisen ja luovan työn välistä jännitettä. Tutkimuksen keskiössä on datafikaation vaikutukset työntekijyyteen ja ammatti-identiteettiin.

Digitaalisen HR-osaamisen kehittäminen

Tommi Auvisen johtamistutkimus keskittyy digitaalisten teknologioiden – etenkin tekoälyn ja algoritmien – merkitykseen tulevaisuuden johtamisosaamisessa ja koulutuksessa. Esimerkkinä EWIDE:n alla tapahtuvasta henkilöstöjohtamisen toiminnasta on JSBE:n ja JAMK:n yhteistyössä toteuttama REAC-EU-rahoitteinen DigiHR eli Digitaalisen HR-osaamisen kehittäminen digimurroksessa -hanke (2021–2023). Sen kohderyhmänä olivat keskisuomalaiset PK-yritykset, jotka halusivat parantaa digitaalista HR-osaamista yrityksen strategisen kilpailuedun vahvistamiseksi, henkilöstötyytyväisyyden kasvattamiseksi ja henkilöstöhallintoon liittyvien asioiden ennakoinniseksi. Usein etenkin konsultatiivisessa kirjallisuudessa digitalisaatioon liitetään huikeita säästö- ja tehostamisodotuksia. Hankkeen tulosten mukaan digitaalisia HR-järjestelmiä käytetään kaikissa yrityksissä, ja osa hallinnollisista toiminnoista on käytännössä täysin sähköistetty (esim. palkanmaksu). Kuitenkin monessa PK-yrityksessä digitalisaatio tarkoittaa paljon työtä aiheuttavia taulukkolaskentajärjestelmiä ja HR-informaation hallinnointia pilvipalveluissa. Ongelmat liittyvät

erityisesti ajankäyttöön ja digiosaamiseen. Osin yllättäenkin merkittävä osaamistyhjiö kuitenkin löytyi henkilöstöjohtamisen ytimen, strategisen HR-osaamisen saralla. Jotta digitalisaatiosta voidaan valjastaa tehokkuutta lisäävä resurssi, PK-yritysten tulee ymmärtää henkilöstöjohtamisen strateginen rooli.

Henkilöstövoimavarat ja johtaminen urheiluorganisaatioissa (2022–2024)

Tutkimushankkeessa tutkitaan sosiaalista kestävyttä ja johtamista urheiluorganisaatioissa. Sosiaalisen kestävyuden näkökulmasta hankkeessa tutkitaan, miten huippu-urheilu toimii työpaikkana keskittyen työhyvinvointiin, tasa-arvoon ja inklusiivisuuteen. Mukana tarkastelussa on myös sidosryhmänäkökulma. Hankkeen virallinen nimi on Sosiaalisen kestävyuden johtaminen ja institutionaaliset logiikat huippu-urheiluorganisaatioissa. Aihepiiri on uusi avaus urheilun ja urheilussa vallitsevien logiikoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin johtamis- ja organisaatiotutkimukselle ihmisten johtamisen näkökulmasta. Viimeaikaiset ja suurta näkyvyyttä saaneet tapahtumat suomalaisissa urheiluorganisaatioissa kertovat urheilun yhteiskunnallisesta merkittävydestä. Tärkeänä näkökulmana on tiedon tuottamisen vuorovaikutus ja hyödyntäminen urheiluorganisaatioiden johtamisessa. Tutkimuksen ja kansainvälisen tutkimusyhteistyön avulla hanke tukee entistä kestävämpää ja luotettavampaa ihmisten johtamista urheilussa.

Tutkimushanketta rahoittaa Opetus- ja kulttuuriministeriö vuosina 2022–2024. Tutkimushanketta johtaa apulaisprofessori Suvi Heikkinen. Tutkimushankkeessa toimii tutkimusryhmä johtamisen oppiaineesta mukaan lukien apulaisprofessori Marjo Siltaoja, yliopistonlehtori Marke Kivijärvi, liikunnanyhteiskuntatieteistä yliopistonlehtori Hanna Vehmas, sekä Kilpa- ja huippu-urheilututkimuskeskuksesta tutkija Jarmo Mäkinen. Kansainvälisenä yhteistyökumppanina on lehtori Kirstin Hallman German Sports University Colognesta. Hankkeessa työskentelee myös kaksi väitöskirjatutkijaa Joakim Särkivuori ja Michaela Lavickova. Tutkimushankkeesta lisätietoa löytyy: <https://www.jyu.fi/fi/hankeet/sosiaalisen-kestavyuden-johtaminen-ja-institutionaaliset-logiikat-huippu-urheiluorganisaatioissa>.

Henkilöstöjohtamiseen liittyviä teemoja urheiluorganisaatioiden kontekstissa opetetaan myös Jyväskylän yliopiston koulutustarjonnassa olevassa Responsible Management and Business of Sport (RESPO) koulutusohjelmassa. Maisteriohjelma toteutetaan yhteistyössä Jyväskylän yliopiston liikunta- ja terveystieteiden tiedekunnan kanssa kouluttaen vastuullisia osaajia urheilun eri sektoreiden johtamistehtäviin. ■

LISÄTIETOA: Suvi Heikkinen, Monika von Bonsdorff, Tommi Auvinen, Jenni Kantola ja Ward van Zoonen

<https://www.jyu.fi/fi/jsbe>

Marko Kesti
Hanna Vakkala



Työntekijäkokemuksen merkitys – Kestävän tuottavuuden rakentaminen tiedolla johtamisen avulla

Artikkelissa lähestytään työntekijäkokemuksen jäsentämistä suorituskykymittarina Herzbergin motivaatioteorian ja työelämän laadun QWL-mittariston pohjalta. QWL-indeksi muuttaa työhyvinvoinnin tuotantotekijäksi, jonka vaikutuksia yritysten talouteen tarkastellaan kahden case-esimerkin kautta. Esitellään QWL-indeksin perusta motivaatioteoreettisesti ja todistetaan sen yhteys taloudelliseen tuloskykyyn. Lopuksi ehdotetaan konkreettisia toimenpiteitä henkilöstötuottavuuden kehittämiseen. Keskeistä on, että talouden ja tiedolla johtamisen kokonaisuudessa otetaan inhimilliset henkilöstötekijät osaksi kokonaisvaltaista johtamista ja organisaation kehittämistoimintaa.

AVAINSANAT: työelämän laatu, työntekijäkokemus, henkilöstötuottavuus, suorituskyky, tiedolla johtaminen

Johdanto

Aineettoman henkilöstöpääoman hallinta ja optimointi on keskeinen tekijä kilpailuedun saavuttamisessa ja ylläpitämisessä nykypäivän dynaamisessa toimintaympäristössä. Henkilöstökulut muodostavat merkittävän osan organisaation kokonaiskuluista, joten työvoiman tuottavuuden optimointi ei ole ainoastaan taloudellinen välttämättömyys, vaan myös strateginen menestystekijä.

Tässä artikkelissa keskitytään työntekijäkokemukseen suorituskykymittarina ja sen rooliin aineettoman henkilöstöpää-

oman hyödyntämistä määrittämisessä. Tutkimusperusteisesti on nähtävissä, että työntekijäkokemuksen syvälinen analysointi tarjoaa merkittäviä etuja organisaatioille, kuten parempi päätöksenteon tuki, datan luotettavampi hyödyntäminen analytiikassa ja tekoälysovelluksissa sekä paremmat valmiudet työhyvinvoinnin ja sitoutumisen edistämiseen. Lisäksi motivaatiotekijöiden vaikutusmekanismien kvantifointi auttaa ymmärtämään paremmin, miten erilaiset inhimilliset työelämän osa-alueet vaikuttavat suorituskykyyn organisaatiotasolla.

Työntekijäkokemuksen analysointitieto on tärkeää johtamisen kehittämisessä ja henkilöstöstrategioiden suunnittelussa sil-

loin, kun pyritään optimoimaan työntekijöiden suorituskyky ja kestävä tuottavuus. Uusin tutkimustieto työelämän laadun (Quality of Working Life, QWL) mittaamisesta mahdollistaa analytiikan tarkan ja luotettavan hyödyntämisen työhyvinvoinnin parantamiseksi ja tarjoaa uusia näkökulmia ja työkaluja organisaation henkilöstötuottavuuden kehittämiseen.

Tässä artikkelissa tutkitaan näitä teemoja ja perustellaan, miksi organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijäkokemuksen mittaamiseen ja analysointiin suorituskyvyn indikaattorina. Artikkelissa keskustellaan myös siitä, kuinka organisaatiot voivat hyödyntää tätä tietoa parantaakseen aineettoman henkilöstöpääomansa hyödyntämistä ja edistää kestävää tuottavuuskehitystä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Työntekijäkokemuksen haasteet tiedolla johtamisessa

Henkilöstön kuunteleminen on avainasia tiedolla johtamisessa, sillä se kertoo henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntämistä. Työhyvinvointikysely on yksi yleinen tapa henkilöstön kuuntelemisessa, mutta se sisältää riskin virhearviointiin. Kvalitatiivinen analyysi jättää tulkintamahdollisuuksia ja kyselyn tulosten yksinkertainen keskiarvolaskenta tuottaa virheellistä tietoa todellisesta suorituskyvystä.

Herzbergin kaksifaktoriteoria (1954) on suosittu motivaatiotutkimuksen klassikko, jota on yleensä käytetty kvalitatiivisena mallina. Se voidaan esittää myös matemaattisesti, jolloin käsitteellistetään hygienia- ja motivaatiotekijöiden vaikutukset suorituskykyyn. Kun lähdetään luomaan matemaattista mallia, on tärkeää määritellä, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja lopputulokseen. Motivaatioteorian mukaan hygienia- ja motivaatiotekijät (H) ja motivaatiotekijät (M) vaikuttavat suorituskykyyn eri tavoin. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, jossa kaikki motivaatiotekijät vaikuttavat yhtä aikaa (Rauhala, 1983). Ilmiön yksinkertaistamiseksi voimme kuvitella, että hygienia- ja motivaatiotekijät toimivat perustana, joka mahdollistaa motivaatiotekijöiden vaikutuksen. Perusedellytykset, kuten oikeudenmukainen kohtelu, työolosuhteet ja palkkaturvaa ovat mahdollistavia hygienia- ja motivaatiotekijöitä, jotka yleensä koetaan itsestään selvinä, mutta jos ne eivät toteudu, vievät ne kaiken huomion. Motivaatiotekijät puolestaan lisäävät suorituskykyä edellyttäen, että hygienia- ja motivaatiotekijät sen sallivat.

Tässä yksinkertaistetussa mallissa voitaisiin esimerkiksi olettaa, että:

Hygienia- ja motivaatiotekijöiden arvo on välillä 0 (täysin tyytymätön) ja 1 (neutraali), missä 1 tarkoittaisi, että hygienia- ja motivaatiotekijät eivät ole suorituskyvyn esteenä. Motivaatiotekijöiden arvo olisi kerroin, joka kuvastaa niiden myönteistä vaikutusta suorituskykyyn, olettaen että perushygienia on kunnossa. Tämä kerroin voisi olla esimerkiksi välillä 1–2 (1 = ei vaikutusta ja 2 = merkittävä myönteinen vaikutus suorituskykyyn).

Herzbergin motivaatioteoria olisi siis seuraava kaava: Suorituskyky = Hygienia- ja motivaatiotekijät × Motivaatiotekijöiden vaikutus

Mikäli hygienia- ja motivaatiotekijöiden vaikutus on välillä 0–1 ja motivaatiotekijöiden välillä 1–2, saadaan molempien tekijöiden toteutuessa 50-prosenttisesti seuraava tulos:

Hygienia- ja motivaatiotekijät = 0.5 (siis 50 % toteuma), ja motivaatiotekijöiden vaikutus = 1.5 (siis 50 % toteuma), joten suorituskyky olisi 0.75, asteikolla 0–2. Tämä kuvaa tilannetta, jossa hygienia- ja motivaatiotekijöiden puutteet vähentävät motivaatiotekijöiden myönteistä vaikutusta. Jos hygienia- ja motivaatiotekijät = 1 (toteuma 100 %) ja motivaatiotekijöiden vaikutus = 2 (toteuma 100 %) on suorituskyky 2. Tällöin motivaatiotekijöiden täysi potentiaali realisoituu. Arvo 2 on siis maksimisuorituskyky, joka vastaa siten 100 % suorituskykyä.

Laskelma toteuttaa Herzbergin (1954) motivaatioteorian perustan, mutta on yksinkertaistettu malli, joka ei kuvaa kaikkia työhyvinvoinnin monimutkaisia ulottuvuuksia ja niiden vaikutuksia tuottavuuteen. Lisäksi, koska ihmiset reagoivat eri tekijöihin yksilöllisesti, erilaisiin tilanteisiin ja tulkintoihin pohjautuen (esim. Kesti & Pietiläinen 2019), mallin soveltuvuus ja tarkkuus voivat vaihdella eri yksilöiden ja tilanteiden välillä.

Koska työhyvinvointi on tuotantotekijä, voidaan suorituskyvyn tulokset muuntaa prosenttiasteikolle siten, että maksimi-arvo $1 \times 2 = 2$ tuottaa 100 %:n ja hygienia- ja motivaatiotekijän arvo 0 tuottaa 0 %:n tuloksen. Tämä tarkoittaa, että suorituskyky esitetään prosentteina 0 %:sta 100 %:iin. Matemaattisesti H edustaa hygienia- ja motivaatiotekijöiden arvoa välillä 0–1 ja M edustaa motivaatiotekijöiden vaikutusta, jonka arvo vaihtelee välillä 1–2, jolloin mallin perusmuoto on:

$$\text{Suorituskyky} = H \times M$$

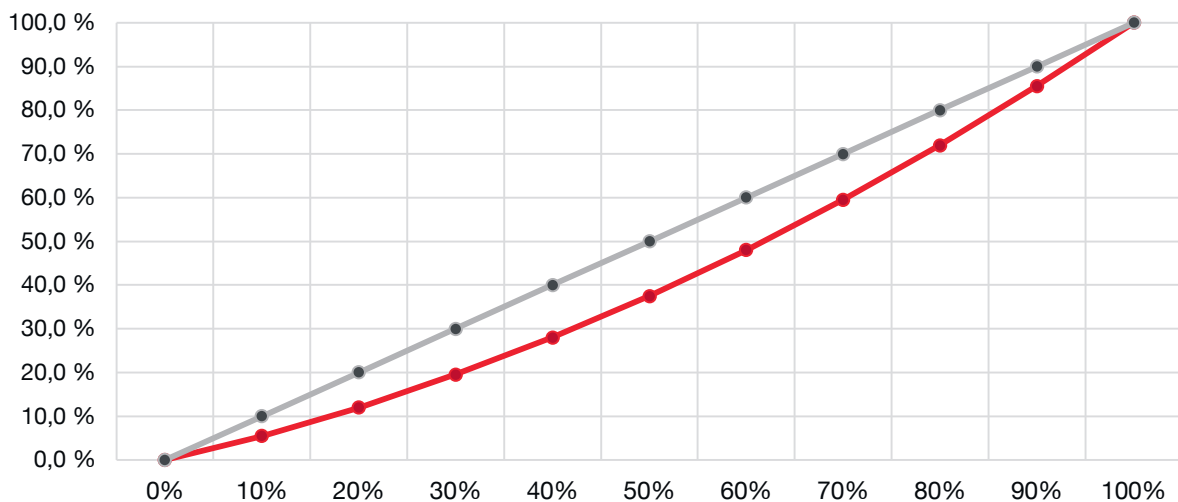
Tässä $H \times M$ tuottaa arvon välillä 0–2. Näin 0 % vastaa tilannetta, jossa $H=0$ (hygienia- ja motivaatiotekijät ovat täysin puutteellisia), ja 100 % vastaa tilannetta, jossa $H=1$ ja $M=2$ (hygienia- ja motivaatiotekijöissä ei ole puutteita, ja motivaatiotekijöiden vaikutus on maksimaalinen). Suorituskyky prosentteina on taulukon 1 (s. 36) mukainen.

Tarkastelun pohjalta voidaan Herzbergin motivaatioteoriaa siis jäsentää kvantitatiivisesti. Kun molemmat tekijät – hygienia- ja motivaatiotekijät – ovat 50 % tasolla, eli ne kumpikin toteutuvat puoliksi, on myös työntekijäkokemuksen keskiarvo 50 %. Kuitenkin, kun nämä luvut asetetaan Herzbergin teoriaa mukailevaan matemaattiseen malliin, suorituskyvyn laskennallinen prosenttiosuus on 37,5 % ($=0,75/2 \times 100 \% = 37,5 \%$). Ero keskiarvon ja motivaatioteoreettisen suorituskyvyn välillä havainnollistaa, kuinka motivaatiotekijöiden ja hygienia- ja motivaatiotekijöiden vaikutus suorituskykyyn ei ole suoraan verrannollinen niiden toteutumisasteeseen. Keskimääräinen 50 %:n työntekijäkokemus (hygienia- ja motivaatiotekijöiden yhdistelmä) ei suoraan tarkoita, että myös suorituskyky olisi 50 %, vaan todellinen suorituskyky onkin 25 % vähemmän (37,5 %) kuin yksinkertainen keskiarvo osoittaisi (Kuva 1, s. 36).

Taulukko 1. Eri yhdistelmien tulokset ja tilanne (lihavoitu prosentti), kun hygienia- ja motivaatiotekijät seuraavat toisiaan eli toteutuvat samalla tavalla:

Hyg./ Mot.	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0
0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
0,1	5,0 %	5,5 %	6,0 %	6,5 %	7,0 %	7,5 %	8,0 %	8,5 %	9,0 %	9,5 %	10,0 %
0,2	10,0 %	11,0 %	12,0 %	13,0 %	14,0 %	15,0 %	16,0 %	17,0 %	18,0 %	19,0 %	20,0 %
0,3	15,0 %	16,5 %	18,0 %	19,5 %	21,0 %	22,5 %	24,0 %	25,5 %	27,0 %	28,5 %	30,0 %
0,4	20,0 %	22,0 %	24,0 %	26,0 %	28,0 %	30,0 %	32,0 %	34,0 %	36,0 %	38,0 %	40,0 %
0,5	25,0 %	27,5 %	30,0 %	32,5 %	35,0 %	37,5 %	40,0 %	42,5 %	45,0 %	47,5 %	50,0 %
0,6	30,0 %	33,0 %	36,0 %	39,0 %	42,0 %	45,0 %	48,0 %	51,0 %	54,0 %	57,0 %	60,0 %
0,7	35,0 %	38,5 %	42,0 %	45,5 %	49,0 %	52,5 %	56,0 %	59,5 %	63,0 %	66,5 %	70,0 %
0,8	40,0 %	44,0 %	48,0 %	52,0 %	56,0 %	60,0 %	64,0 %	68,0 %	72,0 %	76,0 %	80,0 %
0,9	45,0 %	49,5 %	54,0 %	58,5 %	63,0 %	67,5 %	72,0 %	76,5 %	81,0 %	85,5 %	90,0 %
1,0	50,0 %	55,0 %	60,0 %	65,0 %	70,0 %	75,0 %	80,0 %	85,0 %	90,0 %	95,0 %	100,0 %

Työhyvinvoinnin toteuma (x) ja suorituskyyky (y)



Kuva 1. Työntekijäkokemuksen lineaarinen keskiarvo ja motivaatioteorian mukainen suorituskyyky.

Esimerkki osoittaa, että työntekijäkokemuksen parantaminen edellyttää sekä hygienia- ja motivaatiotekijöiden huomioimista, ja lisäksi niiden vaikutus suorituskyykyyn ei ole suoraviivainen. Analyysi auttaa organisaatioita tunnistamaan, mihin alueisiin tulisi keskittyä parantaakseen työntekijöiden

suorituskykyä ja yleistä tyytyväisyyttä. Suora keskiarvolaskenta työntekijäkokemuksen osalta (hygienia- ja motivaatiotekijät yhdistettynä) voi johtaa yliarviointiin suhteessa todelliseen suorituskyykyyn.

QWL-menetelmä muuttaa työhyvinvoinnin tuotantotekijäksi

Lapin yliopistossa on kehitetty malli (QWL), joka kvantifioi työhyvinvoinnin tuotantotekijänä. Mallissa otetaan huomioon useita motivaatioteorioita, kuten Alderferin ERG-teoria (Alderfer, 1969) ja Kano-malli (Kano, 1984), joten se tarjoaa aiempaa syvällisemmän ymmärryksen työntekijäkokemuksen ja suorituskyvyn välisestä suhteesta. Alderferin ERG-teoria jakaa perustarpeet kolmeen kategoriaan: olemassaolon tarpeet (Existence needs), suhdetarpeet (Relatedness needs) ja kasvun tarpeet (Growth needs), kun taas Kano-malli erittelee asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä perustekijöihin, suoritustekijöihin ja ihastuttaviin tekijöihin.

QWL-indeksin laskenta huomioi kolme itsearvostus- tai motivaatiotekijää – fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE) hygieniatekijän tapaan, yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI), sekä kolmantena tekijänä päämäärät ja luovuus eli kasvun ja kehityksen mahdollisuudet – kullakin tekijällä on oma uniikki vaikutusmekanisminsa suorituskykyyn. Tällöin malli näyttää seuraavalta:

- Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE) toimii pohjana ja ehdollistajana. Jos turvallisuus on puutteellista, vähentää se suorituskykyä estämällä muiden tekijöiden myönteisen vaikutuksen.
- Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI) vaikuttavat suorituskykyyn tarjoamalla motivaation sosiaalisen kuulumisen ja identiteetin vahvistumisen pohjalta. Tämä tekijä lisää suorituskykyä, kun FE on riittävällä tasolla.
- Päämäärät ja luovuus (PL) on tekijä, joka vastaa Alderferin kasvun tarpeita ja Kano-mallin ihastuttavia tekijöitä. Se edustaa ylimääräistä motivaatiotekijää, joka merkittävästi lisää suorituskykyä, kun perustarpeet ja yhteenkuuluvuus ovat tyydytettyjä.

Matemaattisesti suorituskyky on siis näiden kolmen motivaatiotekijän funktio:

$$QWL = f(FE, YI, PL)$$

QWL = Suorituskyky, FE = fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, YI = yhteenkuuluvuus ja identiteetti ja PL = päämäärät ja luovuus

Työntekijäkokemuksen ja suorituskyvyn välinen suhde ei ole lineaarinen, eikä suoraan verrannollinen. Herzbergin teorian kontekstissa ero johtuu siitä, että hygieniatekijät ja motivaatiotekijät vaikuttavat suorituskykyyn eri tavoin. Hygieniatekijät voivat estää suorituskyvyn toteutumista, mutta ne eivät itsessään lisää suorituskykyä, vaikka toteutuisivat hyvin, kun taas motivaatiotekijät voivat lisätä suoraan suorituskykyä, mikäli FE tekijä ei sitä estä.

Data-analytiikan kannalta on toivottavaa, että QWL-indeksi on suorituskykyä kuvaava prosenttiluku aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistäasteesta, jonka tulos on skaalattu asteikolle 0–100 %.

QWL-indeksi analysoidaan laskentakaavalla, jossa huomioidaan edellä kuvatut motivaatiotieteelliset periaatteet (Kesti et al., 2016). Kaava ottaa huomioon monimutkaisia suhteita FE, YI, ja PL tekijöiden välillä, käyttäen sekä lineaarisia että ei-lineaarisia komponentteja tekijöiden vaikutusten kuvaamiseen:

$$QWL = FE(x1) \left(\frac{YI(x2) + PL(x3)}{2} \right)^2$$

$$F(x1) = 0,002 + 1,3 * x1 - 0,61 * (x1^2) + 0,005 * (x1^3)$$

$$YI(x2) = 1,02 * x2 + 0,09$$

$$PL(x3) = 1,7195 * (x3^3) - 0,92 * (x3^2) + 0,32 * x3 + 0,64$$

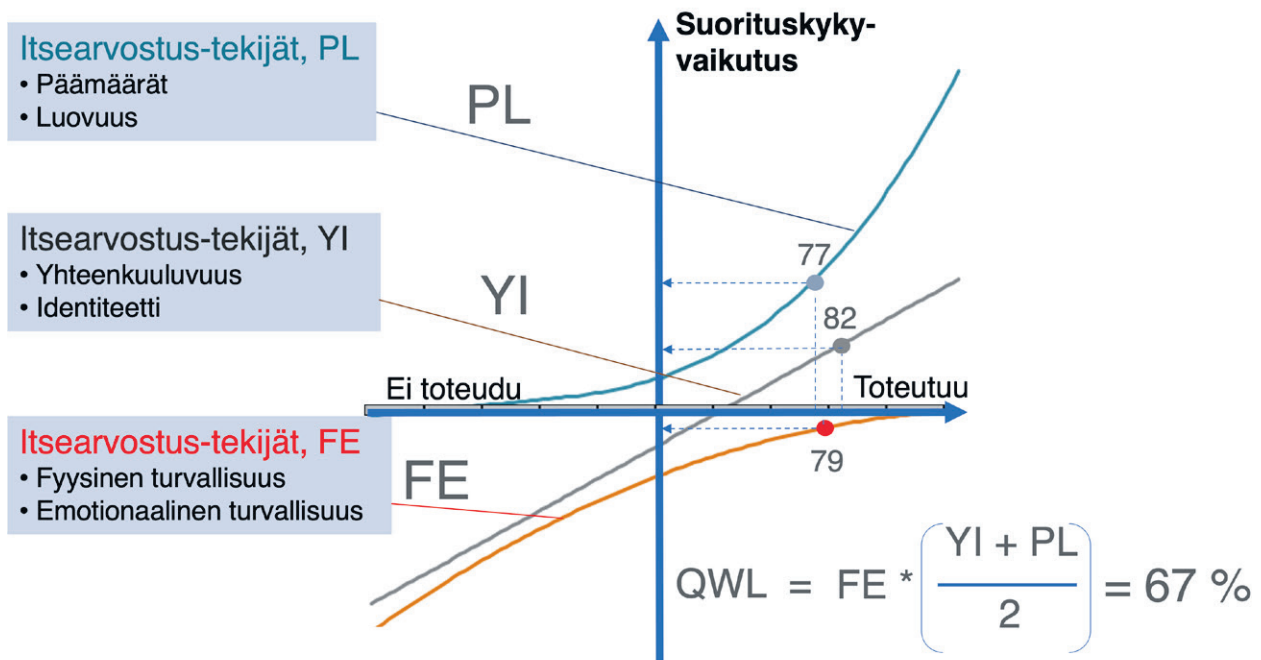
Missä

X1 = Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE) tekijän toteuma prosentteina (0–1).

X2 = Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI) tekijän toteuma prosentteina (0–1).

X3 = Päämäärät ja luovuus (PL) tekijän toteuma prosentteina (0–1).

Tämä lähestymistapa mahdollistaa monimutkaisemman ja yksilöllisemmin määritellyn suhteen kunkin tekijän suorituskykyvaikutuksen ja työntekijöiden kokemuksen välillä (kuva 2). Eri tekijöiden vaikutukset on huomioitu erityyppisillä funktioilla, jotka kuvastavat työ monimuotoista vaikutusta työntekijän kokemukseen.



Kuva 2. QWL-indeksin periaate.

Esimerkkikuvassa itsearvostus- eli motivaatiotekijät toteutuivat seuraavasti:

- fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus FE = 79 %
- yhteenkuuluvuus ja identiteetti YI = 82 %
- päämäärät ja luovuus PL = 77 %

joista saadaan työelämän laadun indeksiksi (QWL) noin 67 %.

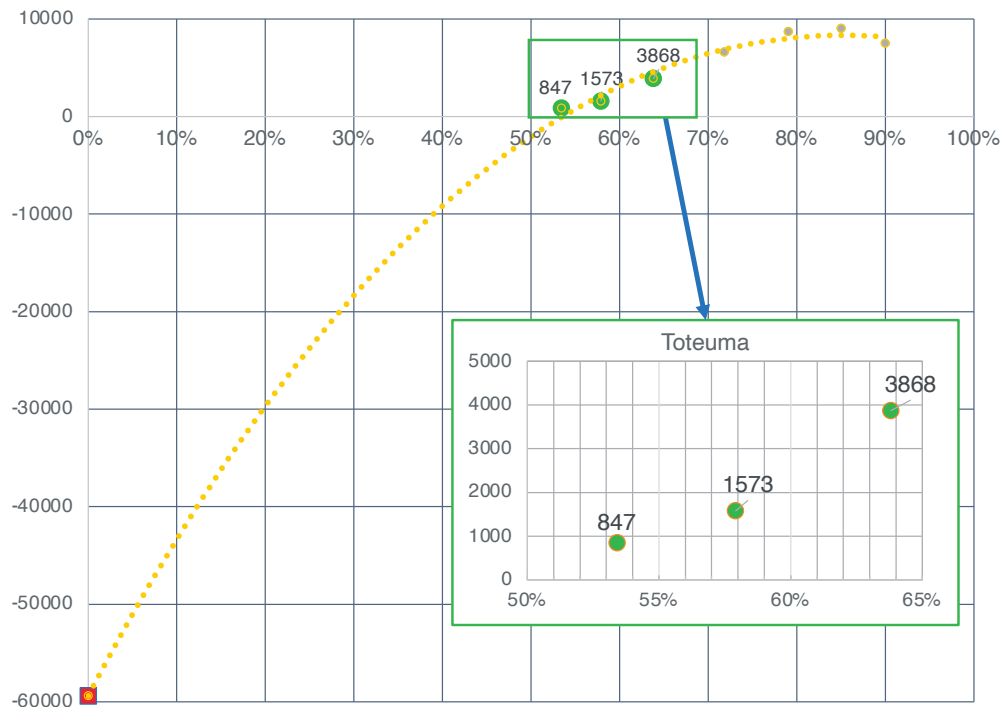
Vastaavasti keskiarvolukema on 79 %, jossa virheen suuruus on 15 % ylöspäin. Henkilöstökokemuksen yksinkertainen keskiarvolaskenta, jota usein käytetään erilaisissa henkilöstökyselyissä, aliarvioi siten henkilöstötuottavuuden kehittämispotentiaalia, mikä voi olla haitallista menestyksen luomisessa ja antaa virheellisiä analyyseja tuottavuuden kehittämiseen.

QWL (Quality of Working Life) -kaava ottaa huomioon PL (Päämäärät ja Luovuus) -tekijän vaikutuksen tavalla, joka voi lisätä resilienssiä ja kompensoida FE (Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus) -tekijän mahdollista heikkenemistä. Tämä johtuu siitä, että PL-tekijän arvo voi vaikuttaa myönteisesti kokonaislaatuun jopa tilanteissa, joissa FE-tekijän arvo ei ole optimaalinen. Kaavassa PL-tekijä on yhdistetty YI (Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti) -tekijän kanssa, ja niiden yhteisvaikutus jaetaan kahdella, joka tarkoittaa, että PL:n voimakkaasti positiivinen vaikutus voi nostaa kokonaisarvoa. Tämä voi olla erityisen merkittävää, jos organisaatiot haluavat kehittää strategioita, joilla tuetaan henkilöstön kykyä selviytyä haasteista ja muutoksista – eli lisätä resilienssiä.

Esimerkiksi, jos organisaatiossa on alhaisempi fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE), voivat panostaminen päämääriin ja luovuuteen (PL) sekä yhteenkuuluvuuden ja identiteetin vahvistamiseen (YI) auttaa ylläpitämään tai jopa parantamaan työntekijöiden suorituskykyä ja työhyvinvointia. Malli tarjoaa arvokkaita näkemyksiä siitä, miten erilaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja miten erilaisia haasteita voidaan voittaa esimerkiksi kriiseissä ja muutoshasteissa.

Työelämän laadun vaikutus talouteen – tutkimuspohjaisesti osoitettuna

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista vaikutusta organisaation talouteen on ollut vaikea pitävästi osoittaa. Yleisesti voidaan sanoa, että usko työhyvinvoinnin merkityksestä on vahva – työhyvinvointi on yksi tärkeä tuotantotekijä. Tässä artikkelissa perusteltiin työhyvinvoinnin kvantifioinnin ongelmia ja esitettiin ratkaisuksi motivaatioteoriaan perustuvaa työelämän laadun indeksia (QWL-indeksi). Seuraavaksi osoitetaan QWL-indeksin vaikutus yrityksen talouteen case-esimerkin avulla. Toteutettuja toimintatutkimuksia on useita, joissa systemaattinen henkilöstökehittäminen on tuottanut merkittävää taloudellista hyötyä. Avaamme seuraavassa viimeisimpien hankkeiden tapausesimerkkejä.



Kuva 3. QWL-indeksin yhteys taloudelliseen tulokseen.

Yksi tuoreimmista tuloksista on koottu Työsuojelurahaston rahoittamasta Kyvykkäänä Kriisissä -hankkeesta (<https://kyvykkaanakriisissa.wordpress.com>). Hankkeen toteutusajaksi on 1.4.2023–31.5.2024. Hankkeessa mukana oleva yritys Treili Oy on noin 250 hengen yritys, joka toimii Tampereella ja Kemissä haasteellisella sosiaalipalvelujen toimialalla, jossa työntekijöiden fyysinen ja henkinen kuormitus ovat välillä koetuksella. QWL-indeksi mitataan säännöllisesti, ja se on kytketty kiinteäksi osaksi johtamisjärjestelmää. Treili aloitti QWL-mittariston käytön kaksi vuotta sitten ja yritys on panostanut merkittävästi sekä johtamisjärjestelmän kehittämiseen että organisaation toiminnan parantamiseen henkilöstölähtöisesti. Työelämän laadun QWL-indeksi nousi kahdessa vuodessa tasolta 53,4 % tasolle 63,8 %. Tämä tarkoittaa prosentuaalisesti merkittävää 19,5 % parannusta.

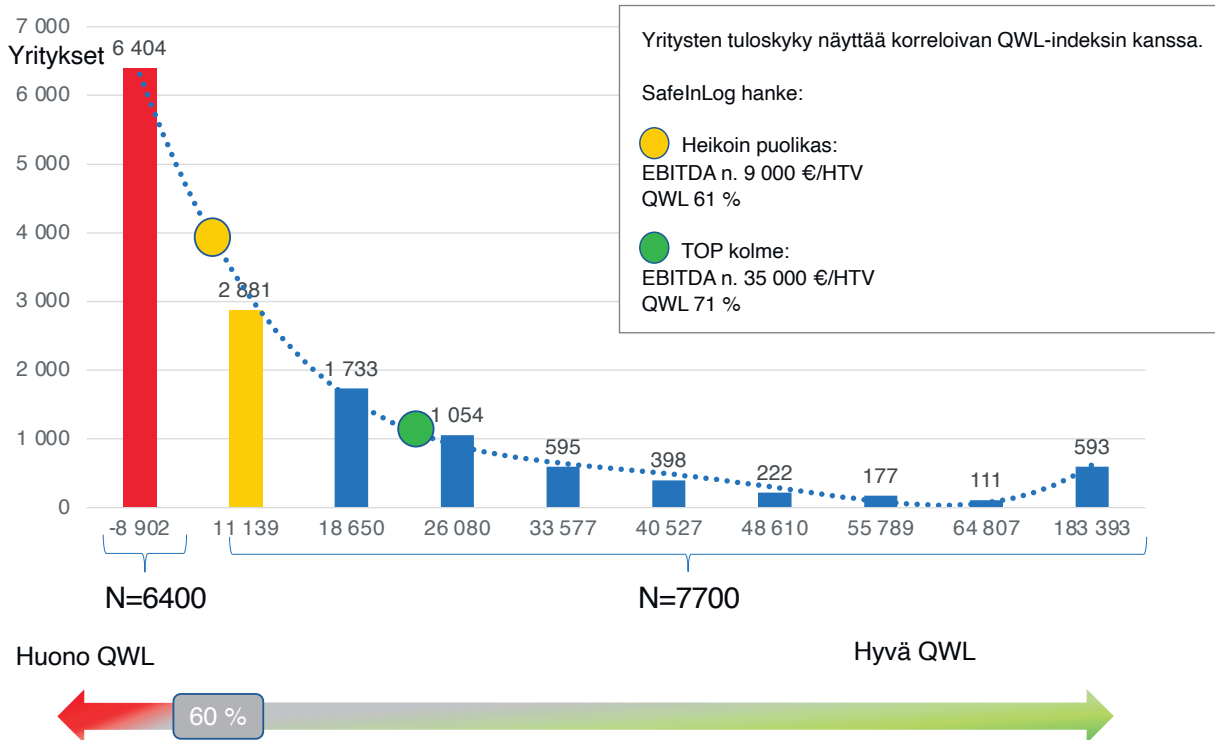
Treilin kehitys saavutettiin toteuttamalla säännöllisiä QWL-mittauksia, joiden pohjalta tehtiin lukuisia kehittämistoimenpiteitä ja järjestettiin työntekijöiden ja esihenkilöiden koulutuksia. Hankkeen puitteissa toteutettiin johdon skenaariotyöskentelyä äkillisten kriisitilanteiden ennakointiin, ja kiinnitettiin huomiota esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvistamiseen. Jo hankkeen aikana poissaolot vähenivät 38 prosenttia, ylityöt puolittuivat ja muuttuvien kulujen suhteellinen osuus laski 6,8 prosenttia. Tehollisen työtunnin kustannus pienentyi 13,5 prosenttia, vaikka palkat nousivat 4,9 prosenttia.

Treili-esimerkki havainnollistaa QWL:n vaikutusta talouteen. Ensimmäisenä pohditaan teoreettista tapausta, jossa työnteki-

jöiden QWL olisi 0 %. Tämä on puhdas teoreettinen tarkastelu, joka avaa QWL vaikutuksen talouteen matemaattisena faktana. Jos kaikki työntekijät olisivat koko vuoden työkyvyttöminä, ei syntyisi liikevaihtoa, mutta kaikki kiinteät kulut jouduttaisiin maksamaan, jolloin yritys tekisi tappiota noin 60 000 € per työntekijä. Tällä teoreettisella faktalla saadaan yksi piste kuvan 3 kuvaajaan.

Seuraavat kolme pistettä kuvaajaan 3 saadaan toteuman mukaan. Treilissä oli QWL 53,4 % vuonna 2021, jolloin yritys teki 847€ käyttökattetta (EBITDA) per työntekijä. Seuraavana vuonna 2022 yrityksen QWL nousi tasolle 57,9 % ja EBITDA/HTV tasolle 1573 €. Paras QWL kehitys saatiin 2023, jolloin QWL nousi tasolle 63,8 % ja tuloskyky lukemaan 3868 €/HTV. Nämä toteutuneet pisteet lisätään kuvaajaan 3, jolloin saadaan arvio QWL vaikutuksesta yrityksen tuloskykyyn.

Hypoteesi toteutuneesta eteenpäin on, että QWL:n parantumisessa tuloskyvyn kasvu hidastuu ja lopulta kääntyy laskuun, vaikka QWL paranee. Tämä johtuu tuotantotekijöille tyypillisestä rajatuottavuus-ilmiöstä. Tutkimusten mukaan työntekijäkokemuksen parantaminen vaikeutuu mitä korkeammalle se nousee (Kesti 2012). Koska QWL:n parantaminen vie arvokasta työaikaa, syntyy rajatuottavuus-ilmiö, jossa QWL:n kehittäminen vie merkittävästi työaikaa liikevaihdon tekemiseltä. QWL:n rajatuottavuus on yrityskohtainen, sillä se riippuu yrityksen liiketoimintalogiikasta. Treilin kaltaisessa yrityksessä rajatuottavuus lienee jossain tasolla QWL noin 85 %.



Kuva 4. Yritysten (yli 10 henkeä työllistävät 2015) tuloskykyjakauma 10-portaisella asteikolla.

Yritysten tuloskykyjakauman ja QWL-indeksin yhteys

Tilastollisesti Suomen yritysten tuloskykyjakauma seuraa ns. Pareto-kuvaajaa, jossa pieni osa yrityksistä generoi suurimman osan voitoista (Tilastokeskus 2017). Tämä jakauma heijastuu myös QWL:n jakautumisessa: useilla yrityksillä on haasteita työelämän laadussa, erityisesti kun taloudelliset ongelmat rajoittavat henkilöstöön tehtäviä investointeja. Keskimäärin yritykset tuottivat vuonna 2015 noin 22 200 € käyttökattetta per työntekijä, mutta jakauma on kaukana tasaisesta.

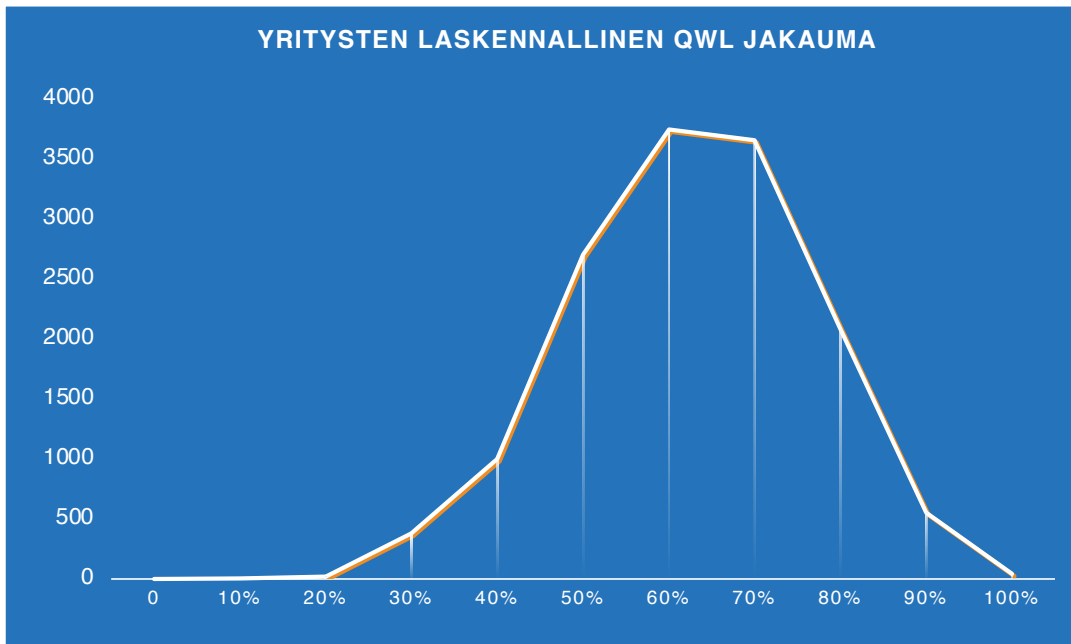
Yritysten tuloskyvyn yhteydestä QWL-indeksiin saadaan tietoa, kun yhdistetään yritysten tilastollinen tuloskykyjakauma SafeInLog hankkeen tuloksiin. SafeInLog-hanke oli ESR-rahoitteinen projekti (2020–2022), joka keskittyi työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämiseen kymmenessä suomalaisessa sisälogistiikan pk-yrityksessä (<https://www.safeinlogplus.fi/>). Yritykset jaettiin QWL-arvon perusteella kahteen ryhmään, joista alle 65 % saavuttaneet luokiteltiin ”heikoimmiksi” QWL-arvoltaan 61 %, kun taas yli 65 % saavuttaneista ”parhaimmat” ylsivät 70 %:iin. Taloudellisen suorituskyvyn näkökulmasta ”heikoimpien” ryhmä saavutti EBITDA:n, joka oli noin 9 000 euroa henkilötyövuotta kohden, kun taas ”par-

haimpien” ryhmä kohosi noin 22 000 euroon. Tulokset näyttävät osoittavan tuottavuuden ja työelämän laadun korrelaation (kuva 4).

Kuvassa 4 Y-akselilla on yritysten lukumäärä pylväänä. X-akselilla on pylvään yritysten keskimääräinen tuloskyky (EBITDA/HTV). SafeInlog-hankkeen yritysten luvut näkyvät eri värisinä palloina, ja kaaviosta voidaan yksinkertaistaen tulkitella, että QWL näyttää korreloivan yritysten tuloskyvyn kanssa.

QWL:n ja taloudellisen suorituskyvyn vuorovaikutussuhde

Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tuottavuuden ja innovatiivisuuden kulmakivi. Monet yritykset kamppailevat selviytyäkseen, kun taas pieni joukko menestyy suhteettoman hyvin. Mutta mikä tekee eron menestyvien ja kamppailevien välillä? Kun QWL on korkea, ovat työntekijät motivoituneempia, tehokkaampia ja sitoutuneempia, mikä johtaa parempaan taloudelliseen suorituskykyyn. Toisaalta, kun yritys menestyy taloudellisesti, se voi investoida enemmän henkilöstönsä kehittämiseen, parantaen siten QWL:ää entisestään. Syntyy myönteinen symbioosi, joka tuottaa kilpailuetua.



Kuva 5. Yritysten QWL-jakauma on todennäköisesti karkeasti oheisen kuvion mukainen.

Kuvion 5 jakauma toteuttaa hypoteesin, jossa yrityksen QWL-indeksi korreloi tilastollisesti yrityksen tuloskyvyn kanssa. Yritysten QWL-jakaumasta ei ole vielä kattavaa mittausdataa, ainoastaan muutamien yritysten tuloksia ikään kuin satunnaisotoksella. Työntekijöitä edustavassa tilastollisessa otoksessa on työntekijöiden QWL keskimäärin noin 60 % (Savukoski 2017). Yritysten QWL jakauma poikkeaa todennäköisesti työntekijöiden jakaumasta, sillä suurten organisaatioiden QWL on kokemuksen mukaan lähempänä työntekijöiden keskiarvoa (n. 60 %) kuin kumpaakaan ääripäätä. Lisäksi mittausten perusteella tiedetään, että suurten hyvinvointialueiden QWL on keskimääräistä huonompi eli alle 60 %. Näin ollen, mikäli työntekijöiden QWL datasta erotettaisiin hyvinvointialueella työskentelevät, niin keskiarvo nousisi hieman yli 60 % tason. Kuvassa 5 ei ole julkisia organisaatioita, vaan se edustaa yritysten todennäköistä QWL jakaumaa, jossa yritysten QWL keskiarvo on 62.6 %. Mainittakoon, että arvio sisältää virhemahdollisuuden, sillä mittausdataa ei toistaiseksi ole kattavasti.

Toimenpiteitä QWL:n ja tuloskyvyn kehittämiseen

On tärkeää ymmärtää, että jokainen organisaatio on ainutlaatuinen. Vaikka yleispäteviä kehitystoimia voidaan suositella, niiden vaikuttavuus ja soveltuvuus vaihtelevat organisaatiosta toiseen. Tästä syystä henkilöstöjohtamisen vuorovaikutteisuus, ja esimerkiksi henkilöstön kuuntelu nousee avaintekijäksi, sillä se mahdollistaa räätälöityjen ja vaikuttavien kehittämistoimenpiteiden suunnittelun. Ajankohtaisen tutki-

mustiedon hyödyntäminen yleisimmistä kehityskohteista ja kehitysmenetelmistä on kannattavaa, mutta niiden toteuttamistapa tulisi kuitenkin mukauttaa organisaation tilanteeseen, kykyihin ja mahdollisuuksiin. Seuraavassa on muutamia yleisiä vinkkejä konkreettiseen kehittämistyöhön:

Henkilöstön kuunteleminen: Työntekijöiden hiljaisten signaalien eli kokemusten ja näkemysten kuunteleminen on kriittistä. Organisaatioiden on kehitettävä johtamisen tueksi järjestelmiä, jotka keräävät ja analysoivat jatkuvasti palautetta työntekijöiltä. Tämä parantaa ymmärrystä henkilöstön näkemyksistä ja tarjoaa arvokasta tietoa johtamispäätösten tueksi. Uusin tutkimustieto esimerkiksi QWL-menetelmästä auttaa kehittämään tiedolla johtamista tällä saralla.

Esihenkilöiden kouluttaminen: Esihenkilöt ovat avainasemassa luomaan työympäristön, joka tukee kestävästä kehitystä. On tärkeää sijoittaa esihenkilöiden koulutukseen, joka keskittyy erityisesti ihmisten johtamisen taitoihin, viestintään ja emotionaaliseen ja sosiaaliseen älykkyyteen. Lapin yliopiston tarjoama Inhimillisesti tuottava esihenkilö -koulutusohjelma on hyvä esimerkki tällaisesta koulutuksesta.

Ad-Hoc käytäntöjen toteuttaminen: Korkeat sairauspoissaolot ja kasvavat työkyvyttömyysriskit ovat usein indikaattoreita johtamisen laadullisista puutteista organisaatiossa. Laadun varmistaminen on ratkaisevan tärkeää, sillä sen puutteet voivat aiheuttaa merkittäviä kustannuksia, puhumattakaan henkilöstön hyvinvoinnin heikkenemistä. Tästä syystä yritysten on kehitettävä säänneltyjä ja ketteriä mekanismeja, jotka mahdollistavat nopean reagoinnin kriittisiin haasteisiin, kuten poikkeuksellisen suuriin sairauspoissaoloihin, häiriökäyttäytymiseen ja laatuun liittyviin ongelmiin.

Tiimin johtamisen vuosikello: Vuosittaisen syklin luominen, joka sisältää esimerkiksi säännölliset kehityskeskustelut, tavoitteenasettelun ja palautekierrokset, on olennainen. Se takaa, että kaikki tiimit seuraavat yhtenäisiä parhaita käytäntöjä, joita johto tukee aktiivisesti.

Pienten parannusten toteuttaminen tiimeissä: Tiimien sisäisten pienten parannusten toteuttaminen on keskeinen osa jatkuvaa kehitystä ja innovaatioita työpaikalla. Kannustamalla tiimejä olemaan luovia ja tunnistamaan parannusmahdollisuuksia päivittäisessä toiminnassaan voidaan vaikuttaa merkittävästi sekä työhyvinvointiin että tuottavuuteen (Kesti 2012). Esimerkiksi Lean-ajattelun ja Kaizenin kaltaiset menetelmät voivat edistää sellaista organisaatiokulttuuria, jossa jokaisen panos on arvokas ja jokainen voi olla muutoksen myönteinen agentti. Tällaiset pienetkin askeleet edistävät vuorovaikutteista, suhdeperustaista tietokulttuuria (Vakkala & Syväjärvi 2020). Tärkeintä on kuitenkin mahdollistaa keskusteleva työskentelytapa ja johtamiskulttuuri, mitkä nykyisen työelämän tiiviissä tahdissa ovat tunnistettuja haasteita jo itsessään (esim. Väättäin 2024).

Tällaiset jatkuvat, pienimuotoiset työelämäinnovaatiot voivat sisältää mitä tahansa prosessin hienosäädöistä teknologian hyödyntämiseen, ja työn sujuvuuden edistämisestä työvihtyvyyden parantamiseen. Kun tiimit ottavat omistajuuden näistä parannuksista, se ei ainoastaan edistä vuorovaikutteista kehittämistä ja työntekijäkokeemusta, vaan myös luo kumulatiivisen myönteisen vaikutuksen tuottavuuteen. Tällaisen ympäristön luominen, jossa pienet parannukset kukoistavat, ideoita arvotetaan ja niistä ehditään keskustella ja kehittää, vaatii johdon aktiivista tukea ja tunnustusta. Johdon tulee osoittaa arvostavansa tiimien ponnisteluja tuottavuuden parantamisessa, sillä jokainen pieni askel tuo kumulatiivista kilpailuetua.

Loppusanat

Data-analytiikan ja tekoälyn hyödyntäminen ovat nykyaikaisen organisaation kehittämisen kulmakiviä. Teknologia tarjoaa lähiaikoina ennennäkemättömiä mahdollisuuksia datan analysointiin ja kehittämistoimien suunnitteluun. Jo nyt on tekoälyavusteisia työkaluja, kuten AIMO sparraaja (leadermind.fi), esimerkkinä siitä, kuinka tekoäly auttaa analysoimaan tiimien tilanteita, tarjoaa ehdotuksia tehokkaimmista parannustoimenpiteistä ja inspiroi tiimiä toteuttamaan pieniä työelämäinnovaatioita. Tulevaisuudessa voimme odottaa teknologian tarjoavan yhä tarkempia työkaluja kehittämisprosessin tueksi, jolloin organisaatiot voivat saavuttaa tavoitteensa vieläkin strategisemmin ja tehokkaammin. Toisaalta on nähtävissä tarve mahdollistaa perusasiat: riittävät resurssit työn tekemiselle ja johtamiselle. Nämä eivät ole kuitenkaan vastakkaisia asioita tai näkökulmia, vaan yhdessä mahdollistavat kustannustehokkaan menestyksen.

Artikkelissa käytiin läpi perinteisen työhyvinvoinnin ja työntekijäkokeemuksen mittaamisen haasteita luotettavalle data-analytiikalle. Esittelimme QWL-indeksin perustan motivaatioteoreettisesti ja todistimme sen yhteyden taloudelliseen

tuloskykyyn. QWL-indeksi toteuttaa avoimen tieteen periaatteita ja on kaikkien käytettävissä. Jokainen organisaatio voi jo nyt hyödyntää QWL-menetelmää. Tulevaisuudessa myös kaupallisten sovellusten määrä kasvaa. Vakavasti otettava ja luotettava data-analytiikka edellyttää kvantifioitua työntekijäkokeemuksen analysointia tuotantotekijänä, johon QWL-indeksi on tieteellisesti validoitu. Aika näyttää kuinka nopeasti QWL menetelmästä tulee de-facto standardi työntekijäkokeemuksen mittaamisessa. ■

LÄHTEET

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14, 39–48.
- Kesti, M. (2012). *The tacit signal method at human competence-based organization performance development*. University of Lapland.
- Kesti, M., Leinonen, J. & Syväjärvi, A. (2016). A multidisciplinary critical approach to measure and analyze human capital productivity. Teoksessa M. Russ, (toim.), *Quantitative multidisciplinary approaches in human capital and asset management* (ss. 1-22). Hershey, PA: IGI Global.
- Kesti, M. & Pietiläinen, V. (2019). *Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen*. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.), *Johtamisen psykologia*. Toinen painos, PS-Kustannus Oy. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Rauhala, L. (1983). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Savukoski, T. (2017). *Työelämän laadun indeksin yhteys työkyvyttömyyseläkeriskiin*. ProGradu, Lapin Yliopisto.
- Tilastokeskus (2017). *Yritysten tilinpäätösaineiston toimialatilasto 2015*.
- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2020). Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon tutkimus* 2, 122-139.
- Väättäin, H. (2024). *Virtuaalinen johtaminen paradoksin syleilyssä: sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen kunnissa*. *Acta electronica Universitatis Lapponensis* 372, Lapin yliopisto. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/65834>. <https://www.safeinlogplus.fi/>, SafeInLog hankkeen kotisivut <https://kvyvyykkaanakriisissa.wordpress.com/>, Kvyvyykäänä kriisissä hankkeen kotisivut
- MARKO KESTI**, Dosentti, HTT, DI on Lapin yliopiston tutkija, yrittäjä ja tietokirjailija. Kesti on erikoistunut työelämän laadun mittaamiseen ja liiketoiminta-analytiikkaan, jossa huomioidaan työhyvinvointi tuotantotekijänä. Kestin luoma henkilöstötuottavuuden teoria ja analytiikka on hyväksytty kansainvälisessä tiedeyhteisössä. Kestin tutkimustiimin kehittämät menetelmät ovat laajasti käytössä julkisissa organisaatioissa ja yrityksissä. Uusin tutkimusalue on tekoälyavusteinen organisaation kehittäminen.
- HANNA VAKKALA** työskentelee hallintotieteen yliopistonlehtorina Lapin yliopistossa. Hän on julkisjohtamisen, erityisesti muutoksessa johtamisen dosentti. Hannan kiinnostuksen kohteissa painottuvat henkilöstöjohtamisen ja ihmisten johtamisen kysymykset muutosten, uudistusten ja kriisien tilanteissa – inhimillisesti tehokas johtaminen erilaisissa konteksteissa. Tutkimusaiheet ja asiantuntijuus kytkeytyvät myös laajempiin hyvinvointijohtamisen, turvallisuuden ja osallisuuden teemoihin.

Työelämän ja johtamisen tutkimus Oulun yliopiston Hyvä työ -verkostossa

Hyvä työ -verkoston tavoitteet ja toiminta

Oulun yliopistossa tehdään työelämään liittyvää tutkimusta laajasti eri tieteenaloilla ja tutkimusryhmissä. Hyvä työ -verkosto on perustettu kokoamaan yhteen työelämää tarkastelevia tutkijoita Oulun yliopistossa sekä rakentamaan tutkimushankkeita yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Verkosto avaa monitieteisiä näkökulmia työelämään liittyvän tutkimuksen lähtökohtiin ja menetelmiin. Erityisenä kokoaavana teemana verkoston tutkijoille on hyvä, inhimillisesti ja ekologisesti kestävä työelämä sekä ihmistieteellisistä lähtökohdista tehtävä yhteiskunnallisiin haasteisiin pureutuva monitieteinen tutkimus. Miten tutkimuksen avulla voidaan taata jokaiselle mahdollisuus mielekkään työn tekemiseen osaavista tekijöistä koostuvissa, hyvin johdetuissa organisaatioissa ja mahdollisuus työtehtäviin, jotka tuottavat iloa ja tyytyväisyyttä sekä parantavat elämänlaatua kestävä kehityksen periaatteita noudattaen? Entä miten tehdään tutkimusta, joka tuottaa tietoa paikallisista olosuhteista ja jota pystytään hyödyntämään päätöksenteossa alueiden elinvoimaisuuden säilyttämiseksi? Vastatakseen näihin kysymyksiin Hyvä työ -verkoston tutkijat tarkastelevat inhimillistä työtä ja hyvää työelämää erilaisten tutkimusasetelmien kautta. Verkostossa tehtävä tutkimus pureutuu yhtäältä arjen vuorovaikutustilanteisiin ja ihmisten muuttuviin osallisuuksiin yhteisten käytänteiden ylläpitämisessä ja muuttamisessa. Toisaalta tutkimus kartoittaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin monia ulottuvuuksia ja niiden yhteen sovittamista yksilön ja organisaation tasolla.

Hyvä työ -verkosto aloitti toimintansa vuonna 2018. Verkosto kokoontuu kuukausittain kuulemaan lyhyitä alustuksia meneillään olevasta tai suunnitellusta tutkimuksesta, tutustumaan yhdessä johonkin ajankohtaiseen julkaisuun ja keskustelemaan työelämän tutkimukseen liittyvistä teemoista ja yhteisistä tutkimusideoista. Toimintaan kuuluu nykyään myös vuosittain järjestettävä, kaikille tutkimusyhteisön jäsenille ja sidosryhmille avoin Hyvä työ -symposiumi. Lisäksi verkosto järjestää Oulun yliopiston tutkijakoulun rahoituksella koulutus- ja verkostoitumistilaisuuksia väitöskirjaansa tekeville tutkijoille.

Seuraavassa on tiiviit kuvaukset verkostossa mukana olevien tutkimusalojen tulokulmista työelämän tutkimukseen.

Verkostossa mukana olevat tutkimusalat

Työ- ja organisaatiopsykologia

Oulun yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnassa toimivan psykologian yksikön yksi painopistealue on työhyvinvointi ja muuttuva työelämä. Työ- ja organisaatiopsykologisen tutkimuksen keskeinen tavoite on edistää työhyvinvointia ja vahvistaa työkykyä sekä kestäviä työuria. Työ- ja organisaatiopsykologinen tutkimus tarkastelee työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä pyrkii vahvistamaan työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella erilaisten työn voimavaratekijöiden, kuten organisatoristen ja yksilöllisten tekijöiden, merkitystä työhyvinvoinnille, esimerkiksi työn imun kokemiselle ja toisaalta työstressin sekä työuupumuksen ehkäisemiselle. Tutkimuksessa hyödynnetään pääosin laajoja määrällisiä tutkimusaineistoja.

Kasvatuspsykologia

Kasvatuspsykologian tutkimusryhmässä lähestytään oppimisen ja vuorovaikutuksen ilmiöitä oppimisanalytiikan, koulutuspolkujen, monialaisen yhteistyön sekä yksilöiden ja yhteisöjen tukemisen näkökulmista. Hyvä työ -verkostossa aktiivisen MYY-tutkimusryhmän (Monialainen yhteistyö yksilöiden ja yhteisöjen tukena) tutkimus pureutuu arjen vuorovaikutustilanteisiin ja ihmisten muuttuviin osallisuuksiin yhteisten käytänteiden ylläpitämisessä ja muuttamisessa. MYY-ryhmän tutkijat työskentelevät kasvatuspsykologian, psykologian, sosiologian sekä tietojohdamisen aloilla. Ryhmässä hyödynnetään ja kehitetään edelleen kulttuurihistoriallista lähestymistapaa kasvatuspsykologiseen käytäntötutkimukseen. Tutkimme ilmiöitä käytännössä tarkastelemalla ihmisten toiminnan ja kokemusten yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja yhteiskunnallisia ulottuvuuksia. MYY-tutkijat osallistuvat muuttuviin käytänteisiin erilaisissa organisaatioissa, suunnitellen ja toteuttaen interventioita ja niiden myötä tehtävää tutkimusta.

Informaatiotutkimus

Humanistisessa tiedekunnassa toimivat informaatiotutkimuksen tutkijat tarkastelevat ihmisen ja informaation suhdetta

erityisesti ihmisten toiminnan näkökulmasta, myös työelämässä. Tutkimuksemme perustuu ajatukseen tietoon perustuvasta päätöksenteosta. Tutkimus on keskittynyt tietojohdantamisen, uuden tiedon luomisen ja informaatiokäytäntöjen sekä -prosessien tarkasteluun erilaisissa tietoperustaisissa organisaatioissa ja erityisesti organisaatioiden välisissä monialaisissa ja moniammatillisissa verkostoissa. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen, miten organisaation ja yhteiskunnan rakenteet, tietojärjestelmät ja suunnitellut tietoprosessit kehittyvät ihmisten toiminnassa. Tutkimuksessamme pyrimme yhdistämään rakenteellisen tason kysymykset arkipäivän käytäntöjen ja työyhteisöjen vuorovaikutustilanteiden tarkasteluun. Viime vuosina työelämän tutkimusta on tehty näistä lähtökohdista mm. kaupunkiorganisaatioissa ja monialaisissa verkostoissa sekä tutkimuslaitosten ja tutkimushankkeiden sidosryhmien parissa.

Tuotantotalous

Teknillisessä tiedekunnassa toimiva työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tutkimustiimi keskittyy ihmiskeskeisiin suunnittelu- ja johtamisratkaisuihin. Kiinnostuksen kohteena on ihmisen toiminta erilaisissa työympäristöissä ja -tilanteissa, kuormitus- ja vaaratekijät niihin liittyen sekä näiden vaikutus työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä tarkastellaan niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta linkittäen ne kestäväen kehityksen ja yritysvastuun näkökulmiin. Viime vuosina tiimin tutkimuksessa on kiinnitetty erityishuomiota kestäviin johtamisratkaisuihin erilaisissa arvoverkostoissa. Tiimi on tutkinut esimerkiksi integroituja HSEQ-johtamisjärjestelmiä ja niiden vaikuttavuutta teollisuuden tilaaja-toimittaja-verkostoissa. Ajankohtaisina uusina tutkimusaiheina tiimin tutkijat ovat keskittyneet organisaatioiden kyvykkyyksiin valittaessa, käyttöönotettaessa ja käytettäessä uusia teknologioita. Tällä tavoin tiimi haluaa tuoda ihmiskäkökulmaa paremmin mukaan työelämän siirtyessä kohden ihmiskeskeisyyttä korostavia teollisuus 5.0 -murrosvisioita.

Yrittäjyys

Oulun yliopiston erillisyyksikkö Kerttu Saalasti Instituutti vahvistaa kestävästi kehittyvää yhteiskuntaa monitieteisellä kansainvälisellä tutkimuksella, osaamisen edistämisellä ja vastuullisten ratkaisujen kehittämällä kumppaneiden kanssa. Instituutissa toimivan mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä MicroENTREN tutkimus luo valmiuksia yrittäjyyteen ja rakentaa yrittävää kulttuuria, lisää ymmärtämystä yritysten johtamisen, kasvun ja kansainvälistymisen edellytyksistä sekä auttaa tunnistamaan muuttuvien toimintaympäristöjen ja verkostojen merkitystä. Tutkimus tarkastelee työelämää yritysten johtamisen sekä yrittäjänä tarvittavien osaamisten ja muutoskyvykkyyden kautta. Yrittäjyyteen vaikuttavat toimintaympäristössä tapahtuvat rakenteelliset muutokset (esimerkiksi lainsäädäntö, yrityksiin kohdistuvat velvoitteet ja väestörakenteen muutokset) sekä yritysten toimintaan vaikuttavat toimijaryhmät. Tiivistetysti mikroyrittäjyyden tutkimus tuo työelämän tutkimukseen yhteiskunnan yrittävän kulttuurin näkökulmaa.

Kielen, vuorovaikutuksen ja sosiaalisen toiminnan tutkimus

Humanistisen tiedekunnan kielten ja kirjallisuuden tutkimusyksikössä työskentelee tutkijoita, jotka tarkastelevat työelämää kielenkäytön, vuorovaikutuksen ja sosiaalisen toiminnan näkökulmasta. Tutkimusaineistona on yleensä videotallenteita aidoista vuorovaikutustilanteista, multimodaalisia tekstejä sekä haastattelu- ja havainnointiaineistoa. Tutkimusmenetelmiin lukeutuvat muun muassa etnografia, keskustelunanalyysi ja vuorovaikutuslingvistiikka. Työyhteisöjen taukoja tarkastelevassa hankkeessa on esimerkiksi selvitetty, millaisin kielellisin ja kehollisin keinoin osallistujat rakentavat ja ylläpitävät yhteistä toimintakulttuuria. Toisessa hankkeessa on puolestaan tutkittu muun muassa monikielisyttä, englannin roolia yhteisenä kielenä ja uusien teknologioiden käyttöä sekä yksilön että yrityksen näkökulmasta. Työelämän kielenkäytänteiden tutkimus tuottaa uutta tietoa esimerkiksi yksilön toimintamahdollisuuksista monimuotoisissa, muuttuvissa työympäristöissä ja edesauttaa hyvien kieli- ja viestintäkäytänteiden kehittämistä työyhteisöissä.

Lääketiede ja hammaslääketiede

Hyvä työ -verkostossa lääketieteen ja hammaslääketieteen aloilta on mukana kansallinen MEDigi-verkosto, johon kuuluvat kaikki lääketieteellistä ja hammaslääketieteellistä koulutusta antavat yliopistot Suomessa (Helsinki, Turku, Tampere, Itä-Suomi ja Oulu). Verkoston valtakunnallinen koordinaattori työskentelee Oulun yliopistossa. Verkoston keskeisenä tavoitteena on tukea ja kehittää aloilla työskentelevien opettajien kansallista yhteistyötä perusopetuksessa. Opetuksen suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin kehittämiseksi tehdään jaoksissa laajaa kansallista yhteistyötä. Hyvä työ -verkoston näkökulmasta kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa on erityisesti se, miten parhaalla mahdollisella tavalla voidaan tukea ja rakentaa lääketieteen ja hammaslääketieteen alojen opetushenkilöstön yhteisöllisiä työskentelyprosesseja, jotka tapahtuvat virtuaalisissa toimintaympäristöissä kansallisella tasolla. Minkälaisia yhteistyötä vahvistavia toimia, koulutusta ja ohjausta tarvitaan, jotta ne auttavat ja edistävät alan opetushenkilöstön hyvinvointia, osaamisen kehittymistä ja opettajan asiantuntijuutta huomioiden työuran eri vaiheet - miten opettajat voivat tehdä omaa työtään mielekkäästi MEDigi-yhteisön tarjoaman tuen avulla. Kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa on siten se, mitä lääketieteen ja hammaslääketieteen opetushenkilöstön hyvä työ tarkoittaa käytännössä.

Hyvä työ -verkoston tulevaisuus

Hyvä työ -verkosto pyrkii kehittymään eri tutkimusalojen näkökulmia koostaen yhteiseksi "työelämän tutkimuksen Oulun koulukunnaksi", joka tekee aktiivisesti yhteistyötä Suomen muissa yliopistoissa tehtävän työelämään liittyvän tutkimuksen ja koulutuksen kanssa vahvistaen tulevaisuuden työelämäosaamista. Hyvä työ -verkoston tutkijat pyrkivät myös kehittämään edelleen monitieteistä opetusta ja tutkimusalanat ylittäviä tutkimushankkeita.

KIRJOITTAJAT

Anna-Mari Simunaniemi, FT, mikroyrittäjyyden tutkimusjohtaja, Kerttu Saalasti Instituutti; **Anna Suorsa**, FT, informaatiotutkimuksen yliopistonlehtori; **Heli Kiema-Junes**, KT, psykologian yliopisto-opettaja; **Arto Reiman**, TkT, Dos., tuotantotalous; **Teemu Suorsa**, KT, Dos., kasvatustieteiden yliopistonlehtori; **Mirka Rauniomaa**, FT, dos., englannin kielen yliopistonlehtori; **Maarit Siromaa**, FT, englannin kielen yliopistonlehtori; **Tiina Räisänen**, FT, dos., englannin kielen yliopistonlehtori; **Tiina Salmijärvi**, KM, YTM, opinto-ohjaaja, MEDigi-koordinaattori, lääketieteellinen tiedekunta

Anna Suorsa
Anna-Maija Multas
Heidi Enwald



Tietotyön tutkimus kestävien kaupunkiympäristöjen kehittämisessä

Monialainen yhteistyö mahdollistaa organisaatioiden sisäisen tiedon tehokkaan käytön ja tarjoaa mahdollisuuksia ratkaista uusin tavoin kohdattuja haasteita. Sujuva, monialainen työnteko vaatii toisaalta rakenteita, tiedonhallintaa ja tietojohdantaa, toisaalta yksilöllisiä ja yhteisöllisiä tietokäytänteitä. Näiden kehittäminen ja muuttaminen uuden tilanteen edessä vaatii kaikkien tasojen huomioimista sekä yhteisten tietoprosessien ja -käytänteiden luomista. RECIPE-hankkeessa tutkimme tietotyötä monialaisen kaupunkisuunnittelun kehittämisessä informaatiotutkimuksen ja tietojohdantamisen näkökulmia yhdistäen. Tarkastelemme, miten organisaatiot, yhteisöt ja yksittäiset työntekijät hankkivat, jakavat, käyttävät, organisoivat ja myös luovat erityisesti kaupunkiympäristöihin, terveyteen ja hyvinvointiin liittyvää tietoa kaupunkiorganisaatioissa. Tutkimustuloksiamme koetellaan ja kehitetään kaupunkiorganisaatioiden työntekijöiden kanssa, tavoitteena luoda työkaluja ja -käytänteitä tukemaan tietoon perustuvaa päätöksentekoa kaupunkien kehittämisessä ja kaupunkisuunnittelussa.

AVAINSANAT: tietotyö, tietojohdantaminen, monialainen yhteistyö, tietokäytänteet, kaupunkisuunnittelu

Pandemioiden ennaltaehkäisy kaupunkiympäristöjen suunnittelutyössä

RECIPE, eli *Vastustuskykyinen kaupunki – Kaupunkisuunnittelu pandemioiden ennaltaehkäisyyn välineenä* -hanke tutkii ja kehittää pandemiankestävien kaupunkiympäristöjen suunnittelua. Hanketta rahoittaa Suomen Akatemian yhteydessä toi-

miva Strategisen tutkimuksen neuvosto (STN). Hankkeessa on mukana informaatiotutkimuksen tutkijoiden lisäksi ympäristötutkimuksen, ympäristöterveyden, terveyshistorian, kansanterveyden ja kaupunkisuunnittelun tutkijoita Oulun yliopistosta, Luonnonvarakeskuksesta, Oulun Diakonissalaitoksen Liikuntaklinikalta ja Filha ry:stä. Hanke alkoi vuoden 2021 lopulla ja jatkuu vuoden 2024 loppuun.

Taustalla on viime vuosina herännyt tarve kehittää yhteiskuntaa siten, että vasta kokemamme kaltaiset pandemia-ajat

pystyttäisiin ehkäisemään tai niistä voitaisiin selvittää mahdollisimman hyvin. RECIPEssä tätä haastetta lähestytään kaupunkiympäristöjen kehittämisen näkökulmasta, sillä kaupungistuminen edelleen voimistuu ja pandemiat ovat kautta aikojen syntyneet ja levinneet nimenomaan kaupungeissa. RECIPEssä tuotetaan uutta tieteellistä tietoa kaupunkien, elinympäristön ja terveyden välisistä yhteyksistä, kehitetään terveysvaikutusten analyysi- ja arviointimenetelmiä sekä edistetään yhteistyötä kaupunkisuunnittelun ja terveyden edistämiseen liittyvien toimijoiden välillä. Tavoitteena on tuoda kaupunkisuunnitteluun tietoa ympäristön ja sen monimuotoisuuden, liikkumisen, hyvinvoinnin sekä vastustuskyvyn vaikutuksista infektioautien ehkäisyyn ja tarkastella, mitkä tekijät on otettava huomioon ja miten kytkeä uusi tutkimustieto olemassa olevaan tietoon ja prosesseihin. Tämä vaatii tietotyön ja johtamisen tutkimusta.

Jo kauan kaupunkeja on pyritty suunnittelemaan niin, että niissä olisi hyvä, turvallista ja myös terveellistä asua. Kuitenkin tutkimustieto siitä, mitkä tekijät vaikuttavat ihmisen terveyteen ja erityisesti infektioautien kehittymiseen, lisääntyy ja muuttuu jatkuvasti (Nieuwenhuijsen, 2021; Lowe et al., 2015). Saadaan tietoa siitä, miten esimerkiksi liikkuminen, luonnon monimuotoisuus ja maaperän mikrobien kanssa tekemisissä oleminen vaikuttavat terveyteen. Pandemia-aika ravisteli näkemyksiämme edelleen. Tavoitteenamme on ollut tutkia näitä yhteyksiä ja myös sitä, miten tutkittua tietoa saadaan vietyä kaupunkisuunnittelun käytäntöihin. Työntutkimukseen ja johtamiseen kytkeytyviä tutkimuskysymyksiämme ovat olleet: 1) millaista pandemioihin, tartuntatauteihin ja ympäristöön liittyvää tietoa hyödynnetään terveellisten ympäristöjen kehittämiseen liittyvässä työssä kaupunkiorganisaatioissa ja minkälaisia tietokäytäntöjä ja tietoprosesseja tämän tiedon käyttämiseen liittyy, 2) millaisia pandemioihin ja tartuntatauteihin sekä ympäristöön liittyviä tietoaaukkoja ja tiedontarpeita kaupunkiorganisaatioiden kaupunkisuunnitteluprosesseissa on, 3) millaiset tietoprosessit ja -käytännöt edistävät tietoon perustuvaa päätöksentekoa, ja 4) miten monialaisella yhteistyöllä, tietojohtamisella ja tietokäytäntöitä kehittämällä voidaan hyödyntää organisaation laajaa tietopohjaa, kun päätöksenteon perustat muuttuvat uuden tutkimustiedon myötä.

Informaatiotutkimus tuo RECIPE-hankkeeseen työn ja johtamisen tutkimuksen näkökulman, ja teemme tutkimusta tiiviisti mm. kaupunkisuunnittelun tutkijoiden kanssa Oulun yliopistossa. Informaatiotutkimus on viestintätiede, joka tarkastelee ihmisten toimintaa informaation kanssa erilaisissa ympäristöissä, myös työelämässä. Toinen osa-alue, johon erityisesti työelämän ilmiöiden tutkimuksemme kiinnittyy, on tietojohtaminen ja tiedonhallinta. Niiden avulla tarkastellaan sitä, miten organisaatiot ja yhteisöt käyttävät, jakavat, hankkivat, organisoivat ja hallitsevat tietoa (Choo, 2016; Citroen, 2011). Tiedonhallinnan tutkimuksessa painottuu teknologia, kun taas tietojohtamisen mukana tulee tarkasteluun ihmisten inhimillinen osa, osaaminen ja johtaminen: miten edistää hyvää, kehittyvää, uutta luomaan kykenevää työyhteisöä ja organisaatiota (Dalkir, 2017). Näitä yhdistämällä voimme

tarkastella työtä ja johtamista tietokäytäntöjen, välineiden ja laajempien rakenteiden kokonaisuutena.

Tavoitteena monialainen, kaupunkiorganisaation laajaa tietopohjaa hyödyntävä kaupunkisuunnittelu

Työn tutkimuksen lähtökohtanamme on tietoperustaisuus (Dalkir, 2017). Tavoite myös kaupunkisuunnittelussa on, että tehdyt ratkaisut perustuvat oikeaan tietoon, tieto on saatavilla ja kytkettyä päätöksentekoprosesseihin. Kaupunkisuunnitteluprosessiin osallistujilla on erilaisia tiedontarpeita, mutta myös tietoaaukkoja, joiden olemassaolosta he eivät välttämättä tiedä (Serola, 2009). Tämä korostuu tilanteessa, jossa tutkimuksissa löydetään jokin ihan uusi tekijä. Esimerkiksi RECIPEssä löydettiin tieto siitä, miten luonnon mikrobiomi vaikuttaa ihmisten terveyteen. Toisaalta aina ei ole kyse vain tiedon puuttumisesta, eikä asioita siis voi ratkaista jakamalla entistä enemmän tietoa. Päinvastoin haasteena on tiedon valtava määrä – mikä on olennaista ja miten tämä olennainen tieto kytketään olemassa oleviin prosesseihin? Entä miten prosesseja ja käytäntöjä voidaan muuttaa, jotta uuden tiedon käyttö mahdollistuu? Kaupunkiorganisaation kokonaisuutta tarkasteltaessa on ilmeistä, että kaupunkisuunnittelijoiden ohella monilla toimijoilla on tarvittavaa tietoa, ja he tahollaan tekevät kaupunkien terveellisyyteen ja asukkaiden hyvinvointiin vaikuttavia tekoja (Merikoski et al., 2022). Olennaista on siis myös se, miten eri toimijat toimivat keskenään ja jakavat tietoa ja osaamistaan hallinnollisten rajojen yli. Kompleksisia tietoprosesseja ja käytäntöjä tarkasteltaessa ja kehitettäessä on myös tärkeä ymmärtää työntekeyden mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kysymykset, jotta vaatimukset eivät kasva hallitsemattomiksi vaan kehitellyt ratkaisut tukevat mielekkästä työntekeyttä.

Tietotyön tutkimus ja informaationäkökulma

Lähtökohtina tutkimuksellemme ovat tietotyö ja tietoperustaiset organisaatiot, joita on kehitetty sillä ajatuksella, että asiantuntijatyössä työntekijöiden osaaminen on organisaatioiden suurin voimavara ja että erityisesti jatkuva muutos vaatii työoloja, joissa luominen, vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen ovat mahdollisia (Tsoukas, 2009). Toisin sanoen huomiota on kiinnitetty erityisesti ihmisiin, johtamiseen ja hyvinvointiin. Toisaalta samanaikaisesti kehitetään muita organisaation ja yhteiskunnan prosesseja sekä uusia teknologisia ratkaisuja, jotka vaikuttavat työntekeyteen. Asiantuntijatyö onnistuu vaihtelevasti fragmentoituneiden tietoprosessien ja informaatiotulvan paineissa.

Tekemämme tutkimus perustuu siihen, että ihmisten kaikkia suhteita ympäristöönsä ja tekemistä siinä voidaan tarkastella informaation näkökulmasta: havaitsemme ympäristöämme, saamme siitä informaatiota mitä erilaisimmin keinoin, ja

toimimme informaation kanssa joka hetki. Myös työelämän ilmiöiden tarkastelussa olennaista on ymmärtää, miten toimintamme perustuu ympäristöstämme, toisilta ihmisiltä, erilaisista dokumenteista, järjestelmistä, välineistä saamaamme informaatioon ja mitä informaation kanssa teemme, yhdessä ja yksin. Tarkastelemme, miten työntelemisemme jäsenyyty informaation ympärille – kuinka sitä käytämme, mitä sillä teemme, miten informaatio tukee tekemistämme ja mahdollistaa työn ja on mukana uuden luomisessa. Tämän tutkimukseen ja kehittämiseen käsitteet, kuten informaatiokäytännöt, informaatioprosessit, tiedon ja informaation luominen, antavat välineitä.

Tutkimuksemme perustana on informaatiotutkimuksen näkökulma tiedon käyttöön päätöksenteossa. Fokuksessamme on ihminen ja hänen toimintansa eri ympäristöissä: Ihmiset tekevät päätöksiä tiedon perusteella sekä työ- että arkielämässä, vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja muiden ihmisten kanssa (Savolainen, 2012). He toimivat informaatioympäristöissä, joita muodostavat esimerkiksi erilaiset tietolähteet, toiset ihmiset sekä fyysiset ja virtuaaliset olosuhteet (Taylor, 1991). Informaatioympäristöissä kehittyvät tietokäytänteitä, jotka voivat tukea tiedon käyttöä eri tilanteissa. Samalla saattaa kuitenkin muodostua tietoaaukkoja, jotka estävät tietoon perustuvaa päätöksentekoa (Savolainen, 2007). Tietoaaukot voivat korostua monialaisissa työympäristöissä, joissa tietoprosessit ylittävät organisaatioiden välisiä rajoja. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen puute eri toimijoiden kesken voi myös muodostaa esteitä päätöksenteolle (Tsoukas, 2009). Uuden tiedon tuominen päätöksentekoon vaatii siis erilaisten tietokäytäntöjen kehittämistä, uuden tiedon ja informaation luomista organisaatioissa ja organisaatioiden välillä (Widen et al., 2014).

Kaupunkiympäristöjen suunnittelun empiirinen tutkimus

RECIPE-hankkeessa tietotyötä ja johtamista tarkastellaan kaupunkiorganisaatioissa. Olemme tutkineet monivaiheisessa prosessissa tämänhetkisen kaupunkiympäristöjen suunnitteluun ja kehittämiseen kytkeytyvän työn tilaa: miten toimitaan nyt, minkälaista tietoa, tietoaaukkoja ja tietokäytäntöjä erityisesti terveellisten ja hyvinvointia edistävien kaupunkiympäristöjen suunnittelussa on nyt, ja miten tutkimushankkeemme tuottamaa uutta tietoa voidaan tuoda kaupunkien päätöksentekoprosesseihin. Olemme edenneet vaiheittain: ensimmäisessä vaiheessa selvitimme, minkälaisia käytäntöjä, tietoprosesseja, tietoaaukkoja ja tarpeita eri kaupunkitoimijoilla on, ja mitkä tahot prosesseihin osallistuvat. Tämän perusteella olemme kehittäneet yhteiskehittelytyöpajoissa ajatuksia ja työkaluja eteenpäin. Aineistona käytämme osallistujien haastatteluja, työpajoissa kerättyä havainnointiaineistoa, ja suunnitteluprosessiin liittyvää dokumenttiaineistoa. Lisäksi tarkastelemme myös tutkijoiden työtä monitieteisessä, sidosryhmien kanssa tehtävässä tietotyössä.

Tutkimustuloksissa korostuvat monialaisen tietotyön mahdollisuudet

Tutkimuksessa selvitimme, millaista pandemioihin, tartuntatauteihin ja ympäristöön liittyvää tietoa hyödynnetään terveellisten ympäristöjen kehittämiseen liittyvässä työssä kaupunkiorganisaatioissa ja miten kaupunkiorganisaation tietoprosessit ja -käytännöt tukevat tai vaikeuttavat tietoon perustuvaa päätöksentekoa, jota tarvitaan pandemiakestävien kaupunkien kehittämiseksi.

Tuloksemme osoittavat, että kaupunkiorganisaatioissa on valtava määrä monialaista tietoa, joka voi tukea pandemiakestävien kaupunkien suunnittelua. Ympäristöterveyden, liikunta- ja liikennepalveluiden sekä viheralueiden ammattilaiset käyttävät ja tuottavat tietoa ihmisten terveyteen vaikuttavista ympäristötekijöistä sekä tietoa kansalaisten toiminnasta ja toiveista luonnossa olemista tukevan elinympäristön suhteen. Kaupunkisuunnittelun parissa työskentelevät ammattilaiset kokoavat olemassa olevaa tietoa ja luovat tieto- ja informaatioprosesseja, joissa otetaan huomioon monialaiset näkemykset. Tutkimuksemme paljastaa tietopohjan laajuuden sekä sen, miten eri toimijat osallistuvat tietopohjan tuottamiseen yhdessä laajemman kuntien ja kansallisten toimijoiden verkoston kanssa.

Tutkitun tiedon tietä käytäntöihin

Kaupunkiympäristöjen suunnittelussa toiminta perustuu lähtökohtaisesti tieteelliseen tietoon: mitä, miten ja missä suunnitellaan, mitä tiedetään ihmisen ja ympäristön välisistä suhteista ja mitä näistä on sanottu lainsäädännössä ja ohjeissa. Tutkimuslaitokset ja kansalliset tahot jalostavat tutkimustulokset ohjeiksi. Käytännössä tutkimukseen perustuvan päätöksenteon lähtökohdat tulevat ammattilaisten koulutuksesta ja kehittämisestä. Pandemiakestävien kaupunkien suunnittelun kannalta on olennaista, onko terveellisten elinympäristöjen kehittämisen osapuolilla tietoa siitä, miten oman alan ilmiöt liittyvät terveysturvallisiin kaupunkeihin ja hyvinvointiin laajemminkin, ja toisaalta siitä, miten päästä osallistumaan päätöksentekoprosesseihin. Toinen olennainen kysymys on, miten käyttää tutkittua tietoa päätöksenteossa erityisesti laadullisissa kysymyksissä. Hyvinvointivaikutusten mittaamista ja sen asettamista numeeriseen muotoon pidettiin vaikeana. Monimuotoisten ilmiöiden ymmärtämisessä ammattilaisten arvo korostui.

Tutkimus paljasti monipuolisen tietopohjan, jonka pohjalta kaupunkikehittäjät tällä hetkellä työskentelevät, sekä tietokäytännöt, jotka mahdollistivat heidän työnsä. Osaamisen yhdistäminen monialaisen vuorovaikutuksen avulla sekä järjestelmien ja työkalujen kehittäminen niin, että työ on tietoon perustuvaa ja monitieteistä, mutta silti mahdollista työtä tekeville, on avainasemassa. Tässä tietojohdamisen käsitteet ja keskittyminen tietokäytäntöihin tuovat uusia näkökulmia.

Ammattilaisten työssä voidaan kehittää tiedon jakamisen, tiedonhaun ja tiedonluonnin käytäntöjä monialaisen työn varmistamiseksi. Tietokäytäntöjä tarvitaan paikallisiin ongelmiin soveltuvan tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen. Osa käytetystä tiedosta voi olla yleistä, jota voidaan soveltaa paikallisesti, mutta paikalliset erityispiirteet ovat ratkaisevan tärkeitä ja tiedon luominen paikallisesti on tärkeää. Keskeiseksi nousi tietoprosessien ja käytäntöjen johtaminen ja uudelleenorganisointi tarvittaessa.

Viralliset prosessit ja epäviralliset käytännöt monialaisen työn mahdollistajina

Tutkimuksemme perusteella kaupungin ammatilliset tunnistivat monialaisuuden kehittämisen yhtenä ratkaisuna terveys-, hyvinvointi- ja ympäristötekijöiden mukaan saamiseksi kaupunkikehitykseen. Yhteistyötä tehtiin paljon eri tasoilla sekä kaupunkisuunnitteluprosessin sisällä että muilla kaupunkilaisten hyvinvoinnista ja kaupunkiympäristöstä huolehtivilta tahoilla. Hyvinvointiin ja terveyteen liittyvä työ tapahtuu sekä muodollisissa prosesseissa että ihmishuhdeverkostoissa ja epävirallisissa vuorovaikutuksissa. Nämä epäviralliset verkostot ja tilanteet nähtiin tärkeinä areenoina tiedonsaannille, tiedon jakamiselle ja tiedon luomiselle. Muodolliset prosessit puolestaan varmistivat järjestelmällisen lähestymistavan ja riskien ehkäisyn. Parhaimmillaan, kun nämä verkostot toimivat, toisten tekemä työ ja yhteiset intressit tunnustetaan. Yksi haasteista oli, että kaupunkiorganisaatioissa tehdään paljon työtä yhteisten teemojen ympärillä, mutta tietoprosessit ja järjestelmät eivät sitä välttämättä tue. Kuten COVID19-pandemian kohdalla, yhteistyön rakentamiseen vaikuttavat äkilliset kriisit ja ongelmat, jotka pakottavat eri alojen väliseen yhteistyöhön.

Lopuksi

Strategisen tutkimuksen neuvoston tutkimushankkeilla on erityinen painotus tutkimustulosten jakamisella käytännön toimijoiden kanssa. Hankkeessa tehtävä tutkimus tietotyöstä onkin kehittynyt tiiviissä yhteydessä tutkittaviin yhteisöihin. Tutkimusprosessin lähtökohtana on ollut kaupunkisuunnittelun nykytilan selvittäminen ja sen pohjalta uusien toimintamallien ja työkalujen kehittäminen ja testaaminen. Olemmekin yhdessä kaupunkisuunnittelun tutkijoiden kanssa voineet jakaa tutkimushavaintoja, testata ajatuksia ja kerätä aineistoa yhteiskehittelyn avulla tutkittavien kanssa. Näiden pohjalta laadittavat suositukset ja työkalut hyvinvointia tukevaan kaupunkisuunnitteluun valmistuvat vuoden 2024 aikana. Tutkimukset kerättyjen aineistojen parissa jatkuvat, keskittyen mm. monialaisen yhteistyön rajoihin ja mahdollisuuksiin, avoimien aineistojen rooliin tietotyössä, ja informaation luomisen rooliin tiedon luomisen prosesseissa. ■

LÄHTEET

Choo, C. W. (2016). *The inquiring organization: How organizations acquire knowledge and seek information*. New York: Oxford University Press.

Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31(6): 493–501. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.005>.

Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.

Lowe, M., Whitzman, C., Badland, H., Davern, M., Aye, L., Hes, D., Butterworth, I. & Giles-Corti, B. (2015). Planning healthy, liveable and sustainable cities: How can indicators inform policy? *Urban Policy and Research*, 33(2): 131–144. <https://doi.org/10.1080/08111146.2014.1002606>

Merikoski, T., Staffans, A. & Syrman, S. (2022). Growth target as a barrier to knowledge integration and provision of alternative scenarios in urban planning. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 1122 012012. DOI 10.1088/1755-1315/1122/1/012012

Nieuwenhuijsen, M. (2021). New urban models for more sustainable, liveable and healthier cities post covid19; reducing air pollution, noise and heat island effects and increasing green space and physical activity. *Environment International*, 157:106850. doi: 10.1016/j.envint.2021.106850

Savolainen, R. (2007). Information behavior and information practice: reviewing the ‘umbrella concepts’ of information-seeking studies. *The Library Quarterly*, 77(2): 109–132.

Savolainen, R. (2012). Conceptualizing information need in context. *Information Research*, 17(4). Available at <http://InformationR.net/ir/17-4/paper534.html>

Serola, S. (2009). *Kaupunkisuunnittelijoiden työtehtävät, tiedontarpeet ja tiedonhankinta* [PhD thesis, University of Tampere]. Acta Universitatis Tamperensis, 1384.

Taylor, R. S. (1991). Information use environments. In B. Dervin & M. J. Voigt (Eds.), *Progress in communication sciences* (pp. 217–255). Norwood, NJ: Ablex.

Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, 20(6): 941–957.

Widén, G., Steinerová, J. & Voisey, P. (2014). Conceptual modelling of workplace information practices: a literature review. In *Proceedings of ISIC, the Information Behaviour Conference*, Leeds, 2-5 September, 2014: Part 1, (paper isic08). Retrieved from <http://InformationR.net/ir/19-4/isic/isic08.html>.

ANNA SUORSA (FT) työskentelee yliopistonlehtorina informaatiotutkimuksen oppiaineessa Oulun yliopiston Humanistisessa tiedekunnassa ja toimii RECIPE-hankkeen vuorovaikutusvastaavana. Suorsan tutkimus on keskittynyt tietoon perustuvan päätöksenteon, tietojohdantamisen ja tietokäytäntöjen tarkasteluun erilaisissa konteksteissa. Erityisesti Suorsan tutkimusintressihin kuuluu uuden tiedon luomisen, merkityksellisen työn ja muuttuvien käytänteiden tutkimus ja vuorovaikutuksen rooli toiminnan muutoksessa.

ANNA-MAIJA MULTAS (FT) työskentelee tutkijatohtorina sekä Oulun yliopiston Humanistisessa tiedekunnassa informaatiotutkimuksen yksikössä että Helsingin yliopiston Valtiotieteellisessä tiedekunnassa. Hänen tutkimuksensa aiheita ovat terveys- ja informaatiolukutaidot, terveysviestintä ja nuorten arjen tietokäytännöt, joita hän tarkastelee erityisesti sosiaalisen median konteksteissa.

Dosentti HEIDI ENWALD (FT) toimii yliopistonlehtorina informaatiotutkimuksen oppiaineessa, Oulun yliopiston Humanistisessa tiedekunnassa. Hänen tutkimusintressinsä liittyvät terveystietokäyttämiseen ja -käytäntöihin, terveysviestintään, erilaisiin lukutaitokäsitteisiin sekä avoimeen tieteseen. Enwald on toiminut informaatiotutkimuksen yksikön johtajana vuodesta 2022 alkaen.

Juha Tuunainen
Sari Laari-Salmela



Kokeileva organisaatiokehitys yliopistoissa: kaksi tapausesimerkkiä

Kokeilevan tai ketterän innovoinnin menetelmät ovat yksityisellä sektorilla yleisesti hyödynnettyjä kehittämisen työkaluja. Vastaavanlaista kehittämistyötä tehdään kuitenkin myös julkisella sektorilla, esimerkiksi yliopisto-organisaatioissa, joissa kokeileva organisaatiokehitys muuttaa yliopistojen rakenteita ja toimintamalleja. Kahden eri tutkimusyliopiston tapaus tutkimus osoittaa, kuinka yliopistot pyrkivät kokeilevalla kehittämis-toiminnalla löytämään uusia tapoja yrittäjyyskoulutuksen toteuttamiseksi yliopistojen ja alueen yritys-toiminnan rajapinnassa.

AVAINSANAT: organisaatiomuutos, yliopistot, yrittäjyys, korkeakoulutus, kokeileva kehittäminen

Johdanto

Globalisoitunut kilpailutalous, innovaatiopolitiikan valta-asema ja ns. uudeksi julkihallinnoksi kutsuttu kansainvälinen politiikkatrendi ovat johtaneet lisääntyneisiin organisatorisen joustavuuden vaateisiin ei vain yrityksissä vaan myös julkissektorilla. Monet julkiset organisaatiot ovat laajentaneet yhteistyötä muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa. Tämän vuoksi tarve erilaisten yhteiskunnallisten tehtävien samanaikaiseksi toteuttamiseksi, kuten esimerkiksi uuden tieteellisen tiedon tuottamiseksi ja innovaatioiden edistämiseksi, on lisääntynyt.

Tutkimuskirjallisuudessa tällaista lisääntynyttä monifunktionaalisuutta on tunnistettu ja analysoitu esimerkiksi sairaaloissa (Miller & French, 2016; Jansson, 2024) ja yliopistoissa (Tuunainen & Kantasalmi, 2023). Julkisten organisaatioiden

haasteet, mutta myös tarve ja halu hyödyntää kokeilevan organisaatiokehityksen käytäntöjä, on niin ikään tunnistettu (Larisch ym., 2016) jopa yliopistojen kaltaisissa hyvin pitkäikäisissä ja vakaisissa organisaatioissa (Clark, 1998, Tuunainen & Kantasalmi, 2023). Kansallisen politiikan ja julkissektorin piiristä (Poskela ym., 2015) löytyykin viimevuosilta lukuisia kokeilevan organisaatiokehityksen hankkeita, kuten esimerkiksi vuonna 2020 ilmestynyt Kuntaliiton raportti osoittaa (Jäppinen & Pekola-Sjöblom, 2020).

Paneudumme tässä artikkelissa kokeilevaan organisaatiokehitykseen erityisesti yliopistosektorilla, joka on viime vuosina kokenut monia perustavanlaatuisia muutoksia (Aittola & Ylijoki, 2005; Wilhelmsson, 2021; Nevala ym., 2023) samalla, kun yhteiskunnalliset vaateet yliopistotutkimuksen ja -koulutuksen yhteiskunnallisesta merkityksestä ovat korostu-

neet. Kokeellinen innovaatiotoiminta ja organisaatiokehitys ovatkin avainasemassa erityisesti silloin, kun organisaatioiden toimintaympäristöt ovat monimutkaisia, nopeasti muuttuvia ja epävarmoja (Iansiti, 1995; Brown & Harvey, 2006). Näistä syistä perinteiset ennakkosuunnitteluun tukeutuvat kehittämistavat ovat hitaita ja tehottomia tai tuottavat huonoja tuloksia toimintaympäristön asettamien vaatimusten edessä.

Siinä missä perinteiset innovoinnin ja organisaatiokehittämisen mallit nojaavat tavoitellun tuotteen, palvelun tai asiointilan huolelliseen suunnitteluun ja käynnistettävän muutosprosessin selkeään vaiheistukseen (Cummings & Worley, 2009; Tuulenmäki & Välikangas, 2011), perustuu kokeileva kehittäminen vähäisin alkupanoksin luotavaan ideaan ja sitä koskevan käytännöllisen kehittämisen aikana saatavan palautteen, arvioinnin ja oppimisen hyödyntämiseen. Niinpä kokeilevan kehittämisen tavoitteena ei olekaan oikean ratkaisun löytäminen suunnitteluvaiheessa, vaan kokeiluajana tapahtuva työn uusien organisointimuotojen etsiminen ja kehittämistyön tulosten vakiinnuttaminen iteratiivisen muotoilun ja testaamisen avulla. Näin kehittämisessä voidaan ottaa huomioon kompleksisen toimintaympäristön uusille tuotteille, palveluille ja toimintatavoille asettamat ehdot samalla, kun useiden ihmisten toisiaan täydentävä asiantuntemus saadaan valjastetuksi hankkeeseen (Muurinen, 2019).

Kokeileva kehittäminen monifunktionaalissa yliopistossa

Tarkastelemme tässä artikkelissa Suomen akatemian rahoittamaan tutkimusprojektiimme perustuen kokeilevan organisaatiokehityksen hyödyntämistä yliopistoissa. Yliopisto on kiinnostava kohde erityisesti siksi, että sillä on takanaan tuhatvuotinen historia, jonka aikana sen luonne ja yhteiskunnallinen asema on moneen kertaan olennaisella tavalla muuttunut. Esimerkiksi Välimaan (2015) mukaan yliopistot alkoivat kehittyä 1000- ja 1100-lukujen aikana ilman varsinaisia perustamispäätöksiä. Tuolloin, kuten myöhemminkin, yliopistot olivat vastaus muuttuvan yhteiskunnan käytännöllisiin koulutustarpeisiin. Valtasuhteiden näkökulmasta ne tasapainoilivat yhtäältä sijoittumiskaupunkiensa, alueellisten vallanpitäjien (ruhtinaiden) ja kirkon (Paavin) valtapiirien muodostamassa jännitekentässä.

Myöhäisrenessanssin ja varhaismodernismin myötä tapahtuneen tieteellisen vallankumouksen ansiosta noussut uusi luonnontiede institutionalisoitui aluksi yliopistojen ulkopuolella toimineisiin tiedeakatemioiden, mutta siirtyi yhteiskunnan teollistumiskehityksen myötä vähitellen koulutuslaitoksina toimineisiin yliopistoihin (Ben-David, 1972). Sittemmin erityisesti informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden sekä bioteknologioiden kehitys sekä yritysten ja kansantalouksien globaali kilpailu antoivat pontta innovaatiopolitiikan vahvistumiselle (Lemola, 2020) ja teknologiansiirtotoiminnan nousulle ja vakiintumiselle (Tahvanainen, 2009) osaksi yli-

opistojen nykyisin jo hyvin monimuotoiseksi kasvanutta yhteiskunnallista palvelutehtävää (Molas-Gallart ym., 2002).

Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yliopisto-organisaatiota on leimannut sen historian aikana yhtäältä institutionaalinen jatkuvuus ja toisaalta yhteiskunnallisten kytkeytymisten aikaansaama muutos. Nykyaikaista yliopistoa voikin hyvällä syyllä kutsua monifunktionaaliseksi organisaatioksi (Roth, 2014), jota leimaa sisäisten kommunikaatiokoodien moniäänisyys ja eri funktioiden yhteensovittamisen haaste (esim. Tuunainen, 2005; Tuunainen & Kantasalmi, 2023). Kun yliopistopolitiikassa on samaan aikaan tapahtunut siirtymä valtiollisesti keskitetystä päätöksenteosta ja suunnittelukäytännöstä kohti itseorganisoituvia yliopistoja (Hölttä, 1995), on yliopiston omaehtoinen toiminnan kehittäminen noussut keskeiseksi tavoitteeksi. Yliopistojen lisääntyneen byrokraatisoitumisen (Gornitzka ym., 1998) vastapainona tutkimuskirjallisuus onkin tunnistanut niissä myös erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen aktiivisia kokeiluja ja pilotointia (Clark, 1998; Tuunainen ym., 2019; Tuunainen & Kantasalmi, 2023; Olaya, 2019).

Kuvaamme tässä artikkelissa kahta tällaista kokeilevan organisaatiokehityksen hanketta kahdessa yliopistossa. Molemmat hankkeet liittyvät 2010-luvulla vahvistuneeseen yrittäjyyden korostamiseen ei vain kansallisessa politiikassa (Heinonen & Hytti, 2016) vaan myös yliopistojen omassa itseymmärryksessä yhteiskunnallisen palvelutehtävänsä suhteen (Tuunainen & Kantasalmi, 2023). Kuvaamamme hankkeet pyrkivät vahvistamaan yliopistokoulutuksen työelämäkytkentää erityisesti opiskelijayrittäjyyden tukemiseksi. Niistä ensimmäinen toteutui Helsingin yliopistossa ja johti nykyisin osakeyhtiömuotoisena organisaationa toimivan opiskelijoiden yrittäjyysyhteisön perustamiseen. Hankkeista toinen taas oli Oulun yliopiston opiskelijoiden ja nuorten yrittäjien kasvuyrityskeskus, joka sai alkunsa yliopiston laajentuneen kehittämisen reuna-alueilla (Clark, 1998). Sieltä käsin se inspiroi yliopiston hallinnollista palvelutoiminnan ydintä tavalla, joka osaltaan johti innovaatioihin ja yliopiston ulkoihin sidosryhmäsuhteisiin suuntautuneen hallintosektorin muotoutumiseen. Kohdistamme tarkastelumme kokeellisen kehittämisen idean mukaisesti sellaisiin vaiheisiin, toimenpiteisiin ja päätöksiin, jotka mahdollistivat (Åkerström Andersen, 2020; Bojovic ym., 2020) yliopistoissa uusia, opiskelijayrittäjyyttä koskevia organisaatoratkaisuja. Artikkelimme lopuksi kiteytämme löydöksemme kokeilevaa organisaatiokehitystä tukevien lähtökohtien listaukseksi.

Uusien yhteiskunnallisten tehtävien liittäminen vakiintuneeseen organisaatioon: kaksi tapaus-esimerkkiä yrittäjyyskoulutuksen alalta

Opiskelijoiden yrittäjyysyhteisön luominen Helsingin yliopistoon

Yrittäjyyskoulutukseen liittyvä kokeileva organisaatiokehittäminen käynnistyi Helsingin yliopistossa 2010-luvun alussa. Tuolloin yliopisto oli juuri muuttanut aiempaa hallintomalliaan perustamalla yliopistopalveluiksi kutsutun hallinto- ja tukipalvelukokonaisuuden. Osana tätä uudistusta se oli perustanut tutkimuspalveluiden johtajan toimen ja muuttanut aiemman viestintäpäällikön viran viestinnän ja yhteiskuntasuhteiden johtajan toimeksi. Molemmat näistä toimista täytettiin yliopiston ulkopuolelta. Tämän ansiosta uudet johtajat olivat avoimia yliopiston toimintaympäristön tuottamille ärsykeille samalla, kun he olivat halukkaita käyttämään perinteisistä yliopistohallinnon hierarkkisista ja kollegiaalisista toimintavoista poikkeavia johtamismenetelmiä. Ammentaan mm. teknologiansiirtotoiminnassa hankkimastaan työkokemuksesta ja olemassa olevista verkostosuhteistaan tutkimuspalvelujohtaja alkoi pääomasijoittajien yhteydenottojen perusteella pohtia keinoja yrittäjyyden edistämiseksi yliopistossa. Aluksi ajatus oli puhtaasti taloudellinen kohdistuen uusien, erityisesti biolääketieteelliseen tutkimukseen perustuvien yritysten perustamiseen.

Samaan aikaan viestinnän ja yhteiskuntasuhteiden hallinto huomasi, että suuri osa yliopiston sidosryhmistä koki yliopiston roolin liike-elämäyhteistyössä passiivisena. Tämän innoittamana se aloitti ponnistelut yliopiston ulkoisten yhteistyörakenteiden ja julkisuuskuvan vahvistamiseksi. Työ liittyi yliopiston 375-vuotisjuhlija varten kehitettyyn Helsinki Challengeen, tiedepohjaiseen ideakilpailuun, jonka tavoitteena oli synnyttää innovaatioita ja ratkaisuja tulevaisuuden hyvinvoinnin rakentamiseksi. Tässä yhteydessä viestinnän ja yhteiskuntasuhteiden hallinto sekä kehitti Tiedekulman eli tapahtumatilan, jossa tutkimusta ja koulutusta tuodaan laajan yleisön saataville, että alkoi pohtia keinoja edistää yrittäjyyttä yliopisto-opiskelijoiden ja tutkijoiden keskuudessa.

Koska kumpikin hallinnonala jakoi samat odotukset yrittäjyyden paremmasta huomioimisesta yliopiston toiminnassa, ryhtyivät ne työstämään yliopistoon sopivaa ideaa yrittäjyydestä yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa. Alun epämääräisestä yritystoimintaan liittyvästä ”pöhinäpaikasta” muotoutui näin vähitellen yliopistoympäristöön paremmin ankkuroituva ”akateemisen yrittäjyyden” idea ja lopuksi yhdessä Helsingin kaupungin kanssa kiteytetty ”keskus opiskelija- ja tutkimuspohjaisen uuden liiketoiminnan synnyttämiseksi”. Ajatuksen konkretisoimiseksi sen keskeiset suunnittelijat niin Helsingin yliopistosta kuin sen sidosryhmistäkin tekivät vielä opintomatkan Yhdysvaltoihin nähdäkseen, kuinka vastaavia yksiköitä siellä oli rakennettu ja mitä ne tekivät. Tämän noin puoli vuotta kestäneen alustavan ideointivaiheen lopputuloksena viestinnän ja yhteiskuntasuhteiden hallinto päätti aloittaa kokeilun opiskelijayrittäjyyttä ja akateemisen osaamisen käytäntöön viemistä edistävän yhteisön perustamiseksi.

Vaikka viestinnän ja yhteiskuntasuhteiden hallinnolla oli käytettävissään idea siitä, millainen tuleva opiskelijoiden yrittäjyysyhteisö voisi olla, ei se halunnut edistää ajatusta perinteisiä hallinnollisia suunnittelu- ja toteuttamismenetelmiä hyödyntäen. Sen sijaan se turvautui etenkin ohjelmistoyri-

tyksissä hyödynnettyyn pienimuotoiseen kokeiluun ja pilotointiin yhteisön lopullisen toimintakonseptin kehittämiseksi. Niinpä viestinnän ja yhteiskuntasuhteiden hallinto ja Helsingin kaupungin yrityspalvelukeskus siirsivät vastuun idean jatkokokeittamisesta yrittäjyydestä kiinnostuneille opiskelijoille. Yliopisto ja kaupunki siis vetäytyivät prosessia resurssoitavan ”mahdollistajan” rooliin ja palkkasivat kehitysprosessin käynnistämiseksi puolipäiväisen ”opiskelijakapteenin”, jonka tehtävänä oli Aalto-yliopiston vastaavasta toiminnasta saamansa kokemuksen tukemana rakentaa yrittäjyyttä edistävä opiskelijayhteisö.

Tässä vaiheessa puolipäiväinen opiskelijakapteeni ja hänen tukenaan toimineet osa-aikaiset opiskelijajaisännät ja -emännät olivat työsuhteessa viestinnän ja yhteiskuntasuhteiden toimialaan, minkä lisäksi he saivat käyttöönsä yliopiston kiinteistöhallinnolta tyhjän toimitilan Helsingin keskustasta. Opiskelijakapteenin ja häntä avustavien työntekijöiden tehtävänä oli toimitilan isännöinti, opiskelijayhteisön kasvattaminen ja tukeminen, erilaisten tapahtumien ideointi ja toteutus sekä yrittäjyydestä kiinnostuneiden opiskelijoiden ohjaaminen kaupungin yrittäjyyspalveluihin.

Pian toiminnan alettua työntekijät havaitsivat, että opiskelijoiden kiinnittyminen yrittäjyysyhteisöön tarvitsi tuekseen käytäntöjä ja rakenteita, joita luomaan he perusivat opiskelijoiden oman yhdistyksen. Tämän lisäksi aiemmin ainoastaan yliopiston keskustakampuksella toiminutta yrittäjyysyhteisöä alettiin laajentaa muille kampuksille tutkimalla ja kokeilemalla niiden tieteenalakuultuureihin parhaiten soveltuvia toimintamalleja. Tämän kokeilevan kehittämisen ansiosta yhteisön toimintamuodoiksi vakiintuivat mm. yhteistyökumppaneiden ongelmia ratkomaan perustetut ideakilpailut, robotiikan teknisiä haasteita työstävät ”robot uprisingit” sekä teknisiä ja yhteiskunnallisia haasteita työstämään järjestetyt ”hackathonit”.

Samaan aikaan opiskelijayhteisön toiminnan kokeilevan kehittämisen kanssa yliopisto joutui julkishallinnon säästöjen kohteeksi, mikä johti yhteistoimintaneuvotteluihin ja satojen työntekijöiden irtisanomisiin. Tilanne asetti myös yhteisön työntekijät irtisanomisvaaraan, mikä uhkasi lopettaa juuri syntyneen uuden toimintamuodon. Tässä tilanteessa yliopisto päätti pelastaa sen ulkoistamalla yhteisön omasta organisaatiostaan. Se yhtiöitettiin opiskelijoiden perustaman rekisteröidyn yhdistyksen omistamaksi osakeyhtiöksi, joka tuki akateemisen osaamisen hyödyntämistä yhteiskunnassa järjestämällä yrityskiihdyttämöitä, ”hackathoneja” ja ideakilpailuja sekä ylläpiti yrittäjyyttä mahdollistavia yhteistyökentely- sekä tapahtumatiloja. Keskeisen osan tuloistaan uusi yritys sai yliopistolle tarjoamistaan palveluista, joiden sisällöistä sovittiin vuosittain. Niinpä yrittäjyysyhteisön tehtävänä säilyi opiskelijoiden yrittäjyyden ja yhteiskunnallisen ongelmanratkaisun tukeminen siitä huolimatta, että se ei enää ollut hallinnollisesti yliopiston osa. Toimintansa aikana yrittäjyysyhteisö on tyypillisesti järjestänyt vuosittain satoja erilaisia tapahtumia ja työpajoja, joihin on osallistunut useita tuhansia henkilöitä, minkä lisäksi se on ollut mukana lukuisten yliopistokurssien sisältöjen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Opiskelijoiden kasvuyrittäjyyskeskuksen syntyminen Oulun yliopistoon

Siinä missä Helsingin yliopiston yrittäjyysyhteisö sai alkunsa yliopiston hallinnollisen palveluorganisaation ytimessä ylimpien toimialajohtajien myötävaikutuksella, oli prosessi Oulun yliopistossa erilainen. Siellä opiskelijayrittäjyyttä koskeva hankeidea käynnistyi yhdessä sen tiedekunnista yliopistohallinnon pysyessä passiivisena ja pääosin tietämättömänä asiasta. Oulussa akateemista yrittäjyyttä koskevaa ideaa motivoi pyrkimys vastata suuren suomalaisen telekommunikaatioyrityksen, Nokian, massiivisiin irtisanomisiin tukemalla yrittäjyysvalmiuksien kehittämistä Oulun talousalueella. Tätä varten yliopiston kauppakorkeakoulu ja Oulun ammattikorkeakoulu (OAMK) käynnistivät vuonna 2012 Euroopan aluekehitysrahaston rahoittaman hankkeen, jonka tavoitteeksi asetettiin opiskelijoiden innovatiivisten liikeideoiden tukeminen ja uusien yritysten perustaminen.

Alkuvaiheessa hanketta toteutettiin kauppakorkeakoulun ja OAMK:n yhteishankkeena, johon Oulun kaupungin yritys- ja työllisyyspalveluja tarjoava Business Oulu osallistui. Tässä vaiheessa yliopiston keskushallinto ei ollut mukana hankkeessa muutoin kuin tarjoamalla sen käyttöön talouspalveluja. Hankkeen ensimmäisen kolmen vuoden toteutusjakson päättyessä ja uuden rahoitushakemuksen ollessa valmistelussa hanketta johtava projektipäällikkö ryhtyi lobbaamaan sitä Oulun yliopiston ylimmän johdon suuntaan. Tarkoituksena oli varmistaa yliopistolta lyhyt siltarahoitus päättyvän ja uuden hankkeen väliin jäävälle ajanjaksolle. Tämän lisäksi projektipäällikkö pyrki muokkaamaan maaperää yliopistossa yrittäjyydelle suopeammaksi. Erilaisissa satunnaisissa kohtaamisissa toteutettu vaikuttamistyö oli tehokasta ja lisäsi yliopiston vastanimitetyn rehtorin ymmärrystä yrittäjyysteeman tärkeydestä samalla, kun se antoi yliopiston hallitukselle aiheen yrittäjyyden teemavuoden lanseeraamiseksi vuonna 2015.

Projektin toisen hankekauden aikana kasvuyrityskeskuksena tunnettu määräaikainen projektiorganisaatio kehitti ja toteutti monia erityisesti uusyrittäjätoimintaa ja opiskelijayrittäjyyttä tukevia palveluja. Niihin kuuluivat esimerkiksi yhteiskunnallisten toimijoiden ongelmia ratkaiseva opiskelijoiden innovaatioalusta ja -menetelmä sekä opiskelijoille ja nuorille yrittäjille suunnatut yrityshautomo- ja -kiihdyttämöpalvelut. Tässä toiminnassa saadusta menestyksestä huolimatta keskuksen keskeinen kehityshaaste oli sen oman toiminnan institutionaalinen vakiinnuttaminen osaksi Oulun yliopiston ja Oulun ammattikorkeakoulun toimintaa. Tätä varten se toteutti muun muassa muutoslaboratorioksi (Kajamaa ym., 2023) kutsutun organisaatiokehityshankkeen. Sen aikana ratkottiin ruohonjuuritason toiminnallisia ongelmia ja kehitettiin uusia ideoita organisaation pysyväksi toimintamalliksi.

Kasvuyrityskeskuksen itsenäinen toiminta kahden yliopiston muodostamana määräaikaisena organisaatorakenteena kuitenkin keskeytyi sen toimitiloissa tapahtuneen vesivahingon ja Oulun yliopiston sisäisen organisaatiokehityksen vuoksi. Samaan aikaan, kun keskus loi itselleen pysyvää toimintakonseptia, oli yliopisto osin sen aiemman vaikuttamistyön

tuloksena ryhtynyt vahvistamaan omaa ns. kolmannen tehtävän toteuttamiseen tarvittavaa hallinto- ja palveluorganisaatiotaan. Osana tätä laajempaa muutosprosessia yliopistoon perustettiin innovaatioista ja yhteiskuntasuhteista vastaava vararehtorin toimi, jonka vastuulle annettiin kaupallisten innovaatiopalvelujen kehittäminen. Tämän lisäksi yliopiston Linnanmaan kampukselle alettiin kehittää Helsingin yliopiston Tiedekulman kaltaista avointa kohtaamispaikkaa yhteistoiminnallisten toimintojen, tapahtumien ja kokousten järjestämiseksi. Koska kasvuyrityskeskus joutui vesivahingon vuoksi lähtemään omista Oulun keskustassa sijainneista toimitiloistaan, päätti yliopisto sijoittaa omat yrittäjyystoimintonsa osaksi näin muodostunutta yhteiskäyttötilaa.

Tämän ratkaisun takia aiempi kahden yliopiston jakama hankeorganisaatio purkautui samalla, kun osa sen toiminnoista siirtyi yliopiston oman hallinto- ja palvelurakenteen toteuttamiseksi uusilla yrittäjyyteen liittyvillä kehittämishankkeilla vahvistettuna. Näin kasvuyrityskeskus, joka oli käynnistynyt yliopiston organisatorisella reuna-alueella, oli kuuden elinvuotensa aikana osaltaan inspiroinut yliopistoa luomaan aiempaa vahvemman yhteiskuntasuhteiden toimialan keskushallintoonsa. Tämän lisäksi se edelleen jatkoi opiskelijoiden työelämä- ja yrittäjyyspalvelujen tuottamista uusien kehittämishankkeidensa avulla sekä tuki yrittäjyyden sivuaineopintokokonaisuuden rakentamista kauppakorkeakouluun. Voidaan siis sanoa, että alun perin perifeerinen toiminta oli myötävaikuttanut yhteiskuntavastuuta, innovaatioita, yrittäjyyttä ja työelämäpalveluja koskevien teemojen vahvistumiseen yliopiston hallinnollisissa ja toiminnallisissa ytimissä.

Oulun yliopistossa päätös kasvuyrityskeskuksen sulauttamisesta osaksi yliopiston muotoutuvaa yhteistoiminta-areenaa avasi uuden vaiheen sen kehityksessä. Tässä vaiheessa yhteistoiminta-areena ja sen kanssa samaan aikaan perustettu innovaatiokeskus ottivat hoitaakseen keskeisen osan kasvuyrityskeskuksen aiemmin järjestämistä palveluista. Samalla osa niistä joko jäi ammattikorkeakoulun vastuulle tai ulkoistettiin kokonaan yliopistosta. Kun yhteistoiminta-areena vielä omaksui tehtäväkseen keskuksen keskeisen tavoitteen eli opiskelijayrittäjyyden ja yrityshengen kehittämisen, oli se menettänyt pääosan aiemmasta toiminnastaan uusille yliopistollisille yksiköille, minkä vuoksi se lopulta päätettiin tarpeettomana lopetettavaksi.

Yhteenvetona Oulun yliopistossa tapahtuneesta kokeellisesta organisaatiokehityksestä voidaan todeta, että Helsingin yliopiston tapaan se sai alkunsa yliopiston ulkoisia yhteiskunnallisia odotuksia koskevasta havainnoinnista, jonka antaman herätteen ansiosta yliopiston kauppakorkeakoulu päätti käynnistää innovaatioihin ja yrittäjyyteen kohdistuvan kehittämishankkeen. Hanke oli luonteeltaan kokeilullinen siinä, että ensimmäisten toimintavuosiensa aikana se etsi voimakkaasti muotoaan ja sisältöään pyrkien samalla vakiinnuttamaan käynnistämänsä palvelutoiminnan yliopiston piirissä. Tämän työn ansiosta hanke tuli avanneeksi kehittämistilaa yliopiston hallinnollisissa ytimissä, mikä johti innovaatio- ja yrittäjyyskasvatukseen vahvistumiseen yliopiston vakiintuneissa palvelurakenteissa.

Samalla tavoin kuin Helsingin yliopistossa, oli opiskelijajyrittäjyyden kehittäminen Oulussa monien erilaisten toiminta- ja organisointivaihtoehtojen kokeilevaa tunnustelua sekä kokeilujen tuottamien tulosten ja tilannekohtaisesti avautuvien toimintamahdollisuuksien ja -ehtojen rajaamana tapahtuvaa etsintää. Tämän toiminnan aikana järjestettiin vuosittain 100–200 erilaista tapahtumaa, joihin osallistui tuhansia yksittäisiä henkilöitä. Lisäksi vuosina 2012–17 yhteisön sateenvarjon alla perustettiin noin 40 yritystä.

Johtopäätös

Kokeilevan organisaatiokehittämisen kannalta molemmat tässä artikkelissa eriteltyt hankkeet kuvaavat organisaation laajennetun kehittämisen reuna-alueen (Clark, 1998) tai kokeilut mahdollistavan tilan (Bojovic ym., 2020) merkitystä kehittävä kokeilutoiminnan kenttänä. Tällaista muodollisen organisaation ulkopuolelle luotua vapaata aluetta tarvittiin, jotta yliopistoille vieras ja hankala aihe, yrittäjyys, pystyttäisiin mielekkäällä tavalla kytkemään yhteen yliopiston perinnäisten tehtävien, tieteellisen tutkimuksen ja tutkintoon johtavan korkeimman opetuksen sekä näitä koskevan hallinnollisen palvelutoiminnan kanssa.

Koska sekä opiskelijajyrittäjyys että sen toteuttamiseksi hyödynnetyt uudet koulutusmuodot olivat tutkimusyliopistoissa epätavanomaisia asioita, korostui kehittämistyössä muodollisista organisatorisista päätöksistä pidättäytyminen sekä sosiaalisesti vapaan tilan luominen kokeilulle ja pilotoinnille. Tällaisen tilan luomista voidaan pitää organisatorisena potentiaalisena (Åkerström Andersen, 2020). Sen avulla voidaan mahdollistaa organisaation uudenlainen kytkeytyminen monien, laadullisesti erilaisten yhteiskunnallisten tehtävien ja sidosryhmien suuntaan samalla, kun se kykenee luovasti uudistamaan omia vakiintuneita toimintatapojaan pienimuotoisen kehittämistoiminnan avulla.

Uusia mahdollisuuksia avaavan kehittämisen suhteen tunnistimme tutkimissamme tapauksissa seuraavia periaatteita, joita oletamme muidenkin kokeilevasta kehitystoiminnasta kiinnostuneiden organisaatioiden kykenevän hyödyntämään:

1. **Herkkyden lisääminen.** Organisaatiot pystyvät tyypillisesti havainnoimaan vain asioita, joita niiden rakenteet ja käytännöt sallivat havainnoida. Organisaatiot voivatkin lisätä herkkyyttään ulkoisen toimintaympäristön asettamille vaatimuksille ja odotuksille pienillä muutoksilla olemassa oleviin käytäntöihin ja/tai rakenteisiin. Ulkoiset rekrytoinnit ovat eräs keino uusien ajatusten ja toimintatapojen herättämiseksi.
2. **Sisäinen myyräntyö.** Organisaation periaatteellinen tuki on usein välttämätöntä muutosten aikaansaamiseksi. Siksi on keskeistä varmistua organisaation ylimmän johdon sitoutumisesta kokeilevan kehittämistoiminnan tavoitteisiin ja menetelmiin. Usein vaaditaan myös organisaation yle-

sen ilmapiirin ja ajatusmallien epävirallista muokkaamista kokeilevaa kehittämistoimintaa tukevaksi.

3. **Ideoilla leikkely.** Uusien ideoiden toteuttamiskelpoisuutta ja toimintamalleja pohtiessaan organisaatio voi hyödyntää soveltuvia verokkikohteita ja niiden toimintaan tutustumista esimerkiksi opintomatkojen, kyselyjen, tutkimusten ja muunlaisen tiedonhankinnan avulla.
4. **Tilan antaminen.** Uusien ideoiden alustavassa muotolussa ja konkretisoinnissa on keskeistä pidättäytyä päättämästä liian tarkasti niiden tulevaa luonnetta. Päätöksenteon olisi sen sijaan hyvä keskittyä antamaan toiminnalle muoto, jota voidaan vähitellen täyttää kokeilevalla toiminnalla. Organisaation hallinnollisen ylätasoon onkin usein hyvä vetäytyä kokeilujen mahdollistajan rooliin.
5. **Erlaisen osaamisen hyödyntäminen.** Organisaation omien työntekijöiden aiemman työkokemuksen ja kehittyneiden verkostosuhteiden hyödyntäminen kehittämistyössä on keskeinen resurssi kokeilevalle toiminnalle. Myös aktiivinen vuoropuhelu sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden kanssa auttaa hyödyntämään heidän asiantuntemustaan kehittämistyössä. Kehittämistoimintaa voi ja myös kannattaa osittain delegoida uuden tuotteen käyttäjille tai uutta toimintaa toteuttaville henkilöille.
6. **Epävarmuuden sieto.** Kokeilevan kehittämistoiminnan keskeisenä ajatuksena on kehittämisen jatkuvuus. Se vaatii keskenäisyyden sietämistä ja kokeilutoiminnan iterointia sekä epäonnistumisten ja vaikeuksien hyväksymistä normaalina asiointilana. Keskeistä olisi ratkaista toimintaa uhkaavat kriisit niin, että keskeiset tulokset voidaan kuitenkin säilyttää. Kokeilua voidaan tehdä myös pienimuotoisesti, jolloin niistä saatuja kokemuksia voidaan hyödyntää toiminnan uudelleensuuntaamisessa. ■

LÄHTEET

- Aittola, H. & Ylijoki, O.-H. (toim.) (2005). Tulsohjattua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Ben-David, J. (1972). Science and the university system. *International Review of Education*, 18(1), 44–60.
- Bojovic, N., Sabatier, V. & Coblenca, E. (2020). Becoming through doing: How experimental spaces enable organizational identity work. *Strategic Organization*, 18(1), 20–49. <https://doi.org/10.1177/1476127019864673>
- Brown, D. R. & Harvey, D. (2006). An experiential approach to organization development. Seitsemäs painos. Pearson Education.
- Clark, B. R. (1998). Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Paris: IUA Press & Pergamon.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). Organization development and change. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning.
- Gornitzka, Å., Kyvik, S. & Marheim Larsen, I. (1998). The bureaucratization of universities. *Minerva*, 36, 21–47.

Heinonen, J. & Hytti, U. (2016). Entrepreneurship mission and content in Finnish policy programmes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 149-162. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2014-0170>

Iansiti, M. (1995). Shooting the rapids: Managing product development in turbulent environments. *California Management Review*, 38(1), 37-58.

Jansson, K. (2024). Organizational hybridity in a university hospital. A social systems theoretical perspective. *Acta Universitatis Ouluensis G Oeconomica* 124. Oulu: University of Oulu.

Jäppinen, T. & Pekola-Sjöblom, M. (2020). Kokeilukulttuuri ja kokeilut innovaatiotoiminnan edistäjinä kunnissa ja kuntayhtymissä 2016-2018. Kuntaliiton julkaisuja Uutta kunnista 1/2020. Suomen kuntaliitto. Verkossa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2037-kokeilukulttuuri-ja-kokeilut-innovaatiotoiminnan-edistajina-kunnissa-ja>

Kajamaa, A., Tuunainen, J., Hyrkkö, S., & Cornér, T. (2023). Rajanylitykset ja ekspansiivinen oppiminen asiantuntijaorganisaatioissa: Esimerkkeinä kolme Muutoslaboratoriota. *Kasvatus*, 54(3), 206-220. <https://doi.org/10.33348/kvt.131353>

Larisch, L.-M., Amer-Wählin, I. & Hidefjäll, P. (2016). Understanding healthcare innovation systems: The Stockholm region case. *Journal of Health Organization and Management*, 30(8), 1221-1241. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2016-0061>

Lemola, T. (2020). Kohti uutta tutkimus- ja innovaatiopolitiikkaa. Tallinna: Vastapaino.

Miller, F. A. & French, M. (2016). Organizing the entrepreneurial hospital: Hybridizing the logics of healthcare and innovation. *Research Policy*, 45(8), 1534-1544. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.01.009>

Molas-Gallart, J., Salter, A., Patel, P., Scott, A. & Duran, X. (2002). Measuring Third Stream Activities. Final report to the Russel Group of Universities. Brighton: SPRU, University of Sussex.

Muurinen, H. (2019). Pragmatismi ja kokeileva lähestymistapa sosiaalityön tiedonmuodostuksessa. Heikki Waris -instituutin julkaisuja 2/2019. Helsinki: Helsingin yliopisto. Verkossa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/0d549cbb-169f-4a4e-bb74-c7067ea09705/content>

Nevala, A., Häyrynen, S. & Korpela, J. (toim.) (2023). Fantastinen yliopistouudistus. Sopeutuva akateemisuus ja sivistysihanteen muutos. Kirjokansi.

Olaya, C. (2019). The experimenting university. *Kybernetes*, 48(7), 1398-1417. <https://doi.org/10.1108/K-05-2018-0276>

Poskela, J., Kutinlahti, P., Hanhike, T., Martikainen, M. & Urjankangas, H.-M. (2015). Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 67/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkossa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74944/TEMrap_67_2015_web.pdf?sequence=1

Roth, S. (2014). The multifunctional organization: Two cases for a critical update for research programs in management and organization. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, 12(3), 37-54. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoor-412248>

Tahvanainen, A.-J. (2009). Yliopistollinen teknologiansiirto muutosten pyörteissä – näkemyksiä SHOK:n, korkeakouluksintöläin ja yliopistolain vaikutuksista tutkimus- ja innovaatiotoimintaan. Keskusteluaiheita, no. 1183. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Verkossa: <https://www.etla.fi/julkaisut/dp1183-fi/>

Tuulenmäki, A. & Välikangas, L. (2011). The art of rapid, hands-on execution innovation. *Strategy and Leadership*, 39(2), 28-35.

Tuunainen, J. (2005). Contesting a hybrid firm at a traditional university. *Social Studies of Science*, 35(2), 173-210.

Tuunainen, J., Kantasalmi, K. & Laari-Salmela, S. (2021). Experimenting in the organisational periphery: Introducing extra-curricular entrepreneurship education in traditional research universities. Luku teoksessa Eriksson, P., Hytti, U., Komulainen, K., Montonen, T. & Siivonen, P. (toim.) *New Movements in Academic Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar, 48-66. <https://doi.org/10.4337/9781800370135.00012>

Tuunainen, J. & Kantasalmi, K. (2023). Processing Societal Expectations: Entrepreneurship Initiative Decision-making at a Research University. *Higher Education*, Online First. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01063-3>

Välilä, J. (2016). Yliopistot keskiajan sosiaalisena innovaationa: Paavi, ruhtinas ja kaupunki. *Kasvatus ja aika*, 9(3), 244-256. Verkossa: <https://journal.fi/kasvatusjaika/article/view/68546>

Wilhelmsson, T. (2021). Yliopistouudistus. Tarkoitus, toteutus ja tulokset. Helsinki: Gaudeamus. Verkossa: <https://helda.helsinki.fi/items/57a64dfc-cbb6-4ddf-a736-31d0816407ce>

JUHA TUUNAINEN on Oulun yliopiston professori, joka on työskennellyt tieteen- ja teknologiantutkimuksen, korkeakoulututkimuksen, innovaatiotutkimuksen ja organisaatiotutkimuksen aloilla. Tuunaisen johtama Suomen Akatemian hanke tutki vuosina 2018-23 yliopisto-organisaatiota ja sen itseuudistumista erityisesti yrittäjyyskoulutukseen liittyen.

SARI LAARI-SALMELA on Oulun yliopiston yliopistotutkija, joka työssään keskittyy strategisen organisoitumisen kysymyksiin johtamisen, organisaatiotutkimuksen, liiketoiminnan etiikan ja tietojärjestelmätieteen aloilla. Hän työskenteli Tuunaisen johtamassa Suomen Akatemian rahoittamassa hankkeessa, jossa hän tutki yliopisto-organisaatioiden ja niiden yrittäjyyskeskusten organisoitumista ja muutosta.



Anne Mäkikangas
Tiina Saari
Minna Leinonen
Esa Jokinen

Työelämän tutkimuskeskus: Työelämän tutkimusta jo yli kolme vuosikymmentä

Tämä artikkeli käsittelee Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen toimintaa ja sen ajankohtaisia tutkimushankkeita. Artikkelissa kuvataan Työelämän tutkimuskeskuksen viisi keskeistä tutkimusta jäsentävää teema-aluetta, jotka ovat 1) työelämän muutokset – digitalisaatio ja ilmastokriisi, 2) työn vaatimukset, voimavarat ja työhyvinvointi, 3) työelämän valtasuhteet, sukupuoli ja tasa-arvot, 4) työmarkkinat, työvoiman käyttö ja työvoimapolitiikka ja 5) työyhteisöt, muutos ja kehittäminen. Tämän jälkeen esitellään kolme tutkimushanketta ja niiden tuloksia keskittyen erityisesti ajankohtaisiin työhyvinvoinnin ja johtamisen kysymyksiin. Päättämme artikkelimme muutoskyvykkyyden pohdintaan, joka on tarpeellinen taito nykyisessä muuttuvassa työelämässä, kuten myös sen tutkimisessa.

AVAINSANAT: Työelämän tutkimuskeskus; työelämän tutkimus; tutkimuksen teema-alueet; palaverismi; vuorovaikutus; resilienssi; kriisitilanteet; muutoskyvykkyys

Työelämän tutkimuskeskus: keskeinen toiminta

Tampereen yliopistossa sijaitseva Työelämän tutkimuskeskus (engl. Work Research Centre, WRC) on Suomen ainut työelämän kysymyksiä yhteiskuntatieteiden näkökulmasta tarkaste-

levä tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuskeskus perustettiin 1988. Silloin työelämän tutkimus oli jakaantunut teknisesti painottuneeseen työsuojelututkimukseen, lääketieteellisesti painottuneeseen työterveystutkimukseen ja yhteiskuntatieteellisiä työelämän haasteita käsittelevään tutkimukseen. Työelämän tutkimuskeskus keskittyy näistä viimeiseen. Siellä kolmen vuosikymmenen aikana toteutettu tutkimus on keskittynyt työelämän ajankohtaisten muutosten tarkasteluun ja

työelämän laatuun. Tutkimuksen keskeisenä painopistealueena ja strategiana on ollut kestävä työelämä.

Työelämän tutkimuskeskuksen ydinverkostoon kuuluu 10 professoria ja 30 työelämän tutkijaa, jotka edustavat yhteiskunta-, kasvatusta-, hallinto-, hyvinvointi- ja terveystieteitä. Heistä noin 10–15 työskentelee ulkopuolisen projektirahoituksen turvin, muut yliopiston perusrahoituksella Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan eri oppiaineissa. Keskukseen kiinteään perusrakenteeseen kuuluvat työelämän tutkimuksen professori, joka toimii keskuksen johtajana sekä yliopistotutkija.

Työelämän tutkimuskeskus tutkii ja kehittää työelämää monipuolisesti työntekijöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan tasoilla. Työelämän tutkimuskeskuksessa on viisi tutkimusteemaa, jotka jäsentävät keskuksessa tehtyä monipuolista ja monitieteellistä tutkimusta: 1) työelämän muutokset – digitalisaatio ja ilmastokriisi, 2) työn vaatimukset, voimavarat ja työhyvinvointi, 3) työelämän valtasuhteet, sukupuoli ja tasa-arvot, 4) työmarkkinat, työvoiman käyttö ja työvoimapolitiikka ja 5) työyhteisöt, muutos ja kehittäminen.

Näistä ensimmäinen tutkimusteema *työelämän muutokset – digitalisaatio ja ilmastokriisi* kokoaa yhteen tutkimusprojektit, jotka käsittelevät digitaalista murrosta, joka koskettaa muuttuvia työntekeksen tapoja, mutta myös työmarkkinoita ja muuttuvien osaamisvaatimusten kautta myös työn ja koulutusjärjestelmien suhdetta. Ilmastokriisin oloissa nämä muutokset saavat osin myös kaksoissiirtymän luonteen; teknologisen murroksen lisäksi uusia haasteita työelämälle tuo myös paine siirtä hiilettömään tuotantoon. Toinen tutkimusteema *työn vaatimukset, voimavarat ja työhyvinvointi* selvittää eri tutkimushankkeissa ajankohtaisten ja muuttuvien työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä työhyvinvointiin ja terveyteen erilaisissa työtehtävissä. Teemassa lähestytään monipuolisesti työhyvinvointia sekä sen kielteisen (muun muassa stressin ja työuupumuksen) että myönteisen hyvinvoinnin (muun muassa työn imu) näkökulmista käsin. Kolmannessa tutkimusteemassa *työelämän valtasuhteet, sukupuoli ja tasa-arvot*, tarkastellaan työelämän sukupuolistuneita rakenteita, työmarkkinatoimijoita ja -suhteita, työ- ja organisaatiokulttuureja, käytäntöjä, työelämän yksilöllistymistä sekä muita työelämän muutoksia. Sukupuolta tarkastellaan yhteydessä muihin yhteiskunnallisiin eroihin, kuten sukupolviin, vanhemmuuteen, ammatilliseen asemaan, luokka-asemaan ja seksuaalisuuteen sekä valtasuhteisiin työelämässä. Työelämän tasa-arvokysymysten ja valtasuhteiden analyysissä tunnistetaan sukupuolen erilaiset asemoitumiset suhteessa muihin eroihin. Neljäs tutkimusteema, *työmarkkinat, työvoiman käyttö ja työvoimapolitiikka*, tutkii työmarkkinoita niin rakenteiden kuin yksilötason kokemuksen näkökulmista käsin. Tutkimusaiheita ovat työmarkkinoiden rakennemuutokset ja niiden hallinta, työvoiman käytön muodot (epätyypilliset työsuhteet, itsensätyöllistäminen, alustatyö), erityisryhmien (esim. osatyökykyiset, maahanmuuttajat) asema työmarkkinoilla, työurien kehitys sekä aktiivinen työvoimapolitiikka. Aktiivisen työvoimapolitiikan näkökulmina tutkitaan työttömyyttä ilmiönä, keinoja edistää työllistymistä, työllistymisen esteitä sekä työttömyysturvaa ja työvoimapolitiikkaa. Viides ja viimeinen tutkimusteema, *työyhteisöt*,

muutos ja kehittäminen, nimensä mukaisesti tutkii ja kehittää työyhteisöjä, niiden käytäntöjä sekä niiden seurauksia työnteon mielekkyydelle, työelämän laadulle, oppimisvaatimuksille ja -edellytyksille. Lisäksi tutkitaan organisatorisia muutosprosesseja, niiden toteutuksen esteitä ja edellytyksiä sekä johdon ja henkilöstön toimintaa osana työyhteisöjen kokonaisuutta.

Työelämän tutkimuskeskuksessa tehtyä monipuolista työelämän tutkimus- ja kehittämistyötä rahoittavat muun muassa Suomen Akatemia (hankkeet ja STN), Euroopan sosiaalirahasto, Euroopan komissio, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta ja eri säätiöt (muun muassa Työsuojelurahasto, Suomen Kulttuurirahasto, Koneen Säätiö). Esimerkiksi vuosina 2021–2023 Työelämän tutkimuskeskuksessa on ollut yhteensä 31 tutkimus- ja kehittämishanketta, jotka on rahoitettu ulkoisella rahoituksella.

Tutkimuksen lisäksi Työelämän tutkimuskeskus osallistuu aktiivisesti työelämän perus- ja jatkokoulutukseen. Työelämän tutkimuskeskus koordinoi ja vastaa Tampereen yliopiston Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelmasta, joka aloitettiin 2013. Maisteriohjelma on hyvin suosittu, parhaimmillaan joka toinen vuosi toteutettuun sisäänottoon on ollut hakijoita 250. Maisteriohjelma valmistaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin henkilöstöhallinnon, työvoima-, koulutus- ja sosiaalipolitiikan tehtäviin sekä erilaisiin vaativiin asiantuntijatehtäviin. Maisteriohjelman lisäksi Työelämän tutkimuskeskus ohjaa, koordinoi tai osallistuu työpsykologian, työolojen, työterveyden, työvoimapolitiikan ja sosiaaliturvan alojen jatkokoulutukseen.

Työelämän tutkimuskeskuksen verkoston tutkijat osallistuvat myös työelämäaiheiseen yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen erilaisissa kehittämishankkeissa, asiantuntijatehtävissä ja osallistumalla julkiseen keskusteluun. Työelämän tutkimus- ja kehittämistoiminta pitää lähtökohtaisesti sisällään myös aktiivisen toimimisen työelämän sidosryhmien kanssa, joista keskeisimpiä ovat työpoliittiset tahot (muun muassa ministeriöt, työmarkkinajärjestöt, ammattiliitot), yliopistot, ammattikorkeakoulu ja asiantuntijalaitokset (muun muassa Työterveyslaitos, Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, Tilastokeskus, KELA) sekä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin organisaatiot. Laajat kansalliset ja kansainväliset yhteistyöverkostot ja keskeiset kumppanit on kuvattu Työelämän tutkimusteemojen ja niihin kuuluvien hankkeiden yhteydessä, ks. <https://research.tuni.fi/wrc/projektit/>. Keskeinen toimintamuoto, joka saattaa yhteen työelämän tutkijat ja kentän toimijat, on myös joka toinen vuosi toteutettava kansallinen kongressi, Työelämän tutkimuspäivät. Se järjestetään seuraavan kerran syksyllä 2024 teemalla *Hyvä työ – Hyvä elämä?*

Työelämän tutkimuskeskus on viime vuosina panostanut näkyvyyteen. Sen uudistetut verkkosivut löytyvät osoitteesta <https://research.tuni.fi/wrc/>. Lisäksi ajankohtaisten asioiden viestintään, kuten esimerkiksi hankkeiden esittelyyn, on panostettu kehittämällä keskuksen sosiaalisen median kanavia:

Facebook:
<https://www.facebook.com/profile.php?id=100087960406778>

Instagram:

https://www.instagram.com/tau_work_research_centre/

LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/showcase/work-research-centre-tampere-university/>

YouTube:

[Work Research Centre - YouTube](#)

Seuraavassa nostetaan esille Työelämän tutkimuskeskuksessa meneillään olevia eriteemaisia tutkimushankkeita, jotka ovat erityisen ajankohtaisia johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, ja tarjoavat aineksia niiden kehittämiseksi.

Palaverismia vai tuottavia kokouksia?

Ensimmäinen ajankohtainen hanke-esimerkkimme tulee teemasta *Työn vaatimukset, voimavarat ja työhyvinvointi*. Hanketta *Palaverismista tuottaviin kokouksiin* rahoittaa Työsuojelurahasto (2024–2026). Sen tavoitteena on selvittää suomalaisten työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia kokouksista ja niiden merkitystä työhyvinvoinnille ja tuottavuudelle. Hanketta johtaa professori Anne Mäkikangas ja tutkimusryhmään kuuluvat Esa Jokinen, Sanna Markkula, Saija Mauno ja Pekka Isotalus. Tämä tutkimusaihe on erityisen tärkeä erityisesti työ- ja organisaatiopsykologiassa ja johtamisen oppialoilla. Kokouksia on tutkittu jo pitkään eri tieteenaloilla, esimerkiksi kokousvuorovaikutukseen keskittyvää tutkimusta on tehty paljon (Jokinen & Mäkikangas, 2023). Viime vuosina kokoustutkimus on saanut merkittävää näkyvyyttä erityisesti yhdysvaltalaisen Steven Rogelbergin (2019a) tutkimusten myötä. Viime vuosina etätöiden räjähdysmäinen lisääntyminen on kasvattanut kysyntää myös virtuaalokokouksia koskevalle tutkimustiedolle. On ollut tarve ymmärtää paremmin esimerkiksi ns. Zoom-väsymystä sekä muita virtuaalokokouksien seurauksia ja niiden tarjoamia uusia mahdollisuuksia (Jokinen & Mäkikangas, 2023).

Aikaisempi kansainvälinen kokouksiin liittyvä tutkimus osoittaa, että niissä valitettavan usein alisuoriudutaan ja multitaskataan. Niissä ei myöskään hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla paikallaolijoiden kapasiteettia, ja kokoukset voidaan kokea työhyvinvointia ja työn merkityksellisyyttä laskevana asiana (Rogelberg, 2019a). Kokouksien merkityksestä työmotivaatiolle on keskusteltu paljon myös kotimaisessa mediassa (esim. HS, 2.9.2023 ”Turhien palaverien luvattu maa”), mutta suomalaista aiheeseen liittyvää tutkimusta ei juurikaan ole. *Palaverismista tuottaviin kokouksiin* –hanke pureutuu ensimmäistä kertaa pelkän kokousmuodon (ts. etä, lähi, hybridi) tai määrän tarkastelun ohella kokouskokemuksiin eli kokoustytyväisyyteen, työyhteisön kokousorientaatioon sekä kokousten laatuun ja tehokkuuteen (Rogelberg, 2019a,b). Näiden kokemusten yhteyttä selvitetään työpahoinvoinnin ohella myös suhteessa myönteiseen työhyvinvointiin, muun muassa yleiseen ja kokouksissa koettuun työn imuun, ja työn tuottavuuteen. Lisäksi hankkeen uutuusarvo kytkeytyy siihen, että työntekijöiden kokemusten ohella

huomioidaan myös esihenkilöiden eli kokouksista vastaavien kokemukset.

Palaverismista tuottaviin kokouksiin -hanke alkoi keväällä 2024 uuden aineiston keruulla. Olemme kuitenkin jo aloittaneet kokouskokemusten tutkimisen ja analysoimisen aikaisemmassa Työsuojelurahaston Turvallisesti etänä -hankkeen aineiston pohjalta (Sjöblom, Mäkinie, Juutinen, Oksanen & Mäkikangas, 2022). Turvallisesti etänä -hanke pureutui pakotettuun etätööhön, mutta sen eräeseen osa-aineistoon - kuuden mittauskerran pitkäaikaisaineiston T5 kyselyyn - lisättiin kokouksiin ja työskentelykäytäntöihin liittyviä väittämiä sekä kokouskokemuksiin liittyviä avokysymyksiä. T5 kysely toteutettiin marraskuussa 2021. Kyselyaineiston tuloksia on raportoitu gradu- ja post doc -stipenditöissä (Immonen, 2023; Jokinen, 2023). Mielenkiintoisen ja edelleen ajankohtaisen näkökulman kokouksiin tarjoavat korkeakouluhenkilöstön (n = 142) avovastaukset liittyen eri kokousmuotoihin, toisin sanoen lähi-, hybridi- ja etäkokouksiin ja niiden mahdollisiin eroihin.

Avovastauksissa korostui kriittisyys etäkokouksia, mutta erityisesti hybridikokouksia kohtaan. Yleisimpänä ongelmana pidettiin virtuaalokokouksien vuorovaikutuksen puutetta. Tyypillisesti koettiin, että syvemmän yhteistyön saavuttaminen on niissä vaikeampaa kuin lähikokouksissa, kuten eräs vastaaja kuvaa:

”Etäkokouksissa on vaikeampi luoda uutta eritoten uusien ihmisten kanssa. Samaten etäkokouksissa on helppo vältellä vastuuta esim. sulkemalla kameransa, kun sovitaan, kuka ottaa vastuulleen minkäkin asian jatkokehittämisen.”

Vastaukset vahvistivat muissa korona-aikaisissa tutkimuksissa tehtyjä päätelmiä, joiden mukaan virtuaalokokouksista puuttuu olennaisia sosiaalisia vihjeitä kuten ilmeitä ja eleitä. Tämän vuoksi yhteiseen tekemiseen on vaikeampaa orientoitua. Kameroiden ja mikrofonien päällä pitämisen on joissakin tutkimuksissa todettu lisäävän niin sanottua Zoom-väsymystä (ks. katsaus, Jokinen & Mäkikangas, 2023), jonka moni varmasti tunnistaa myös omasta kokemuksestaan. Tähän ei kuitenkaan ole ratkaisuna ärsykkeiden ja informaation vähentäminen kameroiden sulkemisella, koska sillä saattaa olla kielteisiä seurauksia kokouksen aikaiseen osallistumiseen. Avovastauksissa tuli esille myös toivomus erityisesti virtuaalokokouksien tehokkaampaan johtamiseen, kuten eräs vastaajista esitti:

”Etäkokouksissa pääsee myös puheliaat helpommin pitämään pitkiä monologeja ja hiljaisemmat jäävät helpommin vielä hiljaisemmiksi. Näitä asioitahan voi kokouksia fasilitoimalla parantaa, mutta harvoin kokouksen vetäjä kiinnittää tällaisiin asioihin huomiota.”

Nähtiin kuitenkin, että virtuaalokokoukset olivat lähikokouksia tehokkaampia ja niiden asiakeskeisyyttä peräänkuulutettiin:

”Teams-kokoukset (ovat) tavoitteellisempia ja tehokkaammin organisoituja, aikataulussa pysytään.”

”Sosiaalisia kahvitapaamisia on sitten erikseen.”

Vastaukset avasivat uusia näkökulmia kokouksiin. Vaikka teknologian kehitys ja etätöiden mahdollisuuksien lisääntyminen ovat mahdollistaneet epäsynkronisen työskentelyn erityisesti tietotyössä, korostuivat korkeakouluhenkilöstön vastauksissa kokousten organisoimisen ja vuorovaikutuksen laatua peräänkuuluttavat näkökulmat. Vastausten perusteella niitä olivat muun muassa tehokas asialistojen läpikäyminen, kaikkien osallistujien tasapuolinen huomioiminen ja luova vuorovaikutus. Kokousmuotojen eroja koskevista kommentteista piirtyy esiin kuva kokousinstituutiosta, jota pidetään edelleen erittäin tärkeänä ja jonka puitteet pakotetun etätöiden myötä jossain määrin järkkäyivät. Vaikuttaa siltä, että kokousten merkityksellisyydestä tultiin uudella tavalla tietoisiksi ja niitä alettiin jopa arvostaa uudella tavalla tilanteen myötä.

Aineistonkeruusta on tämän artikkelin kirjoittamisen aikaan kulunut noin kolme vuotta. Voidaan todeta, että virtuaalikokouksista on tullut todellakin uusi normaali ja niiden käytännöt ovat sitemmin kehittyneet. Avovastauksista piirtyy kuitenkin selkeä kuva, että kokousmuodosta riippumatta niiden toteutustapaan kohdistuu odotuksia, niihin halutaan vaikuttaa ja kokousdynamiikkaa säätää kulloisenkin tarkoituksen mukaan. Kokouksissa onkin tärkeää antaa tilaa kokouskäytäntöjen kehittämistä koskeville ideoille ja palautteille, tai sitten kokouksien arvioimiseen kannattaa järjestää oma kokouksensa. Koska kokoukset voivat toimia etä- ja monipaikkaisista työtä hyödyntävien organisaatioiden (ainoana) rajapintana niiden ja työntekijöiden välillä, on kokouksilla äärimmäisen tärkeä rooli myös laajemmassa mielessä. Koronapandemian jälkeen on puhuttu paljon yhteisöllisyyden eroosiosta ja työntekijöiden sitoutumisen puutteesta. Keskeinen ajankohtainen johtamisen kysymys onkin, että onko organisaatioilla varaa olla hyödyntämättä tähän tarkoitukseen myös kokouksia, joihin käytetään valtavasti työaikaa? Esimerkiksi 2000 hengen yrityksessä kokouksiin käytettävä aika voi olla vuosittain yli miljoona tuntia. Kokouksien kehittämiseen käytetyt panokset maksavat itsensä takaisin parempana kokouksyytyväisyytenä ja todennäköisesti myös lisääntyneenä työhyvinvointina ja työn tuottavuutena. Palaverismista tuottaviin kokouksiin – hanke tulee valmistuessaan tarjoamaan konkreettisia ideoita ja työkaluja organisaatioiden kokoustoiminnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi.

Teollisuustyöntekijöiden moniosaaminen käyttöön – myös poikkeustilanteissa

Teollisuustyöntekijöiden toiminta kriisitilanteissa – joustavuuden ehdot ja käytännöt -hanke kuuluu Työelämän tutkimuskeskuksen tutkimusteemaan *Työyhteisöt, muutos ja kehittäminen*. Hankkeen tavoitteena on tutkia, miten erilaisten tuotantoa koskevien kriisi- ja poikkeustilanteiden aikana teollisuuden työntekijät joustavat työssään ja miten heidän osaamisensa voitaisiin saada esiin ja ottaa käyttöön. Hanketta rahoittaa Työsuojelurahasto vuosina 2023–2024. Han-

ke jatkaa temaattisesti Duunarit-hanketta (Saari ym., 2021), jossa tutkittiin ammattiyhdistyksen ja työn merkityksellisyyden kokemuksia suorittavassa työssä. Hanketta johtaa yliopistopettaja Tiina Saari, ja hankkeen tutkijoita Työelämän tutkimuskeskuksessa ovat Katriina Tapanila, Pasi Pyöriä, Katri Otonkorpi-Lehtoranta ja Harri Melin. Hanke toteutetaan yhteistyössä Teollisuusliiton kanssa, josta mukana ovat Anu-Hanna Anttila ja Sami Myllyniemi.

Kriisitilanteella tarkoitetaan tässä hankkeessa organisaation toimintaympäristössä tapahtuvia äkillisiä ja osin ennakoimattomia muutoksia, jotka vaikuttavat tuotantotyöhön. Isoimmillaan kriisi voi olla globaali, kuten koronapandemia, tai paikallisempi, kuten sähkön hinnan nousuminen. Yhtä kaikki, kriisi- tai poikkeustilanteessa täytyy löytää keinoja, joilla tuotanto teollisuuslaitoksessa saadaan jatkumaan, ja näissä tilanteissa myös työntekijöiden joustavuus ja osaaminen kannattaa ottaa käyttöön. Työntekijöiden toiminta on siis tärkeä osa organisaation resilienssiä: jos työntekijät eivät kriisin aikana jouta tai muuta työtapojaan, kaventuu organisaation kyky muutosjoustavuuteen huomattavasti (Tapanila, Saari, Pyöriä, Otonkorpi-Lehtoranta & Melin, 2024).

Tutkimuksen aineistona on kemian-, metalli- ja puutuoteteollisuuden työntekijöille ja luottamushenkilöille kohdistettu kysely, johon vastasi 1562 henkilöä. Lisäksi haastateltiin kuuden yrityksen johtajista. Tässä tekstissä kuvataan lyhyesti hankkeen havainnot siitä, miten teollisuustyöntekijät haluaisivat osallistua kriisiaikojen toimintaan ja millaisia hyviä puolia ja hankaluuksia johtajat ovat kokeneet työntekijöiden osaamisen hyödyntämisessä.

Teollisuustyöntekijöillä on halua ja taitoja osallistua kriisien ratkaisuun omilla työpaikoillaan. Suurin osa työntekijöistä on valmis erilaisten kriisien aikana joustamaan työajoissaan, kuten tekemään lyhempää työaikaa, ylittää tai vaihtamaan työvuorojaan. Etätöihin ei teollisuustyössä niin vain siirrytä, vaikka halukkuutta siihen työtehtävien niin sallien löytyisi-kin (Tapanila ym., 2024).

Suuri osa vastaajista kertoi kyselyn avovastauksissa, että he voisivat kriisin sattuessa tehdä muitakin kuin omia työtehtäviään. Näillä moniosaajilla on vuosien tai vuosikymmenien kokemus työstään, joten hyppääminen toiseen työvaiheeseen tai toiselle koneelle onnistuisi tarvittaessa hyvin. Monet kertovat olevansa myös valmiita opettelemaan uusia tehtäviä ja toisaalta perehdyttämään uusia työntekijöitä. Työntekijät olivat valmiita myös sekä toimimaan kriisin aikana työnjohtotehtävissä että myös jatkamaan tuotantotehtävissä itseohjautuvasti.

Työntekijät toivovat myös voivansa osallistua toiminnan suunnitteluun jo heti kriisin alkuvaiheessa. Tiedottamista pidettiin tärkeänä, mutta työntekijät halusivat myös mukaan keskusteluihin siitä, miten tuotantoa saadaan jatkettua kriisitilanteissa, ja erilaisiin toimintaa suunnitteleviin työryhmiin. Vastauksissa tuli esiin myös se, että näihin suunnittelutehtäviin mukaan halutaan myös ”rivityöntekijät” luottamushenkilöiden ohella.

Kaikki työntekijät eivät tietenkään olleet innoissaan kriisiaikojen poikkeusjärjestelyistä tai halua erityisesti muuttaa työtään kriisien aikana, mutta osalla on halua toimia ja etsiä ratkaisuja kriiseihin. Vastauksissa käy kuitenkin usein ilmi myös se, että työntekijät kokevat, että moniosaamista ei aina tunnetta eikä myöskään hyödynnetä työpaikoilla. Miten ihmeessä tämä osaamispotentiaali sitten saataisiin käyttöön työpaikoilla? Vai saadaanko se jo, mitä mieltä ovat johtajat?

Haastattelemamme johtajat ovat olleet vaikuttuneita yritystensä työntekijöiden toiminnasta kriisiaikoina. Työntekijät ovat joustaneet työajoissa, ja kiperissä paikoissa on yhteistyössä kehitetty uusia toimintatapoja. Korona-aika oli yrityksille todellinen kriisi, jossa myös teollisuustyössä koeteltiin kaikki mahdolliset joustomuodot ja ratkottiin todella monia kysymyksiä, joita ei ollut aiemmin kohdattu (ks. myös Saari ym., 2023). Korona osoitti, että kriiseihin on varauduttava ennalta, jolloin kaikkien organisaation jäsenten panos on tärkeä. Johtajat korostivat, että työntekijöiden osallistaminen on osa esihenkilöiden osaamista. Ja vaikka kaikki työntekijät eivät olleet halukkaita osallistumaan kriisiaikojen erityistoiimiin, tulee osata tunnistaa ja hyödyntää se joukko, joka halua osallistua.

Johtajat tiedostivat, että johdon näkemys kriisitilanteissa toimimisesta tuotantotyössä voi olla puutteellinen, kun taas työntekijöillä voi olla näkemyksiä tarvittavista toimenpiteistä käytännön osaamisensa perusteella. Erityisen tärkeä rooli työntekijöillä on kriisitilanteiden ennakoinnissa ja ehkäisemisessä: tiedonkulun täytyy olla kunnossa, jotta katastrofin aiheet saadaan heti sammutettua.

Niissä yrityksissä, joiden edustajia haastatelimme, oli työntekijöiden osallistaminen kriisitilanteissa melko hyvällä tollalla: työntekijät otettiin mukaan kriisityöryhmiin, heitä koulutettiin kriisinaikaiseen toimintaan ja heitä kannustettiin tekemään aktiivisesti aloitteita ja esittämään ideoita mahdollisten kriisien varalta. Kyselyn vastausten perusteella kaikissa organisaatioissa asiat eivät kuitenkaan ole näin hyvin, vaan kehittämisen varaa löytyy.

Yksi uusien toimintatapojen kehittämistä rajoittava tekijä on työturvallisuus; sitä ei vaaranneta poikkeusoloissakaan. Etenkin isommissa yrityksissä ei yksittäinen työntekijä voi siksi ryhtyä kovinkaan reippaasti yksin muuttamaan toimintatapoja, vaan työturvallisuuden varmistamiseksi noudatetaan toimintaohjeita. Pienemmissä yrityksissä, joissa työntekijällä on osaamista koko tuotantoprosessista, voivat toimintamahdollisuudet olla laajemmat: esimerkiksi puualan yrityksessä on yleisenä toimintaohjeena, että ensin poikkeustilanteissa ongelmaa ratkoo yksittäinen työntekijä, sitten otetaan avuksi koko tiimin osaaminen ja vasta sitten viedään ongelma ylemmälle taholle. Perinteisesti suorittavassa työssä vaikutusmahdollisuudet työn tekemiseen eivät ole kovin suuret (Melin & Saari, 2021), mutta kriisioloissa työntekijöiden tulisi voida vaikuttaa ja saada osaamisensa käyttöön.

Työntekijöiden ratkoessa kriisiaikojen pulmia tarvitaan vastavaroista joustamista ja molemminpuolista luottamusta:

työnjohdolla täytyy olla luottamusta työntekijöihin, ja uskoa siihen, että heillä on osaamista kehittää uusia toimintatapoja. Työntekijöillä täytyy olla myös luottoa työnantajaan ja siihen, että ponnisteluita kriisien ratkomiseksi arvostetaan ja niistä mahdollisesti myös palkitaan jossain muodossa.

Kriisiaikoina tarvittava resilienssi rakennetaan työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen osalta jo ennen kriisiä. Osaamisen tunnistaminen ja suunnitelmat sen hyödyntämisestä kannattaa siis tehdä jo hyvissä ajoin ennen kriisiä. Samoin johtajien ja työntekijöiden välinen luottamus ja hyvät vuorovaikutussuhteet rakennetaan työn tavallisessa arjessa (Saari, Tapanila, Otonkorpi-Lehtoranta, Pyöriä & Melin, 2024).

Miten kielteisistä kokemuksista kertomista voidaan helpottaa?

Johtamista tehdään jatkuvaa muutosta elävissä organisaatioissa, joissa vanhat ja uudet käsitykset elävät rinnakkain. Puun ja kuoren välissä toimiva keskijohto voi tuntea tämän erityisellä tavalla, kun se yhtä aikaa tulkitsee organisaation tavoitteita ja sovittaa yhteen organisaation uskomuksia ja ihanteita suhteessa yhteiskunnallisesti säänneltyihin arvoihin kuten tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Tehokkuutta korostava ja sellaisia tekniikoita ja käytäntöjä kuten arviointeja ja vallan keskittämistä korostava managerialismi on tuonut organisaatioiden toimintaan läpinäkyvyyttä mutta myös lisännyt dokumentoinnin ja ohjaamisen vaatimuksia. Organisaatioiden tehokkuustavoitteet voivat myös säädellä sitä, millaiset erilaiset tasa-arvot ja yhdenvertaisuuden kysymykset tulevat huomioiduiksi. Henkilöstön kansainvälistyminen haastaa organisaatioiden käytäntöjä esimerkiksi työntekijöiden osallistumisen mahdollisuuksien osalta. Työpaikkojen johtamisessa voi olla tarvetta pohtia, miten henkilöstön moniäänisyyttä huomioidaan ja mahdollistetaan osana työpaikan kehittämistä (Leinonen & Laiho, 2024).

Työpaikkojen johtamisen ja esihenkilöiden osaamisen kannalta on merkittävää, miten toimitaan, kun työpaikalla nostetaan käsittelyyn ongelmia. Kielteinen kohtelu, kuten työpaikkakiusaaminen, häirintä ja ulossulkeminen, vaativat ymmärrystä paitsi työelämän riskitilanteista myös tavoista ja mahdollisuuksista kuvata niihin liittyviä kokemuksia. Parhailtaan käynnissä oleva tutkimushanke *Ongelmallisista vuorovaikutustilanteista kertominen – Tarinallisuuden, havainnoinnin ja vastarinnan paradoksit, vinoumat ja epätasa-arvoisuudet* analysoi ja purkaa jännitteitä, joita kokemuksista kertomiseen liittyy. Yksityiskohtaiseen kerrontatilanteiden laadulliseen analyysiin pohjaava Suomen Akatemian rahoittama tutkimus korostaa, että kielteisten kokemusten kuvaamisen muotojen ja tapojen tarkastelu on tärkeää, jotta kokemuksia voidaan käsitellä työpaikoilla. Tutkimus sijoittuu teema-alueelle *Työelämän valtasuhteet, sukupuoli ja tasa-arvot*. Hanketta johtaa Melisa Stevanovic, ja tutkimusryhmään kuuluvat Minna Leinonen, Henri Nevalainen ja Annika Valtonen sekä Työterveyslaitokselta Elina Weiste.

Millaisia mahdollisuuksia on nostaa kielteisiä kokemuksia esiin tilanteessa, jossa pitäisi myös näyttää omaa osaamistaan ja työtilanteiden hallintaa? Kehityskeskusteluissa käsitellään työntekijän työn arkea ja työhön sekä siinä kehittymiseen liittyviä tarpeita. Analysoiduissa kerrontatilanteissa alaiset purkavat työyhteisössä kokemiaan ongelmatilanteita esihenkilölle, joka ei itse ole osapuolena tapauksissa (Stevanovic, Olakivi, Nevalainen, Henttonen & Ravaja, 2023). Ongelmia esiintyy esimerkiksi silloin, kun alaisen on kuvattava kokemuksensa yksityiskohtia esihenkilölleen: tällöin alaisen on luovuttava yleisen tason neutraalista kuvauksesta, jolloin kielteinen kohtelu tulee ymmärretyksi enemminkin yksittäistapauksena kuin organisaation ongelmana. Näin voi käydä, jos esihenkilö ei vuorovaikutuksessa tuo esiin jo varhaisessa vaiheessa, että alaisen esiin tuoma ongelma on huomionarvoinen. Samalla, kun organisaation ote epäasialliseen käytökseen ohentuu, heikentyvät mahdollisuudet puuttua kielteiseen kohteluun ja epätasa-arvoon. Kun kielteiset kokemukset ovat usein hankalasti dokumentoitavia, voi kehityskeskustelu korostaa yksilökeskeistä näkökulmaa ongelmien käsittelyssä. Ihmisillä ei välttämättä ole samoja mahdollisuuksia kuvata kielteisiä kokemuksiaan, niin että he voivat odottaa tulevansa ymmärretyksi. Erilaiset taustatekijät, kuten sukupuoli, voivat vaikuttaa tähän (Stevanovic ym., 2023).

Jotta kielteiseen kohteluun voitaisiin puuttua, täytyy kokemuksista tyypillisesti kertoa taholle, jolla on valtaa vaikuttaa tilanteeseen. Samalla kertoja on haasteen edessä, sillä hänen on esitettävä kokemuksensa tavalla, joka otetaan vakavasti ja niin ettei hän itse tule kokemuksineen kyseenalaistetuksi (Stevanovic, Nevalainen, Leinonen, Valtonen & Weiste, 2024). Lisäksi vaikkapa häirinnän ja kiusaamisen määritelmään yleensä liitetään vaatimus siitä, että kielteinen kohtelu on toistuvaa. Työntekijän esiin nostamien tapahtumien yleinen ja toistuva luonne voi jälleen jäädä yksityiskohtien kuvauksen varjoon ja tulla ymmärretyksi enemmän arkisena kokemusten jakamisena kuin puuttumista vaativana asiana. Esihenkilöroolissa suuntautuminen ammattimaisuuteen ja neutraalisuuteen sekä päätöksentekoon voivat estää ongelmien myötäelävää vastaanottamista ja niiden käsittelyä (Stevanovic ym., 2024).

Yksityiskohtaisten kuvausten vaatimus tuottaa kielteisten kokemusten käsittelyyn ongelmia paitsi dokumentoitavuuden ja yksilökeskeisyyden sekä toistuvuuden tunnistamatta jäämisen takia, myös siksi, että kaikki kielteinen kohtelu ei ole aktiivista toimintaa. Syrjivä kohtelu voi olla myös ulossulkeamista, kuten tervehtimättömyyttä ja huomiotta jättämistä eri tilanteissa. Tällaisen kohtelun kerrottavuus on matala, ja siitä voi olla vaikeaa antaa yksityiskohtaisia esimerkkejä kehityskeskusteluissa. Tutkimuksessa on analysoitu kertomista ikärasismien kokemuksista työyhteisössä (Stevanovic ym., 2023). Ikärasismi liittyy tilanteisiin, joissa työntekijän arvoa ja kokemusta ei tunnusteta. Asian esiin nostamista ja kertomista kehityskeskustelussa haastaa vaikeus osoittaa tekemättä jättämisen kielteinen tarkoitusperä. Jälleen, kun esihenkilö vaatii yksityiskohtaisia kuvauksia kokemuksista, työntekijä joutuu kuvaamaan tätä tapahtumattomuutta oletuksin ja raportoimalla vaikkapa mitä syrjivästi käyttäytyvä mahdollisesti ajattelee. Silloin huomio kiinnittyykin enemmän kertojan

psykologiseen tilaan ja ongelman subjektiivisuuteen kuin sen vakavuuteen. Kielteinen kokemus, kuten ohitetuksi tuleminen, voikin toistua kertomistilanteessa. Kertomisen mahdollisuuksiin vaikuttavat myös kulttuuriset käsitykset ja konventiot koskien sitä, kenen on sopivaa kertoa kokemuksistaan. Esimerkiksi sukupuoli voi olla tässä merkittävä tekijä. Ikärasismilla ja muilla syrjinnän muodoilla on kielteisiä vaikutuksia paitsi työntekijän psykososiaaliselle hyvinvoinnille myös yleisemminkin työpaikalle, jos työntekijän osaamista ei hyödynnetä syrjinnän takia riittävästi (Stevanovic ym., 2023).

Kerrontatilanteiden haasteet nostavat johtamiselle ja esihenkilötyölle useita kehittämistarpeita. Kehityskeskustelujen ja muiden mahdollisten ongelmienpurkutilanteiden vuorovaikutuksessa on toki tarpeen näyttää kiinnostuksensa työntekijän esittämille kielteisille kokemuksille mutta vältettävää liian kuulustelemaa ja yksityiskohtia korostavaa suhtautumistapaa (Olakivi, Stevanovic, Nevalainen, Henttonen & Ravaja, 2024). On hyvä olla tietoinen, että kielteinen kohtelu ei ole aina aktiivista tekemistä, ja sen kuvaaminen voi siksi olla työntekijälle vaikeaa. Ongelmia ei tulisi myöskään yksilöllistää, vaan kehityskeskusteluissakin voisi pohtia, mihin työpaikan järjestelyissä, toimintatavoissa ja ilmapiirissä tulisi puuttua, jotta kielteinen kohtelu vähenisi. Erilaiset tekijät, kuten sukupuoli ja ikä, voivat vaikuttaa siihen, miten tapahtumista voidaan kertoa ja miten itse esihenkilö voi tunnistaa kokemuksia (Olakivi ym., 2024).

Tutkimushanke jatkuu edelleen, ja tarttuu myös kyselytutkimuksen keinoin siihen, miten erilaiset henkilöön liittyvät taustatekijät (esim. sukupuoli ja asema) vaikuttavat vuorovaikutustilanteiden arviointiin ja niissä mahdollisesti koettuun uhkaan. Erilaisten työympäristöjen tarkastelun lisäksi laadullinen tutkimus jatkuu myös opiskelijoiden ja maahanmuuttajien kokemusten analyysillä.

Loppupohdinta

Kolme yllä esitettyä tutkimushanke-esimerkkiä tuovat esille työelämän muuttuneet ja muuttuvat ympäristöt, jotka vaativat sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä uusia taitoja, tilanteisiin sopeutumiskykyä ja oppimista. Yhä tärkeämpi työelämän ja työyhteisöjen metakompetenssi on resilienssin käsitettä laajempi muutoskyvykyys, jonka mahdollistamana yksilöt, yhteisöt ja organisaatiot voivat ennakoida muutoksia, organisoida toimintaansa muutoksissa työhyvinvointia edistävällä tavalla sekä myös muutoksia strategisesti (Tikkamäki, Tiuraniemi & Mäkikangas, 2023). Muutoskyvykyyttä on tarpeellista peräänkuuluttaa yhteisöllisyyden murenemisen kanssa kamppailevien tietotyöläisten työn kehittämisessä, esimerkiksi kokouskäytäntöjen kehittämisessä. Yhtä lailla sitä on syytä herätellä perinteisissä suorittavan tason työtehtävissä läpileikaten koko työyhteisön ja mahdollistaen työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittämisen ja vaikutusmahdollisuudet muutostilanteissa ja niihin varautumisessa. Sen tulisi myös näkyä organisaatioiden vuorovaikutuskäytänteissä ja niiden kehittämisessä, esimerkiksi tavassa, jolla ongelmalli-

siin tilanteisiin puututaan ja niitä käsitellään monimuotoistuvassa ja moninaistuvassa työelämässä.

Myös työelämän tutkimuksen tulee olla muutoskyvykäs – meidän tutkijoiden tulee pureutua ajankohtaisiin työelämän muutoksiin ja tutkia niitä monimenetelmällisesti ja monitieteisesti. Tätä on tehty Työelämän tutkimuskeskuksessa ansiokkaasti jo kolmen vuosikymmenen ajan. Keskuksen tuleva toiminta tulee kytkeytymään tulevaisuudessa yhä enemmän laajoihin kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin, sillä muutoskyvykkyteen liittyy keskeisesti myös yhteistyöverkostot ja yhdessä toimiminen. ■

LÄHTEET

Immonen, M. (2023). Onko kokouksilla merkitystä työhyvinvoinnille? Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202306096661>

Jokinen, E. (2023). Kohti merkityksellisiä kokouksia - lähi- ja virtuaalokokousten vaikutukset työhyvinvointiin kirjallisuuden ja empirian valossa. Loppuraportti. Saatavilla: [73a8a448-1d2d-4f61-acc7-68da78ac2709 \(tsr.fi\)](https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/palaverismista-tuottaviin-kokouksiin-73a8a448-1d2d-4f61-acc7-68da78ac2709)

Jokinen, E. & Mäkikangas, A. (2023). Miten virtuaalokokoukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen? State-of-the-art -katsaus. Työelämän tutkimus, 21(3), 387–428.

Leinonen, M. & Laiho, A. (2024). Middle managers' negotiations on equalities - old and new understandings in the changing university. Arvioitavaksi lähetetty käsikirjoitus.

Melin, H. & Saari, T. (2021). Suorittavan työn rasittavuus, toisteisuus ja työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä. Työpoliittinen aikakauskirja, 64 (3), 27–37.

Olakivi, A., Stevanovic, M., Nevalainen, H., Henttonen, P. & Ravaja, N. (2024). Voicing experiences of ageist nonrecognition in performance appraisal interaction: complexities in constructing stories that counteract organisational ignorance. Culture and Organization. Advanced online publication, <https://doi.org/10.1080/14759551.2024.2332646>

Rogelberg, S. (2019a). The surprising science of meetings. How you can lead your team to peak performance? NY: Oxford University Press.

Rogelberg, S. (2019b). Meeting Quality Assessment. Teoksessa S. Rogelberg (toim.), Surprising science of meetings. How you can lead your team to peak performance? (ss. 149–152). NY: Oxford University Press.

Saari, T., Koivunen, T., Leinonen, M., Tapanila, K., Pyöriä, P. & Melin, H. (2021). Duunarit -ammattistaan ylpeät. Duunarit-hankkeen Loppuraportti. Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja 111/2021. Tampere: Tampereen yliopisto.

Saari, T., Pyöriä, P., Koivunen, T., Leinonen, M., Tapanila, K. & Melin, H. (2023). Suorittavan työn tekijät korona-aikana. Teoksessa A. Mäkikangas ja P. Pyöriä (toim.): Koronapandemia, työ ja yhteiskunta – Muuttuiko Suomi? (ss. 67–85). Helsinki: Gaudeamus.

Saari, T., Tapanila, K., Otonkorpi-Lehtoranta K., Pyöriä, P. & Melin, H. (ilmestyy 2024) Teollisuustyöntekijöiden toiminta kriisitilanteissa – joustavuuden ehdot ja käytännöt. Loppuraportti. Työraportteja, Työelämän tutkimuskeskus.

Sjöblom, K., Mäkinen, J.-P., Juutinen, S., Oksanen, A. & Mäkikangas, A. (2022). Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen työraportti 115. Tampereen yliopisto: Grano Oy.

Stevanovic, M., Nevalainen, H., Leinonen, M., Valtonen, A. & Weiste, E. (2024). Kun ongelmalliset vuorovaikutustilanteet toistuvat: Ongelmasta kertominen, kuvauksen yksityiskohdat ja selontekovelvollisuus tapaus- ja tendenssikertomuksissa. Puhe & Kieli, 44(1), painossa.

Stevanovic, M., Olakivi, A., Nevalainen, H., Henttonen, P. & Ravaja, N. (2024). Telling a supervisor about experiences of

gendered dismissal: Problems of documentation, tellability, and failed authority. Gender, Work & Organization, 31(2), 554–575.

Tapanila, K., Saari, T., Pyöriä, P., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Melin, H. (2024) Vastavuoroinen joustavuus osana teollisuusyritysten resilienssiä kriisitilanteissa. Työpoliittinen aikakauskirja, 67(1), 8–19.

Tikkamäki, K., Tiuraniemi, P. & Mäkikangas, A. (2023). Muutoskyvykkyys: Kirjallisuuskatsaus ja tutkimusavusteiseen kehittämishankkeeseen osallistuneiden kokemukset. Arvioitavaksi lähetetty käsikirjoitus.

ANNE MÄKIKANGAS, PsT, työpsykologian dosentti, työskentelee Tampereen yliopistossa työelämäntutkimuksen professorina ja Työelämän tutkimuskeskuksen johtajana. Hän on tutkinut työelämää yksilöllisten voimavarojen ja työn kehittämisen lisäksi työn psykososiaalisista piirteistä käsin ja selvittänyt niiden merkitystä tunneperäiselle työhyvinvoinnille ja työpahoinvoinnille, kuten työn imulle ja työuupumukselle. Hän on tutkinut koronapandemian aikaista etätyötä johtamassaan Turvallisesti etänä -hankkeessa. Parhailaan hän johtaa Palaverismista tuottaviin kokouksiin -hanketta (<https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/palaverismista-tuottaviin-kokouksiin>) sekä kahta työuupumukseen kytkeytyvää hanketta.

TIINA SAARI, YTT, työskentelee yhteiskuntatutkimuksen yliopisto-opettaja Tampereen yliopistossa. Hänen asiantuntemusalueitaan ovat työelämäasenteet ja työhyvinvointi sekä tietotyössä että suorittavassa työssä. Hän on ollut viime vuosina mukana mm. seuraavissa tutkimushankkeissa: PAMEL- Pamilaisten elämä ja työ (<https://blogs.helsinki.fi/pamel-hanke/>) jossa tutkittiin palvelualan työntekijöiden työoloja, elämänpolkua ja hyvinvointia. MediaWork2030 (<https://mediawork.fi/>) jossa tutkittiin digitalisoituvaa mediatyötä suomalaisissa mediaorganisaatioissa. Duunarit (<https://research.tuni.fi/duunarit/>) jossa tutkittiin psykologisia sopimuksia, työn mielekkyyttä ja ammattilypeyttä suorittavassa työssä teollisuudessa ja palveluilla.

MINNA LEINONEN, YTT, toimii yliopistotutkijana Tampereen yliopistossa. Hänellä on pitkä tausta työelämän tutkimuksessa, jossa punaisena lankana on usein ollut tasa-arvo, demokratia sekä työpaikkojen toimintatutkimuksellinen kehittäminen. Tutkimustyössään hän on yhdistellyt laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Hän on tutkinut yksityisen ja julkisen sektorin työpaikkoja pk-sektorista aina puolustusvoimiin saakka. Tällä hetkellä hän tutkii niin koronan ravistelemaa kulttuurialaa, muuttuvia yliopistoja kuin kirkkoa, johon kohdistuu niin pysyvyyden kuin muutoksenkin vaatimuksia. Sosiaalipsykologina häntä kiinnostaa erityisesti vuorovaikutus. Parhailaan hän tutkii kielteisiä kokemuksia – kuten kiusaamista – työpaikalla ja etenkin niistä kertomista. Leinosen tutkimusintressejä motivoi sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistäminen, työelämän laadun parantaminen sekä näihin pyrkimyksiin liittyvien hankaluuksien parempi ymmärtäminen.

ESA JOKINEN, YTT, toimii tutkijana Tampereen yliopistossa Palaverismista tuottaviin kokouksiin -hankkeessa. Jokinen tutkinut monipuolisesti työelämän ilmiöitä, työhyvinvointia ja henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksissa. Hän on väitellyt kuntarakennemuutoksen henkilöystävällisyydestä ja julkaissut muun muassa arviointitutkimuksen metodologiasta. Viimeisimmät artikkelit ovat koskeneet virtuaalokokousten työhyvinvointi- ja tuottavuusvaikutuksia sekä sosiaalisia innovaatioita toiminnanteorian kehityksessä. Kantavana teemana hänen tutkimuksissaan on ollut työelämän muutoksiin ja uudistuksiin liittyvien haasteiden pohtiminen ja näkyväksi tekeminen eri sektoreiden työyhteisöissä ja yhteisen oppimisen tukeminen kehittämistyössä. Jokinen on toiminut lisäksi työvoimapolitiikan asiantuntijana EU-verkostoissa ja ollut arvioimassa muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon valinnanvapauden, nuorten Ohjaamojen koordinaatiohankkeen sekä pitkäaikaistyöttömyyden kuntakokeilujen toimivuutta.

Jari Stenvall
Sanni Pöntinen



Ratkaisukeskeinen julkinen johtaminen

Ihmisyhteisöt menestyvät ja kehittyvät erityisesti silloin, kun ne ovat hyviä ongelmanratkaisuissa. Tässä artikkelissa esittelemme ratkaisukeskeisen julkisen johtamisen keskeisiä piirteitä tarkastelemalla käsitettä, taustafilosofiaa ja prosessia. Kytkeemme merkityksellisyyden käsitteen ratkaisukeskeiseen johtamiseen. Julkinen hallinto on ihmisille (kuten organisaatioissa työskenteleville ja palveluiden käyttäjille) merkityksellisten ongelmien ratkaisemista merkityksellisellä tavalla. Johdon olisi kuitenkin kyettävä muun muassa huomioimaan se, että eri työntekijöille merkitykselliset tekijät voivat poiketa toisistaan. Johdon tulisi muun muassa erityisesti pyrkiä poistamaan merkityksellisyyttä ja ratkaisukeskeisyyttä heikentäviä tekijöitä. Artikkelissa myös korostetaan, että ratkaisukeskeisen johtamisen teoriakeskustelu ja käytännön kehittäminen ovat vasta alussa.

AVAINSANAT: Ratkaisukeskeinen johtaminen, merkityksellisyys, julkinen johtaminen

Johdanto

Viime vuosina tutkijakeskusteluissa on yhä enemmän kiinnitetty huomiota kysymykseen siitä, mikä on julkisen hallinnon toiminnan tai johtamisen perustarkoitus. Tämä on näkynyt analyyseina niin julkisten palveluiden logiikasta, julkisesta arvosta, etiikasta kuin ihmiskeskeisestä julkisesta hallinnosta. Tässä keskustelussa, kuten myös käytännön hallinnossa onkin tunnistettu julkisen hallinnon erityislaatuisuus toimintaympäristönä ja johtamisen kannalta. Julkisen johtamisen identiteetti ja arvopohja ovat tällä hetkellä poikkeuksellisen vahvoja (Koskimies, Stenvall & Holopainen, 2022).

Tässä artikkelissa lähestymme julkisen johtamisen perustarkoitusta ratkaisukeskeisyyden näkökulmasta. Kysymme, mitä

ratkaisukeskeisyys tarkoittaa julkiselle johtamiselle.

Yhdistämme artikkelissamme ratkaisukeskeisyyden henkilöstöjohtamiseen merkityksellisyyden käsitteen kautta. Näemme julkisen hallinnon olevan ennen kaikkea ihmisille merkityksellisten ongelmien ratkaisemista merkityksellisellä tavalla.

Ratkaisukeskeisyys ja ongelmien ratkaiseminen voidaan liittää perinteisessä johtamiskeskustelussa ns. asioiden johtamiseen. Sen sijaan merkityksellisyyden johtaminen on enemmänkin perinteistä henkilöstöjohtamisen aluetta. Kuitenkin ratkaisukeskeisessä johtamisessa käytännön tasolla – merkityksellisten ongelmien ratkaisemisessa – asioiden ja henkilöstön johtamiset integroituvat monin tavoin toisiinsa.

Tämän artikkelin tekijät ovat olleet kehittämässä ratkaisukeskeisen johtamisen teoriakeskustelua kansainvälisessä tutkijakeskustelussa (Kinder & Stenvall, 2024). Samoin ratkaisukeskeistä johtamista hyödynnetään Tampereen yliopistossa käynnissä olevissa strategisen rahoituksen Etairos-hankkeessa (tekoäly, etiikka ja hallinta) sekä Työsuojelurahaston rahoittamassa ”Työkyvyn ja palveluasenteen rakentuminen julkisissa palveluissa”-hankkeessa. Merkityksellisyyttä olemme tutkineet muun muassa asiakasarvon luomisessa (Kuoppakangas ym., 2022), digitaalisissa työkäytännöissä (Kuoppakangas ym., 2023) sekä kaupunkikontekstissa (Stenvall ym., 2021). Ratkaisukeskeisen johtamisen ohella Tampereen yliopiston hallintotieteissä tutkitaan muun muassa altruismista johtamista, hybridisten organisaatioiden johtamista sekä työyhteisöjen toimintaa ja johtamista monin eri tavoin.

Tässä artikkelissa esittelemme aluksi ratkaisukeskeisen ajattelun keskeisiä piirteitä tarkastelemalla käsitettä, taustafilosofiaa ja prosessia. Tämän jälkeen kytkemme merkityksellisyyden käsitteen ratkaisukeskeiseen johtamiseen. Artikkelisi sisältää myös esimerkkejä siitä, mitä ratkaisukeskeinen johtaminen käytännön tasolla tarkoittaa.

Ratkaisukeskeisyys

On mahdollista ajatella, että ihmisyyhteisöt menestyvät ja kehittyvät erityisesti silloin, kun ne ovat hyviä ongelmanratkaisuissa. Kyky ratkaista ongelmia tuottaa yhteisöille hyötyä.

Ongelmat ovat epätoivottuja, haitallisia tilanteita, tapahtumia tai asioita, jotka vaativat korjaamista, jotta lopputuloksena on toivottuja tuloksia. Ongelmia, toisin kuin esimerkiksi paradokseja, voidaan ratkaista. Ei ole toisaalta erityisiä ihmisiin kytkeytymättömiä ongelmia; ongelmat vaikuttavat ellettävään elämään. Ongelman määrittely edellyttääkin tyypillisesti sitä, että tapahtuma tai asia arvioidaan subjektiivisesti ongelmaksi. Esimerkiksi julkisessa hallinnossa arvioitu ongelma saattaa liittyä toiminnan vaikuttavuuteen, saatavuuteen, menettelyihin tai tuloksiin. Ongelmilla on usein lisäksi ainakin jossakin määrin todennettavissa oleva, kvantitatiivinen ja mitattavissa oleva ulottuvuus, ja ne ovat affektiivisia ja emotionaalisia (Kinder & Stenvall, 2024.)

Ongelman määrittely ja ongelman juurisyyden ymmärtäminen ovat ratkaisevan tärkeitä asioita ongelman ratkaisemiseksi (Albert, 1967). Ongelman muotoilu on yhteydessä ratkaisukeskeisyyteen. Voimme kysyä, että jos tämä on ongelma, niin mikä on sen ratkaisu? Filosofisessa ajattelussa - esimerkiksi aristoteelisessa ajattelussa – onkin esitetty ”onko” ja ”mitä”-tyyppisiä kysymyksiä. Vielä laajemmin ilmaistuna ratkaisukeskeisyyteen kuuluvat mitä, miksi, milloin, missä ja kuka-kysymykset. Monet kysymykset ovat lisäksi ratkaisukeskeisyydessä sellaisia, että niihin on yhdistettävissä syy-seuraussuhteen analyysiä. Kyseisessä tilanteessa ongelmanratkaisussa voidaan vastata kyllä tai ei (esim. Kinder & Stenvall, 2024). Usein ratkaisut eivät ole silti ongelmiin nähden välttämättä selkeitä. Lisäksi on tärkeää huomata, että väärin muo-

toillut kysymykset, epätasallinen kieli, tiedon puute tai liian aikainen päätösten tekeminen voivat vaikeuttaa siirtymistä ongelmasta ratkaisuun.

Ongelmien ratkaisemisessa on ääripäissä ns. maksimaalinen vaihtoehto ja minimalistinen vaihtoehto. Ensiksi mainittu pyritään parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun. Minimalistinen ratkaisu on pyrkimystä edetä ”ongelmista pois päin”, jota edustaa esimerkiksi tunnettu Lindblomin (1959) ”muddling through”- ajattelun mukainen inkrementalistinen lähestymistapa. Näille on toki kolmaskin vaihtoehto. Getzels ja Csikszentmihalyi (2017) väittävät, että ongelman ”ratkaisemisessa” on tarkoituksenmukaista tavoitella keskitietä eli tehdään se, mikä on mahdollista jossakin kontekstissa. Katz ja Kahn (1978) puolestaan ovat esittäneet, että ongelman määrittelyn tulisi sisältää rakenteelliset rajoitteet mahdollisille ratkaisuille.

Joka tapauksessa konteksti – kuten vaikkapa julkisen hallinnon poliittinen ympäristö tai kansalaisten mielestä oikeutetut ja merkitykselliset ongelmat ja niiden ratkaisut – on otettava huomioon myös ratkaisukeskeisessä johtamisessa.

Ratkaisukeskeiset hallinnon ja johtamisen lähestymistavat

Ratkaisukeskeistä ajattelua ja teoriaa on mahdollista kehittää useista teoreettisista ja temaattisista lähtökohdista. Tutkimuskirjallisuudessa tyypillisimmät ajattelutavat ovat julkisen hallinnon ja johtamisen osalta seuraavat:

- 1) Rationaalisuuden näkökulma
- 2) Päätöksenteon näkökulma
- 3) Järjestelmän näkökulma
- 4) Yksilöistä ja psykologisista tekijöistä lähtevä näkökulma
- 5) Vuorovaikutuksen näkökulma
- 6) Ongelmien ja niiden olemuksesta lähtevä näkökulma
- 7) Teknologian näkökulma

Rationalismin perusta julkista hallintoa koskien on erityisesti Max Weberin (1978) ajattelussa. Sen mukaisesti rationalismin yleistyessä yhteiskunnassa myös julkinen hallinto pyrkii toimimaan järkeen perustuen niin ongelmien tunnistamisessa, asioiden valmistelussa kuin ratkaisujen toimeenpanossakin. Ongelmien ratkaisemisesta rationaalisuuden kehyksessä on käyty vuosikymmenten aikana varsin monisäveltäistä keskustelua, joka on toisaalta täydentänyt ja toisaalta kyseenalaistanut Weberin ajattelua. On mahdollista esimerkiksi keskustella siitä, missä määrin ihmisten ja heidän rakentamiensa järjes-

telmien toiminta voi olla rationaalista ongelmien ratkaisemisessa. Jopa HRM-ajattelun yhteydessä voidaan keskustella, missä määrin se kannustaa rationaaliseen ratkaisukeskeisyyteen esimerkiksi urajärjestelmillä tai osaamisen ja oppimisen tukemisella. Täydelliseen rationaalisuuteen harvoin päästään ja ongelmien ratkaisemiseen vaikuttavat useat tekijät, kuten tunteet, tieto ja arvoperusta.

Tavallisimmin ratkaisukeskeisyys on totuttu liittämään *päätöksentekoon*. Tämän ajattelun teoreettiset juuret ovat erityisesti Herbert Simonin ajattelussa (Simon, 1982). Organisaatioissa, mukaan lukien julkiset organisaatiot ratkaistaan ongelmia ja tehdään päätöksiä eri tasoilla ja tehtävissä. Kun julkisissa palveluissa työskentelevä ammattilainen pyrkii ratkaisemaan yksittäisen asiakkaan ongelmia esimerkiksi hyvinvoinnin edistämisessä, niin johdon tehtävänä voi olla tehdä ratkaisuja, jotka puolestaan vaikuttavat organisaation paikkaan ja roolin yhteiskunnassa. Usein julkisessa hallinnossa onkin totuttu tarkastelemaan ongelmien ratkaisua nimenomaisesti päätöksentekijöiden – kuten poliittisten päätöksentekijöiden – ja heidän toimintaedellytystensä kannalta.

Julkiseen hallintoon ja *järjestelmiin liittyvässä lähestymistavassa* keskiössä on se, miten kyetään luomaan kokonaisuus, joka edistää mahdollisimman suurissa määrin ongelmien ratkaisuja. On esimerkiksi institutionaalisia käytäntöjä ja kulttuureja, jotka vaikuttavat kykyyn ratkaista ongelmia. Vaikkapa paremmilla prosesseilla voidaan pyrkiä luomaan ennakoitavia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Samoin keskustelua voidaan käydä hallinnon ja sen järjestelmien kyvyttä ratkaista eri tyyppisiä ongelmia tai sopeutua ratkaisemaan jatkuvasti muuttuvia ongelmia. Esimerkiksi Maggetti ja Trein (2019) ovat pyrkineet kehittämään hallinnan malleja, jotta julkinen hallinto kykenisi samanaikaisesti ratkaisemaan nimenomaisesti erilaisia ongelmia.

Järjestelmien ohella on tutkimuksissa kiinnitetty huomiota *yksilöiden kykyyn ja edellytyksiin* ratkaista ongelmia. Tällaisen ajattelun juuret ovat toisen maailmansodan jälkeen kehittyneessä organisaatiopsykologiassa. Keskustelu on laajentunut muun muassa yksilöiden kognitiivisiin kykyihin, osaamiseen ja oppimiseen ongelmien ratkaisemisen yhteydessä. Jonassen (2000) on esimerkiksi kehittänyt ongelmanratkaisun meta-teoriaa. Hän on kuvannut erilaisia yksilöllisiä eroja eli ongelmanratkaisijan sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat ongelmanratkaisuun. Lisäksi hänen mukaansa toisistaan poikkeavat ongelmatyypit vaativat erilaisia kognitiivisia, affektiivisia ja ihmisen tahtoon liittyviä prosesseja.

Vuorovaikutuksen näkökulma viittaa siihen, että julkisessa hallinnossa ja palveluissa kyky ratkaista ongelmia on riippuvainen siitä, miten eri toimijat kykenevät toimimaan toistensa kanssa. Tämän suuntaisen ajattelun perusta on jo sadan vuoden takaisessa ihmissuhteiden koulukunnan aikaansaamassa

keskustelussa, kuten vaikkapa Mary Parker Follettin ajattelussa. Yhteisöllisyys, kyky toimia vailla hierarkioita, luovuus ja kollektiivinen vastuun kokeminen ovat muun muassa tekijöitä, joilla on vaikutuksia vuorovaikutusta korostavaan ratkaisukeskeisyyteen. Esimerkiksi johtamisessa esihenkilöiden kyky ratkaista ongelmia paranee, kun he kykenevät rakentamaan luottamusta henkilöstönsä kanssa (Kinder ym., 2022).

Ongelmien ja niiden luonteesta lähtevä näkökulma viittaa erityisesti oletukseen siitä, miten erilaiset ongelmat tarvitsevat toisistaan poikkeavia ratkaisuja (Heifetz ym., 2009). Ongelmat voivat olla esimerkiksi yksinkertaisia ja ennustettavia tai monimutkaisia, epäselkeitä ja jatkuvasti muuttuvia, jolloin niiden ratkaiseminen edellyttää organisaatioissakin toisistaan poikkeavia toimintatapoja. Pirulliset ja kompleksiset ongelmat viittaavat ylipäänsä ongelmiin, joiden ratkaisemiseen ei ole vain yhtä vaihtoehtoa tai jotka muuttuvat koko ajan.

Teknologianäkökulman ytimessä on se, minkälaisia mahdollisuuksia teknologia tarjoaa ongelmien ratkaisuun. Tämä keskustelu on vauhdittanut varsinkin tekoälyn kehittymisen myötä (Mergel ym., 2023.) Herbert Simon (1983) on jäsentänyt kolmenlaisia ongelmanratkaisualgoritmeja. Niitä ovat haku, päättely ja rajoitusten täytyminen, ja sama algoritmi yhdistää usein useita lähestymistapoja optimaalisten tulosten saavuttamiseksi. Tekoäly on osin paitsi mallintanut ihmisten tapoja ratkaista ongelmia myös luonut uudenlaista logiikkaa ratkaisujen tekemiseen. Oppiva tekoäly tarkoittaa monesti teknologista kykyä muotoilla ja ratkaista ongelmia datan ja tapausten määrän kasvaessa. Ongelmien ratkaisussa on kuitenkin ihmiskeskeisyys keskeistä, vaikka kysymys olisi teknologian hyödyntämisestä. Ihmiskeskeisyyttä tarvitaan muun muassa ratkaisujen eettisessä arvioinnissa kuten siinä, ovatko tekoälyn mahdollistavat ratkaisut tarkoituksenmukaisia julkisen hallinnon arvojen kannalta (Kinder ym., 2023).

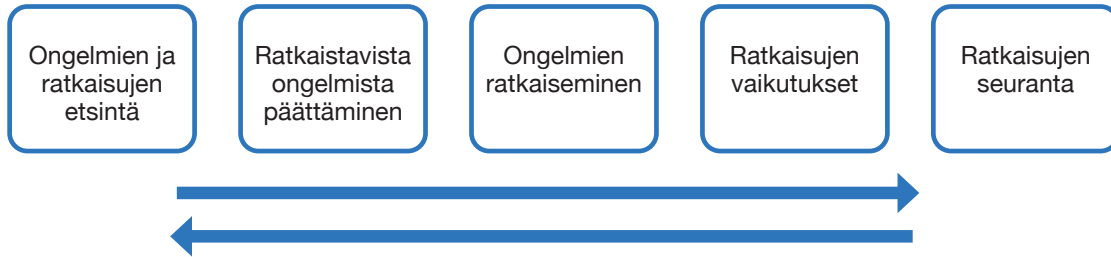
Yhteen vetäen, vaikka ratkaisukeskeisyyttä on mahdollista lähestyä useista erilaisista perspektiiveistä, yhdistävänä tekijänä julkisessa hallinnossa ja sen johtamisessa on ihmiskeskeisyys. Ratkaisukeskeisyys ja ongelmat ovat kytköksissä ihmisiin ja heidän tekemiinsä valintoihin. Tässä mielessä myös henkilöstöjohtamisessa on tärkeää tunnistaa se, minkälaisista perspektiiveistä ja kehyksistä käsin ratkaisukeskeistä johtamista kehitetään.

Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää tunnistaa se, minkälaisista perspektiiveistä ja kehyksistä käsin ratkaisukeskeistä johtamista kehitetään.

Ratkaisukeskeisyyden elementit

Ratkaisukeskeisyyttä on myös mahdollista lähteä purkamaan siitä näkökulmasta, minkälaisia elementtejä siihen sisältyy. Erotamme tässä yhteydessä ongelmien ja ratkaisujen etsinnän, ratkaistavista ongelmista päättämisen, ongelmien ratkaisemisen, vaikutukset sekä seurannan ja arvioinnin (kuva 1).

Ensimmäinen elementti kohdentuu kysymykseen siitä, miten julkisen hallinnon yhteydessä aletaan keskustella ongelmista ja niihin liittyvistä ratkaisuista (Liu & Maas, 2021). Kysymys voi olla sattumasta tai systemaattisesta toiminnasta. Sattuma on esimerkiksi mahdollisuus, jossa paikallisesti syntyy tilanne, jossa yksittäinen, julkisessa palveluissa työskentelevä ammattilainen nostaa mediassa esiin vaikkapa lasten kohte-



Kuva 1. Ongelmien ratkaisun elementit.

lun julkisissa palveluissa. Tämä johtaa vaatimuksiin ratkaista kyseinen ongelma nopeasti. Myös ratkaisut voivat olla enemmän tai vähemmän sattumanvaraisia riippuen muun muassa johdon tuntemista vaihtoehdoista ratkaista ongelmia. Toisaalta organisaatioissa voi olla systemaattisia tapoja, joilla kerätään tietoa ongelmista ja ratkaisuista. Tällaisia ovat esimerkiksi taulukon 1 käytännöt.

Toinen elementti on tietoisesti johdetussa julkisessa hallinnossa ratkaistavista ongelmista päättäminen. Jonkin toimijan, esimerkiksi poliittisten päätöksentekijöiden tai ammattilaisten täytyy tehdä päätös siitä, mitä ongelmia ja minkälaisilla resursseilla organisaatio pyrkii niitä ratkaisemaan. Tämä vaihe voi sisältää myös päätöksentekoa ongelmanratkaisun me-

netelmistä ja suunnasta tai vaikkapa siitä, minkälaisella arvo-perustalla pyritään toimimaan.

Kolmas elementti sisältää konkreettisten ongelmienratkaisujen tekemisen. Tämä elementti voi sisältää muun muassa ratkaisujen tekemisten systemaattisia menetelmiä. Ongelmia ratkaistaan tiedostetulla tai tiedostamattomalla tavalla enemmän tai vähemmän onnistuneesti.

Neljäs elementti kuvaa ongelmanratkaisun vaikutuksia. Tällöin tarkastellaan vaikkapa sitä, miten ongelmanratkaisu on konkreettisesti vaikuttanut asiakkaan elämäntilanteeseen, poliittisen päätöksenteon asettamien tavoitteiden saavuttamiseen tai henkilöstön motivaatioon.

Taulukko 1. Ongelmien ratkaisemiseen liittyviä toimintatapoja.

Käytäntö	Esimerkkejä
Yhteiset keskustelut tavoitteista ja organisaatioon kohdistuneista odotuksista	Käydään läpi yhteiskunnallisia odotuksia, ongelmia ja ratkaisuja
Tietojohtaminen	Kerätään systemaattisesti tietoa ongelmista ja uusista innovaatioista
Innovaatiotoiminta/kehittämissyö	Organisaatioissa on innovaatioprosesseja ratkaisujen löytämiseksi ja toiminnan jatkuvaksi parantamiseksi
Sidosryhmä ja asiakasyhteistyö	Asiakkaat ja sidosryhmien edustajat arvioivat jatkuvasti organisaation toimintaa ongelmien tunnistamiseksi ja ratkaisujen löytämiseksi
Koulutukset	Organisaatio kouluttaa palveluissa työskenteleviä systemaattisesti, jotta edellytykset ongelmien ja ratkaisujen tunnistamiseksi kasvavat
Toimijälhtöinen oppiminen	Organisaatioissa on systemaattinen toimintatapa, jolla pyritään tunnistamaan ongelmia ja etsimään ratkaisuja työntekijöiden arjesta kokemusten kautta

Viides elementti käsittelee ongelmanratkaisun seuranta ja arviointia. Tällöin voidaan tarkastella systemaattisesti ja dataperustaisesti tehtyjä ratkaisuja sekä niiden toivottuja ja epätoivottuja vaikutuksia. Analyysi voi olla myös ennakoivaa ja tulevaisuussuuntautunutta.

Ratkaisukeskeisyyden elementit voidaan nähdä jäsenyyksenä, johon on luontevasti kytkettävissä henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä. Esimerkiksi henkilöstön ongelmienratkaisun kyvykkyyttä on mahdollista edistää erilaisin HRM-toimenpitein.

Merkityksellisyys

Tässä artikkelissa yhdistämme ratkaisukeskeisen johtamisen ja merkityksellisyyden. Julkisen hallinnon ydin on ratkaista merkityksellisiä ongelmia merkityksellisellä tavalla. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että esihenkilöiden on otettava huomioon, minkälaiset toimintatavat ovat henkilöstölle merkityksellisiä.

Jotta merkityksellisyyttä voi johtaa, onkin ensiksi ymmärrettävä, mitä merkityksellisyys on. Se viittaa ensinnäkin yleisesti ottaen käsitteenä siihen, että jokin asia/ilmiö on meille pysyväluonteisesti tärkeä ja vaikuttaa elämänlaatumme ja hyvinvointiimme. Merkityksellisyys onkin luonteeltaan ihmisille positiivinen ja tavoiteltava asia (Persson & Savulescu, 2012). Bailey ym. (2019) ovatkin nähneet merkityksellisyyden jopa perustavanlaatuisena ihmisen tarpeena.

Haluamme ymmärrettävästi kokea myös merkityksellisyyttä työssä. On silti hyvin harvinaista, että kokisimme työssämme merkityksellisyyttä koko ajan. Merkityksellisessä työssä onkin kysymys siitä, että koemme tekevämme pysyväluonteisesti jotakin tärkeätä ja myös arvokasta toisille (Stenvall ym., 2021; Kuoppakangas ym., 2023). Merkityksellisyys määrittyy edelleen kuvaavasti Frankl'in (1985) esittämän ajatuksen kautta: *Se kenellä on miksi, jaksaa mitä vaan.*

Merkityksellisen työn olemusta on pohdittu kirjallisuudessa paljon. Se voi olla esimerkiksi mukavuusalueen ylittävää ja vaatia ponnisteluja. Samoin merkityksellisyys on työssä – kuten muussakin elämässä – monasti episodimaista. Meillä on hetkiä, jolloin koemme merkityksellisyyttä. Lisäksi merkityksellisyys on reflektioivaa ja liittyy palautteeseen. Huomaamme joskus jopa jonkin asian merkityksellisyyden itsellemme vasta jälkikäteen (Bailey & Madden, 2016.) Merkityksellisen työn kokemus on siis tärkeää, koska se auttaa työntekijöitä vastaamaan kysymykseen ”miksi olen täällä” (Kuoppakangas ym. 2021).

Merkityksellisyys ja sen kokemuksen aikaansaaminen on monella tavalla henkilöstöjohtamisen keskiöissä. Tätä heijastaa myös asiaa koskevan Työn tuulen teemanumero (Työn tuuli 1/2020). Merkityksellisyyden kokemus edistää henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteyttä muun muassa työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, motivaatioon, sitoutumiseen ja luovuuteen (Pratt & Ashforth, 2003; Rosso ym., 2010; Kuoppakangas ym., 2022,2). Selvää on, että työntekijät pyrkivät

kaikissa olosuhteissa löytämään itselleen merkityksellisyyttä. Bailey ym. (2017) ovatkin kiinnittäneet huomiota, että työntekijät etsivät aktiivisesti tapoja rakentaa merkityksellisyyttä, jopa työhön liittyvien toistuvien pettymysten keskellä.

Tutkimuskirjallisuudessa on pyritty analysoimaan tekijöitä, jotka aikaansaavat merkityksellisyyttä (Martella & Pesi, 2018; Kuoppakangas ym., 2022). Riippumatta mallista keskeistä on Ruth Yeomanin (2019) ajattelun mukaan kolme olennaista tekijää. Ensinnäkin meillä on selkeä kehys, jota vasten tarkastelemme merkityksellisyyttä. Tällainen kehys voi olla julkisessa hallinnossa vaikkapa hyvän edistämisen kehys. Toiseksi ymmärrämme työmme tarkoituksen. Tällöin esimerkiksi tiedämme, miten oma työmme liittyy hyvän edistämiseen. Kolmanneksi merkityksellisyydessä tiedämme, mikä on meille itsellemme tärkeää.

Yeomanin ajattelua pidemmälle vieden voimme tulkita, että erityisesti ongelmien ratkaisu ja ratkaisukeskeisyys luovat työelämässä merkityksellisyyttä tuottavan kehyksen. Merkityksellisten ongelmien ratkaiseminen on siis esimerkiksi sen ytimessä, kun kysymme ”mikä on tehtävämme täällä” ja se antaa perustan toiminnalle. Tästä johtuen sitä pitää johtaa henkilöstölähtöisesti.

Ratkaisukeskeisyyden ongelmat julkisessa johtamisessa

Ongelmanratkaisuprosessit julkisessa johtamisessa ovat monimutkaisia ja haastavia useista syistä. Ratkaisukeskeinen johtaminen tarjoaa keinoja, joilla pyritään parantamaan tilanteita tai ratkaisemaan ongelmia, mutta tällä lähestymistavalla on omat rajoitteensa ja haasteensa.

Toinen keskeinen kysymys on, onko tunnistettu oikeaa ongelmaa. Ongelmien tunnistaminen on kriittistä, sillä väärin määritelty ongelma johtaa helposti tehottomiin tai jopa vahingollisiin ratkaisuihin. Julkisessa johtamisessa tämä voi tarkoittaa resurssien tuhlausta tai epäsuotuisten lopputulemien syntymistä (Maitlis & Sonenshein, 2010).

Kolmanneksi, kaikkia ongelmia ei välttämättä kuulu tai edes kannata ratkaista esimerkiksi rajallisten resurssien takia. Johtamisen kontekstissa on tärkeää arvioida, millä ongelmanratkaisutoimilla on todellista arvoa ja merkitystä organisaation tai yhteiskunnan kannalta.

Lisäksi keskeinen kysymys julkisessa johtamisessa on se, miksi yksi ongelma nähdään tärkeämpänä kuin toinen. Resurssien jaetun luonteen vuoksi on välttämätöntä tehdä valintoja. Nämä päätökset heijastavat arvoja, ideologioita ja poliittisia painotuksia, jotka määrittelevät, mihin yhteiskunnallisiin kysymyksiin resursseja osoitetaan.

Lopuksi, ratkaisujen dialoginen ja kollektiivinen luonne korostaa, että ongelmien ratkaiseminen julkisessa johtamisessa

ei ole vain tekninen tai mekaaninen prosessi, vaan se vaatii laajaa vuoropuhelua ja osallistumista eri sidosryhmiltä. Ratkaisut ovat usein subjektiivisia ja ne syntyvät monimutkaisissa sosiaalisissa konteksteissa, joissa eri näkemykset ja intressit risteytyvät (Wagenaar, 2011).

Näiden haasteiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen vaatii julkisjohtajilta syvällistä tietämystä, herkkyyttä kontekstin vaikutuksille ja kykyä navigoida monitahoisissa poliittisissa maisemissa. Näin julkisen johtamisen ongelmanratkaisuprosessit eivät ole ainoastaan haasteellisia, vaan ne ovat myös perustavanlaatuisesti monimutkaisia toimintoja, jotka edellyttävät jatkuvaa arviointia ja sopeutumista.

Ratkaisukeskeinen johtaminen ja merkityksellisyys

Ratkaisukeskeisestä johtamisesta ja merkityksellisyydestä ei ole vielä juurikaan aikaisempaa tutkimusta. Kuitenkin aikaisemman tutkimuskirjallisuuden – myös tekemämme tutkimusten perusteella – voidaan tunnistaa useita tekijöitä, miten merkityksellisyys ja henkilöstölähtöinen ratkaisukeskeinen johtaminen kiinnittyvät toisiinsa.

Ensinnäkin ratkaisukeskeisyys on keskiössä merkityksellisyuden kokemisessa (Kinder & Stenvall, 2024). Erityisesti kysymys on siis siitä, että ratkaisemalla asioita kykenemme auttamaan toisiamme ja koemme merkityksellisyyttä. Tästä johtuen esihenkilöiden tulee keskittyä siihen, että henkilöstöllä on edellytyksiä ratkaista merkitykselliseksi koettuja ongelmia.

Toiseksi esihenkilöiden tulisi organisaatiossaan keskittyä vahvasti siihen, että he pyrkivät ratkaisemaan organisaation kanalta merkitykselliseksi koettuja ongelmia sekä viemään rat-

kaisukeskeisyyttä eteenpäin merkityksellisyyttä korostavalla tavalla. Tämä liittyy muun muassa ajatteluun, minkä mukaisesti esihenkilöt johtavat esimerkillään. Kuvaavaa on, että esimerkiksi Segra-hankkeemme (Kuoppakangas ym., 2022) tulosten perusteella henkilöstö koki sellaisten esihenkilöiden edistävän merkityksellisyyttä, jotka eivät keskittyneet hallinnoimaan, vaan ratkaisemaan ihmisten ongelmia esimerkiksi julkisissa palveluissa. Tämä oli esimerkki henkilöstölle palveluiden tärkeydestä hallinnon sijaan.

Kolmanneksi johdon on kyettävä huomioimaan se, että eri työntekijöille merkitykselliset tekijät voivat poiketa toisistaan. Merkityksellisyys on siis jossakin määrin subjektiivista. Tämän takia ratkaisukeskeisen johtamisen on osin huomiotava yksilölliset tekijät. Johdon tulisi samoin tiedostaa, että sille ja työntekijälle olevat asiat voivat olla merkityksiltään erilaisia. Tämän ymmärtäminen on osoittautunut usein vaikeaksi suomalaisessa julkisessa hallinnossa. Esimerkiksi monissa yliopistoissa 2010-luvun taitteessa annettu yliopistolaki on johtanut johdon sisäpiirien syntymiseen. Näissä pienissä piireissä asioita ratkaistaan ja arvotetaan hyvin eri tavoin kuin koko tiedeyhteisöissä. Tämä on johtanut jopa johdon ja tiedeyhteisön välisten jännitteiden kasvuun. Johto ei aina tunnista, miten asioita tulisi ratkaista akateemisen yhteisön kanalta merkityksellisellä tavalla (Stenvall, 2022).

Neljänneksi johdon tulisi pyrkiä poistamaan merkityksellisyyttä ja ratkaisukeskeisyyttä heikentäviä tekijöitä. Segra-hankkeen tulosten perusteella henkilöstö arvioikin esihenkilöiden parhaiten edistävän merkityksellisyyden kokemusta poistamalla sitä vähentäviä tekijöitä (Kuoppakangas ym., 2022). Tämä voisi ratkaisukeskeisen johtamisen osalta tarkoittaa taulukon 2 mukaisia asioita.

Viidenneksi johdon pitää kyetä kannustamaan ja innostamaan henkilöstöä ratkaisukeskeisyyteen. Käytännössä merkityksellisten ongelmien ratkaisukeskeisellä johtamisella voidaan

Taulukko 2. Merkityksellisyyttä vähentävät tekijät (Bailey & Madden, 2016).

Merkityksellisyyttä vähentävä tekijä	Johtamistoimia – esimerkkejä
Arvoristiriita omien arvojen ja organisaation välillä	Kiinnitetään huomiota etiikan johtamiseen, selkeytetään arvoja, joilla ratkaistaan ongelmia
Otetaan työntekijät itsestään selvinä	Panostaminen johtamiseen, jossa arvostetaan ja huomioidaan henkilöstön kyky ratkaista ongelmia
On tarpeettomia tehtäviä suoritettavina	Vähennetään henkilöstöltä hallinnon taakkaa, joka ei palvele ratkaisujen aikaansaamista
Kohdellaan toisia epäreilusti	Luodaan ratkaisukeskeisyys huomioiden oikeudenmukaisuusperiaatteet organisaatioon
Vaikutusvalta tekemiseen on vähäistä	Luodaan henkilöstölle autonomiaa ongelmien ratkaisemisessa
Ei ole työssä tukevia henkilöitä	Muodostetaan tukiverkkoja organisaatiossa ongelmien ratkaisemiseksi
Aiheutetaan psyykkistä ja emotionaalista harmia	Pyritään poistamaan tarpeetonta psyykkistä ja emotionaalista kuormitusta. Edellyttää hyvää henkilöstön tuntemusta

luoda ”intohimoa” julkisiin organisaatioihin (Perry, 2020). Tässä mielessä ratkaisukeskeinen johtaminen testaa kyvyn motivoida henkilöstöä sekä luoda työtehtävien suorittamiseen liittyvää työiloa.

Lopuksi

Tässä artikkelissa olemme hahmottaneet ja jäsentäneet, mitä on merkityksellisten ongelmien ratkaisukeskeinen johtaminen. Olemme käyneet läpi ajattelutapaa ja käsitettä, taustajatteluita sekä ongelmien ratkaisujen prosesseja. Samoin olemme esittäneet esimerkkejä siitä, mitä merkityksellisten ongelmien ratkaisukeskeinen johtaminen on käytännössä ja myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Keskustelu ratkaisukeskeisestä johtamisesta on vasta alussa. Kinderin ja Stenvallin (2024) teos, jonka keskeisenä käynnistävänä voimana oli suomalainen ratkaisukeskeinen kulttuuri, on ensimmäinen kansainvälinen avaus, jossa ajattelutapaa on pyritty hahmottamaan kokonaisvaltaisesti. Uskommekin ratkaisukeskeisen johtamisen teoriakeskustelun kehittyvän edelleen tulevaisuudessa huomattavasti. Ajattelutavalla on annettavaa myös käytännön julkiselle johtamiselle mukaan lukien henkilöstöjohtaminen.

On lisäksi selvää, että ratkaisukeskeinen johtaminen kehittyy ja muotoutuu kontekstissa ja sen muutoksessa. Tässä mielessä erityisesti tekoälyn voidaan olettaa monin tavoin vaikuttavan ratkaisukeskeiseen johtamiseen, koska se tarjoaa esimerkiksi uudenlaisia logiikoita, automatiikkaa ja tietoperustaa ongelmien ratkaisemiseen. Tämä taas haastaa pohtimaan muun muassa ongelmien ratkaisemisiin liittyviä eettisiä kysymyksiä, ihmisen ja koneen vuorovaikutukseen liittyviä mahdollisuuksia ja rajoitteita sekä kysymystä siitä, millä perusteella ihmiskeskeinen ratkaisu olisi konetta kestävämpi ihmiskeskeisyyden näkökulmasta?

Kuten artikkelissa ehdotetaan, ratkaisukeskeisyyttä on mahdollista soveltaa monissa eri johtamisen konteksteissa. Organisaation prosessien on mahdollista edistää ratkaisukeskeisyyttä; on siis mahdollista luoda systeemisiä ja rakenteellisia kehyksiä ongelmanratkaisuun. Ihmisten ja koneen suorittamaa ongelmanratkaisua on myös mahdollista tukea ja kehittää. Ongelmanratkaisuun tulisi soveltaa dialogisuutta erityisesti silloin kun toiminta kohdistuu yhteisiin ongelmiin tai resurssien jakoon. Ennen kaikkea tulee pysähtyä sen äärelle, millaista ongelmaa ollaan ratkaisemassa, jotta toimenpiteet – olivat ne sitten tekemistä tai tekemättä jättämistä – olisivat mahdollisimman osuvia ongelman luonteen kannalta. ■

LÄHTEET

- Albert, A. (1967). Problem solving. *Nature*, 215, 1119-1119. <https://doi.org/10.1038/2151119b0>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A. & Soane, E. (2016). The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 27(3), 416-430. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.11.001>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. & Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Bailey, C. & Madden, A. (2016). What makes work meaningful-or meaningless. *MIT Sloan Management Review*.
- Dery, D. (1983). Decision-making, problem-solving and organizational learning, *Omega*, 11(4), 321-328. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(83\)90025-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(83)90025-7)
- Frankl, V. E. (1985). Man's search for meaning. Simon and Schuster.
- Getzels, J. W. & Csikszentmihalyi, M. (2017). From problem solving to problem finding. In *Perspectives in creativity* (pp. 90-116). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315126265-4>
- Heifetz, R. A., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.
- Jonassen, D. H. (2000). Toward a design theory of problem solving. *Educational Technology Research and Development* 48, 63-85 (2000). <https://doi.org/10.1007/BF02300500>
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 80-480. Wiley.
- Kinder, T., Six, F., Stenvall, J. & Memon, A. (2022). Governance-as-legitimacy: are ecosystems replacing networks? *Public Management Review*, 24(1), 8-33. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1786149>
- Kinder, T., Stenvall, J., Koskimies, E., Webb, H. & Janenova, S. (2023). Local public services and the ethical deployment of artificial intelligence. *Government Information Quarterly*, 40(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101865>
- Kinder, T. & Stenvall, J. (2024). *Problem-solving and Learning for Public Services and Public Management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-43230-9>
- Koskimies, E., Stenvall, J., & Holopainen, A. (2022). Julkinen johtaminen: Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriön julkaisuja No. 2022:10 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-899-6>
- Kuoppakangas, P., Smedberg, J., Koskimies, E., Lindfors, J., Pöntinen, S. & Stenvall, J. (2022). Merkityksellinen työ asiakasarvon luomisessa kuntien palveluissa (2021-2022): loppuraportti ja itsearvioinnin käsikirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2574-9>
- Kuoppakangas, P., Stenvall, J., Kinder, T., Lindfors, J. & Talonen, A. (2023). Detecting and managing the mechanism of perceived meaningfulness of work and digital transformation in public sector health and social care services. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122663>
- Liu, H. Y. & Maas, M. M. (2021). 'Solving for X?' Towards a problem-finding framework to ground long-term governance strategies for artificial intelligence. *Futures*, 126, 102672. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102672>
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). Wiley-Blackwell: *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Martela, F. & Pessi, A. B. (2018) Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology Review*, 9(363): 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

Maggetti, M. & Trein, P. (2019). Multilevel governance and problem-solving: Towards a dynamic theory of multilevel policy-making? *Public Administration*, 97(2), 355-369. <https://doi.org/10.1111/padm.12573>

Mergel, I., Dickinson, H., Stenvall, J. & Gasco, M. (2023). Implementing AI in the public sector. *Public Management Review*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231950>

Persson, I. & Savulescu, J. (2012). *Unfit for the future: The need for moral enhancement*. Oxford. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199653645.001.0001>

Perry, J. L. (2020). *Managing organizations to sustain passion for public service*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108915236>

Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 309-327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

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. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

Simon, H. A. (1982). (alkuperäinen teos 1945) *Päätöksenteko ja hallinto*. 2. painos. Weilin & Göös. Espoo.

Simon, H. (1983). Search and reasoning in problem solving. *Artificial Intelligence*, 21, 7-29. [https://doi.org/10.1016/S0004-3702\(83\)80003-4](https://doi.org/10.1016/S0004-3702(83)80003-4)

Stenvall, J., Laitinen, I., Yeoman, R., Thompson, M. & Santos, M. M. (2021). *Public Values for Cities and City Policy*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80799-3>

Stenvall, J. (2022). Kohti hyvin johdettuja, yhteisöllisiä yliopistoja ja yliopistodemokratiaa - yliopistojen johtosäännöt, johtaminen ja demokratia Suomessa professoriaktiivien näkökulmasta. Professoriliitto. Haettu osoitteesta 5.5.2024 <https://www.professoriliitto.fi/ajankohtaista/kohti-hyvin-johdettuja-yhteisollisia-yliopistoja-ja-yliopistodemokratiaa-yliopistojen-johtosaaannot-johtaminen-ja-demokratia-suomessa-professoriaktiivien-nakokulmasta/>

Wagenaar, H. (2011). A beckon to the makings, workings and doings of human beings: The critical pragmatism of John Forester. *Public Administration Review*, 71, 293-298. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02341.x>

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 1). University of California Press.

Yeoman R. (2013) Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of Business Ethics*, https://doi.org/10.1057/9781137370587_2

Yeoman, R. (2019). *The meaningful city: Toward a theory of public meaningfulness, city institutions, and civic work*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198788232.013.28>

JARI STENVALL on hallintotieteen professori Tampereen yliopistossa. Hänet on valittu vuoden 2022 professoriksi Suomessa.

SANNI PÖNTINEN on toiminut lähes 20 vuoden ajan kehittämissä julkisella sektorilla. Juuri nyt Pöntinen tekee väitöskirjaa Tampereen yliopistossa *Johtamisen ja talouden tiedekunnassa altruismista johtamisessa*. Pöntinen on myös tutkijana *Etairos-tutkimushankkeessa*, jossa tutkitaan tekoälyn hyödyntämistä yksityisellä ja julkisella sektorilla sekä Tampereen yliopiston *Työkyvyn ja palveluasenteen rakentuminen julkisissa palveluissa-tutkimushankkeessa*, jossa tarkastellaan muun muassa sitä, millaisia ongelmia työntekijät ratkovat ja miten tekoäly vaikuttaa kyseisten ongelmien ratkaisuun

Etä- ja hybridityö sekä mindfulness johtajuudessa, mentorointi verkostoissa ja palautumisinterventiot työhyvinvointia tukemassa

Turun yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen ja organisoinnin aineen tavoitteena on tukea inhimillisten ja sosio-ekologisesti kestävien murrosten johtamista. Laajaa aihekenttää käsitellään uraa uurtavasti luonnon monimuotoisuutta kunnioittavan johtajuuden (www.biodiful.fi), muutoksen johtamisen ja moniorganisaatioyhteistyön sekä inhimillisen työelämän ja johtajuuden kautta. Tutkimuksemme toteutuu rahoitettujen hankkeiden ja väitöstutkimuksen kautta (<https://blogit.utu.fi/johtaminenjaorganisointi/>). Alla joitain kuvauksia käynnissä olevista tutkimushankkeistamme.

Johtajuuden näkökulmia etä- ja hybridityön kontekstissa

Johtamisen ja organisoinnin tutkijatohtori Hilpi Kangas tarkastelee tutkimuksessaan johtajuutta erityisesti muuttuvassa ja murroksen keskellä olevassa työelämässä. Kankaan tutkimus rakentuu johtajuuden vuorovaikutteiselle näkökulmalle tarkastellen, miten johtajuus syntyy ja kehittyy erilaisissa tilanteissa ja konteksteissa. Väitöskirjassaan Kangas tarkastelee suhdeperustaista johtajuutta haastavissa konteksteissa. Sen jälkeen hän on laajentanut tätä näkökulmaa erityisesti teknologisoituvan ja monipaikkaisen työelämän ja johtajuuden tutkimusalueille.

Viimeaikaisessa tutkimuksessaan Kangas onkin tarkastellut erilaisia johtajuuden näkökulmia etä- ja hybridityössä. Johtajuutta on tarkasteltu esimerkiksi palauteenannon näkökulmasta etätöiden kontekstissa. Tutkimuksessa todettiin epätasapaino esihenkilöiden ja työntekijöiden ponnistelussa positiivisen palauteympäristön ylläpitämisessä. Tutkimuksessa korostettiin palautevuorovaikutuksen kahdenvälisen luonnetta ja osapuolten tasapuolista panosta vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi. Palautevuorovaikutuksen ja kahdenvälisen yhteistyön tulisi olla molempien osapuolten prioriteettina. Kangas on tarkastellut etätöiden johtamista myös työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta. Tässä tutki-

muksessa selvitettiin etätöiden vaikutusta työn ja muun elämän rajanvetoon sekä miten esihenkilöt voivat toiminnallaan lieventää rajojen hämärtymiseen liittyviä kielteisiä vaikutuksia. Tutkimuksessa selvitettiin erityisesti työntekijöiden perhe-taustan vaikutuksia heidän kaipaamaansa tukeen ja korostettiin rätälöityjen työtä ja muuta elämää tasapainottavien toimien ja käytänteiden tarvetta organisaatioissa.

Tutkimuksissaan Kangas pyrkii vastaamaan kysymyksiin siitä, miten monipaikkainen ja teknologisväliäinen työ haastaa perinteistä käsitystämme työstä ja johtajuudesta sekä millaisia johtamiskäytänteitä ja -tyylejä tarvitaan tulevaisuuden organisaatioissa. Kankaan tämänhetkisenä tutkimuksellisenä mielenkiinnon kohteena on tarkastella etä- ja hybridityön sosiaalista kontekstia, esimerkiksi esihenkilöiden sosiaalisia verkostoja sekä yhteisöllisyyden rakentumista organisaatioissa. Tarkastelunäkökulmina ovat myös tekoälyteknologioiden vaikutus esihenkilötöihin ja välillisesti työntekijöihin. Lisäksi virtuaalisen vuorovaikutusympäristön haasteet kuuluvat Kankaan mielenkiinnon kohteisiin. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä toimivan johtajuuden tärkeydestä niin yksilöiden hyvinvoinnille kuin lopulta organisaatioiden tehokkuudellekin ja selvittää keinoja tukea positiivista johtajuutta ja yhteisöllisyyttä muuttuvassa työelämässä.

Mindfulness johtajan itsetuntemuksen kehittämisessä

Tämän tutkimuksen keskiössä on mindfulnessin rooli johtajan itsetuntemuksen kehittämisessä kompleksisessa ja enakoimattomassa työelämässä. Tutkimuksen taustalla on havainto siitä, että nykyaikainen johtajuus vaatii syvää itsetuntemusta, kykyä reflektioon ja taitoa hallita tunteita myös vaikeissa tilanteissa. Sari Laine on koennut laajan haastattelulaineiston 50:ltä esihenkilöltä, jotka ovat harjoittaneet pitkään mindfulnessia. Väitöskirjassaan hän tutkii esihenkilöiden kokemuksia ja havaintoja mindfulnessin vaikutuksista.

Mindfulness-meditaation tutkiminen organisaatio- ja johtamiskontekstissa on viime vuosina ollut merkittävää erityisesti tuottavuuden ja työssä suoriutumisen näkökulmista. Kriittiset äänet ovat kuitenkin kyseenalaistaneet mindfulnessin hyödyntämisen vain tulosten parantamiseksi ja painottaneet arvojen ja etiikan merkitystä. Laineen väitöstutkimuksessa pyritään ymmärtämään mindfulnessin vaikutuksia syvemmällä psykologisella tasolla, erityisesti itsetuntemuksen kehittymisen ja minäkäsitysten muutosten kautta.

Koska itsetuntemuksen ja minäkäsitysten muutokset ovat ajan myötä tapahtuvia prosesseja, tutkimuksen keskiössä ovat pitkäaikaiseen mindfulnessin harjoittamiseen liittyvät ilmiöt ja muutokset kokonaisuudessaan. Tämä tutkimus täyttää osittain aukon aiemmassa tutkimuksessa, joka on keskittynyt enemmän lyhyen aikavälin vaikutuksiin.

Itsetuntemuksen ja oman toiminnan havaintokyvyn kehittämisellä on suuri merkitys nykyaikaisessa, monimutkaistuvassa johtamisympäristössä. Johtajan tulee pystyä lukemaan omaa toimintaansa paremmin ja sopeuttamaan sitä erilaisiin tilanteisiin. Korkea itsetietoisuus on yhdistetty eettiseen päätöksentekoon ja toisten huomioimiseen.

Alustavat tulokset osoittavat, että itsetietoisuuden kasvu voi muuttaa johtajan käsityksiä aiempaa joustavammiksi ja tarjota mahdollisuuksia sopeuttaa omaa ajattelua ja toimintaa johtamistilanteissa. Tämä puolestaan vahvistaa johtajan psykologista pääomaa, lisäten hänen kykyään selviytyä haasteista, sopeutua ja tuntea kyvykkyyttä omassa toiminnassaan.

Työelämän toimijoille väitöskirja tarjoaa ratkaisuja siihen, miten johtaja voi kehittää tietoisuuttaan omasta toiminnastaan suhteessa muihin, itsereflektiotaan ja psykologisia voimavarojaan. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota keinoja tukea tietoista ja vastuullista johtajuutta, joka edistää luottamuksen ja hyvinvoinnin rakentumista työyhteisöissä ja yhteiskunnassa. Väitöskirjalle on myönnetty rahoitusta muun muassa Suomen Kulttuurirahastolta ja Liikesivistysrahastolta.

Ristiinmentorointi verkostomaisen tutkimusyhteistyön kehittämisessä

Syöpätutkimus on ala, jossa kohtaavat eri asiantuntijoiden osaaminen ja yhteistyö ja jossa perimmäisenä tavoitteena on potilaan hyvä hoito. Keskeistä on toimiva tutkimusketju, joka etenee perustasolta molekyylien laboratoriotutkimuksesta aina syövän hoitoon ja seurantaan asti. Tätä kutsutaan translationaaliseksi tutkimukseksi, joka vaatii toteutuakseen yhteistyötä hyvin erityyppisten asiantuntijaryhmien ja organisaatioiden kesken tutkimusketjun eri vaiheissa.

Organisaatiotutkimuksen perusteella tiedämme, että yhteistyö ei synny automaattisesti, vaan se tarvitsee toimiakseen orga-

nisaation tukea, eri osapuolten tahtoa sekä ajallisia ja rahallisia resursseja. Käytännössä tutkimuksen haasteena ovat usein eri tutkimusalojen erilaiset käytännöt, perinteet, aikataulut ja tavoitteet. Myös tietoa mahdollisista yhteistyötahoista ja -mahdollisuuksista on joskus haastavaa tunnistaa tai löytää.

Mentorointi on useissa tutkimuksissa toimivaksi todennettu tapa tuoda eri aloilta tulevia asiantuntijoita yhteen. Kehittämismenetelmänä se on yksinkertainen, kevyt ja helpposti toteuttava. Turun kauppakorkeakoulun ja Läntisen Syöpäkeskuksen yhteisessä Ristiinmentorointi verkostomaisen tutkimusyhteistyön kehittämisessä -hankkeessa on pyritty edistämään syöpätutkimusta tuomalla yhteen syövän perustutkijoita ja klinikkoja.

Hankkeessa on kehitetty ja toteutettu mentorointiohjelma Läntiselle syöpäkeskukselle, jonka puitteissa syövän perustutkijat ja lääkärit ovat tavanneet ja tutustuneet toistensa työhön. Tutkimusaineistoa kerättiin haastattelujen ja kyselyn avulla mentorointiohjelman vaikutuksista tutkimusyhteistyöhön. Hankkeessa ovat mukana Anni Paalumäki, Anna Karhu, Jouni Saarni ja Riina Hiltunen Turun kauppakorkeakoulusta ja Pia Vihinen, Mervi Toriseva ja Mervi Siekkinen Läntisestä syöpäkeskuksesta.

Alustavat tulokset osoittavat, että vaikka tutkimusyhteistyö on organisatorisia esteitä, niitä on mahdollista ylittää, kun verkostosta löytyy toimijoita, jotka ovat uteliaita ja valmiita uhraamaan omaa aikaansa tärkeäksi katsomalleen asialle. Mentorointiin osallistumisen kautta he samalla tulevat ylittäneeksi erilaisia verkoston sisäisiä sosiaalisia rajoja. Heidän avullaan myös tieto yhteistyömahdollisuuksista leviää. Mentorointi vaikuttaakin lupaavalta menetelmältä tutkimusverkoston sisäisen koheesion vahvistamiseksi.

Psykologinen joustavuus työstä palautumisen tukena

Elina Honkasalon alkuvuodesta 2025 valmistuvassa väitöskirjassa tutkitaan työstä palautumisen edistämistä valmennusintervention avulla. Työperäinen stressi on yleistä ja sen aiheuttama pahoinvointi ja kustannukset ovat suuria. Valitettavan monet (työ)elämän stressitekijät ovat kuitenkin oman välittömän vaikutusvaltamme ulkopuolella. Siksi työntekijöiden olisi tarpeellista oppia keinoja, joilla stressin ja kuormituksen haitallisia vaikutuksia voi pienentää. Aiempi tutkimus osoittaa, että yksi tällainen keino voi olla palautuminen. Onnistuneella työstä palautumisella voidaan parhaimmillaan jopa neutralisoida stressin negatiivisia vaikutuksia. Siksi palautumista edistävien interventioiden tutkimus on tärkeää ja yhteiskunnallisesti merkittävää.

Väitöstutkimuksen tavoitteena on selvittää, voidaanko työstressistä palautumista edistää hyväksymis- ja omistautumisterapiaan (HOT) pohjautuvalla valmennuksella. Väitöskirja koostuu kolmesta osatutkimuksesta: narratiivisesta ja syste-

maattisesta kirjallisuuskatsauksesta aiempaan tutkimukseen sekä interventiotutkimuksesta, jossa tutkittiin valmennuksen vaikutusta palautumiseen ja hyvinvointiin.

Interventio-osatutkimukseen osallistui 59 osallistujaa kahdesta eri varsinaissuomalaisesta organisaatiosta. Osallistujat jaettiin joko interventio- tai viivästettyyn interventioryhmään. Kyselydata kerättiin osallistujilta neljästi. Kaikki tutkittavat osallistuivat 12 tunnin (4x3h) mittaiseen palautumisvalmennukseen. Valmennuksen aikana osallistujat pääsivät 1) harjoittamaan HOT-pohjaisia menetelmiä (eli mindfulness- eli tietoisuustaito-harjoitteita sekä arvotyöskentelyä) sekä 2) tutustumaan työstä palautumiseen ja sen edistämiseen. Tutkimuksen odotettiin edistävän palautumisen kokemusta, vähentävän palautumisen tarvetta sekä kasvattavan psykologista joustavuutta, joka mittaa kykyä toimia hyväksyvästi ja tietoisesti läsnä olleen omien arvojen mukaisesti. Alustavan analyysin perusteella valmennuksen tulokset ovat lupaavia.

Käytännön toimijoille tämä väitöskirjatutkimus tarjoaa palautumisvalmennusmallin, jonka vaikuttavuus on tieteellisesti todennettu ja jota voidaan hyödyntää työntekijöiden työkyvyn ja -hyvinvoinnin tukena. Tieteellisesti tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä palautumisinterventioiden vaikuttavuudesta, vaikutusmekanismeista sekä HOTin hyödyntämisestä palautumisen kontekstissa. Väitöskirjan viimeistelyvaihetta rahoittaa Työsuojelurahasto (#230266).

KIRJOITTAJAT

**Hilpi Kangas, Sari Laine, Anni Paalumäki ja
Elina Honkasalo**



Eeva Nummi

Dialogisen toimintakulttuurin kehittäminen – kohti inhimillisesti kestäväää organisaatiota

Fuusioitumisvaihetta elävässä sote-organisaatiossa toteutettu väitöskirjatutkimukseni käsitteli dialogisen toimintakulttuurin kehittämistä. Tutkimus teki näkyväksi sen, kuinka dialogi juurtuu kokemuksesta oppimalla yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla, ja sen, miten osaaminen syvenee vaiheittain. Näkyviin tuli myös dialogin radikaalisuus tehokkuutta ja tuottavuutta tavoittelevassa toimintakulttuurissa, sekä dialogin eheyttävä voima jatkuvien muutosten keskellä. Kun organisaatiodialogissa luovutaan tehokkuustavoitteista ja konsensusuhakuisuudesta, syntyy tilaa vaihtoehtoisille, ihmisten haavoittuvuudesta kertoville tarinoille, jotka alkavat rakentaa uudenlaista, inhimillisesti kestävämpää organisaatiotodellisuutta ja johtajuuskäsitystä.

AVAINSANAT: Dialogi, kokemuksesta oppiminen, organisaatiokulttuuri, inhimillinen, kestävä

Dialogin tavoitteena on ymmärryksen lisääminen

Dialogi on sanana ja ilmiönä vanha, mutta usein väärin käytetty ja ymmärretty. Arkikielessä dialogilla tarkoitetaan yleensä kahden tai useamman henkilön käymää vuoropuhelua. Tieteessä dialogille on annettu monia laadukkaaseen keskusteluun viittaavia määritelmiä (Alhanen, 2024). Omassa väitöskirjatutkimuksessani (Nummi, 2023) dialogi tarkoittaa varta vasten järjestettyä vuorovaikutustilannetta, jossa noudatetaan dialogin pelisääntöjä ja jossa mahdollistuu ihmisten välinen merkityksen virtaus (Isaacs, 1999). Dialogissa ihmiset rakentavat yhdessä uutta ymmärrystä käsiteltävästä asias-

ta, itsestään ja omasta suhtautumisestaan asiaan, sekä toisista ihmisistä ja siitä, miten he suhtautuvat käsiteltävään asiaan (Alhanen, 2016). Tämän määritelmän mukaan dialogi tähtää omasta ja toisten ihmisten kokemuksesta oppimiseen. Samalla rakentuu jaettua ymmärrystä ympäröivästä todellisuudesta (Bohm, 1996) ja syntyy yhteistä kieltä, joka on kulttuurin perusta (Schein, 1993).

Dialogissa ollaan erityisesti kiinnostuneita siitä, miten toiset ihmiset kokevat maailman, ja kuinka heidän kokemuksensa on erilainen tai samanlainen kuin minun kokemukseni (Alhanen, 2024). Keskustelun ytimessä ovat aiheena olevan asian tai ilmiön merkitykset osallistujille. Dialogin pyrkimyksenä on lisätä ymmärrystä sellaisella tavalla, joka palvelee

dialogiin osallistuvan joukon tarpeita, ei jonkun ulkopuolisen tahon tai toimijan tarpeita. Dialogissa keskustelu etenee vapaasti, oman kehkeytymisensä varassa, mutta usein tämän kaltaisen keskustelun syntyminen vaatii ohjaamista ja huolehtimista ns. dialogisesta tilasta (Arnkil, 2019). Kuka tahansa henkilö, joka ymmärtää, mistä dialogissa on kyse, voi toimia dialogisen keskustelun ohjaajana (Alhanen, 2024). Dialogin ohjaaminen voi myös luontevasti kuulua osaksi jotain tilannekohtaista roolia. Dialogin ohjaaminen, kuten dialogiin osallistuminenkin, vaativat taitoja, joita on mahdollista oppia.

Luovuin omassa tutkimuksessani sekä teoreettisesti että menetelmällisesti dialogin tehokkuustavoitteista ja konsensus-hakuisuudesta, jotka ovat leimanneet aiempaa dialogia käsittelevää organisaatiotutkimusta. Sen sijaan tavoittelin edellä kuvatun kaltaista, ymmärryksen lisääntymiseen pyrkivää dialogia. Tämä ratkaisu mahdollisti organisaation arkeen liittyvien erilaisten näkemysten ja kokemusten, myös organisaatioelämän raadollisuudesta ja ihmisten haavoittuvuudesta kertovien kokemusten, esiin tulemisen. Dialogin kautta rakentui uudenlaista ymmärrystä organisaatiotodellisuudesta ja siitä, miten dialogi tekee organisaatioelämästä inhimillisesti kestävämpää.

Dialogisen toimintakulttuurin kehittäminen käytännössä

Väitöskirjatutkimukseni sijoittui 2019 perustettuun vapaaehtoiseen sosiaali- ja terveyspalveluiden kuntayhtymään, johon perustettiin dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen tiimi. Tiimin tehtävänä oli dialogisen toimintakulttuurin kehittäminen kaikilla organisaatiotasolla. Toimin kehittämistyöstä ja tiimin toiminnasta vastaavana palvelupäällikkönä ja olin organisaation sisäinen autoetnografinen toimintatutkija.

Toimintatutkimus on lähtökohdiltaan sosiaalinen prosessi, joka ei tyydy kuvaamaan maailmaa sellaisena kuin se on, vaan ottaa kantaa siihen, millaiseksi se voisi tulla ja miten (Gergen & Gergen, 2007). Organisaation sisäistä toimintatutkijaa voikin pitää eräänlaisena muutosta edistävänä aktivistina, joka houkuttelee tarkastelemaan, tutkiskelemaan, ymmärtämään ja muuttamaan toimintaa erilaisissa kahdenkeskisissä ja ryhmätilanteissa (Coghlan & Shani 2007). Autoetnografinen tutkimusote antaa tutkimukselle subjektiivisen, kulttuurisen kokijan äänen (Adams ym. 2015).

Dialogisen toimintakulttuurin kehittäminen ja sitä käsittelevä väitöskirjatutkimukseni nojaavat Deweyn kokemusfilosofiaan ja Alhasen (2013) sen pohjalta kiteyttämiin **kokemuksesta oppimisen periaatteisiin**:

1. Koulutus on osa elämää, ei siitä erillistä
2. Oppilaan taipumuksen, ei ulkoa asetettujen tavoitteiden, tulee ohjata oppimista

3. Oppiminen tapahtuu kokeilevan toiminnan välityksellä, ei tietoa passiivisesti vastaanottamalla
4. Oppiminen perustuu kokemusjatkumon työstämiselle, ei sen kokonaisuuden pirstomiselle
5. Oppimisen tulee tähdätä kokemuksen jatkuvaan uudistamiseen, ei valmiiksi annetun elämäntavan omaksumiseen

Kokemuksesta oppimisen taustalla on käsitys, jonka mukaan ihmisen toimintaa ohjaa kokemuksen kautta syntyneet luontumukset, joiden olemassaolosta olemme harvoin itsekään tietoisia (Kivinen & Ristelä, 2001). Kun ihmisen kokemusjatkumolla tapahtuu jotain yllättävää, kyseenalaistuvat toimintamme ja ajattelumme tottumukset. Samalla avautuu mahdollisuus oppimiseen reflektiivisen prosessin kautta, jossa tutkiskellaan kokemuksen katkosta ja sen synnyttämää epäselvyyttä (English, 2013). Dialogisten poikkeamien, kokeilujen synnyttäminen ja poikkeamiin liittyvä reflektio muodostivat väitöskirjatutkimuksessani oppimisen ja kulttuurin muutokseen tähtäävän kehittämistoiminnan ytimen.

Dialogisen toimintakulttuurin kehittäminen lähti liikkeelle yksilötason **dialogikokemusten synnyttämisestä**. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisten dialogin periaatteiden mukaan toteutettujen keskustelujen järjestämistä organisaatiossa. Yksinkertaisena tavoitteena oli antaa ihmisille kokemus siitä, miten dialogi poikkeaa heidän aiemmista vuorovaikutuskokemuksistaan. Kokeilujen myötä ihmiset alkoivat hakeutua yhä uusiin dialogikokemuksiin ja kallistua dialogin suuntaan. Seuraava katkelma kuvaa omaa kokemustani dialogissa.

”Oma kokemukseni dialogissa on toisinaan saman kaltainen kuin joogassa tai meditaatiossa saamani kokemukset. Kokemusta kuvaa läsnäolon, syvän rauhan ja tasapainon tunne, kokemus mielen sisäisen hälinän rauhoittumisesta, vaikka dialogin aikana saatoinkin kokea hyvin monenlaisia tunteita ja jännitteitä. Kuitenkin dialogin jälkeen asiat tuntuivat jäsenyvän uudella tavalla, löytävän paikkansa ja maailma näyttävän taas astetta selkeämmältä. Samalla tavalla monet dialogeihin osallistuneet kuvasivat kokemustaan. Siinä, missä kokemukseni joogassa ja meditaatiossa oli sisään-päin katsova, dialogissa syntyi tämän lisäksi kokemus kytkeytymisestä muihin ihmisiin. ’Napayhteys’, joksi sitä kutsuin, oli kokemus samalla aaltopituudella olemisesta ja mielten välisestä yhteydestä.” (Nummi, 2023, 109)

Dialogikokemusten yleistyttyä, kun sen hyödyt alettiin paremmin tunnustaa, syntyi **tarve pidemmille työyhteisöjen dialogisille kehittämisprosesseille**. Dialogin tarve liittyi usein työyhteisön muutostilanteeseen tai kriisiin. Tyypillisiä tilanteita olivat esihenkilön vaihtuminen, yksikön lakkautus, yksiköiden yhdistyminen ja työyhteisön toimintaan liittyvät ongelmat.

Kehittämissyö toi näkyviin **oppimisyhteisöjen merkityksen dialogisen toimintakulttuurin juurruttamisessa**. Oppimisyhteisöt voidaan nähdä organisaation kehittämisfoo-

rumeina, joissa edistetään osallistumisen mahdollisuuksia, oppimis- ja kehittämistoimintaan sitoutumista ja opitun reflektointia (Tikkamäki, 2006). Tässä tutkimuksessa keskeisen oppimisyhteisön muodosti kehittämistyötä tehnyt dialogitiimi ja siihen kytkeytynyt avainhenkilöiden verkosto. Oppimisyhteisöllä oli tärkeä rooli jatkuvan kokemuksesta oppimisen ylläpitämisessä, kehittämistyön eteenpäin viemisessä sekä moraalisen rohkeuden vaalimisessa vastoinkäymisten hetkellä. Dialogisen ajattelun omaksuminen ja dialogisten toimintatapojen käyttöönotto on pehmeästä mielikuvasta huolimatta varsin radikaalia. Vaatii moraalista rohkeutta toimia eettisesti oikeina pitamiensä periaatteiden pohjalta, vaikka niihin kohdistuisi arvostelua tai halveksuntaa (Kidder, 2006). Oppimisyhteisöllä oli tässä tutkimuksessa keskeinen rooli moraalisen rohkeuden ylläpitämisessä.

Väitöskirjatutkimuksessani dialogi juurtui yksilö- ja yhteisötasolla, mutta organisaatiotasolla oppiminen hidastui ja lopulta pysähtyi kokonaan organisaatiofuusion jälkeen. Dialogi törmäsi fuusio-organisaation raadollisuuteen ja tehokkuusajatteluun, jonka seurauksena kehittämistoiminta ajettiin alas.

Dialogi törmää vallitsevaan toimintakulttuuriin ja kyseenalaistaa itsestään selvänä pidetyn

Organisaatiotasolla dialogi törmää nopeasti uskottavuusongelmaan (Nummi, 2023). Ollakseen uskottavaa ja sopiakseen vallitsevaan tehokkuuden kulttuuriin dialogilla pitää olla selkeä tavoite, muutoin se on hukkaan heitettyä aikaa. Tavoitteen tulee mielellään olla hyvin konkreettinen ja selkeäraajainen (Vähämäki, 2008), johon dialogia voidaan välineenä soveltaa.

Välineellinen dialogi otetaan organisaatioissa helposti vastaan, sillä se tarjoaa keinon osallistaa henkilöstöä kyseenalaistamatta status quon määrittelmiä tavoitteita ja pyrkimyksiä. Dialogia voidaan käyttää keinona näiden tavoitteiden ja pyrkimysten saavuttamiseksi sekä mielipiteen muokkamiseksi niille suotuisaksi (Juuti ym., 2004). Tämän kaltainen ajattelu perustuu olettamukselle, että joku tietää toisia paremmin, mikä on hyödyllistä ja tarpeellista (Gergen & Thatchenkery, 2006). Valta pysyy tiettyjen toimijoiden käsissä ja sitä jaetaan vain niiltä osin, kuin he näkevät tarpeelliseksi. Kyse ei ole lähtökohdiltaan tasa-arvoisten toimijoiden kohtaamisesta, jossa kaikilla osapuolilla on oikeus osallistua päätöksentekoon myös siitä, mistä on tarpeen puhua (Juuti ym., 2004). Dialogiin, sen ihannetilassa, ei kuulu hierarkkiset suhteet ja lukitut päämäärät (Alhanen, 2016), joten on syytä todeta, että välineellisessä dialogissa ei itseasiassa ole kyse dialogista.

Aito dialogi ja siihen olennaisesti liittyvä kokemuksen reflektointi nähdään työ- ja organisaatioelämässä helposti taaksepäin katsovana, pysähtyneenä menneissä vellomisena, huk-

kana, johon tehokkaasti eteenpäin pyrkivällä organisaatiolla ei ole aikaa tai resursseja (Nummi, 2023). Kyse on kuitenkin dynaamisesta, eteenpäin katsovasta prosessista, joka perustuu konstruktionistiseen käsitykseen todellisuudesta (Cunliffe, 2008). Siinä tiedon, todellisuuden, rakenteiden ja ilmiöiden nähdään muodostuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Tästä näkökulmasta dialogiin ryhtyminen on mitä suurimmassa määrin rationaalista ja olennainen osa toimivaa organisaatiota. Myös kehittämisen täytyy olla kielellistä, olakseen vaikuttavaa (Gergen & Thatchenkery, 2006).

Muutos syntyy dialogisen organisaatiokehittämisen näkökulmasta, kun ihmiset kyseenalaistavat itsestään selvänä pidettyä ja etsivät erilaisia vaihtoehtoja sosiaaliselle toiminnalle. Tavoite on lisätä ymmärrystä erilaisista kokemuksista systeemin sisällä. Miten, missä ja kuinka näitä keskusteluja käydään, tulee keskeiseksi (Bushe & Marshak, 2009).

Dialogin eheyttävä voima

Tutkimukseni sijoittui organisaatioon, jossa oli meneillään fuusion jälkeinen turbulenssi ja radikaalien muutosten sarja. Radikaaleissa muutoksissa muuttuvat organisoitumista koskevat säännöt ja ylipäätään käsitykset siitä, miten ihmiset toimivat keskenään ja suhteessa ympäröivään todellisuuteen (Huy, 1999, 2002). Muutos voi olla hyvinkin nopea, ja organisaation on kyettävä huolehtimaan yhtäaikaan sekä muutoksesta että jatkuvuuden kokemuksesta. Organisaatiofuusioita käsittelevän tutkimuksen (Teerikangas, 2006) valossa johdon huomio kiinnittyy usein ns. näkyviin, mitattaviin tekijöihin, jolloin strategiset ja taloudelliset näkökulmat nousevat keskiöön. Tällöin sosiokulttuuriset ja inhimilliset tekijät saavat 'hiljaisten voimien' omaisesti otteen yhdistymisen arjesta, etenemisestä ja tuloksellisuudesta. Henkilöstö oireilee, yhteistyön sijaan epäillään, kilpaillaan, käydään valtataisteluja ja muutoksen kulttuuriset ulottuvuudet jäävät pitkään saavuttamatta.

Radikaaleissa muutoksissa, epävarmoina aikoina syntyy käsittelemättömän aineiston varastoja (Biran, 2015). Aineisto, jota ei sanota ääneen, jää leijumaan ilmaan ja muodostaa määrittelemättömän uhan, joka estää ihmisiä toimimasta. Kokemukset ikään kuin pullotetaan ja jätetään käsittelemättä. Kasautuessaan kokemukset purkautuvat ulos sellaisenaan, konkreettisina tekoina, eikä niissä tapahdu kokemuksesta oppimista. Teot voivat olla julmia ja primitiivisiä, tuhoavia. Dialogin muodostama tunnesäiliö on tarpeen, jotta inhimillisten kokemusten käsittely tulee mahdolliseksi ja eheytymistä voi tapahtua kokemusta pirstaloivista tapahtumista huolimatta.

Vuorovaikutus, jossa kunnioitetaan ihmisten erilaisuutta ja ylläpidetään myötätuntoista yhteyttä, yhdistää ihmismielet toisiinsa ja kasvattaa integratiivisia yhteyksiä aivoissa (Siegel, 2012). Reflektiivinen dialogi, yhteisten tarinoiden kertominen, kokemuksista puhuminen ja yhteyksien korjaaminen ovat turvallisten ihmissuhteiden rakennusmateriaalia. Olosuhteissa, joissa tällainen toiminta mahdollistuu, ihmiset

ja koko ryhmä voivat hyvin. Syntyy turvallinen ja tukeva sosiaalinen todellisuus, jossa ihminen pärjää, joka on inhimillisesti kestävä.

Dialogi mahdollistaa syväsukelluksen omiin kokemuksiin, ajatus- ja toimintamalleihin sekä niiden taustalla vaikuttaviin olettamuksiin ja arvoihin. Syvässä dialogissa kosketetaan myös sitä, millaisia olemme ihmisinä – yksilöinä ja ihmislajina – ja mikä meitä erottaa ja yhdistää toisiimme. Dialogin syvätasolla syntyy kokemus kytkeytymisestä omaan itseeseen, toisiin ihmisiin ja johonkin meitä suurempaan (Swidler, 2012). Ihminen ei ole yksin oman kokemuksena kanssa arvaamatomasti käyttäytyvässä todellisuudessa, vaan autenttinen kokiija ja toimija osana suurempaa kokonaisuutta. Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus kietoutuvat yhteen synnyttäen kokemuksen jatkuvuudesta (Alhanen, 2016) – dialogi eheyttää.

Inhimillisesti kestävän organisaatiokulttuurin kehittyminen

Dialogi, jossa työhön liittyviä merkityksiä tutkiskellaan ja rakennetaan jatkuvasti uudestaan, on välttämätöntä ihmisten hyvinvoinnin, työkyvyn ja organisaation toimintakyvyn kannalta. Saadessaan tilaa, tunteista ja haavoittuvuudesta kertovat rehelliset tarinat rakentavat yksilön sisäistä ja ihmisten välistä yhteyden kokemusta (Siegel, 2012). Yhteyden kokemus auttaa suhtautumaan luottavaisesti nykyisyyteen, tulevaisuuteen, toisiin ihmisiin ja ympäröivään todellisuuteen.

Organisaation johdon antautuminen tavoitteista vapaaseen dialogiin mahdollistaa kokemuksesta oppimisen ja hyväksyvän yhteyden omaan haavoittuvuuteen, joka muokkaa johtajuuskäsitystä (Nummi, 2023). Yksilön sisäinen yhteyden kokemus sekä autenttinen ja kehollinen johtajuus vahvistuvat. Samalla vahvistuu johtajan kyky asettua vastavuoroiseen suhteeseen toisten ihmisten kanssa sekä kyky kohdata muiden ihmisten haavoittuvuus empaattisesti ja kunnioittavasti.

Kun organisaatiodialogissa luovutaan tehokkuustavoitteista ja konsensushakuisuudesta, syntyy tilaa vaihtoehtoisille, haavoittuvuudesta kertoville tarinoille, jotka alkavat rakentaa uudenlaista organisaatiotodellisuutta ja johtajuuskäsitystä. Jatkuvat, tavoitteista vapaat dialogit jäsentävät merkityksellistämisen prosessia organisaatiossa. Niiden kautta kehittyvä tietoinen, kokemuksesta oppiva strategia, joka rakentaa inhimillisesti kestävä organisaatiota (Nummi, 2023). Esittelin väitöskirjatutkimuksessani alustavan dialogiin ja kokemuksesta oppimiseen perustuvan inhimillisesti kestävän organisaation mallin, jonka kehittämistä jatkan käynnissä olevassa post-doc tutkimuksessani.

Lopuksi

Dialogi, kuten artikkelin alussa kuvasin, on harvinaista työ- ja organisaatioelämässä, erityisesti silloin, kun toimintaa ohjaavat tehokkuuden ja tuottavuuden tavoitteet (Nummi, 2023). Tällaisessa toimintakulttuurissa dialogin tarpeellisuus ja hyödyllisyys tulevat nopeasti kyseenalaistetuiksi. Koska aito dialogi ei koskaan ole täysin ennakoitavissa, se sisältää riskin epävarmuuden lisääntymiseen, kun uusille näkökulmille avautuminen kyseenalaistaa itsestään selvinä pidettyjä, totuttuja ajatusmalleja. Juuri tähän liittyy sen valtava kasvun ja kehittymisen potentiaali, sekä torjutuksi tuleminen riski.

Modernin ajan perinne ohjaa tarkastelemaan yhteiskuntaa ja organisaatiota luonnontieteen ja teknologian lainalaisuuksien kautta (Gergen & Thatchenkery, 2006). Siinä korostuvat rationaalinen ajattelu, yhden todellisen, meidän ulkopuolellamme olevan todellisuuden olemassaolo, sekä totuuden etsintä kurinalaisin, systematisoiduin menetelmin. Modernin ajan ja tieteen kieli pyrkii kohti totuutta ja synnyttää monologia. Tämä perinne elää edelleen voimakkaana käytännön organisaatioelämässä.

Dialogisessa, konstruktionismiin pohjautuvassa organisaatiokäsityksessä hyväksytään erilaisten näkökulmien olemassaolo ja pyritään dialogiin (Cunfilie 2006). Keskiöön nousevat erilaiset sosiokulttuuriset prosessit, joissa kielellä on keskeinen rooli, ja joissa käsitystä organisaatiosta rakennetaan jatkuvasti uudestaan. Organisaatio ei olekaan itsenäinen olento ja rakenne, vaan osa sosiaalista todellisuutta ja kulttuurisen elämän muoto (Gergen & Thatchenkery, 2006), jollaisena sitä pitää myös tarkastella ja johtaa. ■

LÄHTEET

- Adams, T. E., Holman Jones, S. L. & Ellis, C. (2015). *Autoethnography*. New York: Oxford University Press.
- Alhanen, K. (2013). *John Dewey'n kokemusfilosofia*. Helsinki
- Alhanen, K. (2016). *Dialogi demokratiassa*. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Arnkil T. E. (2019). Co-generating dialogical spaces: Challenges for open and anticipation dialogues and dialogical practices in general. *International Journal of Collaborative-Dialogic Practices*, 9(1), 37-50.
- Biran, H. (2015). *The courage of simplicity: Essential ideas in the work of W. R. Bion*. London: Routledge.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. New York: Routledge.
- Coghlan, D. & Shani, A.B. (2007). *Insider action research: The dynamics of developing new capabilities*. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury-Huang (toim.), *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice* (ss. 643-654). London: Sage Publications.
- Cunliffe, A. L. (2008). *Orientations to social constructionism: relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning*. *Management Learning*, 39(2), 124-139.
- English, A. R. (2013). *Discontinuity in learning: Dewey, Herbart and education as transformation*. New York: Cambridge University Press.

- Gergen K. J. & Gergen M. M. (2007). Social construction and research as action. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury-Huang (toim.), The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice (ss. 159-171). London: Sage Publications.
- Gergen, K. J. & Thatchenkery, T. (2006). Organizational science and the promise of postmodernism. Teoksessa S. McNamee & D. M. Hosking (toim.), The social construction of organization (ss. 34 – 51). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change, *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Currency.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, B. (2004). *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*. Helsinki: Otava.
- Kidder, R. (2006). *Moral courage*. New York: Harper Collins Publishers.
- Kivinen, O. & Ristelä, P. (2001). *Totuus, kieli ja käytäntö. Pragmatistisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen*. Vantaa: WSOY, Tammavuoren Kirjapaino Oy.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51.
- Siegel, D. J. (2012). *The developing mind: How relationships and the brain interact to shape who we are*. New York, London: The Guilford Press.
- Swidler, L. (2012). Deep-dialogue/Critical-thinking/Competitive-cooperation: the most authentic human way to be and act. *Journal of Ecumenical Studies*, 47(2), 143-151.
- Teerikangas, S. (2006). *Silent forces in cross-border acquisitions: An integrative perspective on post-acquisition integration*. Espoo: Yliopistopaino.
- Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Tampere: Tampere University Press.
- Vähämäki, M. (2008). *Dialogi organisaation oppimisessa*. Tampere: Esa Print.

EEVA NUMMI (FT) työskentelee Työsuojeleurahaston rahoittamana post-doc tutkijana Turun yliopiston kauppa- ja korkeakoulutieteiden tutkimuskeskuksessa johtamisen ja organisaation oppiaineessa. Hänen tutkimuksensa käsittelee dialogia inhimillisesti kestävässä organisaation ja muutoksen ytimessä. Tutkimustyön lisäksi Eeva kehittää dialogiosaamista käytännön työelämässä.

Työ, oppiminen ja johtaminen digitaalisessa murroksessa ja vihreässä siirtymässä

Työterveyslaitos on sosiaali- ja terveysministeriön alainen, itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö, joka toimii viidellä paikkakunnalla Suomessa. Työterveyslaitoksen visiona on Hyvinvointia työstä. Hyppäys digiin on yksi kuudesta yksiköstä, jotka vastaavat laitoksen tutkimus- ja kehittämistoiminnasta, yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta sekä palveluliiketoiminnasta. Hyppäys digiin -yksikön henkilöstöjohtamiseen ja laajemminkin johtamiseen kohdistuvan tutkimustoiminnan kohteena ovat ihmiset ja työpaikat digitaalisessa murroksessa, vihreässä siirtymässä ja muissa työelämän muutoksissa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon työn veto- ja pitovoima.

Miksi tulla toimistolle?

Työsuojelurahaston rahoittama tutkimus tuottaa tietoa itseohjautuvan hybridityön hyvistä käytännöistä, mahdollisuuksista sekä riskeistä ja keinoista torjua niitä. Tarkoitus on näin tukea työorganisaatioiden kykyä johtaa itseohjautuvuutta hybridityössä ja tähän liittyvässä toimitilojen suunnittelussa. Toimitilasunnittelu kytkeytyy läheisesti hybridityön johtamiseen. Työnantajan toimitilat muuttuvat tietovaltaisessa työssä yhä enemmän strategisiksi investoinneiksi, joissa tehtävän lähi-työn tulee tuoda lisäarvoa työn sujuvuuteen, yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksellisia näkökulmia hankkeessa ovat myös organisatorisen kontrollin mahdollisuudet ja tavat hybridityössä sekä hybridityö keino-
na vahvistaa organisatorista resilienssiä. Tutkimusta johtaa tutkimusprofessori Tuomo Alasoini, ja siinä toimivat tutkijoina Annu Haapakangas, Suvi Hirvonen, Marja Känsälä, Eveliina Saari, Kirsikka Selander ja Laura Seppänen Hyppäys digiin -yksiköstä sekä Hilpi Kangas Turun yliopistosta.

ALGOSH

Algoritminen johtaminen on monilla työpaikoilla vielä uusi asia, eikä sen vaikutuksista ole paljon tietoa. Teknologista kehitystä on kuitenkin mahdollista ohjata edistämällä työn

terveellisyyttä ja turvallisuutta. ALGOSH-hanke tutkii työn algoritmisen johtamisen haasteita, mahdollisuuksia ja strategisia valintoja työturvallisuuden, työterveyden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kansainvälisen yhteistyöhankkeen rahoittajana toimii Swedish Research Council for Health, Working Life (Forte), ja sitä johtaa Karolinska Institutet. Tutkimuksessa kehitetään tapoja arvioida algoritmisen johtamisen riskejä työterveydelle, työturvallisuudelle ja työhyvinvoinnille, tuotetaan uutta tietoa algoritmisen johtamisen vaikutuksista sekä edistetään sidosryhmien, kuten työmarkkinajärjestöjen, vuoropuhelua algoritmisen johtamisen riskeistä ja vaikutuksista. Monitieteiseen hankkeeseen osallistuu tutkijaryhmiä myös Australiasta, Espanjasta, Kanadasta, Suomesta ja Yhdysvalloista. Työterveyslaitoksen osahankkeen projektipäällikkönä toimii tutkimuspäällikkö Virpi Kalakoski ja tutkijana Heidi Lahti Hyppäys digiin -yksiköstä.

ALMA-AI

Työterveyslaitoksen itse rahoittama hanke tutkii algoritmisen johtamisen ja tekoälypohjaisten järjestelmien vaikutuksia työpaikkojen työturvallisuuteen ja työterveyteen. Lähtökohdana tutkimuksessa on, että algoritminen johtamisjärjestelmä, jossa vastuu henkilöstöön vaikuttavien päätösten tekemisestä ja toteuttamisesta on annettu algoritmeille, rajoittaa ihmisen osallistumista ja valvontaa työprosessissa. Hyvällä suunnittelulla voidaan lieventää algoritmisen johtamisen kielteisiä vaikutuksia työntekijöille ja lisätä myönteisiä. Hankkeessa tuotetaan kirjallisuuskatsaus algoritmisen johtamisen vaikutuksista työterveyteen ja -turvallisuuteen sekä raportti algoritmisen johtamisen tilanteesta Euroopassa. Tutkimus toteutetaan osana eurooppalaisen työturvallisuus- ja työterveystutkimuksen PEROSH-kumppanuusverkoston toimintaa. Siihen osallistuvat Työterveyslaitoksen lisäksi INSST (Espanja), AUVA (Itävalta), CIOP-PIB, (Puola), INAIL (Italia), INRS (Ranska) ja TNO (Alankomaat). Tutkimuksen projektipäällikkönä Työterveyslaitoksessa toimii kehittämisspäällikkö Teppo Valtonen Hyppäys digiin -yksiköstä.

Työturvallisuusoppiminen ja -johtaminen alustaorganisoidussa työssä

Alustatyö on esimerkki työn digitaalisesta organisoinnista, jonka merkitys kasvaa. Alustojen toimintaa ohjaava algoritminen johtaminen tuo sekä haasteita että mahdollisuuksia työturvallisuudelle. Työsuojelurahaston ja Työterveyslaitoksen rahoittamassa sekä yhteistyössä eurooppalaisen SAFERA-verkoston kanssa toteutettavassa hankkeessa tutkitaan työturvallisuuden ennakoivaa oppimista ja johtamista vuokra- ja alustatyössä. Uuden tiedon tuottamisen ohella hankkeessa pyritään kehittämään ratkaisuja työturvallisuusoppimiseen ja selvitetään, mitä Euroopan unionin direktiiviehdotus työolojen parantamiseksi alustatyössä tarkoittaa yrityksille ja työntekijöiden työturvallisuudelle. SAFERA on 15 eurooppalaisen työturvallisuustutkimusta rahoittavan organisaation yhteisö, jonka jäsenistä hankkeeseen osallistuvat Työterveyslaitoksen lisäksi verkostohanketta johtava TNO (Alankomaat), PESI (Espanja, Baskimaa) ja NSR (Norja). Hanketta johtaa Työterveyslaitoksessa tutkimuspäällikkö Laura Seppänen Hyppäys digiin -yksiköstä ja siinä toimivat tutkijoina Pia Perttula ja Riikka Ruotsala Työturvallisuus-yksiköstä.

Muutoskyvykkyys menestystekijänä

Työsuojelurahaston rahoittama tutkimus selvittää pk-yritysten kokemuksia viime vuosien kriiseistä ja kriisien vaikutuksista toiminnan jatkuvuuteen, johtamiseen ja sisäiseen yhteistyöhön. Kriiseistä erityishuomion kohteena ovat koronaviruksen ja Venäjän sodan Ukrainassa aiheuttamat geopolittiset jännitteet. Tutkimus tunnistaa toimintamalleja ja ratkaisuja, joilla yritykset ovat selvinneet niitä kohdanneista kriiseistä. Teoreettisena viitekehysnä tutkimuksessa on organisatorinen resilienssi kohdistuen erityisesti ennakointiin ja jatkuvuuden hallintaan, ihmistä arvostavaan kulttuuriin ja johtamiseen sekä yhteistyön rakentamiseen organisaation sisällä ja sidosryhmien kanssa. Tutkimuksen projektipäällikkönä toimii vanhempi asiantuntija Mervi Halonen ja johtajana tutkimusprofessori Tuomo Alasoini Hyppäys digiin -yksiköstä. Tutkijoina ja kehittäjinä hankkeessa toimivat Anna-Leena Kurki ja Antti Soikkanen samasta yksiköstä sekä Miira Heiniö ja Hanna Uusitalo Työturvallisuus-yksiköstä.

Ylipursuavasta olennaiseen

Nykypäivän asiantuntijatyössä työtä on usein liikaa. Siihen kuuluu työnkuvaan sopimattomia tehtäviä, ja työrooli ja yksityiselämä sotkeutuvat toisiinsa. Pahimmillaan työ pursuaa yli kaikkien rajojen heikentäen työn hallinnan tunnetta, hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Työsuojelurahaston ra-

hoittamassa tutkimuksessa selvitetään asiantuntijatyön ylipursuamista suomalaisessa työelämässä, tunnistetaan työn rajaamisen tarpeita ja mahdollisuuksia sekä luodaan ratkaisuja, joilla asiantuntijatyössä voidaan keskittyä olennaiseen. Ratkaisut on suunnattu työpaikoille erityisesti HR-ammattilaisten, työhyvinvoinnista vastaavien ja esihenkilöiden, mutta myös yksittäisten asiantuntijoiden hyödynnettäviksi. Hankkeen projektipäällikkönä toimii vanhempi asiantuntija Minna Toivanen ja tutkijoina Kirsi Yli-Kaitala, Teppo Valtonen, Marja Känslä ja Maarit Kauppi Hyppäys digiin -yksiköstä, Ari Väänänen Työkyky ja työurat -yksiköstä ja Kaisa Reuna Digi ja data -yksiköstä.

Työpaikat ilmastotoimijoina – yhteiskehittäen kestäviin ratkaisuihin

Työsuojelurahaston yhdessä Julkisten ja hyvinvointialojen liiton kanssa rahoittama hanke tutkii työyhteisöjen ilmastotoimijuutta ja työpaikkojen toimia ilmastomuutoksessa. Hankkeen tavoitteena on lisätä tietoa työpaikkojen tämänhetkisestä aktiivisuudesta, keinoista, kehittämisideoista ja kokeiluista ilmastomuutoksen hillitsemiseksi ja siihen sopeutumiseksi. Hankkeessa tuotetaan malli, jolla HR, esihenkilöt ja työyhteisöt voivat yhdessä arvioida omaa ilmastotoimijuuttaan, tarkastella työn ja ilmastomuutoksen yhteyksiä ja käyttää mallia kehittämistoimien pohjana. Mallin laadinnassa hyödynnetään kyselyjä, haastatteluja, työpajakeskusteluja sekä työympäristöä ja tilaratkaisuja kartoitettavia käytettävyysskatsemuksia ja lämpöolomittauksia. Tutkimuksen projektipäällikkönä toimii vanhempi asiantuntija Heli Clottes-Heikkilä Hyppäys digiin -yksiköstä ja vastuututkijana tutkimusprofessori Anna-Maija Teperi Työturvallisuus-yksiköstä. Tutkijoina hankkeessa toimivat Arja Ala-Laurinaho ja Sara Malve-Alroth Hyppäys digiin -yksiköstä sekä Tarja Heikkilä, Kirsi Jusila ja Jenni Kaisto Työturvallisuus-yksiköstä.

Digivihreän siirtymän ymmärtäminen ja tukeminen osana työhyvinvointia

Työterveyslaitoksen rahoittama hanke tutkii digivihreää siirtymää eli vihreän siirtymän toteuttamista digitaalista tietotekniikkaa hyödyntämällä tuotteiden, palvelujen, toimintaprosessien ja työympäristöjen kehittämisessä. Erityiskiinnostuksen kohteena ovat tekoälyn mahdollisuudet digivihreässä siirtymässä. Tutkimuksessa kartoitetaan myös digivihreään siirtymään sisältyviä mahdollisuuksia ja riskejä työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämiseksi. Samalla pyritään edistämään digivihreän siirtymän toteutumista työpaikoilla henkilöstöä osallistavalla ja oikeudenmukaiseksi koetulla tavalla. Kä-

sitteellisen analyysin kohteena on selventää vihreän työn ja osaamisen käsitteitä. Osana tutkimusta toteutetaan kaikki toimialat kattavat digivihreää siirtymää työpaikoilla kartoittavat työnantaja- ja työntekijäkyselyt yhteistyössä Tilastokeskuksen kanssa. Projektin omistajana toimii johtaja Päivi Husman, projektipäällikkönä vanhempi asiantuntija Arja Ala-Laurinaho ja tutkimuksen johtajana tutkimusprofessori Tuomo Alasoini Hyppäys digiin -yksiköstä. Tutkijoina hankkeessa toimivat väitöskirjatyön tekijät Jere Immonen ja Fanni Moilanen samasta yksiköstä sekä Jarno Turunen ja Vaula Siltala Digi ja data -yksiköstä.

Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely

Hyppäys digiin -yksikkö seuraa hyvinvointialueiden työntekijöiden työhyvinvointia vuosittaisilla Mitä kuuluu? -kyselyillä. Vuonna 2018 alkaneen tutkimuksen tavoitteena on seurata hyvinvointialueuudistuksen vaikutuksia sote-alan ja pelastustoimen ammattilaisten työhyvinvointiin sekä tuottaa tietoa organisaatioiden strategisen työhyvinvoinnin johtamiseen ja poliittiseen päätöksentekoon. Kyselytuloksia käytetään työhyvinvoinnin ratkaisujen kehittämisessä ja alan veto- ja pitovoiman edistämiseksi. Tutkimuksesta vastaavat tutkimusprofessori Jaana Laitinen ja vanhempi asiantuntija Mervi Halonen.



Tuomo Alasoini

Klaanikontrolli hybridityössä

Hybridityö haastaa aiempia organisatorisen kontrollin muotoja. Erytishuomion kohteena artikkelissa ovat hybridityön haasteet yhteisiin arvoihin, normeihin ja uskomuksiin perustuvalla klaanikontrollille. Klaanikontrollin uusintamisessa korostuu kasvokkaisten kohtaamisten ja näiden synnyttämän hiljaisen tiedon merkitys. Kahdessa ohjelmistoalan yrityksessä tehdyt haastattelut osoittavat työntekijöiden kasvokkaisten kohtaamisen ja osallistumisen yritysten erilaisiin tapahtumiin vähentyneen pysyvästi koronapandemian myötä. Etäkohtaamisilla ei ole pystytty täysin vastaamaan kasvokkaisten kohtaamisten aikaansaamaan kommunikaatiovajeeseen, jota klaanikontrollin uusintaminen edellyttää. Etäkohtaamisiin sisältyy työntekijöiden kokemina monia kommunikaation laatuun liittyviä ongelmia. Artikkelissa esitetään neljä mahdollista strategiaa klaanikontrollin ylläpitämiseksi hybridityössä. Valintoja erottelevat toisistaan se, kuinka paljon lähityötä ja kasvokkaisia kohtaamisia johto katsoo tarvittavan sekä millaisen roolin johto omaksuu valitsemaansa tavoitteeseen pääsemiseksi.

AVAINSANAT: etäkohtaaminen, etätyö, hybridityö, organisatorinen kontrolli

Johdanto

Koronapandemian myötä yleistyneen hybridityön vakiintuminen monissa organisaatioissa ”uudeksi normaaliksi” on lisännyt kiinnostusta hybridityön organisatorisia kontrollimuotoja kohtaan. Aihetta koskeva tutkimustieto on kuitenkin yhä puutteellista. Erytisen puutteellista tietoa on hybridityön välillisistä, paljolti vielä näkymättömissä olevista pitkäaikaisvaikutuksista organisaatioiden toimintaan (Kallio & Jansson, 2023; Leonardi, 2021; Pianese, Errichiello & Da Cunha, 2022). Tarkastelen artikkelissa kahdessa suomalaisessa ohjelmistoalan yrityksessä tehtyjen haastattelujen valossa hybridityön haasteita olemassa oleville organisatorisen kontrollin muodoille. Pääkiinnostuksen kohteena on, kuinka hybridityö

haastaa yritysten soveltamia klaanikontrollin muotoja. Tutkimusaineisto on koottu Työterveyslaitoksen toteuttaman ja Työsuojelurahaston rahoittaman ”Miksi tulla toimistolle?”-tutkimusprojektin (2023–24) yhteydessä.

Klaanikontrolli organisatorisen kontrollin muotona

Organisaatioiden johdolla on oltava käytössään keinoja, joilla ohjata organisaatioiden toimintoja kohti asetettuja tavoitteita. Näiden keinojen muodostama kokonaisuutta voidaan kutsua *organisatoriseksi kontrolliksi*. Kontrollin käsite voi kuulos-

taa nykypäivän itseohjautuvuutta korostavaa johtamispuhetta vasten peilattuna vanhanaikaiselta (vrt. Työn tuuli 2/2020, useita artikkeleita). Organisatorinen kontrolli on kuitenkin organisaatioiden johtamista koskeva yleinen piirre, jota voidaan toteuttaa monella vaihtoehtoisella tavalla. Myöskään työntekijöiden suhtautumisen organisatoriseen kontrolliin ei tarvitse olla lähtökohtaisesti negatiivista. Suhtautuminen rakentuu niiden merkitysten kautta, joita työntekijät antavat tavoille, joilla heidän työtään ohjeistetaan, seurataan ja valvotaan sekä työstä palkitaan. Suhtautuminen riippuu muun muassa kontrollimuotojen koetusta oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta, läpinäkyvyydestä ja luotettavuudesta sekä niiden työntekijöille mahdollistamasta tilannekohtaisesta joustavuudesta (Adler & Borys, 1996; Van Veen-Dirks, Leliveld & Kaufmann, 2021; Weibel, Den Hartog, Gillespie, Searle, Six & Skinner, 2015).

Markkinamekanismi on periaatteessa tehokas organisatorisen kontrollin muoto, mutta organisaatioiden sisällä mahdollisuudet sen soveltamiseen ovat usein rajalliset. Organisaatiot ovat tästä syystä joutuneet kehittämään markkinamekanismin rinnalle erilaisia ohjeisiin, sääntöihin, standardeihin tai suoranaisiin määräyksiin perustuvia *byrokraattisen kontrollin* muotoja. Mutta myös byrokraattisella kontrollilla on rajansa. Varsinkin sellaista tieto- ja palveluvaltaista toimintaa, jossa edellytetään suurta joustavuutta, nopeaa reagoitua ja jatkuvaa uudistumista, jossa työtehtävät ovat monipuolisia ja vaikeasti rajattavia sekä jossa tuotokset perustuvat verkosto- tai tiimimäiseen yhteistyöhön, on epätarkoituksenmukaista tai jopa mahdotonta ohjata byrokraattisen kontrollin sääntöviidakolla.

William Ouchi (1979; 1980) kutsuu *klaanikontrolliksi* organisatorisen kontrollin muotoa, jossa markkinamekanismin ja byrokraatian kontrollivajeita täydentävät organisaation jäsenten omaksumat yhteiset arvot, normit, uskomukset ja kulttuuriset odotukset. Niiden pohjalta organisaation jäsenet tekevät arviointeja organisaation muiden jäsenten toiminnan hyväksyttävyydestä. Yhteiset arvot, normit, uskomukset ja odotukset eivät synny itsestään. Ne edellyttävät organisaation jäsenten välistä vahvaa luottamusta. Luottamus voi perustua osittain ennako-oletuksiin, kuten tunnistettuun yhteiseen sosialisaatioprosessiin ja sen aikaansaamaan ammatilliseen tai muuhun orientaatioon tai johonkin muuhun yhdistävään tekijään. Organisaatiososiologiassa ja -psykologiassa luottamusta on kuitenkin tyypillisesti tarkasteltu *vuorovaikutusprosessina*, jossa osapuolille kehkeytyy ajan myötä tunne tai kokemuseräinen tieto toisen osapuolen toivotuiksi katsutuista aikomuksista ja toiminnasta (Blomqvist, 2023; Dirks & De Jong, 2022; Schilke, Reimann & Cook, 2021). Organisatorisessa luottamuksessa, jota klaanikontrolli organisatorisen kontrollin muotona edellyttää toimiakseen, luottamuksen kohteena on koko organisaatio systeeminä tai yhteisönä (Weibel, Den Hartog, Gillespie, Searle, Six & Skinner, 2015).

Arvojen, normien, uskomusten ja odotusten yhteisyys vaativat myös niiden organisatorista uusintamista. Uusintamisen välineinä toimivat organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus sekä erilaiset organisaatioelämään kiinnittyvät rituaalit, tarinat ja seremoniat, jotka lujittavat tunnetta yhteenkuu-

luvuudesta. Klaanikontrollin uusintaminen on tyypillisesti perustunut siihen, että ihmiset kohtaavat toisiaan organisaatioelämän arjessa kasvokkain. Rituaalit, tarinat ja seremoniat sisältävät usein paljon senkaltaista hiljaista (tacit) ja vaikeasti näkyväksi tehtävissä olevaa tietoa, joka ei aukene ilman pitkäaikaista sosialisaatiota organisaation toimintaan (O'Dwyer, Conboy & Lang, 2013; Ouchi, 1980). Fyysinen läsnäolo ja kasvokkaisuus ovat tärkeitä organisatorisessa sosialisaatiossa ja muissa vuorovaikutustilanteissa, joissa merkittävä osa tiedosta on luonteeltaan hiljaista ja joka välittyy puheen, tekstin tai kuvien lisäksi myös kehollisesti (Nonaka & Takeuchi, 1995). Uudet vuorovaikutteiset teknologiset viestintävälineet, kuten etätapaamissovellukset, sähköiset työtilat ja yhteistyöalustat tai lisättyyn tai virtuaaliseen todellisuuteen perustuvat ratkaisut, voivat osittain poistaa aiempia virtuaalisesti välittyvän kommunikaation rajoituksia myös hiljaisen tiedon välittymisessä (Faraj, Von Krogh, Monteiro & Lakhani, 2016). Ne voivat tuskin kokonaan kuitenkaan poistaa niitä.

Lähtökohtana artikkelissa on näkemys, jonka mukaan lisääntyneet etätö ja työn hybridisoituminen haastavat aiempia – ja erityisesti klaanikontrolliin – perustuvia organisatorisen kontrollin muotoja. Taustalla on ajatus siitä, että lisääntyneen etätö myötä tapahtuva työntekijöiden lisääntyvä fyysinen irtaantuminen työyhteisöstä ruokkii myös lisääntyvää henkistä ja sosiaalisista irtaantumista työyhteisöstä. Henkinen ja sosiaalinen irtaantuminen ilmenevät yksilölähtoisempänä työorientaationa ja laimentuneena organisaatioidentifikaationa (Bosch-Sijtsema, Ruohomäki & Vartiainen, 2010; Esperson, Lidén & Westrup, 2023; Thatcher & Zhu, 2006). Vaikka organisaatioiden toimintaprosessit ja työvälineet mahdollistaisivatkin työn tehokkaan sujumisen myös etänä, edellyttää yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitäminen ja erityisesti sen aikaansaaminen uusien ihmisten kohdatessa toisensa myös suoremmin välittyntä ja fyysisempää vuorovaikutusta.

Tarkastelen klaanikontrollin edellytyksiä kohdeyrityksissä koronapandemian jälkeen yleistyneen etätöön aikana kolmesta näkökulmasta, jotka myös jäsentävät jäljempänä tulosten esittelyä. Näistä ensimmäinen on, kuinka työntekijöiden kasvokkaiden kohtaamisten määrä on muuttunut. Toisena kohteena on, kuinka kasvokkaiset ja etäkohtaukset eroavat työntekijöiden kokemina toisistaan kommunikatiivisesti. Kolmanneksi tarkastellaan, kuinka työntekijöiden osallistuminen klaanikontrollia uusintaviin tapahtumiin on muuttunut. Vaikka kohteena olevan kahden yrityksen klaanikontrollin luonteesta ja muodoissa on eroja, päähuomio ei ole eroissa tai niiden syiden osoittamisessa, vaan yhteisissä haasteissa, joita aineistosta nousee esiin. Tästä syystä myöskään jäljempänä käytettävissä suorissa sitaateissa ei mainita kumman yrityksen haastateltavasta on kulloinkin kyse.

Aineisto ja menetelmät

Aineisto käsittää kahden suurehkon ohjelmistoalan yrityksen 35 tietotyöntekijän ja esihenkilön haastattelut. Lisäksi yrityksissä haastateltiin henkilöstöjohdon edustajat. Yrityk-

set, joista käytetään peitenimiä A ja B, valittiin aiempien tutkimuskontaktien ja julkisesti saatavilla olevan informaation perusteella edelläkävijöinä, joissa oli tehty hybridityötä itseohjautuvasti jo ennen koronapandemiaa mutta joissa etätyön osuus lisääntyi selvästi pandemia-ajan myötä.

Haastattelut tehtiin huhti-joulukuun 2023 välisenä aikana. Yrityksille esitettiin toiveena haastatella työntekijöitä, jotka tekevät hybridityötä (tästä noin 30–90 % etätyönä) ja voivat päättää työntekemisen paikastaan itsenäisesti. Lisäksi toiveena oli saada haastateltaviksi miehiä ja naisia, eri-ikäisiä ja myös esihenkilöitä. Tutkijat toimittivat haastattelukutsun yritysten kautta sovitulle kohdejoukolle, josta halukkaat ottivat suoraan yhteyttä tutkijoihin verkon välityksellä sopien haastattelujankohdan. Ilmoittautumislinkki pidettiin auki niin kauan, että toivottu määrä haastateltavia saatiin.

Haastatteluja tehtiin Yritys A:ssa 20 ja B:ssä 15. Haastattelut kestivät 44:stä 88 minuuttiin. Haastatteluista 24 tehtiin teamsilla ja 11 kasvokkain. Viisi haastattelua tehtiin englanniksi. Toiveiden mukaiset kriteerit haastateltavista toteutuivat varsin hyvin. Haastateltavista 21 oli miehiä ja 14 naisia. Esihenkilöitä oli haastateltavista kuusi, minkä ohella osalla oli erilaisia koordinoituvastuita ilman muodollista esihenkilöasemaa. Haastateltujen ammattinimikkeiden kirjo oli molemmissa yrityksissä suuri.

Haastattelut jakautuivat viiden tutkijan kesken. Haastatteluisa noudatettiin yhteistä protokollaa, joka alkoi haastateltavan perustietojen kartoituksella. Tämän jälkeen haastattelut etenivät teemoittain. Näitä olivat omat ja työyhteisön etätyökäytännöt, etätyön johtaminen ja seuranta, työnantajan ja asiakkaan tilat ja omat etätyötilat, kokemukset etätyön vaikutuksista omalta ja oman työyhteisön kohdalta, digivälineet ja digituki, näkemykset etätyön laajemmista vaikutuksista sekä omat toiveet ja hyvät käytännöt. Esihenkilöille oli joitain räätälöityjä erilliskysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteoitiin haastateltujen informoidulla suostumuksella eettisen tutkimuskäytäntömme mukaisesti.

Lähi- ja etätyön suhteen muutos

Vaikka kumpikaan yritys ei velvoittanut työntekijöitä työskentelemään työnantajan tiloissa ennen koronapandemiaa, oli etätyö molemmissa yrityksissä ennen pandemiaa vielä varsin vähäistä. Haastatelluista kuusi ilmoitti, ettei tehnyt etätyötä tuolloin lainkaan ja vain seitsemän enemmän kuin yhtenä päivänä viikossa. Lähiyötä tehtiin molemmissa yrityksissä paljon työnantajan tilojen ohella asiakkaiden tiloissa. Tilanne muuttui selvästi pandemian myötä kuten taulukko 1 kertoo. Pandemian jälkeen yli kaksi kolmesta haastatellusta ilmoitti tekevänsä etätyötä useammin kuin yhtenä päivänä viikossa ja joka kolmas useammin kuin kolmena päivänä. Yhtenä tärkeänä syynä etätyön lisääntymiseen oli, etteivät monet asiakkaat enää edellyttäneet työskentelyä omissa tiloissaan yhtä tiukasti kuin ennen pandemiaa. Haastatteluissa nousi esiin myös monia muita niin työn tekemiseen kuin yksityiselämään liittyviä syitä. Työn tekemiseen liittyvistä syistä useimmin mainittuja perusteluja olivat, että etätyö luo paremmat mahdollisuudet sekä keskittymistä vaativaan ajattelutyöhön että rutiinityöhön lisäten työn tehokkuutta. Yksityiselämään liittyvistä syistä haastateltavilla korostuivat vähentyneistä työmatkoista aiheutuva aikasäästö sekä työpäivän suurempi sisäinen joustavuus ja huokoisuus etänä työskennellessä.

Muutosten merkitystä kasvokkaisille kohtaamisille voidaan valaista parilla yksinkertaisella laskuesimerkillä. Taulukon 1 lukujen mukaisesti kummankin yrityksen kahdesta tyypillisestä samassa asiakasprojektissa työskentelevästä tietotyöntekijästä toinen saattoi tehdä etätyötä työajastaan 10 prosenttia ja toinen 20 prosenttia ennen pandemiaa. Jos heidän etätyönsä osui työviikolla satunnaisille päiville, työskentelivät he samanaikaisesti työnantajan tai asiakkaan tiloissa keskimäärin 72 prosenttia työajasta. Jos molemmat ryhtyivät pandemian jälkeen tekemään etätyötä keskimäärin kolmena päivänä viikossa, yhteinen aika pienenee 16 prosenttiin. Jos toinen tekee etätyötä vain kahtena päivänä viikossa, mutta toinen taas neljänä, on yhteinen aika enää 12 prosenttia. Muutoksilla on siis merkittävä vaikutus ihmisten todennäköisyyteen koh-

Taulukko 1. Haastateltujen tietotyöntekijöiden etätyön osuus työajasta ennen koronapandemiaa ja sen jälkeen.

ETÄTYÖN OSUUS (%)	YRITYS A		YRITYS B	
	2019	2023	2019	2023
0	3	-	3	1
1–20	14	5	6	1
21–60	2	7	3	8
61–100	-	7	2	5
Ei tietoa	1	1	1	-
Yhteensä (N)	20	20	15	15

data toisiaan kasvokkain. Luvut ovat jonkin verran isompia (26 % ja 20 %), jos lähityö ei ole viikon sisällä satunnaista vaan työntekijöillä on viikolla sovittuna yksi yhteinen päivä, jolloin he ovat työnantajan tai asiakkaan tiloissa.

Kohtaamisten luonteen muutos

Kumpikin yritys edustaa digitalisaatiokehityksen eturintamaa. Yritysten työntekijöillä on käytössään modernit ja tehokkaat työvälineet ja tietoliikenneyhteydet sekä kattavat verkosta saatavilla olevat tietovarannot. Työntekijöitä voi digiosaamisensa perusteella luonnehtia ”digieksperteiksi” (Tuomivaara & Alasoini, 2020), jotka hallitsevat erinomaisesti työhönsä liittyvät laitteet, ohjelmat ja järjestelmät. Pandemian myötä tapahtunut etätöön ja etäkohtaamisten yleistyminen ei tyyppillisesti myöskään edellyttänyt oman digiosaamisen parantamista. Vahvasta digiosaamisestaan ja yritystensä digitaalisesta kehittyneisyydestä huolimatta molempien yritysten työntekijät nostivat haastatteluissa yhtäläisesti esiin useita etätöön ja etäkohtaamisten yleistymisen mukanaan tuomia haasteita keskinäiselle kommunikaatiolleen.

Etätöön yleistyminen on haastatteluaineiston valossa muuttanut organisaation jäsenten välistä kommunikaatiota kolmella tavalla.

Näistä ensimmäinen on *kommunikoinnin kynnyksen nousu*. Etätöön myötä työntekijöiden sattumanvaraiset kohtaamiset ja kontaktit ovat vähentyneet. Yhteydenotto vaatii aiempaa enemmän organisointia ja aktiivista suunnittelua:

”Ei tuu semmosia luonnollisia kohtaamisia tai, että kysyy joltain ’mitä oot tehnyt viime aikoina’ ja sitten se kertoo, että ’mä oon tehnyt tämmösiä ja tämmösiä’. Sit se on, että ’ajaa, toihan on kiinnostavaa muuten, että meillä on samantyyppinen juttu meidän projektissa tulossa, että otetaanko joku juttelu, mennään lounaalle tai kahville, niin ois kiva kuulla vielä lisää’. Tommoset jää täysin pois, koska sulla ei oo satunnaisia kohtaamisia, joissa ihmiset oppii toisiltaan, mitä ne on tehnyt, mistä ne on kiinnostuneita.” (Haastattelu 6)

Eniten huomioita haastatteluissa sai kuitenkin se, kuinka etäkohtaamisissa *kommunikoinnin tavat ovat sisällöllisesti köyhempiä* kuin kasvokkaisissa kohtaamisissa. Haastateltavien näkemykset kommunikoinnin tapojen haasteista voitiin sijoittaa viiden alaotsikon alle. Näistä ensimmäinen on se, että etäkohtaamisten koettiin olevan muodollisempia ja jättävän vähemmän tilaa ja mahdollisuuksia epämuodolliselle kommunikaatiolle:

”Jos ollaan tälleen etänä, niin harvemmin tulee rupertua niitä näitä, vaan sitten mennään asiaan ja tehdään vaan halki, poikki, pinoon.” (Haastattelu 14)

Toisena haasteena nousi esiin se, että etäkohtaamisissa on kasvokkaisia kohtaamisia vaikeampaa aistia muiden mikroeleitä ja ilmapiiriä käsiteltävien asioiden ympäriltä. Haastatteluissa

puhuttiin siitä, kuinka ”ihmistenlukutaito” on etäkohtaamisissa vaikeaa, ja sitä vaikeampaa mitä vieraammista ihmisistä on kyse. Tämän katsottiin lisäävän riskiä vääriymmärryksille ja -tulkinnoille. Myös chatti-informaation koettiin olevan usein kommunikatiivisesti ja kontekstuaalisesti köyhää:

”Naamatusten puhuessa tulee kaikki tää sanaton viestintä, mikä puuttuu tekstistä aivan täysin, vaikka käyttäs minkä määrän hymiöitä ja irviöitä ja hassuja kuvia. Ei se kuitenkaan riitä.” (Haastattelu 5)

Eräs haastateltavista koki etäkohtaamisten signaaliköyhyyden myös omaa työhyvinvointia heikentävänä asiana:

”Sillon kun on etänä ja se kommunikaatio kollegoiden kanssa on tosi lyhyttä, tai se on ainoastaan äänen kautta, niin saa niin vähän signaaleja, että niistä saattaa helposti muodostaa vääristyneen kuvan siitä, että miten se oma tekeminen on muiden mielestä muodostumassa. Se aiheuttaa mulle sitä, että masennun siihen tehtävään ja mulle tulee tosi huono olo siitä, mitä mä yritän tehdä, jos mä en saa tarpeeks signaaleja ympäriltä, jos mä yritän tehdä siis jotain, josta mä oon vähän epävarma.” (Haastattelu 9)

Kolmantena kommunikoinnin tapoihin liittyvänä haasteena on, että etäkohtaamisissa on vaikeampaa saada aikaan positiivista ryhmädynamiikkaa, kuten yhteistä innostusta, ja tartuttaa sitä muihin. Neljäs esiin noussut haaste liittyy osittain edelliseen: etäkohtaamisissa on vaikeampaa antaa, ottaa vastaan ja tulkita palautetta sekä reflektoida vuorovaikutteisesti ja luovasti käsiteltäviin asioihin.

”Virtuaalinen kommunikointi on raskaampaa. Yks, sä et näe sen henkilön koko kehonkieltä, ja perusvihjeiden saaminen siitä on hankalampaa. Toinen on, että se etäyhteyden lagi, se aika paljonko kestää siitä et mä sanon jotain siihen, että sä kuulet sen, se on ärsyttävän pitkä. /.../ Siinä vaiheessa, se pienikin viive siinä estää näkemästä, et kuka on puhumassa milloinkin ja tuota tulkitsemaista sitä.” (Haastattelu 10)

Viides haaste koskee havaintoa, jonka mukaan varsinkin useiden ihmisten yhteisissä etäkohtaamisissa on osallistujien – muiden välttämättä huomaamatta – helpompaa keskittyä vain omiin, itselle tärkeisiin ja itseä kiinnostaviin asioihin ja vetäytyä muiden asioiden käsittelystä sekä käyttää samanaikaista mahdollisuutta rinnakaistyöskentelyyn (multitaskaukseen). Eräs haastateltavista totesi:

”On pakko myöntää, et etäkokouksissa on todella helppo feidata pois. Ihmisten ajatukset karkaa, jos ei ihan oo just se asia, mihin tarttee keskittyä, niin sä voit niin helposti tehdä jotain muuta. /.../ Voi olla täysin ajan tuhlausta pistää ihmiset tunniks koneiden ääreen mukamas olemaan samassa tilassa vuorovaikuttamassa keskenään, ja todellisuudessa kaikki on jossain ihan omissa tiloissaan ja sit aina havahtuu siinä, kun oma nimi mainitaan, et en oo yhtään kuunnellu.” (Haastattelu 14)

Kommunikoinnin kynnyksen nousun ja kommunikoinnin tapojen sisällöllisen köyhtymisen ohella osa haastateltavista toi esiin myös etäkohtaamisten haasteita, jotka liittyvät *kommunikoinnin kohteen kapenemiseen*. Etäkohtaamisissa on vaikeaa käsitellä tai saada nostetuksi esiin läheskään kaikkia sellaisia asioita kuin kasvokkaisissa tapaamisissa. Vaikeasti käsiteltävinä pidettiin haastattelujen valossa erityisesti asioita, jotka koettiin monimutkaisiksi, jännitteisiksi, konfliktierkiksi tai muuten sensitiivisiksi tai hankaliksi. Vastaavasti katsottiin, että etäkohtaamisissa on vaikeampaa rohkaista osallistujia tuomaan esiin pinnan alla kuplivia asioita tai näkemyksiä.

Osallistumisen muutos klaanikontrollin uusintamiseen

Molemmissa yrityksissä työntekijöillä on tyypillisesti useita lähityöyhteisöjä. Monia perinteisemmissä organisaatioissa esihenkilöiden vastuulla olevia tehtäviä on siirretty työntekijöiden keskenään hoidettaviksi. Edellinen piirre tukee työntekijöiden yksittäisen tiimin yli ulottuvaa verkostoitumista yrityksen sisällä. Jälkimmäinen piirre tukee työntekijöiden välistä horisontaalista vuorovaikutusta.

Yrityksessä A muodollisten esihenkilöiden rooli työntekijöiden tukemisessa jäi työntekijöiden itsensä kokemana vähäiseksi. Palautteen antaminen ja työntekijöiden työssään tarvitsema opastus ja muu tuki sisältyvät käytännössä paljolti asiakasvastaavien, kulloisenkin asiakastiimin ja kunkin työntekijän omaksi luottohenkilöksi valitun ”kaverin” tehtäväkuvaan. Työntekijät voivat tehdä ilmoituksia kollegoistaan, jotka ovat toimineet esimerkiksi onnistuneesti hyvin. Ilmoitukset tehdään näkyviksi kuukausittain, ja näihin liittyy taloudellinen palkkio tunnustuksen saaneelle.

Yrityksessä B klaanikontrolli on Yritystä A organisoidumpaa, ja esihenkilöiden rooli työntekijöiden tukena korostuu enemmän. Johtamisessa korostetaan Yritystä A suoremmin myös työntekijöiden sidonnaisuutta tiimeihinsä ja toivotaan, että tiimeissä muodostetaan asiakkaiden toivomusten asettamissa rajoissa yhteiset normit työn tekemisen tavoille. Klaanikontrollin organisoitu luonne Yrityksessä B näkyy monien asioiden, kuten asiakassuhteiden, työilmapiirin ja erilaisten muutostrendien, kattavana mittaamisena sekä tähän perustuvana avoimena ja läpinäkyvänä ”palautekulttuurina”. Palautekulttuuriin sisältyi ajatus siitä, että työntekijät nostavat itse aktiivisesti esiin työnsä ongelmia, antavat suoraan, avoimesti ja matalalla kynnyksellä palautetta toisilleen sekä huolehtivat toistensa hyvinvoinnista työssä.

Klaanikontrollin näkyvimmat muodot ovat yrityksissä samankaltaisia. Niihin kuuluvat kodinomaisiksi suunnitellut toimistotilat, henkilöstön säännölliset perjantaitapaamiset aamupaloinen, luentoineen ja mahdollisine ”iltapäiväbileineen”, yhteisten onnistumisten juhlistamiset, yritysten yhteisiä asioita käsittelevät muut toistuvat palaverit, harrastusker-

hot ja keskusteluryhmät sekä yhteiset matkat. Kummassakaan yrityksessä ei seurata etätöiden määrää, eikä osallistumista perjantaitapaamisiin. Yritysjohdon toivomuksista huolimatta osallistujien määrä perjantaitapaamisiin on koronapandemian jälkeen pienentynyt molemmissa yrityksissä. Etätöitä paljon tekevät osallistuvat myös perjantaitapaamisiin muita vähemmän. Tätä pidettiin monien haastattelukommenttien valossa huolestuttavampana merkinä yhteenkuuluvuuden säröilystä kuin etätöiden yleistymistä sinänsä:

”Meidän yhteisö on vähän niin kun jakautumassa kahtia, et on ne tyypit jotka on aina täällä ja sit on ne, jotka ei oo.” (Haastattelu 6)

”Yhtiö on paljon vähemmän yhtenäinen, kuin mitä se oli aiemmin.” (Haastattelu 9)

”Jengi ei hengaile täällä eikä jää tänne työpäivän jälkeen ja semmoista spontaania touhua ei paljon oo.” (Haastattelu 11)

”Kyllähän tässä on paljon mennyt selkeästi rikki siitä meidän aikaisemmista käytännöistä.” (Haastattelu 12)

”Me ei olla enää semmonen ns. perhe.” (Haastattelu 14)

Keskustelua ja johtopäätöksiä

Molemmat yritykset olivat digitaalisesti kehittyneinä organisaatioina *toiminnallisesti* valmistautuneita siirtämään toimintaprosessinsa etätöinä toteutettavaksi pandemian puhjettua. Yritykset eivät kuitenkaan olleet huomattavista yrityskulttuuriin tekemistään panostuksista huolimatta *kulttuurisesti* yhtä valmistautuneita kohtaamaan pandemian jälkeistä hybridityön aikakautta. Pandemia-aikaisen ”pakotetun etätöiden” jälkeen etätöistä on tullut pandemiaa edeltävää aikaa selvästi yleisempää, mikä haastaa yritysten aiempia klaanikontrollin muotoja.

Etätöiden yleistyminen on vähentänyt kasvokkaisten kohtaamisten määrää ja johtanut etäpalaverien määrän kasvuun. Palaverien lisääntyminen on kompensoinut kommunikoinnin *määrässä* mitaten etätöiden yleistymisestä seurannutta sattunaisten kohtaamisten vähenemistä, mutta etäpalaveriinkin sisältyi haastateltavien kokemana monenlaisia kommunikation *laatuun* liittyviä haasteita. Osa näistä ilmenee etäkohtaamisten sisältämään vuorovaikutukseen liittyvinä *informaatiovajaina*, kuten mikroeiden puutteena, kommunikation eriaikaisuutena tai epämuodollisen jutustelun vähenemisenä. Osa haasteista taas näkyy *informaatiotulvana*, kuten puhe- ja chati-informaation rinnakkaisuutena, tahattomana puhumisenä päällekkäin tai etäkohtaamisten yhteydessä tapahtuvana rinnakaistyöskentelynä eli multitasokausena (Jokinen & Mäkikangas, 2023). Etätöiden lisääntyminen on molemmissa yrityksissä myös vähentänyt työntekijöiden osallistumista keskeiseen klaanikontrollia uusintavaan toimintamuotoon: yhteisiin perjantaipalaveriinkin toimistolla.

Johdon rooli klaanikontrollin edistämässä voi vaihdella paljonkin riippuen muun muassa siitä, kuinka klaanikontrolli kytkeytyy muihin organisatorisen kontrollin muotoihin ja täydentää niitä (Alvesson & Kärreman, 2004). Käyttämällä hyväksi sosiologi Emile Durkheimin (1960, alun perin 1893) luomaa käsiteparia voidaan kahtena ääripäänä puhua mekaaniseen ja orgaaniseen yhteenkuuluvuuteen tähtäävistä johdon strategioista. Edellinen tarkoittaa strategiaa, jossa johto pyrkii oman agendansa yksipuoliseen läpiviemiseen synnyttämällä agendansa pohjalta vahvaa yhdenmukaisuuden painetta läpi organisaation. Orgaaninen yhteenkuuluvuus taas tarkoittaa tilannetta, jossa johto pyrkii yhteenkuuluvuuden tunteen synnyttämiseen antautumalla avoimeen ja aitoon vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa.

Molempia yrityksiä voidaan pitää malliesimerkkeinä pitkälle viedystä pyrkimyksestä orgaanisen yhteenkuuluvuuden aikaansaamiseksi. Päätösvalta ja vastuu työnteon ja tätä kautta keskinäisten kohtaamisten tavoista, oppimisen organisoinnista tai osallistumisesta erilaisiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin on annettu tiimeille, muille lähityöyhteisöille tai työntekijöille itselleen. Ennen pandemiaa oli tyypillistä, että työntekijät työskentelivät tai osallistuivat yhteisiin tapahtumiin (perjantaisin) lähtökohtaisesti toimistolla tai tekivät asiakastyötä asiakkaiden tiloissa näiden näin vaatiessa. Pandemian myötä asiakkaiden vaatimukset työskentelemisestä omissa tiloissaan ovat löystyneet, ja asiakkaiden tiloissa tehtävä työ on muuttunut suurelta osin etänä – ei oman työnantajan tiloissa – tapahtuvaksi. Muutos on tehnyt entistä näkyvämmäksi työntekijöiden preferenssien erilaisuuden tavoissa organisoida ja tehdä työtään. Strategiansa mukaisesti kummassakin yrityksessä korostetaan työntekijöiden itseohjautuvuuden ja vapauden merkitystä työnteon tavoissa ja osallistumisessa. Samalla nämä periaatteet haastavat itse strategiaa. Entisen kaltaisen klaanikontrollin perustassa nähdään säröjä.

Organisatorisen kontrollin todettiin edellä olevan organisaatioiden johtamista koskeva yleinen piirre. Monet organisatorisen kontrollin muodot ovat perustuneet oletukseen (ainakin pääosin) työnantajan tiloissa tehtävästä työstä. Yleistynyt etätyö ja työn hybridisoituminen ovat näin synnyttäneet eräänlaisen ”kontrollivajeen” monien aiempien kontrollimuotojen menetettyä merkitystään. Organisaatioissa, joissa kontrolli on rakentunut paljolti klaanikontrollille, ”kontrollivaje” ei liity niinkään siihen, ettei johto luottaisi työntekijöiden työskentelevän myös etänä tehokkaasti ja tuottavasti. Tästä ovat pitäneet huolta yhteiset arvot ja normit. ”Kontrollivaje” liittyy niiden mekanismien – kuten organisaation jäsenten keskinäisten kohtaamisten ja kommunikaation tiheyden ja laadun – heikkenemiseen, jotka ovat pitäneet yllä näitä yhteisiä arvoja ja normeja sekä näihin perustuvaa yhteenkuuluvuutta. Kuten Ouchi (1979, ss. 839–840) viittaa, klaanikontrolliin perustuvissa organisaatioissa toiminnan kannalta arvokkain tieto ei ole organisaation tietojärjestelmissä, vaan organisaation rituaaleissa, tarinoissa ja seremonioissa.

Johdon mahdollisia strategisia tulevaisuudenvalintoja klaanikontrollin ylläpitämiseksi voidaan tarkastella yksinkertaisella asetelmalla. Asetelman valinnat koskevat sitä, kuinka paljon

lähityötä ja kasvokkaisia kohtaamisia johto katsoo tarvittavan sekä millaisen roolin johto omaksuu valitsemaansa tavoitteeseen pääsemiseksi. Näin voidaan muodostaa neljä vaihtoehtoista strategiaa:

(1) Yksinkertaisin strateginen valinta on lisätä lähityötä ja kasvokkaisia kohtaamisia johdon määräyksellä, kuten asettamalla rajoja etätyön määrälle tai tavoille järjestää palavereja. Orgaaniseen yhteenkuuluvuuteen vahvasti sitoutuneiden yritysten, kuten molempien artikkelin kohdeyritysten, strategiana tämä tuskin kuitenkaan voisi toimia. Strateginen valinta on jo *itsessään* ristiriidassa niiden arvojen ja normien kanssa, joihin yritysten klaanikontrolli perustuu.

(2) Johto voi toisaalta asettaa tavoitteekseen lähityön ja kasvokkaisten kohtaamisten lisääntymisen, mutta luottaen siihen, että tämä on saavutettavissa itseohjautuvasti. Johto voi esimerkiksi itse näyttää esimerkkiä tekemällä pääasiallisesti tai pelkästään lähityötä tai käydä henkilöstön kanssa vuoropuhelua organisatorisista käytännöistä ja työtilaratkaisuksista, joilla tehdä lähityötä ja kasvokkaisia kohtaamisia houkuttelevammiksi. Artikkelin kohdeyritysten johdon tahtotila vaikutti eniten tämän vaihtoehdon mukaiselta, mutta kummankaan yrityksen käyttämät keinot tähän eivät olleet johdonmukaisia.

(3) Johto voi myös pyrkiä klaanikontrollin uudelleenrakentamiseen hyväksymällä ajatuksen siitä, että etätyö ja etäkohtaukset ovat pysyvästi yleistyneet ja työntekijöiden tavat tehdä työtä tämän myötä eriytyneet. Etätyön ja etäkohtaukset pysyvä yleistyminen edellyttää johdolta panostuksia niin kasvokkaisten kuin erityisesti etäkohtauksten sisällön laadulliseen kehittämiseen. Virtuaalikokousten määrän kasvu onkin viime vuosina lisännyt kiinnostusta niiden työhyvinvointi- ja tuottavuusvaikutusten tutkimusta kohtaan (Jokinen & Mäki-kangas, 2023). Etäkohtaukset kehittäen käytäntöjä kehittämällä ja uusilla teknologisilla ratkaisuilla on jatkossa mahdollista pyrkiä ratkaisemaan senkaltaisia virtuaaliseen kommunikaatioon ja sitä kautta tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviä ongelmia, joita artikkelissa edellä tuotiin esiin (Faraj, Von Krogh, Monteiro & Lakhani, 2016). Työntekijöiden työnteon tapojen pysyvä eriytyminen puolestaan edellyttää johdolta valmiutta kehittää ratkaisuja, joilla klaanikontrollin edellyttämää yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan synnyttää useaa eri tietä työntekijöiden erilaisia preferenssejä kunnioittaen (Appel-Meulenbroek, Kemperman, De Water, Weijts-Perrée & Verhaegh, 2022; Pass & Ridgway, 2022).

(4) Johdon on edelleen mahdollista omaksua näkemys, jonka mukaan yhteenkuuluvuuden tunnetta on mahdollista pitää yllä yleistyneen etätyön ja etäkohtaukset sekä työntekijöiden eriytyneiden työnteon tapojen oloissakin työntekijöiden itseohjautuvan toiminnan pohjalta. Artikkelin kohdeyrityksissä esimerkiksi työntekijöiden monet varsinaisen työn ulkopuoliset yhteiset harrastuskerhot, keskusteluryhmät tai matkat voivat toimia tällaisena keinona. On kuitenkin oma kysymyksensä, voivatko nämä parhaimmillaankaan toimia riittävän vahvoina keinoina klaanikontrollin edellytysten ylläpitämiseksi ilman johdon aktiivista samanaikaista myötävaikutusta. ■

LÄHTEET

- Adler, P. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control: Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3–4), 423–444.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., De Water, A., Weijs-Perrée, J. & Verhaegh, M. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81, 101784.
- Blomqvist, K. (2023). *Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta*. TYÖ2030-julkaisuja. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 20.3.2024 osoitteesta <https://www.julkari.fi/handle/10024/146097>.
- Bosch-Sijtsema, P.M., Ruohomäki, V. & Vartiainen (2010). Multi-locational knowledge workers in the office: Navigation, disturbances and effectiveness. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 183–195.
- Dirks, K. & De Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 247–276.
- Durkheim, E. (1960). *The division of labor in society*. Glencoe: The Free Press.
- Espersson, M., Lidén, A. & Westrup, U. (2023). Working from home during the COVID-19 pandemic: Implications for workplace relationships. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 13(S10), 77–96.
- Faraj, S., Von Krogh, G., Monteiro, E. & Lakhani, K.R. (2016). Online community as space for knowledge flows. *Information Systems Research*, 27(4), 668–684.
- Jokinen, E. & Mäkikangas, A. (2023). Miten virtuaalikokoukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen? State-of-the-art-katsaus. *Työelämän tutkimus*, 21(3), 387–429.
- Kallio, T. J. & Jansson, J. (2023). Näkökulmia organisaatio-suunnittelun covid-19-pandemian jälkeisellä paikkariippumattoman työn aikakaudella. *Focus Localis*, 52(1), 5–22.
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249–253.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dwyer, O., Conboy, K. & Lang, M. (2013). A conceptual framework for understanding clan control in isd project teams. *ECIS 2013 Proceedings*, Paper 220. Haettu 28.2.2024 osoitteesta <http://aisel.aisnet.org/ecis2013/220>
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.
- Pass, S. & Ridgway, M. (2022). An informed discussion on the impact of COVID-19 and 'enforced' remote working on employee engagement. *Human Resource Development, International*, 25(2), 254–270.
- Pianesi, T., Errichiello, L. & Da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326–345.
- Schilke, O., Reimann, M. & Cook, K. (2021). Trust in social relations. *Annual Review of Sociology*, 47, 239–259.
- Thatcher, S. M. B. & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4), 1076–1088.
- Tuomivaara, S. & Alasoini, T. (2020). *Digitaaliset kuilut ja digivälineiden erilaiset käyttäjät Suomen työelämässä*. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 20.3.2024 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140828>
- Van Veen-Dirks, P., Leliveld, M. & Kaufmann, W. (2021). The effect of enabling versus coercive performance measurement systems on procedural fairness and red tape. *Journal of Management Control*, 32(2), 269–294.
- Weibel, A., Den Hartog, D.N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F. & Skinner, D. (2015). How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437–462.

TUOMO ALASOINI toimii tutkimusprofessorina Työterveyslaitoksella Hyppäys digiin -yksikössä. Alasoini on tekniikan ja valtiotieteiden tohtori sekä Helsingin yliopiston sosiologian dosentti. Ennen siirtymistään Työterveyslaitokselle vuonna 2018 hän työskenteli sosiaali- ja terveysministeriön alaisessa Työelämän suhteiden neuvottelukunnassa (1983–89), työministeriössä (1989–2008) ja Tekesissä (2008–18) erilaisissa johto- ja asian-tuntijatehtävissä. Vuosina 1996–2010 Alasoini toimi hallitusohjelmaan kuuluneiden Työelämän kehittämissuunnitelmien TYKE ja TYKES projektipäällikkönä. Hänen viimeaikaisia tutkimuksen kohteitaan ovat olleet hybridityön ohella työn ja ammattirakenteen muutosta digitalisaation myötä, työelämän digikuilut ja vihreä siirtymä työelämässä.

Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmä, Vaasan yliopiston Johtamisen yksikkö

Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä toimii Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmä. Ryhmään kuuluu neljä professoria, viisi yliopistotutkijaa/ yliopistolehtoria, viisi tutkijatohtoria/ yliopisto-opettajaa ja noin 20 aktiivista väitöskirjatutkijaa. Olemme Suomen suurin henkilöstöjohtamiseen keskittynyt tutkimusryhmä.

Ryhmämme tutkimuksen kolme pääteemaa ovat kansainvälinen henkilöstöjohtaminen, organisaatiokäyttäytyminen ja henkilöstöjohtamisen käytänteet ja prosessit. Tutkimusasetelmissä otamme huomioon globalisaation, kestävä kehityksen ja muuttuvan työelämän henkilöstöjohtamiseen vaikuttavina megatrendeinä. Tutkimme henkilöstöjohtamisen ilmiöitä eri konteksteissa, niin monikansallisissa kuin pienissä ja keskiuurissa yrityksissä, julkisella ja yksityisellä sektorilla ja erilaisissa ammateissa.

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tutkimus keskittyy neljään aiheeseen: 1) henkilöstöjohtaminen ulkomaisen tytäryhtiöiden ja nousevien markkinoiden kontekstissa, 2) kansainvälinen liikkuvuus ja globaalit työurat yksilöiden ja yritysten näkökulmasta, 3) työn luonteen muutoksen hallinta, digitalisaation, tekoälyn ja algoritmien roolit sekä vaikutukset kansainväliselle HRM:lle, ja 4) työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn ja muun elämän rajapinnan hallinta. Kestävä uran näkökulma on yksi uusista tutkimusaiheista, joka huomioi erilaisten urapolkujen monimutkaisuuden kansainvälisessä kontekstissa. Hankkeissa tutkitaan niin ulkomaankomennukselle lähetettyjä expatriatteja, itsenäisesti ulkomaille töihin hakeutuvia ammattilaisia, lyhytkestoisilla komennuksilla olevia kuin laajempaa maahanmuuttajien ryhmää. Tarkastelun kohteena ovat esimerkiksi uramenestystä, hyvinvointia ja uratytyväisyyttä selittävät tekijät sekä yritysten tarjoama tuki kansainvälisellä uralla. Uusimmissa hankkeissa huomioidaan myös esimerkiksi digitalisaation, tekoälyn ja sosiaalisen pääoman tarjoamia mahdollisuuksia kestävä uran luomiseen. Ryhmä on mukana myös isoissa kansainvälisissä konsortioissa, joissa kerätään aineistoja esimerkiksi uramenestykseen liittyvistä tekijöistä eri maissa ympäri maailmaa. Ryhmässä tutkitaan myös henkilöstöjohtamista erilaisissa kansainvälisissä operaatioissa ja yleensäkin eri henkilöstöjohtamisen prosesseja monikansallisissa yrityksissä. Samoin tarkastellaan esimerkiksi eettistä päätöksentekoa henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstöjohtamisen erityispiirteitä Afrikassa.

Henkilöstöjohtamisen prosesseihin ja käytänteisiin liittyvät tutkimusteemat liittyvät muun muassa vastuulliseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen sekä suoriutumisen johtamiseen erilaisissa työ- ja organisatorisissa konteksteissa. Tässä teemassa on tutkittu esim. henkilöstöjohtamisen prosessien eettistä päätöksentekoa tekoälyn ja algoritmien näkökulmista ja ”talent management’iä”. Tutkimus on käsitellyt myös johtamisjärjestelmiä resurssiperustaisesta näkökulmasta, ja miten organisaation toiminta muuttuu, kun tulosten seurantaan lähdetään vahvasti kvantifioimaan (akkreditointiprosessi). DEI-teemat, eli monimuotoisuuden johtaminen on yksi tutkimusaiheistamme.

Organisaatiokäyttäytymisen kentässä tutkimusta tehdään johtajuudesta, työurista sekä etä- ja hybridityön johtamisesta ja monipaikkaisesta työstä. Tutkimme muun muassa työssä suoriutumista, innovatiivista työkäyttäytymistä, luovuutta ja työhön liittyviä ajallisia käytäntöjä. Tutkimuksemme käsittelevät myös työhyvinvointia, työkykyä ja työn ja muun elämän yhteensovittamista. Johtajuutta tutkimme useista näkökulmista. Niitä ovat muun muassa jaettu johtajuus, valmentava ja palveleva johtajuus sekä kahdenväliset esihenkilö-alaisuudet. Johtajuuden kehittäminen erilaisten interventioiden kautta on osa tuottamaamme tietoa, esimerkiksi tietoisuustaitojen kehittymisen on osoitettu olevan esihenkilöille arvokasta osaamista. Ryhmässä tutkitaan myös erilaisia työuria, eri-ikäisiin/ -sukupolviin kuuluvien ja eri uravaiheissa olevia työntekijöitä ja työkäytäntöjen uudistamisen johtamista kriisitilanteessa.

Tässä esimerkkejä parhaillaan käynnissä olevista ulkoisesti rahoitetuista tutkimus- ja kehitysprojekteistamme:

Digitaaliset työkalut etä- ja paikkariippumattoman työn koordinaatiossa (DigiPaikka) on Euroopan sosiaalirahaston ja VASEKin rahoittama kehityshanke. Hanke pyrkii ratkaisemaan etä- ja paikkariippumattoman työn koordinaatioon liittyviä ongelmia hyödyntämällä soveltuvia digitaalisia työkaluja ja tehostamalla niiden käyttöä, sekä muovaamalla asenneilmastoa paikkariippumatonta työtä ja digityökaluja kohtaan pk-yrityksissä ja yhdistyksissä. Hankkeella haetaan ratkaisuja työvoiman sitouttamisen, hyvinvoinnin ja työn tuottavuuden haasteisiin. Hanke on kolmen osatoteuttajan yhteishanke (Jyväskylän yliopisto/Kokkolan yliopistokeskus; Centria-ammattikorkeakoulu; Vaasan yliopisto).

Johtajuus etä- ja hybridityössä: esihenkilön ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden kehittyminen ja yhteys työhyvinvointiin ja tulokselliseen työhön. Tutkimushankkeessa selvitämme miten vuorovaikutussuhteet esihenkilön ja alaisten välillä ovat kehittyneet etätyöjakson aikana ja hybridityöhön siirryttäessä, millaiset tilanteet ja olosuhteet ovat yhteydessä esihenkilö-alaissuhteisiin etä- ja hybridityössä ja miten esihenkilö-alaissuhteiden kehittyminen on yhteydessä työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. Ulkoisena rahoittajana on Liikesivistysrahasto.

Kriisien hybrideiksi hajauttavat työyhteisöt – miten uudet työntekijät pääsevät osaksi niitä? Pandemian aikana uudet etätyöntekijät ovat olleet muita alttiimpia työksinäisyydelle. Työksinäisyys on riski hyvinvoinnille, sitoutumiselle ja suoriutumislle. Hanke tuottaa tietoa uusien työntekijöiden sosiaalisesta integraatiosta etä- ja hybridityöyhteisöihin. Tutkimus pohjautuu tilastolliseen pitkittäisaineistoon sekä kerättävään haastatteluaineistoon. Etä- ja hybridityöpaikoille toteutetaan materiaalipaketti, joka sisältää toimenpidesuosituksia ja käytännön toimintaohjeita. Ulkoisena rahoittajana on Työsuojelurahasto.

Työnjaon uudelleenlöytäminen julkissektorin asiantuntijatyössä (Tuja) on Liikesivistysrahaston rahoittama tutkimushanke, jonka keskiössä on havainto siitä, että asiantuntijoille jää entistä vähemmän aikaa oman ydintyönsä tekemiseen. Esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaiset ovat toistuvasti raportoineet, että heillä on yhä vähemmän aikaa potilaiden hoitoon, koska toissijaiset työtehtävät kuluttavat heidän työaikansa. Tutkimushankkeessa tavoitteena on auttaa julkissektorin asiantuntijaorganisaatioita löytämään tehokkaan työnjaon käytäntöjä määrittelemällä ja identifioimalla puutteellista työnjakoa, arvioimalla puutteellisen työnjaon kustannusvaihteluksia sekä tunnistamalla ja kehittämällä vaihtoehtoisia työnjaon muotoja.

UUDIS: 'Selviytymisestä uudistumiseen: Oppimisen ja innovoinnin johtaminen työpaikan kriisissä (UUDIS)' -hankkeessa tutkimme työikäntöjen uudistamisen johtamista kriisitilanteessa opetusalailla. UUDIS on Työsuojelurahaston rahoittama hanke, jonka Vaasan yliopisto ja Työterveyslaitos toteuttavat yhdessä 2023–2024. Tutkimus pohjautuu erilaisiin tilastollisiin ja laadullisiin aineistoihin, ja sen tarkoituksena on kertoa esteistä ja mahdollisuuksista, jotka ovat yhteydessä suomalaisen työelämän toimintakykyyn haastavissa tilanteissa.

Liisa Mäkelä (tutkimusryhmän johtaja), **Vesa Suutari**,
Tomi Kallio ja **Laura Urrila**

Tutustu meihin täällä:

<https://www.uwasa.fi/fi/tutkimus/ryhmat/henkilostojohtaminen>

Kerromme mielellämme lisää tutkimuksestamme!

Harri Jalonen
Miia Laasanen
Jaanet Salminen



Moniammatillisen yhteistyön johtaminen

Käsitlemme artikkelissa moniammatillisen yhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia opiskeluhollossa. Avaamme perusopetuksen opiskeluhoitoa ja sen toimintaympäristöä sekä pohdimme, miten eri organisaatioihin kuuluminen vaikuttaa ammattilaisten yhteistyöhön. Moniammatillisen yhteistyön johtamista käsittelevässä osassa esitämme tulkintamme opiskeluhollossa moniammatillisen yhteistyön nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Artikkelin johtopäätöksissä esitämme opiskeluhollossa moniammatillisen yhteistyön johtamisen huoneentaulun. Artikkelin perustuu Turun ja Vaasan yliopistojen yhteistyössä toteuttamaan (2023–2024) ja Työsuojelurahaston rahoittamaan Leveämmät hartiat vai syvempiä kuiluja -tutkimushankkeeseen.

AVAINSANAT: moniammatillisuus, johtaminen, opiskeluhoito

Johdanto

Hyvinvointialueiden perustaminen on ollut iso hallinnollinen savotta. Sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen siirtäminen kunnilta alueille on edennyt maan eri puolilla eri tahtiin. Yhteistä kaikille alueille on, että missään siirtymä ei ole tapahtunut kivuttomasti. Taloudellisten säästöjen etsiminen on vienyt ison osan viranhaltijajohdon ja luottamushenkilöiden ajasta. Tämä on ymmärrettävää, mutta samalla valitettavaa, sillä kestävä talous syntyy toiminnallisista muutoksista. Uudistuksen tavoitteiden kannalta keskeistä on se, miten hyvinvointialueilla työskentelevät noin 200 000 eri alojen ammattilaista työskentelevät yhdessä palvelujen laadun, tehokkuuden ja saatavuuden eteen. Hyvinvointialueiden ohella yhteistyötä tarvitaan lisäksi kuntien, yritysten, järjestöjen ja seurakuntien kanssa. Moniammatillinen yhteistyö ei toteudu itsestään vaan

edellyttää sen johtamista. Erityisen merkitykselliseksi moniammatillisen yhteistyön johtaminen muodostuu silloin, kun ammattilaiset työskentelevät eri organisaatioissa. Vaarana on, että hyvinvointialueuudistukseen sisältyvä lupaus 'leveämmistä hartioista' jää saavuttamatta, jos yhteistyössä ei onnistuta (Pernaa ym., 2023).

Tarkastelemme tässä artikkelissa moniammatillista yhteistyötä ja sen johtamista opiskeluhollossa kontekstissa. Opiskeluhollossa tarkoitetaan oppilaan ja opiskelijan oppimisen, psyykkisen ja fyysisen terveyden sekä sosiaalisen hyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä koulu- ja oppilaitosyhteisössä. Opiskeluhollossa moniammatillisuuden tekee erityisen haasteelliseksi se, että sen parissa työskentelee eri alojen osaajia, joista osa on kunnan ja osa hyvinvointialueiden palveluksessa. Opiskeluhoitoon liittyy myös verkostotyö, jol-

loin toiminta kattaa myös valtionhallinnon ja kolmannen sektorin sekä seurakuntien palveluksessa olevia toimijoita.

Artikkelin johdannon jälkeen käsittelemme moniammatillista yhteistyötä kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden valossa. Erityisenä mielenkiinnon kohteena on moniammatilliseen yhteistyöhön liitetyt mahdollisuudet ja ongelmat sekä niiden asettamat vaatimukset moniammatillisen yhteistyön johtamiselle. Tämän jälkeen avaamme perusopetuksen opiskeluhoitoa ja sen toimintaympäristöä sekä pohdimme, miten eri organisaatioihin kuuluminen vaikuttaa ammattilaisten yhteistyöhön. Moniammatillisen yhteistyön johtamista käsittelevässä osassa esitämme tulkintamme opiskeluhoitoon moniammatillisen yhteistyön nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Artikkelin johtopäätöksissä lanseeraamme opiskeluhoitoon moniammatillisen yhteistyön johtamisen huoneentaulun. Artikkelin perustuu Turun ja Vaasan yliopistojen yhteistyössä toteuttamaan (2023–2024) ja Työsuojelurahaston rahoittamaan Leveämmät hartiat vai syvempiä kuiluja -tutkimushankkeeseen.

Moniammatillisen yhteistyön monet muodot

Moniammatillisen yhteistyön perimmäinen oikeutus syntyy halusta palvella asiakkaita kokonaisvaltaisesti ja tarpeesta ratkaista ongelmia, jotka ylittävät yksittäisissä ammateissa toimivien osaamisen ja pätevyyskriteerit. Moniammatillista yhteistyötä toteutetaan eri tavoin. Yhteistyön syvyydestä riippuen moniammatillisuus voi ilmetä joko ammattilaisten rinnakkaisena työskentelynä (*multiprofessional*) tai tietojen, taitojen ja vastuiden edistyneempänä integraationa (*interprofessional*) (D'Amour et al., 2005; Petri, 2010). *Multiprofessionaaliossa yhteistyössä* eri ammattialojen edustajat työskentelevät yhdessä, mutta kuitenkin verraten itsenäisesti ja oman ammatillisen identiteettinsä ohjaamina. Ammatillaiset esittävät ja asettavat toiminnan tavoitteet alakohtaisesti, olettaen että eri palveluita voidaan tuottaa toisistaan riippumatta. Yhteistyö ilmenee lähinnä toisen ammattialan edustajan konsultointina. *Interprofessionaaliossa yhteistyössä* mennään askel pidemmälle, sillä siinä korostetaan eri ammattilaisten yhteisen ymmärryksen rakentamista ja toisilta oppimista. Toiminnalle asetetaan yhteinen tavoite ja suunnitelma, mutta toteutusvastuu pilkkoutuu eri ammattilaisille. Ammatillaiset kokoontuvat yhteen kertomaan toisilleen työn edistymisestä. Kehittyneimmässä muodossaan ammatillinen yhteistyö ylittää ammattikuntien rajat, jolloin puhutaan *transprofessionaaliossa yhteistyöstä*. Tällöin sekä toiminnan tavoitteet että arviointi on tehty mahdollisimman paljon yhdessä. Työskentelyä ohjaa yhteinen vastuu, jossa ei ole tiukkoja ammattireviirejä. *Transprofessionaaliossa yhteistyössä* ammatillaiset jakavat osaamista, voimavaroja ja valtaa, mahdollistaen myös asiakkaiden osallistumisen yhteistyöhön (Freeth & Reeves, 2004; Olenick ym., 2010; Varagona ym., 2017; Khalili ym., 2019; Sell ym., 2022). Näiden kolmen moniammatillisen yhteistyön lisäksi tutkijat puhuvat myös hybridiammatillisuu-

desta (*hybrid professionalism*, esim. Hendriks & van Gestel, 2017; Breit ym., 2024). Sillä tarkoitetaan yleisesti työelämän jatkuvaa muutosta, jossa tarvitaan jatkuvalla syötöllä uusia taitoja ja työskentelytapoja. Hybridiammatillisuuden yhtenä ajurina toimii teknologinen kehitys, jonka arvioidaan edellyttävän joustavuutta ja valmiutta oppia uutta. Hybridiammatillisuuden ytimessä on idea, että yksilöt eivät enää rajaudu vain yhteen ammatti-identiteettiin ja asiantuntijuuteen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaista, joka syventää ymmärrystään data-analytiikasta.

Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyy monia hyötyjä. Kirjallisuudessa moniammatillisen yhteistyön onnistuminen liitetään ammattilaisten työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin (Winter-Collins, 2000; Laschinger & Smith, 2013), voimaantumiseen sekä ammatilliseen itsetuntoon ja työhön sitoutumiseen (Kuokkanen ym., 2007; Hinton & Kirk, 2015; Karukivi ym., 2023). Yhteistyön on todettu vähentävän työhön liittyvää stressiä, uupumusta ja halua vaihtaa ammattia (Kaiser ym. 2018). Lisäksi toimiva moniammatillinen yhteistyö parantaa työn laatua ja tehokkuutta, lisää työpaikan houkuttelevuutta sekä vähentää palveluntuotannon kustannuksia (Bossert ym. 2020; Petri 2010; Suter ym. 2020).

Yhteistyön hyödyt eivät toteudu itsestään, vaan niiden saavuttaminen edellyttää selkeää ja yhteistä tavoitteen määrittelyä ja jatkuvaa arviointia eri ammattiryhmien kesken (Bossert ym. 2020; Karukivi ym. 2023). Yhteistyötä tekevien ammattilaisten on ymmärrettävä roolinsa osana isompaa kokonaisuutta. Onnistunut yhteistyö perustuu rakentavaan vuorovaikutukseen, jossa ammatillaiset keskustelevat, jakavat näkemyksiään ja myös kunnioittavat toistensa asiantuntemusta. Tämä lisää yhteistyöhön osallistuvien keskinäistä luottamusta, joka on välttämätöntä yhteisen asiantuntemuksen rakentamiselle. Luottamus tukee oivallusten jakamisen lisäksi oppimisen kannalta hyödyllisten virheiden ja erehdysten avointa jakamista (Holtén ym., 2016).

Aina moniammatillinen yhteistyö ei kuitenkaan onnistu. Valtadynamiikka ja erilaiset ammatilliset asemat (Supper ym., 2015; Reeves ym., 2017) sekä erilaiset arvot ja kulttuuriset kuilut (McLaughlin, 2016) mainitaan tutkimuskirjallisuudessa yleisinä yhteistyön esteinä. Yhteistyö merkitsee oman osaamisen jakamista ja ammatillisen identiteetin avaamista, mikä asettaa ammatillaiset alttiiksi erilaiselle vaikuttamiselle. Harvinaista ei ole sekään, että yhteistyö mielletään rasitteeksi, jos sen koetaan ottavan merkittävästi enemmän kuin antavan.

Moniammatillinen yhteistyö opiskeluhoollissa

Hyvinvointialueet ovat vastanneet vuoden 2023 alusta lukien sosiaali- ja terveydenhuolto- sekä pelastuspalvelujen järjestämisestä. Opiskeluhoito on yksi lasten ja nuorten hyvinvointiin keskeisesti liittyvä toiminnan osa-alue, jonka toteuttami-

nen edellyttää yhteistyötä hyvinvointialueiden ja koulutuksen järjestäjinä toimivien kuntien ja kuntayhtymien välillä. Yhteistyöhön kohdistetaan odotuksia. Esimerkiksi hyvinvointialueiden perustamista koskevassa hallituksen esityksessä (HE 241/2020 vp) opiskeluhoito kuvataan keskeiseksi ja konkreettiseksi hyvinvointialueen ja kunnan yhdyspinnalla toimivaksi palveluksi. Tältä osin uudistusta perustellaan opiskeluhoitoon palvelujen hajaantumisen eri hallinnollisille toimijoille, jonka on koettu vaikeuttaneen toiminnan ohjaamista ja pirstoneen palvelujärjestelmää.

Opiskeluhoito kuuluu kaikille kouluyhteisössä työskenteleville sote-, kasvatusta- ja opetusalojen ammattilaisille. Opiskeluhoito on yhteisöllistä työtä ja yksilöllistä tukea, ja sitä toteutetaan ensisijaisesti ehkäisevänä, koko yhteisöä tukevana yhteisöllisenä toimintana (Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013). Yhteisöllisellä opiskeluhoitolla tarkoitetaan toimintakulttuuria, joka edistää oppilaiden ja opiskelijoiden oppimista, terveyttä ja hyvinvointia, sosiaalista vastuullisuutta, vuorovaikutusta, osallisuutta sekä ympäristön terveellisyttä, turvallisuutta ja esteettömyyttä. Vastaavasti yksilökohtaiseen opiskeluhoitoon sisältyvät koulu- ja opiskeluterveydenhuollon palvelut sekä kuraattori- ja psykologipalvelut. Yksilöllistä opiskeluhoitoa toteutetaan monialaisessa asiantuntijaryhmässä, joka kootaan tapauskohtaisesti oppilaan tueksi.

Opiskeluhoito edellyttää moniammatillista yhteistyötä palvelujen järjestämisen, johtamisen ja käytännön työn eri tasoilla (Moilanen ym., 2020). Moniammatillisen yhteistyön onnistuminen vaatii, että työntekijät ja johtajat sitoutuvat yhteistyöhön ja yhteisiin tavoitteisiin (Hinton & Kirk, 2015). Onnistumiseen vaikuttavat erilaiset työorientaatiot, tietoperustat, toimintakulttuurit ja toiminnan rakenteet. Parhaimmillaan moniammatillisuus ehkäisee siiloutumisesta aiheutuvia ongelmia ja edistää hallinnonalarajat ylittävien ratkaisujen kehittämistä (Coates, 2015). Moniammatillisuudella on myös kääntöpuolensa, sillä erilaisten asiantuntijuuksien välille syntyy jännitteitä, koska yhden ammattikunnan toimintatapa ei aina saa varauksetta vastakaikua toisaalla. Odotus moniammatillisen yhteistyön toimivuudesta on sekä yhteisöllisen että yksilöllisen opiskeluhoitoon ytimessä. Tämä on ymmärrettävää, sillä lasten ja nuorten tarpeisiin vastaaminen edellyttää monenlaista osaamista, minkä lisäksi laissa säädetään opiskeluhoitossa toimivien eri ammattilaisten velvollisuuksista ja vastuista. Moniammatillinen yhteistyö tulisi mieltää horisontaalisesti integroiduksi työskentelyksi ja kumppanuudeksi (Lillehaug Pedersen, 2020), jossa asiantuntijuutta hyödynnetään lapsen, hänen perheensä ja koko kouluyhteisön parhaaksi (Pernaa ym., 2023).

Valitettavasti opiskeluhoitoon tilasta kertovat tutkimukset ja selvitykset kuitenkin osoittavat, että ammattilaisten yhdessä työskentelyyn ja osallisuuden toteutumiseen liittyy haasteita. Eri alojen ammattilaisten jaettu ymmärrys opiskeluhoitosta on puutteellista, reaktiivista ja ongelmakeskeistä, minkä vuoksi opiskeluhoito on vaikea saavuttaa proaktiivisia ja oppilaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tähtäviä tavoitteita (Suhola, 2007; Wiss ym., 2017). Opiskeluhoitoon moniammatilliseen yhteistyöhön liittyy myös monia jännitteitä (Jalonen ym., 2024). Moniammatillinen yhteistyö edellyttää

esimerkiksi toimivaa tiedonkulkua, mutta samalla on huolehdittava lasten ja nuorten tietosuojasta. Opiskeluhoitoon tavoitteisiin sisältyy lapsen ja nuoren toimijuuden tukeminen, mutta kuitenkin siten, että se ei hämähärry ammattilaisten velvollisuuksia ja vastuuta.

Erityisen ongelmalliseksi on osoittanut saavuttaa tavoite yhteisöllisen opiskeluhoitoon ensisijaisuudesta. Esimerkiksi toisella asteella työskentelevien psykologien yhteistyökumppaneita kartoittaneen tutkimuksen mukaan psykologit käyttävät vain kymmenesosan työajastaan yhteisölliseen opiskeluhoitoon (Hietanen-Peltola ym., 2019a). Haasteita on havaittu myös yhteistyön tavoissa, sillä opiskeluhoitotyöryhmissä käsitellään usein lainvastaisesti yksittäisen lasten ja nuorten asioita (Hietanen-Peltola ym., 2019b). Lisäksi erityisesti korona-aikana raportoituihin moniammatillisen yhteistyön merkittävää heikentymistä (Hietanen-Peltola, 2020).

Moniammatilliseen yhteistyöhön kohdistuvat haasteet näkyvät myös opiskeluhoitoon hallinnollisen uudistamisen valmistelutyössä. Hallituksen esitykseen (HE 165/2021) annetuissa asiantuntijalausunnoissa kannettiin huolta erityisesti opiskeluhoitoon operatiivisesta johtamisesta (Jalonen ym., 2024). Kahden eri johtamisjärjestelmän (hyvinvointialue ja koulu/kunta) kohteena olevan toiminnan johtamista pidetään haasteellisena muun muassa tiedonkulun ja epäselvien vastuiden vuoksi. Oireellista tai ei, vantaalaisessa koulussa keväällä 2024 sattunut ampumavälikohtaus nosti julkiseen keskusteluun kysymyksen opiskeluhoitoon moniammatillisuuden toimivuudesta. Monissa puheenvuoroissa esitettiin, että kouluissa toimivat psykologit ja kuraattorit pitäisi siirtää hyvinvointialueilta takaisin kuntiin (Helsingin Sanomat 17.2.2024). Hyvinvointialueiden lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavat johtajat puolestaan näkevät, että opiskeluhoitoon siirtäminen takaisin kuntiin voisi heikentää palveluja (STT 11.4.2024).

Moniammatillisen yhteistyön johtamisen huoneentaulu

Organisaatio- ja ammattirajat ylittävä yhteistyö asettaa uusia haasteita johtajille (Kramer ym., 2019). Jotta ammattilaiset voivat onnistua yhteistyössään, on johtajien oltava motivoituneita ja sitoutuneita sektorirajat ylittävään keskinäiseen työskentelyyn osana arkeaan (Laulainen ym., 2020). Moniammatillisen yhteistyön laadukas johtaminen on vaativaa jo yhden organisaation sisällä, ja vastuu usean toimialan tai organisaation välisestä yhteistyöstä tuo merkittäviä lisähaasteita johtamiselle (Willumsen ym., 2012). Mitä enemmän yhteistyötä, sitä vahvemmasi kasvaa johtajien välinen tutuus ja luottamus, mikä puolestaan luo suotuisat lähtökohdat yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. Johtajien olisikin varattava systemaattisesti yhteistä aikaa oppiakseen tuntemaan toistensa vastuut ja tehtäväkentät sekä voidakseen vaihtaa ajatuksia ja ratkaista pulmia yhdessä.

Ammattilaisten toimivaa yhteistyötä tukee se, että eri toimialojen ja tehtäväkokonaisuuksien johtajat työskentelevät yhteensovittavalla tavalla (Perälä ym., 2012; Hujala ym., 2020). Yhteensovittava johtaminen edellyttää johtajalta taitoa asettua tarkastelemaan tilanteita aiempaa useammas- ta näkökulmasta ja prosessoida eri toimialoja ja ammatteja edustavien työntekijöiden näkemyseroja. Johtajan on osattava tulkata eri ammattien kieltä ja käsitteistöä sekä autettava muita tunnistamaan erilaisuuksien tuomat hyödyt ja vahvuudet työyhteisössä. Opiskeluhuollon kontekstissa se tarkoittaa sekä ammatteja ylittävää yhteisjohtamista että johtamista yli sosiaali-, terveys-, kasvat- ja opetuspalvelujen sisäisten ja välisten rajojen. Yhteensovittava johtaminen varmistaa eri ammatteja edustavien työntekijöiden selkeät yhteiset pelisäännöt ja tukee lasten, nuorten ja perheiden osallisuutta opiskeluhuollon kehittämiseen.

Opiskeluhuollon moniammatillisen yhteistyön johtamisessa johtajaa auttaa systeminen ajattelu, joka ohjaa huolehtimaan kokonaisvaltaisesti lapsen tai nuoren elämäntilanteen ympärille rakentuvasta opiskeluhuollon tarjoamasta tuesta ja avusta. Systemisyys näkyy eri aloja ja ammatteja edustavien yksilöiden, ryhmien ja hallinnollisten tahojen intressien samanaikaisena huomioon ottamisena arjen toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa (Davis ym., 2015). Onkin tärkeää muistaa, että tärkeintä ei ole moniammatillisuus itseisarvona, vaan se, miten toiminnan eri tasoilla toteutuvan yhteistyön avulla lapselle ja hänen perheelleen voidaan turvata vaikuttava ja kokonaisvaltainen palvelu heille itselleen parhaiten sopivalla tavalla (Hujala ym., 2020).

Toisten ammattilaisten työhön liittyvän ymmärryksen lisääminen ja myönteisen asenneilmapiirin vahvistaminen on keskeinen tehtävä moniammatillisen yhteistyön johtamisessa. Yksi johtajan tärkeä tehtävä on estää oman organisaation, yksikön tai ammattikunnan etuja ajavaa reviiirajattelua niin ammattilaisten kuin omassakin toiminnassa (Bihari Axelsson & Axelsson, 2009). Myös organisaatioiden rakenteiden pitää tukea ja edistää työntekijöiden yhteistyötä. Johtajat voivat edesauttaa yhteistyötä esimerkiksi muodostamalla toimialat ylittäviä moniammatillisia tiimejä ja työpareja sekä tarjoamalla henkilöstölle yhteisiä tiloja ja toiminta-alueita, jotka osaltaan tukevat ammattirajoja ylittävän yhteisen osaamisidentiteetin muodostumista.

Moniammatillisen yhteistyön onnistumista tulee seurata ja arvioida, jotta sitä voidaan systemaattisesti kehittää. Yksi merkittävä haaste moniammatillisen yhteistyön edistämises- sä onkin se, että organisaation suoriutumisen mittareihin on vain harvoin sisällytetty yhdessä tekeminen. Tutkimuskirjal- lisuuden valossa tiedetään, että moniammatillinen yhteistyö saattaa näyttäytyä johtajille jopa negatiivisena suoritteena. Toiminnan tehokkuutta seurataan erilaisilla mittareilla ja ti- lastoilla, mutta jos nämä mittarit eivät huomioi moniamma- tillisen yhteistyön vaatimaa aikaa ja resursseja, ne saattavat rajoittaa yhteistyön toteuttamista (Hujala ym., 2020.)

Lopuksi esitämme kirjoituksemme yhteenvedona *moniamma- tillisen yhteistyön johtamisen huoneentaulun*, jonka toivom- me antavan potkua johtajien jokaiseen työpäivään.

1. Johtajien on tunnettava perusteellisesti toistensa työt ja ta- vat, jotta ammattilaiset voivat onnistua yhteistyössään.

Varaa aikaa tutustumiselle sekä jatkuvalle yhteiselle oppimiselle, ajatusten vaihdolle ja johtamistyön arkisten tilanteiden ratkaisemiselle – toimialarajat ylittävästi.

2. Moniammatillisen yhteistyön johtaminen vaatii oman osaamisensa.

Ota haltuun yhteensovittavan johtamisen sekä systeemi- syyden perusteet ja lähde soveltamaan niitä työyhteisös- säsi yhdessä muiden johtajien kanssa.

3. Ymmärrys moniammatillisen yhteistyön nykytilanteesta luo edellytykset onnistumiselle tulevaisuudessa.

Selvitä yhteistyön nykytilanne toiminnan eri tasoilla ja varmista tarvittava osaaminen, resurssit ja arjen toimin- taedellytykset yhdessä työntekijöiden kanssa. ■

LÄHTEET

- Bihari Axelsson, S. & Axelsson, R. (2009). From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 320–330.
- Bossert, J., Forstner, J., Villalobos, M., Siegle, A., Jung, C., Deis, N., Thomas, M., Wensing, M. & Krug, K. (2020). What patients with lung cancer with comorbidity tell us about interprofessional collaborative care across healthcare sectors: Qualitative interview study. *BMJ Open*, 10:e036495.
- Breit, E., Alm Andreassen, T. & Fossetøl, K. (2024). Development of hybrid professionalism: street-level managers' work and the enabling conditions of public reform. *Public Management Review*, 26(2), 443–465.
- Coates, D. (2015). Working with families with parental mental health and/or drug and alcohol issues where there are child protection concerns: inter-agency collaboration. *Child and Family Social Work*, 22(S4), 1–10.
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L. & Dominique Beaulieu, M. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 116–131.
- Davis, A.P., Dent, E. B. & Wharff, D. M. A (2015). Conceptual model of systems thinking leadership in community colleges. *Systemic Practice and Action Research*, 28(4), 333–353. <https://doi.org/10.1007/s11213-015-9340-9>
- Freeth, D. & Reeves, S. (2004). Learning to work together: Using the presage, process, product (3P) model to highlight decisions and possibilities. *Journal of Interprofessional Care*, 18(1), 43–56.
- Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista. HE 241/2020 vp.
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi oppilas- ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta. HE 165/2021 vp.
- Hendriks, W. & van Gestel, N. (2017). The emergence of hybrid professional roles: GPs and secondary school teachers in a context of public sector reform. *Public Management Review*, 19(8), 1105–1123.

- Hietanen-Peltola, M., Vaara, S. & Laitinen, K. (2019a). ”Yksi psykologi ei voi tehdä kolmen psykologin työtä.” Opiskeluhoollon seurannan tuloksia psykologityöstä toisen asteen oppilaitoksissa. Tutkimuksesta tiiviisti 54/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Hietanen-Peltola, M., Vaara, S. & Laitinen, K. (2019b). ”Meillä ei toistaiseksi ole järjestetty tätä lain vaatimalla tavalla.” Opiskeluhoollon seurannan tuloksia kuraattorityöstä toisen asteen oppilaitoksissa. Tutkimuksesta tiiviisti 55/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki
- Hietanen-Peltola, M., Vaara, S., Laitinen, K. & Jahnukainen, J. (2020). Etäkoulu heikensi avun ja tuen saantia opiskeluhoollosta – myös kuraattori- ja psykologipalveluissa. Tutkimuksesta tiiviisti 40/2020. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Hinton, D. & Kirk, S. (2015). Teachers’ perspectives of supporting pupils with long term health conditions in mainstream schools: A narrative review of the literature. *Health and Social Care Community*, 23(2), 107–120.
- Holten, A-L., Hancock, G. B., Persson, R., Hansen, A-M. & Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 215–229.
- Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala (ss. 131–149). Tampere: Tampere University Press.
- Jalonen, H., Laasanen, M. & Salminen, J. (2024). Moniammatillinen yhteistyö opiskeluhoollolla – tasapainoilua jännitteiden välillä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 61(2), 306–322.
- Kaiser, S., Patras, J. & Martinussen, M. (2018). Linking interprofessional work to outcomes for employees: A meta-analysis. *Research in Nursing & Health*, 41(3), 265–280.
- Karukivi, J., Leino-Kilpi, H., Kuokkanen, L., Kuusisto, H., Rautava, P., Seppänen, L., Sulosaari, V. & Stolt, M. (2023). Association between work empowerment and interprofessional collaboration among health care professionals working in cancer care settings. *Journal of Interprofessional Care*, 37(1), 21–28.
- Khalili, H., Thistlethwaite, J., El-Awaisi, A., Pfeif e, A., Gilbert, J., Lising, D., MacMillan, K., Maxwell, B., Grymonpre, R., Rodrigues F., Snyman, S. & Xyrichis, A. (2019). Guidance on global interprofessional education and collaborative practice research: Discussion Paper. A joint publication by InterprofessionalResearch. Global & Interprofessional.Global. Saatavissa www.research.interprofessional.global
- Kuokkanen, L., Suominen, T., Rankinen, S., Kukkurainen, M-L., Savikko, N. & Doran, D. (2007). Organizational change and work-related empowerment. *Journal of Nursing Management*, 15(5), 500–507.
- Kramer, M., Day, E., Nguyen, C., Hoelscher, C. & Cooper, O. (2019). Leadership in an interorganizational collaboration: A qualitative study of a statewide interagency taskforce. *Human Relations*, 72(2), 397–419.
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala (ss. 151–177). Tampere University Press, Tampere.
- Laschinger, H. & Smith, L. M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses’ perceptions of interprofessional collaboration. *The Journal of Nursing Administration*, 43(1), 24–29.
- Lillehaug Pedersen, L-M. (2020). Interprofessional collaboration in the Norwegian welfare context: A scoping review. *Journal of Interprofessional Care*, 34(6), 737–746.
- McLaughlin, J. (2016). Social work in acute hospital settings in Northern Ireland: The views of service users, carers and multidisciplinary professionals. *Journal of Social Work*, 16(2), 135–154.
- Moilanen, T., Airaksinen, M. & Kangasniemi, M. (2020). Ankkuritoiminnan käsikirja. Moniammatillinen yhteistyö nuorten hyvinvoinnin edistämiseen ja rikosten ennaltaehkäisemiseen. Sisäministeriön julkaisu 16, Helsinki.
- Olenick, M., Allen, L. R. & Smego, R. A. (2010). Interprofessional education: A concept analysis. *Advances in Medical Education Practice*, 25(1), 75–84.
- OPH (2024). Opiskeluhoolto. Saatavilla: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkimus/opiskeluhoolto>
- Pernaa, H-K., Salminen, J., Tuominen, M., Lindell, J., Kallio, H. & Rantamäki, A. (2023). Opiskeluhoollon uudelleenjärjestämisen vaaranpaikat. *Hallinnon Tutkimus*, 42(3), 376–380.
- Perälä, M-L., Halme, N., Nykänen, S. & työryhmä (2012). Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Petri, L. (2010). Concept analysis of interdisciplinary collaboration. *Nursing Forum*, 45(2), 73–82.
- Reeves S., Pelone F., Harrison R., Goldman J. & Zwarenstein M. (2017). Interprofessional collaboration to improve professional practice and healthcare outcomes. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 6:7.
- Sell, K., Hommes, F., Fischer, F. & Arnold, L. (2022). Multi-, inter- and transdisciplinarity within the public health workforce: A scoping review to assess definitions and applications of concepts. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10902.
- Suhola, T. (2017). Asiakaslähtöisyys ja monialainen yhteistyö oppilashuollossa: oppilashuolto prosessi systematisemisenä palvelukokonaisuutena. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 733. Diss. Lappeenranta University of Technology.
- Supper, I., Catala, O., Lustman, M., Chemla, C., Bourgueil, Y. & Letrilliat, L. (2015). Interprofessional collaboration in primary health care: A review of facilitators and barriers perceived by involved actors. *Journal of Public Health*, 37(4), 716–727.
- Suter, E., Deutschlander, S., Mickelson, G., Nurani, Z., Lait, J., Harrison, L. & Grymonpre, R. (2012). Can interprofessional collaboration provide health human resources solutions? A knowledge synthesis. *Journal of Interprofessional Care*, 26(4), 261–268.
- Varagona, L., Nandan, M., Hooks, D., Porter, K., Johnson, M., Beth, M. & Slater-Moody, J. (2017). A model to guide the evolution of a multiprofessional group into an interprofessional team. *The Journal of Faculty Development*, 31(2), 49–56
- Winter-Collins, A. & McDaniel, A. M. (2000). Sense of belonging and new graduate job satisfaction. *Journal for Nurses in Staff Development*, 16(3), 103–111.
- Wiss, K., Halme, N., Hietanen-Peltola, M. & Ståhl, T. (2017). Perusopetuksen opiskeluhoollon tilannekuva 2017 - Yhdenvertaisuus haasteena sekä yksilökohtaisessa että yhteisöllisessä työssä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Willumsen, E., Ahgren, B. & Ødegård, A. (2012). A conceptual framework for assessing interorganizational integration and interprofessional collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 26(3), 198–204.

HARRI JALONEN työskentelee professorina Vaasan yliopiston johtamisen akateemisessa yksikössä. Jalonen on tutkinut viime aikoina mm. tiedolla johtamisen mahdollisuuksia ja kipupisteitä, systeemistä ja ilmiölähtöistä hallintaa sekä erilaisia arvokkaaksi kelpuuttamisen tapoja ja palveluperusteista arvonluontia. Tällä hetkellä Jalonen on kiinnostunut organisatorisen tietämättömyyden syistä, ilmenemismuodoista ja seurauksista.

MIIA LAASANEN, FT työskentelee tutkimuspäällikkönä Turun yliopiston Sote-akatemiassa. KT Jaanet Salminen työskentelee yliopistonlehtorina Turun yliopiston Sote-akatemiassa ja opetta-jankoulutuslaitoksella. Laasanen ja Salminen ovat syventyneet erityisesti lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin, monialaisen yhteistyön ja palvelujen kehittämisen teemoihin työelämä-lähtöisen tutkimuksen ja koulutuksen parissa.

HENRYn kannatusjäsenet, oppilaitosjäsenet, platinajäsenet

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

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



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry