

# Työn tuuli

1 | 2022



Kyvyyden  
johtaminen  
organisaation  
menestystekijäksi

# Työn tuuli

1 | 2022

## **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, tietokirjailija, TkT, OTM

Marita Salo, toiminnanjohtaja, Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry

Marika Tammeaid, kehitysjohtaja, Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö (Itla)

Matti Vartiainen, professori, Aalto yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Hertta Vuorenmaa, tutkijatohtori, Aalto Yliopisto, Kauppakorkeakoulu,

Kansainvälinen liiketoiminta, Johtamisen laitos

Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055

31. vuosikerta

## Tässä numerossa:

### **Matti Vartiainen – Pääkirjoitus**

4 ..... 'Kaikki virtaa, mikään ei pysy paikallaan'

### **Inkeri Ruuska**

7 .....Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan luovaa moniosaamista

### **Maria Joutsenvirta**

14 ....Miten opitaan tulevaisuudesta käsin?

### **Riitta Lumme-Tuomala**

21 ....Osaajien johtaminen osana organisaation strategiaa

### **Tarja Kallonen ja Annemari Kuhmonen**

30 ....Osaaminen on vastuullisuutta

### **Minna Janhonen**

37 ....Jatkuva parantaminen, kasvun asenne ja resilienssi organisaatiossa

### **Mikael Aarnio ja Hannasofia Hardwick**

44 ....Digitalisaatiossa menestyvä HR panostaa oppimiseen ja työntekijäkokemukseen

### **Minna Toivanen, Inka Koskela ja Tiina Heusala**

56 ....Digifasilitoinnin haasteita ja ratkaisuja

### **Mirkka Vuorento ja Virpi Ruohomäki**

68 ....Etätyö haastoi esihenkilöt työkyvyn johtamiseen

### **Ossi Aura ja Janne Tienari**

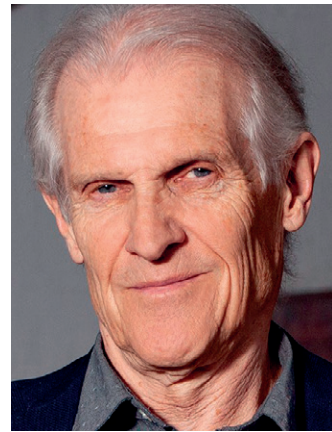
78 ....Vastuullinen ihmisten johtaminen kannattaa

### **Tietokirja-arvostelu, Maria Joutsenvirta**

86 ....Tulevaisuuden taitoja tässä ja nyt – tulevaisuuskompassi yhdessäluomisen poluille työssä. Terhi Takanen, readme.fi, 2022, 326 sivua.

## pääkirjoitus

Matti Vartiainen



# 'Kaikki virtaa, mikään ei pysy paikallaan'

totesi Herakleitos (noin [535–475 eaa.](#)) jälkeen jääneissä kirjoituksissaan. Tämä kuvaa hyvin jatkuvan oppimisen vaadetta, joka on tämän Työn tuulen numeron pääaihe toisen käsitellessä johtamista. Oppimista tarvitaan tänään enemmän kuin pitkään aikaan niin kollektiivisesti organisaatioissa ja niiden tiimeissä kuin yksittäisten ihmistenkin kohdalla, puhumattakaan kansakunnista. Maailma on monella tapaa sekaisin ja myllerryksessä; turbulenssit ravistelevat maita, kansoja ja organisaatioita joka taholta ja osin ennakoimattomina, kaikissa tapauksissa haastavina. Kysymys kuuluu, millaista osaamista nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan, jotta myllerryksestä selvitään?

HR on avainasemassa, kun organisaatioissa pohditaan konkreettisia keinoja edistää muutosjoustavuutta henkilöstön keskuudessa yhtenä keskeisenä tulevaisuuteen varautumisen osaamisena. Haasteita organisaatioissa riittää. Pinnalla tällä hetkellä on esimerkiksi koronapandemian jälkeinen aika. Suomessa ja muualla maailmassa tehdyt tutkimukset ja selvitykset kertovat, että ”pakollista” etätyötä tehneistä suurin osa haluaisi jatkaa etätyötä ainakin osin; osoittautuihan se toimivaksi ja henkilökohtaista vapautta ja päätöksentekovaltaa lisääväksi työskentelytavaksi. Kolikon toisella puolella kuitenkin yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset lisääntyivät ja kaipaus kollegojen pariin oli suurta. Pandemiatyö myös haastoi innovaatiotoiminnan mutkistamalla työntekijöiden välistä luovaa yhteistyötä, mikä ei niin vain onnistunutkaan virtuaalisesti. Havaittiin myös, että projektien loppuun saattaminen sujui, mutta uusien aloittaminen virtuaalisen viestinnän avulla oli haasteellista. Samoin uusien tulokkaiden perehdyttäminen, työnopastus ja coutsaaminen eivät oikein onnistuneet. Ehkä suurin esiin tullut haaste on kuitenkin ollut yhteisöllisyyttä tukevan organisaatiokulttuurin ja me-hengen ylläpidon vaikeus. Kaikesta huolimatta paluu uudentyypiseen ja monimuotoiseen joustavaan hybridityöhön on alkanut. On opittava toimimaan uusilla tavoilla.

Ennen kuin jokin asia osataan, on se opittava! Kuulostaa itsestäänselvyydeltä. Haasteena on kuitenkin tunnistaa, mitä kannattaa oppia nopeasti muuttuvissa tilanteissa; mistä lenkistä liikkuu koko ketju. Oppiminen on jonkin asian omaksumista, jolloin siitä tule tapa toimia, tottumus ja lopulta rutiini, josta on vaikea päästä irti ja joka näin jäykistää toiminnan täysin uudessa, ennakoimattomassa tilanteessa. Nobel-palkittu Herbert Simon nosti aikoinaan esiin ’rajoitetun rationaalisuuden’ käsitteen. Tämä mahdollistaa ”vauhtisokeuden” toimintaa edeltävässä päätöksentekotilanteessa, jota rajoittaa saatavilla olevan informaation rajallisuus, päätöksentekijän rajalliset kognitiiviset kyvyt ja päätöksentekoon käytettävissä oleva rajoitettu aika. Ollaan siis puun ja kuoren välissä: pitäisi mennä eteenpäin uutta oppimalla ja soveltamalla, mutta hätäilemällä tehty väärä valinta ja juuri omaksuttu toimintatapa johtavatkin harhaan. Tehokkaan oppimisen kannalta olisi olennaista tunnistaa olennainen ja edetä kokeillen. Tarvitaan siis jonkinlaista oppimisen ’metakykyä’, reflektiivistä asennetta ja ajattelua, jotta tunnistetaan opitun ja oppimistarpeen potentiaalinen ristiriita ja jännite sekä oma tilanne. Ihmisten välillä tämä edellyttää dialogista yhteisrakentelua.

**INKERI RUUSKA** avaa pelin tämän lehden osaamispuhdiske-luun artikkelillaan ’Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan luovaa moniosaamista’. Sen keskeinen sanoma ja väite on, että tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän laaja-alaista ja rajoja ylittävää luovaa osaamisen yhdistelyä renessanssimaisella asenteella. Hänen mukaansa työntekeä on jo vapautunut ajasta ja paikasta ja tulevaisuudessa se irtaantuu yhä useammin myös työsuhteesta. Moniosaajalla on useampia kiinnostuksen kohteita, luovia tavoitteita ja työtehtäviä elämänsä aikana. Moniosaajat ja liikkuvat työntekijät haastavat organisaatiot, johtamisen ja HR-prosessit vastaamaan monimuotoiseen osaamisen hyödyntämiseen.

**MARIA JOUTSENVIRTA** jatkaa Inkeri Ruuskan aihetta kysymällä 'Miten opitaan tulevaisuudesta käsin? Aihetta on pohdittu tulevaisuuksien tutkijoiden piirissä pitkään korostamalla tulevaisuuslukutaidon merkitystä. Voimmeko oppia tulevaisuudesta käsin? Joutsensalmen mukaan näin on, jos ihminen pysähtyy kuvittelevaan, että on jo osin tulevaisuudessa, ja ryhtyy yhdessä toisten kanssa tunnustelemaan, miltä tulevaisuus näyttää ja kuinka se tehdään todeksi. Todennäköisimmän tulevaisuuskuvan ennustamisen sijaan voimme ylläpitää avoimuutta monenlaisille vaihtoehtoisille tulevaisuuksille samalla kun sitoudutaan yhteisiin kestäviin arvoihin.

**RIITTA LUMME-TUOMALAN** artikkeli 'Osaajien johtaminen osana organisaation strategiaa' nostaa pintaan 'Talentin' käsitteen ja osaajien johtamisen strategian. Hänen mukaansa työn neljäs vallankumous – digitalisaatio ja automaatio keskeisinä ajureinaan – ja maailmaa koetellut pandemia ovat muuttaneet niin suhdettamme työhön kuin työtä itseään. Niiden mukaan muuttuvat myös osaamiset, joita organisaatioissa tarvitaan. Tarvitaan 'Talentteja'. Kirjoittaja toteaa, että talentin universaalia määritelmää ei ole, mutta kolmen osatekijän kaavan avulla (kompetenssi x sitoutuminen x kontribuutio) on mahdollisuus maastouttaa käsite organisatoriseen kontekstiinsa. Tämän tekemiseksi organisaatioon tarvitaan osaajien johtamisen strategia.

**TARJA KALLONEN JA ANNEMARI KUHMENEN** syventävät aihetta artikkelissaan 'Osaaminen on vastuullisuutta'. Tämä artikkeli perustuu syksyllä 2021 julkaistun kirjaan "Jatkuva oppiminen - työelämän tärkein taito". Osaamisen ja jatkuvan oppimisen tulee olla yrityksen strategian keskiössä, mutta jokainen työntekijä on itse vastuussa oman osaamisensa kehittamisestä. Työnantajan rooli on mahdollistaa oppiminen ja kannustaa työntekijöitä kehittymään. Oppilaitosten ja yritysten välille tarvitaan uusia, tehokkaita yhteistyömuotoja sekä oppimisen ekosysteemejä.

**MINNA JANHONEN** korostaa artikkelissaan 'Jatkuva parantaminen, kasvun asenne ja resilienssi organisaatioissa' jatkuvan kehittymisen tarvetta organisaatioiden selviämisen taitona. Jatkuvan parantamisen perusajatus liittyy kokeilemalla kehittämiseen, ja osana sitä tapahtuvaan säännölliseen toiminnan reflektointiin. Kun organisaatio tarkastelee säännöllisesti omaa toimintaansa, kehittää sitä ja sitä kautta oppii, on organisaatiolla tilaisuus kasvattaa omaa resilienssiään. Resilienssiä omaava organisaatio kykenee uusiutumaan vaikeisakin tilanteissa.

**MIKAEL AARNIO JA HANNASOFIA HARDWICK** kääntävät katseen digitalisaation HR:lle synnyttämään haasteeseen artikkelissaan 'Digitalisaatioissa menestyvä HR panostaa oppimiseen ja työntekijäkokemukseen'. Kirjoittajat kertovat loppuvuodesta 2021 toteutetusta kyselytutkimuksesta, jossa kartoitettiin digitalisaation nykytilaa, hidasteita ja menestystekijöitä suomalaisissa HR-toiminnoissa. Tilanne yrityksissä vaihtelee kyselyn mukaan paljon. Digitalisaatioissa pisimmällä olevat organisaatiot ovat panostaneet muita enemmän esimerkiksi työntekijäkokemuksen hyödyntämiseen, oppimiseen, muutosjohtamiseen ja HR-prosessien automatisointiin.

Tutkimuksen mukaan investoinnit HR-teknologioihin ovat kasvussa. Mielenkiintoinen havainto on, että koronapandemialla ei ole ollut merkittävää vaikutusta HR:n digitalisaation edistämiseen, vaikka toiminta oli usein teknologiavälikkeistä.

**MINNA TOIVANEN, INKA KOSKELA JA TIINA HEUSALA** konkretisoivat edellisen artikkelin digitalisaatiohaasteita kuvaamalla artikkelissaan 'Digifasilitoinnin haasteita ja ratkaisuja'. Heidän mukaansa pandemia-aika on pakottanut monet työpaikat siirtämään osaamisen yhteistä kehittämistä ja kokeilua verkkoon ja opettelemaan uusia virtuaalikehittämisen tapoja. Digifasilitointi on noussut tärkeään asemaan useissa työyhteisöissä. Artikkelissa tarkastellaan digifasilitointia osaamisen kehittämisessä ja mitä kannattaa huomioida työpaikan yhteisissä kehittämistilaisuuksissa ja verkkovalmennuksissa. Artikkelissa hyödynnetään fasilitoijien näkemyksiä verkkovälitteisestä ohjaus- ja kehittämistoiminnasta, jotka on saatu kouluttajille tehdystä kyselystä ja haastattelujen avulla.

**MIRKKA VUORENTO JA VIRPI RUOHOMÄKI** kääntävät lukijan johtamisen haasteisiin artikkelissaan 'Etätyö haastoi esihenkilöt työkyvyn johtamiseen'. Huolella tehdyssä artikkelissa todetaan, että vaikka laajamittainen siirtyminen etätyöhön koronakriisin alussa sujui hyvin, ilmeni organisaatioissa etäjohtamisen ja työkyvyn tuen haasteita. Etätyön jatkuessa johtamiseen kohdistui uusia odotuksia ja esihenkilötyön vaatimukset lisääntyivät. Esihenkilöt vastasivat näihin odotuksiin ottamalla käyttöön uudenlaisia toimintatapoja varmistaakseen työn sujumisen ja tukeakseen henkilöstön työkykyä. Artikkelissa hyödynnetään haastattelututkimusta, joka nostaa esiin erityisesti esihenkilöiden kokemuksia koronapandemian ajalta. Koska tulevaisuudessa työtä tehdään yhä enemmän monipaikkaisesti ja digivälineitä hyödyntäen, tarvitaan henkilöstön ja johdon työkyvyn kehittämiseen strategista työkykyjohtamiseen sitoutumista ja riittäviä resursseja esihenkilötyölle.

**OSSI AURA JA JANNE TIENARI** näyttävät artikkelissaan 'Vastuullinen ihmisten johtaminen kannattaa' todistusvoimaisesti, että vastuullisuus kannattaa myös taloudellisesti. Artikkelissa perustuu Ossi Auran, Guy Ahosen, Tomi Hussin ja Juhani Ilmarisen vuosien 2009 ja 2020 välillä keräämään pitkittäisaineistoon. Se kertoo, että vaikka vastuullinen ihmisten johtaminen on suomalaisissa yrityksissä yleisesti kehittynyt, on yritysten välillä vielä hajontaa. Taloudellinen hyöty vastuullisuudesta käy ilmi vuosien 2018 ja 2020 kyselyissä käytettävissä olleista yritysten (ja niiden kilpailijoiden) tilinpäätöstiedoista. Niiden analyysi osoittaa vastuullisen ihmisten johtamisen vahvan yhteyden yritysten kannattavuuteen. Näyttö on vakuuttavaa!

Viimeisenä kirjoituksena on Maria Joutsenvirran kirjoittama arvio Terhi Takasen kirjasta 'Tulevaisuuden taitoja tässä ja nyt – tulevaisuuskompassi yhdessäluomisen poluille työssä'. Kirjassa hahmotellaan arvopohjaisia tulevaisuuden taitoja, jotka ilmenevät toiminnassa syntyvinä uudenlaisina käytänteinä.



Herakleitos totesi myös, että kukaan ei voi astua kahdesti samaan virtaan. Jos otamme tämän todesta, tarkoittaa se sitä, että jatkuvasti on opittava uutta, sillä sekä maailma että me itse muutamme jatkuvasti. On siis pidettävä silmät auki, mutta kuitenkin rennon rauhallisesti sortumatta 'elinkautisen' oppimisvaateen stressaavaan paineeseen. Esimerkiksi kesä on hyvä aika ladata akkuja ja miettiä, mikä on olennaista ja mikä ei. ■

**Hyvää kesää kaikille Työn tuulen toimituksen puolesta!**

Inkeri Ruuska



## Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan luovaa moniosaamista

Työelämän murros haastaa osaamista, työurat ja työn tekemisen tapoja. Renessanssiaikana arvostettiin monen alan asiantuntemuksen yhdistämistä. Sitten työelämä on kehittynyt erikoistumisen suuntaan ja syväosaamista ja keskittymistä yhteen aiheeseen on pidetty kunniaa. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän laaja-alaista ja rajoja ylittävää luovaa osaamisen yhdistelyä ja ansaitsemme elantomme eri tavoin kuin ennen. Työnteko on jo vapautunut ajasta ja paikasta ja tulevaisuudessa se irtaantuu yhä useammin myös työsuhteesta. Moniosaajalla on useampia kiinnostuksen kohteita, luovia tavoitteita ja työtehtäviä elämänsä aikana. Moniosaajat ja liikkuvat työntekijät haastavat organisaatiot, johtamisen ja HR-prosessit vastaamaan monimuotoiseen osaamisen hyödyntämiseen.

**AVAINSANAT:** moniosaaminen, kyvykkyys, työnmurros, ura

### Johdanto – työelämän murros haastaa osaamista, urat ja työn tekemisen tapoja

Renessanssiaikana arvostettiin monen alan asiantuntemuksen yhdistämistä. Sitten työelämä on kehittynyt erikoistumisen suuntaan, ja syväosaamista ja keskittymistä yhteen aiheeseen on pidetty kunniaa. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän laaja-alaista ja rajoja ylittävää luovaa osaamisen yhdistelyä ja ansaitsemme elantomme eri tavoin kuin ennen. Työnteko on jo vapautunut ajasta ja paikasta ja tulevaisuudessa se irtaantuu yhä useammin myös työsuhteesta, mutta tämä kehitys on hitaampaa. On kuitenkin nähtävissä, miten palkkatyön osuus vähenee ja yrittäjyys ja erilaisten työnteon tapojen yhdistäminen yleistyvät. Opetushallituksen Osaaminen 2035-raportissa (2019) esitetään, että tällä hetkellä epätyypillisistä työsuhteista

tulee jatkossa tyypillisiä ja moni työ muuttuu projektiluonteiseksi. Työelämän murros haastaa työn tekemisen tapoja, osaamisvaatimuksia, ammatteja ja koko urakäsitteen. Enää ei ole vain yhtä uraa, työpaikkaa, ammattia tai koulutusta. Ura rakentuu monen osaamisen, työn muodon, tulovirran ja työn ulkopuolisen tekemisen yhdistelmistä. Yhden uran sijaan on monta. Urallaan voi tehdä erilaisia asioita limittäin tai peräkkäin.

Työ 2040-raportin (2017) mukaan työelämää leimaa monimuotoisuus, joustavuus, yrittäjyys, verkostomainen ja yrittäjämäinen työ ja asenne. Työ pirstaloituu eri työnantajille ja työskentelymuotoihin. Suomalainen työ sijoittuu osaksi globaalia verkostoa. Pirstaloituneisuus ja verkottuneisuus ovat yhteisiä nimittäjiä työn tulevaisuuden skenaarioissa. Tulevaisuuden työtä leimaa organisaatioiden ja yksilöiden joustavuus. Ammattilaisilta vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamista ja kykyä oppia uusia taitoja.

Yksilön kannalta työ ei ole pelkästään työtä, jossa vaihdannan välineenä on vain raha, vaan ihmisellä on uudentyyppinen yhteisöllinen rooli, jonka avulla luodaan merkityksellisyttä, vaihdetaan ideoita ja jaetaan innostusta ja hyvää. Työn merkityksellisyys syntyy monista lähteistä. On aika murtaa yhä vahvana elävä uskomus, että voi keskittyä vain yhteen asiaan, olla vain yhden alueen asiantuntija, pitäytyä kerran valitsemassaan ammatissa tai koulutuksessa ja pysyä tiukassa lokerossa.

Organisaatioiden näkökulmasta organisaation tarvitsema kyvykkyys rakennetaan useasta palasta ja lähteestä osaamisen pilkkoutuessa useampiin osa-alueisiin. Osaamis- ja resurssitarpeet muuttuvat. Työsuhteen rinnalle syntyy toimeksiantosuhteita, jossa organisaatiossa vain väliaikaisesti oleva työntekijä tarjoaa osaamistaan. Tämä haastaa organisaation käytännöt ja johtamisen.

Tässä artikkelissa pohditaan, miten syväosaamisen rinnalle tarvitaan laaja-alaista moniosaamista ja mitä tämä merkitsee sekä yksilön, eli moniosaajan, että organisaation kannalta. Artikkelin pohjautuu teokseen Moniosaamisen renessanssi. Opas työelämän edelläkävijöille (Ruuska, 2022) sekä kirjaa varten tehtyihin 23 monimuotoista työtä tekevän asiantuntijan sekä työelämäasiantuntijan haastatteluihin vuosina 2020–2021. Tekstissä esiintyvät lainaukset on poimittu kirjan haastatteluista.

## Työn tekemisen tavat monimuotoistuvat

***”Vakituisen työsuhteen rinnalle syntyy muita vaihtoehtoja työn ja oman uran kehittämiseen.”***

Henkilöstöjohtaja Eija Hakakari

Työtä tehdään erilaisten työn muotojen yhdistelminä, paikka- tai riippumattomana sekä erilaisissa yhteisöissä ja verkostoissa. Yhä useampi tekee töitä päällekkäin, jaksoittain tai limittein eri statuksilla. Työsuhteen ja yrittäjyyden voi yhdistää toisiinsa. Työ ei ole vain ansainnan lähde, vaan työn sisältö, merkityksellisyys ja itsensä toteuttaminen korostuvat. Dufva kollegoineen (2017) kirjoittaa, että työn murroksessa ei ole kyse siirtymisestä yhdestä tavasta tehdä töitä johonkin toiseen, vaan nykyisestä moneen erilaiseen muotoon. Muutos edellyttää uutta sanastoa ja entisten näkemysten ja asenteiden haastamista.

Ammatti- ja työnantajauskollisuuden tilalle tulevat vaihtuvat työsuhteet ja erilaiset työn muodot. Halava ja Pantzar (2010) kutsuvat uudenlaista työelämää marketiksi, jossa työntekijä shoppailee itselleen mieluisia valintoja. He puhuvat työn purskeisuudesta, jossa työtä tehdään itselle sopivalla tahdilla sovittaen se kulloiseenkin elämäntilanteeseen. Kun suhde työhön muuttuu, työ ei ole identiteetin kulmakivi, vaan monimuotoisen elämän yksi rooli muiden joukossa.

Työn sirpaleisuus ja patkätyö eivät ole uusia ilmiöitä. Jo ennen teollistumista käsityöläisten, kausityöläisten ja torppareiden työ koostui erilaisista palasista ja työtä tehtiin siellä, missä elantoa oli kulloinkin tarjolla. Monimuotoiset tavat tehdä töitä ovat olleet arkea useilla aloilla jo pitkään, kuten luovan

alan osaajilla. Myös franchising-yrittäjät ovat koonneet tuloja monesta virrasta. Työn muutos korostuu tällä hetkellä erityisesti siksi, että se koskee asiantuntijatyötä, ns. valkokaulustyöpaikkoja (Halme ym., 2020). Muutos on tullut työhön, jossa rakenteet ovat perinteisesti perustuneet työsuhteiselle työlle.

Järvensivun (2020) mukaan myös kuva yrittäjyydestä on muuttumassa siten, että se on vain yksi tapa tehdä töitä. Yrittäjyys on vaihtelevaa. Yrittäjäksi ei siirrytä palkkatöistä tarkoituksena olla loppuelämä yrittäjänä, vaan ratkaisu voi olla väliaikainen. Myös painotukset vaihtelevat: päätyö voi olla palkkatyötä ja yrittäjyys sivutyö tai toisinpäin. Sivutoimisen yrittäjyyden taustalla on yhä harvemmin pakko, vaan pikemminkin halu itselleen merkitykselliseen tekemiseen (Järvensivu ym., 2021). Organisaatioiden näkökulmasta sivutoimiset yrittäjät tarjoavat mahdollisuuden täydentää osaamista uudella tavalla osaajilla.

## Yhden sijasta monta uraa

***”Emme ole enää sellaisessa taloudellisessa tai yhteiskunnallisessa tilanteessa, jossa meidän pitää rakentaa työurat niin, että ihminen on samassa työssä koko uransa tai että työn ydinfunktio olisi palkka.”***

HR- ja rekrytoinnin ammattilainen Saana Rossi

Työurat ovat yhä useammilla monipolvisia ja vaikeasti ennakoitavia. Ura ei ole enää kapea polku, jossa mennään ylös- tai alaspäin ja edetään vain yhtä kautta, vaan pikemminkin uramaisema, jossa on erilaista osaamista ja työtehtäviä. Uramaisemassa poimitaan asioita uralle ja rikastetaan osaamista. Hierarkkisessa uraputki- tai hissitarinassa työssä tavoiteltavinta on uralalla eteneminen asemasta toiseen. Uraputkitarinoiden rinnalle on syntynyt asiantuntijuustarinoita, joissa ensisijainen päämäärä on mielekäs ammatillinen kehittyminen (Henttonen & LaPointe, 2015). uralalla halutaan tehdä asioita, joissa on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Muuttuvien työurien maailmassa syntyy tarinoita, joiden juoni muodostuu itselle merkityksellisen tekemisen ja tavoitteiden ympärille. Ura on vaihteleva ja sallii risteyksissä eri suuntiin lähtemisen.

Työuran ennustetaan jakautuvan tulevaisuudessa lyhyempiin jaksoihin usealla eri työnantajalla (Pölonen, 2019). Monilla nuoremmista millenniaaleista ja etenkin seuraavan sukupolven edustajista tulee yhä useammin olemaan portfolioura, jossa työura rakentuu toisistaan irrallisista projekteista ja työtehtävistä (Mellanen & Mellanen, 2020). Pysyvän työuran sijaan haetaan kiinnostavia projekteja, kokemuksia ja merkitystä työn mielekkyyden kautta. Portfolio koostuu erilaisesta osaamisesta sekä erilaisista taidoista ja opinnoista. Näitä taitoja hyödynnetään monipuolisten töiden hankkimisessa ja tekemisessä, ja niistä rakennetaan mielekäs ja motivoiva kokonaisuus. Uudenlaisessa portfoliourassa kasvaa vapaus rakentaa omaa portfolioa, mutta myös vastuu itsestä, riskienhallinnasta ja epävarmuuden siedosta (Mäkelä, 2017). Portfolioura ei ole sidottu tiettyyn ikään tai uravaiheeseen. Joillekin se voi merkitä erilaisten asioiden kokeilemistä ja sitä kautta oman mielekkään työn löytämistä, toisille se on tapa

pysyä työmarkkinoilla tilanteessa, jossa muutoin on vaikea työllistyä. Grattonin ja Scottin mukaan (2017) se on erityisen houkuttelevaa ihmisille, joilla on jo vahva perusta omannäköisensä portfolion rakentamiseen.

Eliniän pidentyessä työurakin pitenee ja joustavuus ja monimuotoisuus lisääntyvät. Gratton ja Scott (2017) kuvaavat, miten pidentynyt elinikä synnyttää uusia malleja. Muutos haastaa perinteisen kolmiportaisen mallin, jossa koulutusta seuraa työura ja lopuksi eläköityminen. Ihmiset elävät pidempään, jolloin tarvitaan enemmän uravaihtoehtoja, kykyä pitää osaamistaan yllä ja rohkeutta tehdä yllättäviäkin siirtoja.

Epävarmassa ja muuttuvassa maailmassa moniosaamiseen perustuva ura tuo turvaa. Ihminen ei elä yhden kortin varassa, vaikka pandemia veisi työmahdollisuudet tai irtisanominen pakottaisi uudelleen kouluttautumiseen. Työn ja uran rakentaminen useamman tukijalan varaan auttaa varmistamaan, että yhden pettäessä toinen voi kantaa. Muutoskyvykkyyden kasvattaminen on tulevaisuuden työelämässä tärkeä taito. Kun vaihtaa ammattia tai tekee monta työtä elämän aikana, kartuttaa monipuolisesti erilaisia taitoja ja osaamista ja voi elää ikään kuin useamman mielenkiintoisen elämän.

## Syvää ja laajaa osaamista

***”Olemme tulevaisuudessa riippuvaisia moniosaajista, jotka osaavat silloittaa uusia malleja ja arvontuottamisen tapoja, joita syntyy murroskaudella. Moniosaajilla on kykyä sopeutua muutoksiin sekä yhdistää erilaista osaamista.”***

Tulevaisuustutkija Ilkka Halava

Haasteet ovat monesti niin monimutkaisia, että niiden ratkaisemiseen tarvitaan monitieteellistä lähestymistä, eri alojen osaamisen yhdistämistä ja useamman tahon näkemystä ja yhteistyötä. Monimuotoinen työ ja moniosaajuus ovat vastakohta erikoistumiselle, ja ihmiset joutuvatkin etsimään itselleen sopivan tasapainon niiden välillä. Tulevaisuuden työelämässä on tarvetta sekä yleis- että syväosaamiselle. Kuvattaessa osaamista T-kirjaimen avulla T:n varsi on syväosaamista omalta ydinalalta ja yläsakara kuvaa laaja-alaista osaamista muilta aloilta. Oma ydinalaa edustaa koulutus, jota päivitetään läpi elämän. Sen lisäksi tarvitaan taitoja ja osaamista, jotka mahdollistavat syvän osaamisen monipuolisen hyödyntämisen. Kerran hankittu tutkinto tai tietopääoma eivät kannu loppuelämää, joten syväosaamista täytyy päivittää läpi elämän. Syviä varsia voi joutua kehittämään itselleen useampia. Moniosaajallekaan ei riitä pelkkä laaja-alainen yleisosaaminen, vaan osaamismallissa pitää olla riittävän vahvaa osaamista, joka muodostaa ytimen ja jonka ympärille rakennetaan muuta laaja-alaista osaamista. Hyvin harva saavuttaa sellaisen syväosaamisen tason, että se yksin riittää.

Tulevaisuudessa substanssitietaa tärkeämpiä ovat ajattelu- ja vuorovaikutustaidot, arvioi Dufva kollegoineen (2017). Mitä itseohjautuvampaa työskentely on, sitä enemmän tarvitaan myös yrittäjähenkisyyttä, oma-aloitteisuutta ja tiimityöskent-

telytaitoja. Muutoksen hallintaa edistävät metataidot ja yleiset työelämätaidot, kuten ongelmanratkaisu, itseohjautuvuus, oppimiskyky, oppimistaidot ja henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä tiedon arviointitaidot nousevat arvoonsa (Osaaminen 2035, 2017). Niitä yhdistetään erilaisiin digitaalisiin taitoihin. Teknologiaosaamisesta tulee yleisosaamista, jota tarvitaan monessa tulevaisuuden työssä yhä enemmän. Työelämän metataidot ovat kaikkia sellaisia työelämässä eteenpäin vieviä taitoja, jotka eivät liity suoraan omaan substanssiosaamiseen. Hyvien metataitojen avulla asiantuntijuus kehittyy, kertaantuu ja monistuu. Ne auttavat oppimaan ja ottamaan nopeammin haltuun uusia asiasisältöjä sekä tapoja tehdä työtä (Suikkanen, 2019). Tulevaisuudessa tarvitaan myös aktiivisuustaitoja, joiden avulla oma työpanos tehdään tarpeelliseksi ja jotka auttavat luovimaan mahdollisuuksien ja uhkien maastossa, toteaa tulevaisuuden tutkimuksen professori Wilenius (Zieman, YLE uutiset 2019). Wilenius mukaan yhä useampi luo itselleen työn, ja kiinteitä työpaikkoja, joihin vain mennään säännöllisesti tekemään töitä palkan eteen, on yhä vähemmän.

Tulevaisuudessa tarvittavat taidot eivät ole uusia, mutta niiden merkitys kasvaa. Kukaan ei lopulta pysty listaamaan tyhjentävästi, mitä taitoja ja osaamista tarvitsemme tulevaisuuden työelämässä. Oma osaamistaan on kuitenkin päivitettävä, muokattava ja laajennettava ja alaa on jopa vaihdettava jatkossa useammankin kerran työuran aikana. Työelämässä korostuu työn ja oppimisen yhteen nivoutuminen. Ensin tutkinto, sitten työelämä -ajattelu on muuttunut jatkuvaksi elämänmittaisen oppimisen malliksi. Osaamista ei uudisteta pelkästään muodollisella koulutuksella, vaan oppimista tapahtuu kaikesa, mitä teemme. Kirjaviisuus ja kokemusviisuus täydentävät toisiaan. Uteliaisuus ja halu kehittyä ovat mukana koko uran.

## Moniosaaja on utelias oppija

***Moniosaajat ovat tulevaisuuden renessanssi-ihmisiä, joita innostaa monen alan ja työn muodon yhdistäminen.***

Moniosaajat eivät koe kutsumusta vain yhdelle tietylle alalle, vaan heillä on monia eri kiinnostuksen kohteita joko peräkkäin tai samanaikaisesti. Kyse on halusta nähdä ja hahmottaa eri alojen ja ilmiöiden yhteyksiä. Moniosaajaa ei määritä tietty ala tai koulutus.

Renessanssiaikana, 1400–1500-luvun vaihteen Italiassa, arvostettiin monen alan asiantuntemuksen yhdistämistä. Aikaa kuvaa kulttuurin, asenteiden ja ajattelutavan muutos. Moniosaajat hallitsivat useita tieteen- ja taiteenaloja. Leonardo da Vinci (1452–1519) oli kuuluisin renessanssinero. Risteyskohdissa ideat ja ajatukset yhdistyivät uudenlaisiksi, usein epätavanomaisiksi ideoiksi. Renessanssiaikana eri alojen osaajat, kuten kuvanveistäjät, kuvataiteilijat, tiedemiehet, runoilijat, filosofit, arkkitehdit ja pankkiirit, seurustelivat keskenään. He oppivat toisiltaan ja rikkoivat tieteenalojen ja kulttuurin rajoja synnyttäen uusia oivalluksia.

Tutkiessaan luovuutta tieteessä Hakala (2013) havaitsi, että Nobelisteilla oli usein vaihteleva koulutustausta suhteessa palkinnon tieteenalaa. Lääketieteen palkinnon saajien joukossa oli useita tutkijoita, joilla oli kemistin peruskoulutus. Taloustieteen nobelistien joukossa puolestaan oli monia psykologeja. Hakalan mukaan se ei ole sattumaa, sillä psykologi voi nähdä taloudesta jotain, jota ekonomisti ei putkinäkönsä näe. Uudenlaisia oivalluksia syntyy näkökulmaa vaihtamalla ja katsomalla maailmaa eri linssien läpi. Hakala kuvaa myös, miten vuonna 1967 kemian Nobelin palkinnon saaneesta Manfred Eigenista, kahden ammattimuusikon lapsesta piti tulla pianisti, mutta ”jokin meni vikaan”. Hänestä tulikin luova kemisti.

Monimutkaisessa maailmassa pärjää utelias oppija. Utelaisuus auttaa näkemään asioita monipuolisesti, ratkomaan ongelmia ja tekemään omasta ympäristöstään poikkeavia havaintoja. Se innostaa kokeilemaan ja synnyttää luovuutta. Utelias utelee ja kysyy kysymyksiä, joihin voi vastata yllättävästi. Uutta syntyy, kun ei tiedä vastausta ennalta. Luovuutta voi ruokkia tekemällä erilaisia asioita. Menemällä rajoille tahtuu oppimista ja oivaltamista.

Wapnick (2018) on kuvannut moniosaajaa multipotentiaaliksi. Multipotentiaalilla on useampia kiinnostuksen kohteita, luovia tavoitteita ja työtehtäviä elämänsä aikana. Hänellä ei ole yhtä selkeää kutsumusta tai kapeasti määriteltyä ammatia. Multipotentiaalit ovat Wapnickin mukaan taitavia ideoinnissa, jossa yhdistetään useampi alue ja kehitetään uutta näiden risteyskohdassa. He ovat myös nopeita oppijoita, koska uusi alue täytyy saada haltuun nopeasti. He ovat tottuneita liikkumaan eri alueiden välillä ja siirtymään uuteen.

Siirtyessään uuteen ihminen joutuu aloittamaan alusta ja kokeilemaan asioita oman alueensa ulkopuolelta. Tämä vaatii aloittelijan mieltä ja uskoa omaan oppimiseen. Mitä useammin on aloittanut alusta, sitä paremmaksi siinä kehittyä, mutta osaamisen perustan täytyy olla vahva. Monet taidot ovat siirrettävissä uuteen ympäristöön, joten kyse ei aina ole täysin alusta aloittamisesta. Siirrettävissä olevat kyvykkyydet ovat moniosaamisen rakennusaineita, ja ne sitovat eri alueita toisiinsa.

## Moniosaaja yhdistää osaamista

***”Olen itse hyvin adaptiivinen. Vähän tällainen kameleontti, sopeudun eri tilanteisiin ja haluankin sopeutua. Haluan kokeilla vähän erilaisia tulokulmia.”***

Oppimisen ja kehittämisen asiantuntija

Moniosaaja on kuin kameleontti. Se sisältää kyvyn muova- ta asennettaan ja ajatteluaan ja omaksua erilaisia käyttäytymismalleja tilanteen mukaan. Se on sopeutumista eri tilanteisiin ja erilaisten tulokulmien kokeilemista. Aivan kuten kameleontilla on kyky vaihtaa väriään, moniosaajalla on taito mukautua ja sulautua erilaisiin ympäristöihin ja tilanteisiin. Keskeneräisyyden ymmärtäminen ja hyväksyminen auttaa kasvamaan ja vahvistamaan halua oppia. Moniosaajan työssä

on vahvana ajattelumalli, jonka mukaan mikään ei ole lopulista, vaan ajatusta voi aina kehittää uudenlaiseen suuntaan. Käytännössä se tarkoittaa uteliaisuutta muiden ajatuksille eikä jumittumista puolustamaan omia näkemyksiään. Uuden tiedon ja uusien ajattelumallien etsiminen on jatkuvaa, ja vanhasta täytyy osata luopua. Jatkuva kehittäminen tuo mukanaan myös epävarmuutta, joka täytyy hyväksyä.

Moniosaamiseen perustuvan uran luomiseen tarvitaan taitoja ja kykyä ajatella laaja-alaisesti etsien ratkaisuja myös oman alansa ulkopuolelta. Moniosaajan uramaisemassa yhdistyy toisiaan täydentävää osaamista tai eri alojen osaamista, joita voi toteuttaa erilaisissa työn muodoissa. Ura maisemana on vaihteleva ja monipuolinen, ja siinä liikutaan eri suuntiin niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin ja otetaan tarvittaessa irti ottoja uuteen. Ura on kuin maalauspaletti, johon piirretään väreillä kuvia, joista innostuu ja nauttii. Maisemaa ei maalata elämänmittaiseksi. Työuraan voi sisältyä monta erilaista uraa, ja bonusuran voi aloittaa vielä jäädessään eläkkeelle.

Moniosaaja yhdistää erilaista osaamista tavoilla, joista syntyy ainutlaatuinen yhdistelmä. Sen avulla voi synnyttää uusia ideoita, joihin ei riitä vain yhden alueen osaaminen. Kaikilla osaamisalueilla ei tarvitse olla täydellinen, vaan kokonaisuus voi koostua taidoista, joissa kaikissa on riittävän hyvä. Scott Adams, maailmankuulun Dilbert-sarjakuvan luoja, puhuu kykyjen pinoamisesta (2016). Ideana on yhdistää tavanomaisia taitoja, kunnes ne muodostavat poikkeuksellisen ja ainutlaatuisen yhdistelmän. Ihmisen ei tarvitse olla maailman paras missään yhdessä asiassa, vaan hyvä yhdistämään monia yhteensopivia taitoja. Scott kertoo, ettei hän ole kummoinenkaan taiteilija, liiketoimintaosaaja tai kaupungin hauskin mies, ja kirjoitustaidotkin hän on oppinut itseksensä ilman muodollista koulutusta. Hän on kuitenkin riittävän hyvä kaikessa ja hänellä on uniikkia yrityskokemusta. Näiden yhdistäminen ainutlaatuiseksi ja hyvin suunnitelluksi kykykombinaatioksi on syy hänen menestykseensä. Siinä hän on maailman paras.

Moniosaajasta ei voi kuitenkaan voi maalata vain yhtä kuvaa, vaan jokaisella on yksilöllinen, itsensä näköinen uramaisema ja vaihteleva koulutus- ja kokemustausta.

## Moniosaajan joustava identiteetti

***”Identiteettini on joustava sen mukaan missä kontekstissa ja työssä kulloinkin toimin. Eniten olen rinnalla kulkija ja sparraaja, sillä ne roolit ovat läsnä kaikessa mitä teen.”***

HRD Senior Manager, People & Culture Consultant, hyvinvointivalmentaja, joogaohjaaja ja coach.

Identiteetti muodostuu vahvasti työn kautta. Ammatti-identiteetti on kiinteä osa ihmisen identiteettiä. Se vastaa kysymyksiin kuka olen, mihin kuulun ja mitä tavoittelen työssäni ja ammatissani. Ammatti-identiteetti ei ole pysyvä olotila, vaan kehitymme ja muutomme elämän aikana. Muutosten yhteydessä ihminen joutuu määrittämään identiteettiään uudelleen. Tutkimusten mukaan yhä useammin ihminen ei sel-

viä työurastaan yhden ammatti-identiteettirakennelman varassa (Kumpula, 2013).

Ammatti-identiteetti on perinteisesti kiinnitetty ammattiin, työhön tai koulutukseen. Ammatti-identiteetti monimutkaisuutuu, jos ihmisellä on monta ammattia tai hän tekee työtä monimuotoisesti. Tyypillisesti näemme ihmiset tietyn ammatin edustajina ja yhden alan asiantuntijoina, ja ajattelemme, että sille tehtävälle täytyy antaa jakamaton huomio. Samaan aikaan kuitenkin ammatit ja työnimikkeet muuttuvat.

Jos työ koostuu monesta alueesta ja sitä tehdään useammalle asiakkaalle monessa eri yhteisössä, yhtä identiteettiä on vaikea määrittellä. Identiteettiä ei silloin kannata sitoa kovin vahvasti yhteen työhön tai ammattiin. Identiteetti muuttuu kontekstista toiseen. Pölönen (2020) puhuu joustavasta identiteetistä, jota ei juurruteta ammattinimikkeeseen tai statukseen. Joustavuus merkitsee kykyä tarkastella osaamistaan ja itseään eri näkökulmista. Eri alojen välillä liikkuminen vaatii joustoa identiteetiltä. Titteli saattaa rajoittaa itsensä määrittelyä. Pölönen kuvaa, miten itsestään voi löytää uusia ja erilaisia puolia määrittelemällä identiteettinsä taitojen kautta. Taitotittelit, kuten kirkastaja, värittäjä, yhteyttäjä ja joustavoittaja, lähestyvät ihmistä poikkitieteellisesti ja -taiteellisesti. Vähän niin kuin renessanssiaikana, jolloin ihminen nähtiin moniulotteisena taitajana.

Identiteetti voi perustua myös osaamiseen. Toiminen (2017) ehdottaa siirtymistä osaamisidentiteettiajatteluun, jossa identiteetti perustuu osaamiseen vahvan ammatti-identiteetin sijaan. Tulevaisuuden työidentiteetin tärkeitä elementtejä ovat hänen mukaansa kyky nähdä mahdollisuuksia, rohkeus tarttua niihin sekä kyky lukea tulevaa ja päätellä, mistä osaamisesta on hyötyä ja mistä sen voi hankkia. Osaamiseen ja taitoon perustuva ammatti-identiteetti mahdollistaa siirtymisen eri ammattien, osaamisalueiden ja alojen välillä, joiden muuttuessa meidän täytyy oppia näkemään itsemme uudella tavalla.

## Moniosaajat ja liikkuvat työntekijät haastavat organisaatiot ja johtamisen

*”Työmarkkinoiden rinnalla toimivat toimeksi-  
antomarkkinat, ja työnantajamielikuvan lisäksi  
täytyykin puhua toimeksiantajamielikuvasta,  
jonka perusteella osaajat valitsevat yritykset,  
joille he haluavat tehdä työtä.”*

Extended workforce -asiantuntija Virva Suikkanen

Ajasta, paikasta ja työsuhteesta riippumattoman työn kasvu haastaa perinteiset organisoitumismallit ja johtamistavat. Asiantuntijuusyrittäjyys ja freelancer-työ kasvaa rekrytoinnin rinnalle vaihtoehtoiseksi resurssoinnin muodoksi. Oman alansa asiantuntija voi tarjota palveluaan yrittäjämäisesti useammalle toimeksiantajalle. Tällöin keskiössä työn tekemisen

muodon sijaan ovat organisaation osaamistarpeet. Kun osaamistarpeet muuttuvat, muuttuvat myös resurssoinnin mallit, arvioi Virva Suikkanen. Organisaatiot joutuvat Suikkasen mukaan tulevaisuudessa yhä enemmän miettimään vaihtoehtoisia resursseja, joilla täydentää pirstaleisia osaamisvajaita alueilla, joihin ei syystä tai toisesta voi tai kannata palkata tekijää pysyvästi. Tällöin joudutaan hyödyntämään organisaation ulkopuolella tarjolla olevaa osaamista muutoinkin kuin perinteisenä työsuhteena tai konsulttitoimeksiantona.

Organisaation kannalta kyse on strategisen osaamisen hankkimisesta täydentämään yrityksen omaa osaamista eikä ensisijaisesti kustannussäästöistä. Monilla pienillä yrityksillä ei ole mahdollisuutta palkata omia kokopäiväisiä osaajia vaikkapa HR- tai taloushallintotehtäviin, jolloin osaamista voidaan ostaa palasina, esimerkiksi päiväksi viikossa tai tarpeen mukaan. Laaja osaajaverkosto tuo joustavuutta ja ketteryyttä resurssointiin. Organisaation kannalta keskeistä onkin osata tunnistaa tehtävät ja kyvykkyydet, jotka on syytä pitää talossa, sekä ne, joita voi hyvin hankkia ulkopuolelta.

## Kyvykkyyttä rajoja ylittämällä

Tulevaisuusorientoituneen ja uudistumishaluisen organisaation kannattaa katsoa myös oman alansa ulkopuolelle rakentessaan kyvykkyyttään. Teknologiayritys tarvitsee koodaajien lisäksi vaikkapa taidehistorioitsijoita tai kulttuuriantropologeja tuomaan teknologian ulkopuolelta tulevaa näkemystä. Niissä osataan jo koodata, mutta uudet näkökulmat ja vakiintuneiden käsitysten kyseenalaistaminen tuovat uutta, jota pelkällä teknologiaorientaatiolla ei saavuta. Humanistiset aineet kehittävät ajattelemaan pintaa syvemältä ja auttavat analysoimaan käsitteitä ja taustoja sekä vertailemaan eri tulkin-toja, mikä parhaimmillaan johtaa yllättäviin yhdistelmiin ja osaamisen siirtymiseen uusiin konteksteihin. Steve Jobs totesi aikoinaan, ettei hän olisi koskaan saanut ideaa Applen graafisesta ilmeestä ilman kalligrafiakurssia, jonka hän kävi yliopistossa. Kalligrafia antoi hänelle ajatuksen, että tekniset laitteet voisivat olla myös visuaalisesti houkuttelevia. Osa organisaatioista on jo oivaltanut toiselta alalta saatavan hyödyn ja uudet näkemykset, mutta vieläkin generalistisen tutkinnon suorittanut saattaa kohdata ennakkoluuloja soveltuvuudesta tietylle alalle. Korkeakouluissa oppialojen ylitys on oivallettu, ja opiskelijoita kannustetaan liittämään tutkintoonsa opintoja muilta aloilta.

## Houkuttelevuus liikkuville työntekijöille

Työnteon tapojen muuttuessa työnantajan käsite sekä työntekijän ja työnantajan välinen suhde muuttuvat. Tolvanen (2017) ennustaa, että tulevaisuudessa työpaikkoja luova yritys tai yhteisö on työn asiakas. Työn tarjoajat myyvät omaa osaamistaan työn asiakkaille. Organisaatioiden täytyykin uudistua työsuhtepohjaisesta ajattelusta näkemään, miten osaamista voi täydentää joustavasti ulkopuolisilla osaajilla ja työn palasia ostaa eri puolilta tarpeen mukaan. Organisaation on tällöin oltava houkutteleva yhteistyökumppanina

liikkuvien työntekijöiden silmissä, jotta se saa parhaat osaajat itselleen. HR- ja rekrytoinnin ammattilainen Saana Rossi kuvaa, miten alat, jotka joutuvat jo nyt kilpailemaan ammattilaisista ja osaajista, kuten teknologia-ala, ovat joutuneet kehittämään ja hiomaan toimintatapojaan ja prosessejaan. Erityisesti IT-alalla on kova pula osaajista, ja moni on siirtynyt yrittäjäksi. Parhailla osaajilla on mahdollisuus valita toimeksiantonsa vaikkapa kollegan kokemusten perusteella. Aloilla, joissa tilanne on päinvastainen ja tekijöitä on tarjolla riittävästi, sisäiseen tekemiseen ei ole tarvinnut kiinnittää yhtä paljon huomiota. Organisaatiot, jotka ymmärtävät työn ja työn tekemisen tapojen murtumisen, kykenevät muokkaamaan ajatteluaan ja adaptoitumaan uudelleenlaiseen työnteon malliin.

## HR-käytännöt joustaviksi

Organisaatiossa saattaa olla eri muodossa ja eri sopimuksilla töitä tekeviä. Tällöin myös yhdenvertaisuuden kriteerit täytyy arvioida uusiksi, jotta edut ovat läpinäkyviä ja yhdenvertaisia. Pelisäännöt on luotava uudelleen. Jatkossa yritykset, jotka haluavat itselleen parhaat osaajat, osaavat muokata käytäntöjään vastaamaan ei-työsuhteessa olevien työntekijöiden tarpeisiin entistä paremmin. Monimuotoisuus haastaa rekrytointia ja työnantajakuvan rakentamista, koska sykli on nopeampaa, kun henkilöitä, jotka työskentelevät vain määräajaisesti projekteissa, tulee ja lähtee. Tukiprosessien täytyy olla automatisoituja ja ketteriä, jotta vaihtelu on mahdollista. Vaatimukset kohdistuvat myös organisaation kulttuuriin, yhteistyön rakentamiseen, viestintään ja työjärjestelyihin liittyviin kysymyksiin. Työsuhteen elinkaaren syklien nopeutuminen ja lyheneminen edellyttävät rekrytoijilta ajattelutavan muutosta, ketteryyttä, mukautuvuutta ja uusia alustoja, mutta ennen kaikkea vahvaa brändiä ja markkinointia (Rossi, 2020).

## Johtaminen on osaamisverkoston orkestrointia

Johtamisen näkökulmasta kyse on laajan osaamisverkoston hallinnasta ja orkestroinnista, jossa keskeinen tehtävä on johtaa joukkoa, joka ei ole työsuhteessa, vaan organisaatiossa vain väliaikaisesti osana yhteisöä. Liikkuvat osaajat täytyy motivoida ja sitouttaa organisaatioon ja tavoitteisiin. Heille täytyy luoda kokemus yhteisöllisyydestä vaihtuvien kollegojen välillä. Luottamuksen merkitys kasvaa työntekoon liittyvän vapauden ja itseohjautuvuuden lisääntyessä. Muutoksessa menestyvät yritykset ovat joustavia, nopeita reagoimaan muuttuviin tilanteisiin ja kulttuuriltaan yhteisöllisiä. Johtajalla saattaa olla tiimissään erilaisilla sopimuksilla hyvin erilaisia työntekijöitä, joiden tarpeet ja osaaminen vaihtelevat. Tällöin korostuu yksilöllinen johtaminen, jossa jokaiseen työntekijään luodaan yksilöllinen suhde. Johtajan työ monimutkaistuu monimuotoisen työn todellisuudessa. Johtajalta edellytetään herkkyyttä hänen johtaessaan erilaisilla sopimuksilla olevia työntekijäitä.

Moniosaajuuteen kannustamista ja monimuotoisen työn tekemistä voidaan tarkastella myös organisaatiossa työskentelevien näkökulmasta. Työntekijöillä on usein työn ulkopuolisia kiinnostuksen lähteitä, joita he haluaisivat toteuttaa esimerkiksi sivutoimisinä yrittäjinä. Ihminen on kokonaisuus ja hän on usein myös parempi työntekijä ja sitoutuu työhönsä paremmin, jos saa virikkeitä monelta rintamalta ja kehityy muutenkin kuin työsuhteessa. Työn ulkopuolisten projektien mahdollistaminen kehittää usein myös työssä tarvittavaa osaamista. Organisaatioilla on erilaisia käytäntöjä työntekijöiden sivutoimiseen yrittäjyyteen. ”Voisiko olla jopa kilpailuvaltti, etteivät ihmiset joutuisi luopumaan haaveistaan. Monelle voi sivutoimisuuden kautta myös kirkastua se, ettei halua yrittäjäksi”, toteaa kehittämisen ja valmentamisen ammattilainen Marianne Hemminki.

## Lopuksi

Työelämässä on perinteisesti arvostettu selkeän suunnan valitsemista ja yhteen ammattiin keskittymistä, joten moniosaajat saattavat kokea epävarmuutta halutessaan tehdä monia asioita samanaikaisesti. Tämä voi heijastua myös työnhaussa ja rekrytoinnissa. Moniosaaja saatetaan yhä nähdä ihmisenä, joka ei osaa valita tai fokusoida eikä ole minkään alan asiantuntija. Moniosaaja kyseenalaistaa helposti omaa uskottavuuttaan miettiessään, voiko ihminen olla monen alan ammattilainen samaan aikaan. Moniosaajat ovat vaikeasti lokeeroitavissa, koska heillä on usein monia rooleja ja ammatteja. Tärkeää on, että ihminen voi toteuttaa paloaan ja osaamistaan laajasti ilman, että menettää ammatillista uskottavuuttaan. Tulevaisuuden työelämässä kaivataan yhä enemmän osaamisen yhdistäjiä ja oppialarajojen ylittäjiä. ■

## LÄHTEET

- Adams, S. (2016). Blogi 27.12.2016. The Kristina Talent Stack. Haettu 22.6.2020 osoitteesta <https://www.scottadamssays.com/the-kristina-talent-stack/>
- Dufva, M., Halonen, M. Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2017). Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017.
- Gratton, L. & Scott, A. (2017). The 100-year life. Living and working in an age of longevity. Bloomsbury.
- Hakala, J. T. (2013). Luova laiskuus. Anna ideoille siivet. Gummerus.
- Halava, I. & Pantzar, M. (2010). EVA Raportti: Kuluttajakansalaiset tulevat! Miten työn johtaminen muuttuu? Taloustieto Oy.
- Halme, M. Karas, J., Manninen, K., Marttinen, K., Murto, A. & Teikari, M. (2020). Työelämän kapinalliset. Otava.
- Henttonen, E. & Lapointe, K. (2015). Työelämän toisinajattelijat. Gaudeamus.
- Järvensivu, A. (2020). Blogi 25.5.2020. Itsensä työllistäjät ja useamman työn tekijät – yhteiskunnan turvaverkkojen väleistä luiskahtelevia ihanneoppijoita ja ideaalityöntekijöitä. Haettu 4.4.2022 <https://www.humak.fi/blogit/itsensatyollistajat-ja-usean-tyon-tekijat-yhteiskunnan-turvaverkkojen-valeista-luiskahtelevia-ihanneoppijoita-ja-ideaalityontekijoita/>.

- Järvensivu, A., Haapakorpi, A., Kauhanen, M. & Melin, H. (2021). Monimuotoinen ansiotyö - käytännöt ja yhteiskunnallinen kehys. Tampereen yliopisto. Projektin loppuraportti. Haettu 4.4.2022 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132690/978-952-03-1977-9.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.
- Kumpula, M. (2013). Ammatti-identiteetin muovautuvuus ja työntekijöiden käyttämät selviytymisstrategiat vakuutuslalla. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning, 11(1), 19-33.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. Atena.
- Mäkelä, K. (2017). Verkkojulkaisu 10.3.2017. Tältä näyttää työn neljäs vallankumous. Haettu 22.5.2021 osoitteesta <https://tietoyhteiskunta-akatemia.fi/>.
- Osaaminen 2035 (2019). Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset, 2019:3.
- Pölonen, P. (2019). Tulevaisuuden lukujärjestys. Otava.
- Pölonen, P. (2020). Tulevaisuuden identiteetit. Otava.
- Rossi, S. (2020). Rekrytoija. Basam Books.
- Ruuska, I. (2022). Moniosaamisen renessanssi. Opas työelämän edelläkävijöille. Basam Books.
- Suikkanen, V. (2019). Blogi 25.2.2019. Hyvät metataidot kantavat työelämässä.
- Toiminen, M. (2017). Välähdyksiä tulevaisuudesta. Kymmenen teesiä uuden työn syntymisestä, yritysten muutoksesta ja yksilön mahdollisuuksista työn murroksessa. Helsinki: Mindmill Network.
- Tolvanen, V. (2018). Blogi 23.5.2018. Työn asiakas. Haettu 17.5.2020 osoitteesta <https://www.villetolvanen.com/2018/05/23/tyon-asiakas/>.
- Työ 2040. 2017. Raportti Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Demos Helsinki & Demos Effect. 1/2017. <https://demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>
- Wapnick, E. (2018). How to be Everything. HarperOne.
- Zieman, M. (2019). Tulevaisuustutkija Markku Wilenius tietää, että 10 vuoden päästä elämme täysin erilaisessa maailmassa: ”Suuri herääminen on selvästi tapahtumassa”. Yle uutiset 4.8.2019. Haettu 19.9.2020 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10905769>.

**INKERI RUUSKA** on kokenut työelämän asiantuntija, coach ja tietokirjailija, joka on vaihtanut suuntaa rohkeasti. Hän on ollut johtaja, kehittäjä ja tutkija ja toiminut yritys-, yliopisto- ja järjestömaailmassa. Ruuska on työpsykologiasta väitellyt tekniikan tohtori, oikeustieteen maisteri ja sertifioitu business coach. Tällä hetkellä hän on yrittäjä ja toimii valmentajana ja asiantuntijana erilaisissa organisaatioissa.

Maria Joutsenvirta



## Miten opitaan tulevaisuudesta käsin?

Tulevaisuuslähtöisestä oppimisesta on tullut tärkeä työelämätaito. Sen sijaan että lukkiudumme tiettyyn meille tarjottuun tulevaisuuskuvaan, on viisasta hahmottaa itse erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia. Todennäköisimmän tulevaisuuskuvan ennustamisen sijaan on hyvä olla avoin monenlaisille vaihtoehtoisille tulevaisuuksille samalla kun sitoudutaan yhteisiin kestäviin arvoihin. Tulevaisuudesta käsin oppiminen voi kuulostaa oudolta, sillä sen merkitys aukeaa yleensä vasta oman kokemuksen kautta: pysähdyn toisten kanssa kuvittelemaan, että osa minusta on jo kestävässä tulevaisuudessa ja voin alkaa luomaan sitä todeksi. Kun ihminen on erilaisia tietämisen tapoja yhdistävässä vuorovaikutuksessa, hänen oma maailmassa olemisen tapansa avartuu. Jokin uusi ja merkityksellinen tulevaisuusnäkökulma alkaa saada muodon ihmisten välissä samalla kun irtautuminen vanhoista uskomuksista ja rutiineista helpottuu.

**AVAINSANAT:** oppiminen, luovuus, muutосkyky, tulevaisuustaidot, systeemiajattelu

Elämme kriisien aikaa. Maapallon elinkelpoisuutta uhkaavien ekokriisien lisäksi elämme keskellä globaalia pandemiaa ja Ukrainan sodan aiheuttamaa turvallisuusympäristön muutosta. Kriisitilasta nostattaa monissa stressiä ja vahvaa epävarmuuden kokemusta. Kriisit lisäävät ihmisissä tunneperäisiä reaktioita, jotka ovat omiaan sumentamaan ajattelua ja kaaventamaan näkökenttää. Tämän päivän maailmassa olisi kuitenkin entistä tärkeämpää kyetä päinvastaiseen: kirkastamaan ajattelua ja laajentamaan omaa maailmassa olemisen tapaa. On yleisesti tiedostettu, että keskeiset hyvinvointiongelmat ja kestävyysasteemme ovat luonteeltaan systeemisiä, viheliäisiä ongelmia. Kompleksisessa maailmassa eri asiat ja ilmiöt kietoutuvat toisiinsa ja ovat toisistaan riippuvaisia. Jos pyritään ratkaisemaan kerrallaan vain yhtä ongelmaa, ratkaisut voivat pahentaa jotakin toista ongelmaa.

Viheliäiset ongelmat haastavat nykyistä tapamme tehdä tolkkua maailmasta. Tieteellisellä maailmankuvalla ja valistuksen ajalla on ollut keskeinen rooli yhteiskuntien modernisaa-

tiassa ja henkisen perustan luomisessa etenkin teollistuneissa länsimaissa. Moderni länsimainen todellisuuskäsitys korostaa lineaarista ajattelua ja järkipäätäistä suhtautumista tietoon. Todellisuutta pyritään ymmärtämään tavalla, joka perustuu asioita pilkkovaan ja pelkistävään tulkintaan. Tarkastelun kohde repäistään irti asiayhteyksistä, tai se jaetaan osiin ja tarkastelu toteutetaan vain osa kerrallaan. Asioita lohkommalla haetaan selkeyttä ja hallittavuutta elämään. Uhkana on, että näin muodostuva todellisuuskäsitys selittää maailmaa sellaiseksi, mitä se ei ole. Samalla tuotetaan monia ei-toivottuja ulkoisvaikutuksia ja estetään toiminnan uudistumista sille tasolle, mitä nyt vaadittaisiin. Päädytään tuottamaan pahoinvointia ja kriisejä, joita kukaan ei halua.

Kompleksisessa toimintaympäristössä pitäisi harjoittaa systeemistä todellisuuden tulkintaa ja yhdessäohjautuvaa toimintatapaa. Maailmaa kannattaa hahmottaa yhdessä monitulkintaisesti niin, että kyettäisiin tunnistamaan, mikä eri konteksteissa on olennaista ja merkityksellistä. Viheliäisten

ongelmien kanssa työskentelyyn tarvitaan *nykyistä monimuotoisempaa ja yhteisöllisempää tietoa*, joka pyrkii säilyttämään yhteyden ongelman sisäisiin keskinäisriippuvuuksiin. Kun huomio keskitetään eri asioiden välisiin yhteyksiin, tiedollisesti ja toiminnallisesti arvokkaat asiat alkavat saada hahmon ihmisten välisessä rikastavassa vuorovaikutuksessa.

## Tietämistä on montaa laatua

Älyllinen, rationaalinen päättely ja mielen luomat kategoriat ovat valistuksen ajasta lähtien olleet keskeinen väline tiedon lisäämiselle ja yhteiskunnallisten olojen parantamiselle. Oletuksena on ollut, että rationaalinen mieli on paras tie oppimiseen ja edistykseen. Pragmatistifilosofi John Deweyn mukaan tieteellinen maailmankuva jakoi maailman uudella tavalla kahtia ja irrotti ihmiskokemuksen muusta luonnosta erilliseksi alueeksi. Ihmisen arkikokemuksen laadullisia seikkoja ja aistimusten varaan rakentuneita kokemuksia myönteisistä ja kielteisistä arvoista alettiin pitää epätasällisinä ja toissijaisina. Arkikokemusten sijaan alettiin arvostaa kokeiden ja mittauksen avulla syntyvää tietoa, jota hallitsivat mekaanisesti toimivan aineen lainalaisuudet. Ihmisen kokemusta alettiin tarkastella ennen kaikkea tietävän mielen näkökulmasta. Muut inhimillisen kokemuksen alueet, kuten toiminta, tunteminen ja tahtominen, jäivät syrjään tai niitä yritettiin selittää tietämisestä käsin. Sen seurauksena kokemuksen monipuolisuus kaventui ja köyhtyi. Samoin kävi ihmisen suhteelle ihanteisiin sekä asioiden henkiseen ja moraaliseen puoleen. Nekin köyhtyivät. Tieteellisen maailmankuvan myötä arvojen pohdinta menetti merkitystä ja tilalle tuli keskustelu faktoista, loogis-rationaalisen ajattelun kautta tavoitettavista tosiasioista. (Alhanen, 2013, ss. 28–30.)

Aika, jota elämme, haastaa rationaalisuutta ylikorostavaa tietämisen tapaa. Rationaalisen päättelyn lisäksi ymmärrystä asioista syntyy paljon kokemuksen ja harjoittamisen kautta. Saamme tietoa myös intuitiivisesti, joka ilmenee tiedostamattomana tai alitajuntaisena keskeisten piirteiden havaitsemisena ilman loogista analyysiä. Se toimii välittömästi, tarjoten välähdyksessä subjektiivisen tulkinnan ongelmasta ja sen vaatimasta ratkaisusta. Oikeastaan intuitiosta pitäisi puhua monikossa, sillä meissä on monia erilaisia intuitioita, joiden käyttöä ja luotettavuutta on mahdollista kehittää. (Raami, 2016.)

Valtavirtaisen näkemyksen mukaan intuitio on kokemuksen myötä vahvistuvaa tiedostamatonta herkkyyttä tunnistaa tuttuja tilanteita ja tapahtumaketjuja ongelmallisissa paikoissa. Kokemuksellisen ja intuitiivisen tiedon raja on siis häilyvä. Yhteistä näille tiedon lajeille on, että ne ovat juurtuneet ihmisen kehollisuuteen. Niihin perustuvaa tietoa ja ymmärrystä syntyy, kun ihmiset virittäytyvät koko kehollaan niiden vastaanottamiselle. Tällöin he keräävät ympäriltään – toisista ihmisistä ja muusta ympäristöstä – aistimuksia, havaintoja ja vaikutelmia samalla, kun älyllinen päättely nivoo tätä monimuotoista ja osin epämääräistä ”dataa” yhteen. Kokemuksellisen ja intuitiivisen tiedon käytön lisääminen ei siis tarkoita älyllisen päättelyn syrjäyttämistä, vaan sen rikastamista mo-

nipuolisemmalla tiedolla. (Raami, 2016; Salonen, 2017; Peltonen, 2017, ss. 30–35; Kahneman & Klein, 2009.)

Rationaalisuuden ylittävien tietämisen tasojen omaksuminen on kulttuurissamme usein hankalaa, sillä totutusta poikkeavaan tietämiseen liittyy paljon epämääräisyyttä, jopa ristiriitaisuutta. Monet voivat kokea sen uhkaavan omaa erityisasantuntijuutta. Aikuisilla on tapana ajatella ehdollistuneesti ja pyrkiä osoittamaan omaa rationaalista älykkyyttään.

Aikuisilla olisi opittavaa lapsilta, joiden läsnäolossa, uteliaisuudessa ja vilpittömässä ihmettelystä on maailmaa muuttavaa voimaa. Lapset ovat luonnostaan yhteydessä kehossaan sijaitsevaan viisauteen. Ihmisiin on jo varhain kehittynyt resonation eli eräänlaisen kehollisen myötelämisen kyky, jota vallalla oleva mekanistinen ja dualistinen ajattelutapa on ohittanut. Evoluution kannalta resonatiolla on keskeinen rooli, sillä se auttaa ymmärtämään muita ja luomaan vastavuoroista yhteistoimintaa. Tämä taito ilmenee ihmisessä jo varhaisessa iässä. Meillä kaikilla on valmius resonatioon, joka elää sekä aivofysiologiassamme että laajemmin hermostossamme ja kehossamme. (Aaltola, 2018, ss. 65–66.) Sitä täytyy vain alkaa harjoittamaan systemaattisesti.

Ihmisten kannattaisi heittäytyä tekemään asioita, joita eivät yleensä tee. Heittäytyminen johonkin uuteen, kenties pelottavalta tai oudolta tuntuvaan tekemiseen voi auttaa lähestymään tietoa ja tietämistä ennakkoluulottoman avarasti. Voimme kysyä uteliaana, millaista tietoa meissä voikaan olla ja kuinka saadaan käyttöön kaikki se tieto, joka on oleellista hyvän tulevaisuuden rakentamisessa. Nykyinen käsitys tiedosta voi laajentua kattamaan myös sellaisia tietämisen ulottuvuuksia, joihin looginen ajattelu ja sanallinen tai numeraalinen ilmaisu eivät yksin yllä. Totutun rationaalisen, aistihavaintoihin perustuvan empiirisen faktatiedon lisäksi voimme tunnistaa muita tietämisen laatuja, kuten kehollista kokemista, intuition väläyksiä, unien tuomia alitajunnan viestejä sekä sellaista tietoa, jota ihminen tietää ilman, että hän tietää miksi (Joutsen-virta & Salonen, 2020, ss. 183).

On viisasta pitää kiinni eri tietämisen laatuojen toisiaan täydentävästä luonteesta eikä rakentaa todellisuuden tulkintaa minkään yhden tietämisen lajin varaan. Uusien asioiden ko-keileminen ja monien tietämisen laatuojen kultivointi auttaa avautumaan jollekin vasta kehkeytymässä olevalle uudelle ja löytämään vastauksia viheliäisiin ongelmiin.

## U-teoria – kuinka löydetään uusi tekemisen taso?

Luovat ihmiset, kuten taiteilijat ja tieteilijät, keksivät ja luovat uutta astumalla näkyvästä maailmasta näkymättömään mielikuvi-tyksen ja merkitysten maailmaan ja sieltä takaisin näkyvään. Näkymätön maailma on se, josta käsin syntyy inspiraatio sekä tarkoitus ja tahto toiminnalle. Monet puhuvat myös kutsumuksen kokemisesta. Tällaista luovuuden edellyttämää

herkkyyttä ja intuitiota voi oppia ja edesauttaa kollektiivisella tasolla eli tiimien, yhteisöjen, organisaatioiden ja verkostojen tasolla. Yhteiskehittämisessä on tällöin mentävä syvemmälle tasolle kuin toimijat ovat tällä hetkellä valmiita tekemään. On löydettävä uusi tekemisen taso.

Tämän uuden tason löytämiseen on jo kehitetty teorioita ja välineitä. Yksi tunnetuimmista on systeemiajattelua ja oppivan organisaation oppeja yhdistävä U-teoria [<https://www.presencing.org/aboutus/theory-u>], jota on kehitetty Massachusetts Institute of Technology (MIT) yliopistossa ja Presencing Institute:ssa [<https://www.presencing.org/>] yli kaksi vuosikymmentä (Senge, 1990; Scharmer, 2007; Scharmer & Kaufer, 2013; Scharmer, 2018). U-teoria on oikeastaan enemmän kuin teoria. Se on oppimisen, johtamisen ja yhdessä luomisen viitekehys ja menetelmien kokoelma, joka perustuu pitkälliseen tieteelliseen toimintatutkimukseen ja monialaiseen yhteiskehittämiseen. U-teorian ydinajatus on, että tulevaisuus on aistittavissa 'tässä ja nyt'. Kestävät tulevaisuusteot perustuvat siihen yhteyteen, joka meillä on tässä hetkessä sekä tulevaisuuteen että omiin ja yhteisön potentiaaleihin – intohimoihin, luovuuteen, kutsumukseen, ihmisenä kasvuun.

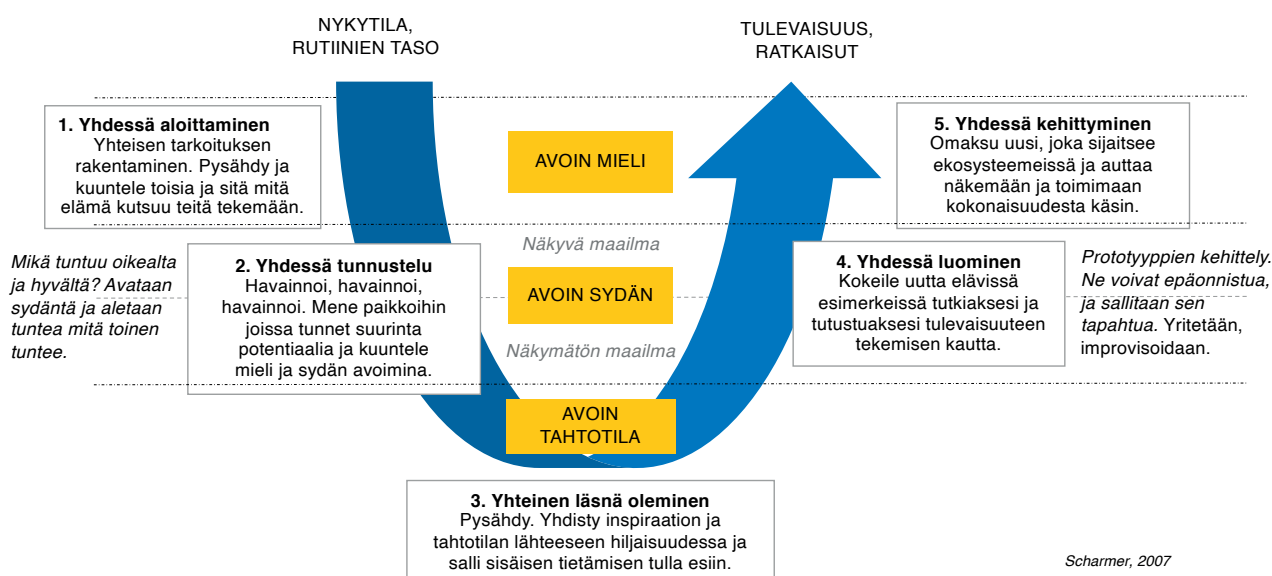
Ihmisillä on erilaisia tapoja kiinnittää huomiota heissä itsessään ja heidän ulkopuolellaan vaikuttaviin asioihin. Monet eivät kuitenkaan ole tietoisia siitä, että voimme siirtää huomion tekijöihin, joilla on suurin vipuvoima systeemisen muutoksen aikaan saamiseksi. Yhteisön oppiminen on luonteeltaan systeemistä ja transformatiivista, kun opimme havaitsemaan näkymättömän (sisäisen) todellisuuden eli jäävuoren [<https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/>] pinnanalaisia vaikutuksia ja suuntaamaan näin huomion kulttuurimme syvätason tekijöihin toimintaa uudistettaessa.

U:n muotoinen arkkitehtuuri kuvaa, että on olemassa yhtäältä näkyvä maailma, jota voi ymmärtää ja mitata, ja toisaalta näkymättömän maailma, joka on tavoitettavissa myötätunnon, kehollisen aistimisen ja kollektiivisen ”pysähtymisen” kautta (kuva 1).

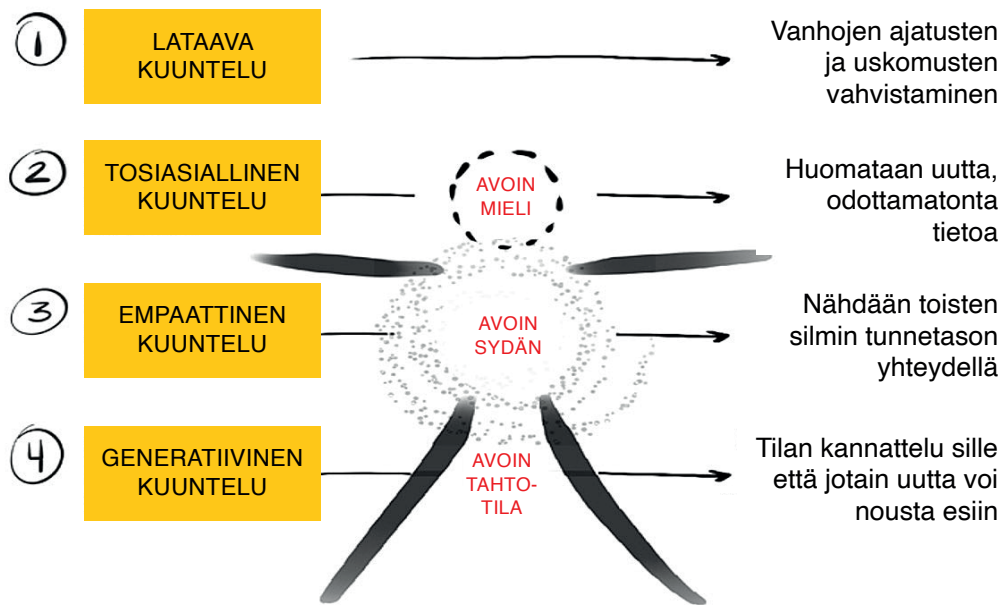
U:n muotoisen nuolen alkupää kuvastaa nykytilaa, jossa sijaitsevat ratkaistavat ongelmat. Alkupää edustaa rutiinien maailmaa, jossa yhteisö toimii kuten aina ennenkin. Nuolen oikeanpuoleinen kärki kuvastaa tulevaisuutta ja ratkaisuja, joita kohden halutaan edetä. Rutiinien tasolla ihmiset projisoivat omia tapojaan nähdä asioita. Kuuntelu tapahtuu omista tietämisen oletuksista käsin eikä opita mitään uutta. Otto Scharmer puhuu lataavasta kuuntelusta (downloading), jossa vain vahvistetaan omia pinttyneitä ajattelumalleja ja jähmettyneitä käsityksiä asioista.

Kun yhteisöä ohjataan ja fasilitoidaan kulkemaan U:n vasenta kaarta pitkin alaspäin kohden U:n alinta pistettä, avataan prosessin aikana mieltä, sydäntä ja tahtotilaa. Kaikkein tärkein voimavara prosessin aikana on kyky kuunnella ja havaita uusia asioita. Tätä edesauttamaan on tunnistettu neljä kuuntelun tasoa (kuva 2): (1) lataavan kuuntelun tason sijaan tulisi pyrkiä kohden (2) tosiasiallisen, (3) empaattisen ja (4) generatiivisen tason kuuntelua. Viimeisin on luovuutta kaikkein parhaiten edistävää kuuntelua.

Rutiinien tasolta voidaan edetä kohden avointa mieltä. Se on näkyvässä maailmassa tapahtuvaa yhteistoimintaa, jota hallitsee – etenkin meillä länsimaissa – loogis-rationaalinen ajattelu, numerot ja mittaaminen. Tämä on perinteistä tutkimuksen ja päätöksenteon maailmaa. Avoimen mielen tasolla kuuntelu on tosiasiallista. Kuullaan toisten näkemyksiä ja päästetään irti omista pinttyneistä mielipiteistä ja ajattelumalleista. Asi-



Kuva 1. Otto Scharmerin U-teoriassa on yksi prosessi ja viisi liikettä [<https://www.presencing.org/aboutus/theory-u>, suomentanut Maria Joutsenvirta].



**Four Fields of Listening**  
The Essentials of Theory U - [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com) Suomentanut Maria Joutsenvirta

**Kuva 2. Kuuntelun tasot** (<http://ottoscharmer.com/>, suomentanut Maria Joutsenvirta).

oita aletaan ymmärtää paremmin älyllisesti. Syntyy selkeitä ideoita, joiden varassa voi käydä esimerkiksi laadukasta älyllistä väittelyä teknisistä kysymyksistä. Ongelmia ratkotaan tällöin etupäässä vain järjen tasolla, ja yhteisö toimii fakta- ja tutkimustiedon pohjalta.

Avoimen mielen tasolta voidaan jatkaa kohden avoimen sydämen tasoa, joka edustaa näkyvän ja näkymättömän maailman rajapintaa. Avoimen sydämen tasolla käytetään muuta kuin loogista ajattelua ja järkeä. Mukaan tulee tunne ja intuitio. Toiminnan laatu muuttuu ja numeroilla mittaaminen käy vaikeaksi. Tällä tasolla yhteisön jäsenet kuuntelevat ja kuulevat mitä toiset sanovat ja tuntevat myötätuntoa toisiaan kohtaan. Kuuntelu on empaattista ja dialogista, jossa huomio siirtyy kuuntelijasta puhujaan. Resonointi ihmisten välillä vahvistuu ja syntyy uusia jaettuja merkityksiä. Tämä mahdollistaa syvän ja monitasoisen yhteyden.

Empatian tutkija Elisa Aaltola (2018, s. 67) on kuvannut myötälämisen etiikkaa affektiivisen empatian kautta, joka mahdollistaa toissuuntuneisuutta. Muiden näkökulma aukeaa meille kokemustasolla, ja samalla siitä tulee meille moraalisesti merkityksellinen. Jaamme hetken toisen kokemuksia ja siten ankkuroidumme hänen perspektiiviinsä. Toinen yksilö ikään kuin astuu meihin hetkeksi ja sitten keskittää huomiomme itseensä niin, että unohdamme hetkeksi omat itsekkeiset pyrkimyksemme ja olemme läsnä toiselle. Syntyy hyvätahainen ja hyväksyvä tila, jossa on mahdollista luottaa toiseen, tuntea hankaliakin tunteita, ja jossa tietoisien mielen ulkopuolisetkin puolet pääsevät vaikuttamaan myönteisesti kohtaami-

ssä ja uusien ratkaisujen luomisessa. Ristiriitoja ei ole syytä piilottaa tai estää, koska niiden avulla on mahdollista katalysoida uutta ajattelua ja toimintaa.

Kun kokemuksen jakajia on useita, huomion voi siirtää kaikkien keskelle: mitä yhteistä olemme jakamassa ja minkä uuden syntymistä olemme todistamassa, joka voi palvella kokonaisuutta?

Syvin taso, avoin tahtotila, edustaa kokonaan näkymätöntä maailmaa. Tahtotilan avautuessa kuuntelu on uutta luovaa: kuunnellaan kaikkia eri ääniä, koko systeemiä. Syntyy tila, jota on vaikeata kuvailla lineaarisella kielellä. Kyse on olemisen tilasta, jossa kaikki hidastuu ja tulee pääsy sisäiseen ja kollektiiviseen viisauteen. Ryhmän dynamiikassa tilaa kutsutaan synergiaksi. Ihmisten välisessä viestinnässä puhutaan flow-tilasta (virtauskokemus) tai ykseydestä. Tämä toiminta vaatii rohkeutta, sillä monille voi tulla tunne oman merkityksen tai aseman katoamisesta.

## Mullistava muutos edellyttää rohkeutta päästää irti vanhasta

U:n alimmassa pisteessä (kuva 1) sijaitsee lähde (engl. Source), jossa pysäytetään ajattelu, ollaan oman tahdon ”alapuolella” ja aistitaan kollektiivista tahtotilaa. U-teoriassa tilaa kutsutaan Presencing-termillä, joka on yhdistelmä kahdesta

sanasta: *Presence* ja *Sensing*. Pysähtymisen avulla luodaan yhteys johonkin itseä suurempaan ja syvempään asiaan ja avaudutaan aistimaan sitä kokonaisvaltaisesti. Jos pysähtymistä ja yhteyden saamista ei tapahdu, ihminen toimii aina omasta intressistään käsin.

On tunnustettu kolme 'ääntä', jotka estävät yksilöitä ja yhteisöjä menemästä U-teorian havainnollistamille syville toiminnan tasolle:

- Tuomitsijan ääni (Voice of Judgement) sulkee luovan mielen. Ääni suojelee sydäntä, eikä halua mennä syvemmälle. Uteliaisuus tappaa halun tuomita, sillä uteliaisuus ja tuomitsevaisuus eivät viihdy samassa tilassa.
- Kyynisyyden ääni (Voice of Cynicism) sulkee sydämen ja luo toivottomuutta. Kyynisyyden vastavoima on toivo ja kyky olla haavoittuva.
- Pelon ääni (Voice of Fear) sulkee tahtotilan, emmekä uskalla päästää irti siitä mitä meillä on. Pelon kukistamiseksi tarvitaan rohkeutta.

Kollektiivinen pysähtyminen tapahtuu päästämällä irti joistakin vanhoista pinttymistä ja epäolennaisuuksista (vanha 'itse' ja ego) ja sallimalla uuden 'kipinän' ja asian tulla. Saadaan näkymätön yhteys syvempään tietämisen tasoon ja korkeimpaan tulevaisuuden potentiaaliin. Tunnetaan, että jokin (itsessä ja yhteisössä) on alkamassa liikkua toiseen asentoon tai paikkaan. Se, minkä on tarve tapahtua, astuu esiin. Yhteisö liittyy kollektiiviseen tarkoitukseen, jossa jokainen voi tarjota jotakin ja joka alkaa tulla yhdessä tekemisen kautta näkyväksi.

Otto Scharmer ja hänen kollegansa ovat pitkällisen toimintatutkimuksen kautta havainneet, että kun yhteisö ylittää tietyn näkymättömän "kynnyksen" tai raja-aidan, sen energiataso ja tunne tulevaisuuden mahdollisuuksista nousee. Asioita alkaa tapahtua ikään kuin itsestään, ja tulevaisuus alkaa saada hahmoa.

Kuvan 1 U:n oikeanpuoleisella kaarella sijaitsevat kaksi viimeistä vaihetta. Yhteisluomisen vaiheessa improvisoidaan ja kehitellään prototyyppejä, jotka voivat myös epäonnistua. Epäonnistumisen sallitaan tapahtua, koska niiden avulla opitaan lisää tulevaisuuden ratkaisuista. Viimeisessä, yhdessä kehittämisen vaiheessa omaksutaan uutta, joka löytää sijaintipaikan 'ekosysteemeissä' ja auttaa yhteisöä toimimaan kokonaisuudesta käsin.

## Erilaiset johtamiskyvykkyudet

Tämän viisivaiheisen prosessin tietoinen soveltaminen on osallistavaa, yhdessäohjautuvaa johtajuutta. Sen avulla voidaan löytää ja luoda uusia ratkaisuja ongelmiin, joita emme ole kohdanneet koskaan ennen.

Prosessin onnistumiseksi on kehitetty työkaluja ja menetelmiä esimerkiksi Presencing Institutessa [<https://www.presencing.org/>] ja Art of Hosting [<http://artofhosting.org/>] -yhteisössä.

## U-teorian seitsemän johtamisen kyvykkyyttä:

1. Kyky kannatella kuuntelemisen tilaa
2. Kyky havainnoida
3. Kyky tunnustella, aistia
4. Kyky yhdistyä läsnäolon kautta syvimpään tietämisen lähteeseen
5. Kyky kiteyttää ja selkeyttää
6. Kyky kokeilla käytännössä prototyyppien avulla
7. Kyky kehittyä yhdessä kokonaisuutena

## Opimmeko hidastamaan, kohtaamaan ja yhdistymään uuteen?

Elämme kiihkeärytmisessä ja ongelmiin nopeita ratkaisuja hakevassa yhteiskunnassa. Ihmisten kohtaamiselle ja inhimillisten yhteyksien rakentamiselle ei varata aikoja työlistoissa eikä niitä sisällytetä menestymisen mittareihin. Arkisten kokemusten jakamisen puute on keskeinen syy hyvinvointiyhteiskuntien uusiin pahoinvointiongelmiin. Nopeuden pakko on tehnyt ihmisistä ja yhteiskunnista haavoittuvia. Ei ole aikaa pysähtyä tarkkailemaan ympärillä tapahtuvia asioita syvällisesti, oli kyse sitten tieto- tai palvelutyöstä. Vauhtiin keskittyminen johtaa usein toimintaan, jonka yhteys arjen yksityiskohtiin heikkenee. Suomen kaltaisen ikääntyvän palveluyhteiskunnan ydintä on toisen ihmisen kohtaaminen kokonaisvaltaisesti. Juuri tähän ihmisillä ei kuitenkaan tunnu olevan riittävästi aikaa eikä malttia. Liikettä kiihdytettäessä tuntuma todellisuuteen kapenee jopa niin, että koko ihmiselämän perusta horjuu. Emme huomaa kuluttavamme resursseja enemmän kuin mikä on maapallon rajoissa kestävä. (Joutsenvirta & Salonen, 2020, ss. 21–22, 133.)

Mikäli emme opi ymmärtämään paremmin todellisuuden kompleksista ja muuttuvaista luonnetta ja kokemaan asioita nykyhetkessä kokonaisvaltaisemmin, kasvaa riski, että muutokset kestävämpiin toimintatapoihin tapahtuu vakavien kriisien kautta ja hallitsemattomasti.

Kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa tarvitaan toimintatapaa, jossa korostuu ihmisten välinen luottamus, läsnäoleva kohtaaminen ja yhdessä oppiminen. Oppiminen tähtää todellisuuden tulkintojen tarkistamiseen ja oman maailmassa olemisen tavan avartamiseen. Ratkaisut ongelmiin eivät synny ulkoisia prosesseja viilaamalla, koska systeeminen muutos lähtee sisältä käsin eli meistä itsestämme. Oppiminen systeemeissä perustuu kykyymme kohdata ja avautua vuorovaikutuksessa toinen toisillemme. Kaikkia tarvitaan mukaan ja kaikki vaikuttavat syntyvään lopputulokseen.

Luottamukseen perustuvassa turvallisessa ilmapiirissä ihmiset rentoutuvat ja tulevat läsnäoleviksi. Rentouttavissa kohtaamisissa ei kohennu vain kyky tehdä viisaita päätöksiä. Kohtaamisissa tapahtuu myös sellaista tiedollista vaihtoa, joka jää usein tiedostamatta ja piiloon suoritteisiin keskittyvässä tekemisessä.

Työpaikoilla uusi toimintatapa voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että puretaan yhdessä ajattelua estäviä asemia ja hierarkioita. Tehdään enemmän tilaa läsnäolevalle kohtaamiselle, jossa ihmiset eivät analysoi ja luokittele vaan antautuvat olemaan, tuntemaan toisten läsnäolon ja kuulemaan toisiaan syvällisesti.

Suhteemme teknologiaan saattaa olla kriittinen tekijä tämänkaltaiselle avartumiselle. Yhdysvaltalainen toimittaja Krista Tippett (2018) on todennut, että elämme viestintäteknologioiden valtavirtaistumisen suhteen kriittistä aikakautta, koska isolla osalla väestöstä on vielä kehomuistissaan kokemus teknologiahuumaa edeltävästä ajasta. Ajasta, jolloin ei ollut mobiililaitteita ja vietettiin enemmän aikaa tyhjiissä ja tylsissä hetkissä. Elämään ja työhön sisältyi hetkiä, joita ei täytetty ehtymättömällä tieto- ja kommunikaatiovirralla. Ne olivat hetkiä, jolloin oli mahdollisuus viettää aikaa ajatusten ja tunteiden kanssa. Päiviin sisältyi hetkiä, joissa mikään muu asia ei vienyt huomiota ja joissa oli mahdollisuus kohdata ja tulla kohdatuksi.

Läsnäolevassa, rikastavassa vuorovaikutuksessa ollaan aidosti avoimia erilaisille kokemuksille ja tulkinnoille samasta asiasta. Luottamus vahvistuu ja syntyy ymmärrys suhteessa kokonaisuuteen. Kokonaisvaltaista oppimista edistävässä vuorovaikutuksessa toiminnan tuloksia ei pyritä ennustamaan etukäteen, vaan uusi syntyy yhteisessä merkityksenannon ja ymmärryksen luomisen prosessissa. Tällaista oppimista voidaan kutsua myös kehkeytyväksi oppimiseksi (englanniksi emergent learning) [<https://medium.com/activate-the-future/six-enablers-of-emergent-learning-a1b9390279a6>]. International Baccalaureate -järjestön pääjohtajan Olli-Pekka Heinosen (2021) mielestä johtajuuden ytimeen ovat nousemasa tällaisen oppimisen johtaminen ja yhteisöllinen tiedon hyödyntäminen. Johtajan identiteetti on entistä vahvemmin palvelijana olemista ihmisille, jotka tekevät muutosta. Johtamisella tuetaan kokeiluja ja rohkaistaan alhaalta ylöspäin kehkeytyviä muutosprosesseja.

## Lopuksi

Paljosta puheesta huolimatta systeeminen, yhdessäluova toimintatapa on vielä lapsenkengissä. Tietämisen tapojen laajentaminen on monille haasteellista. Rationaalisuuden ihannointi on houkuttellut ihmisiä, koska järkeä on helpompaa hallita kuin tunteita. Heikkous on siinä, että rationaalisuuden ylikorostaminen voi estää maailman kokemista ja tuntemista kaikissa sen muodoissa. Se estää kehollisuudessa ja tunteissa olevan tiedon käyttöä yhteistoiminnassa ja kestäväen tulevaisuuden rakentamisessa.

’Vaihtoehtojen totuuskien’ ajassa kriittiselle tiedon muodostukselle on ennennäkemättömän suuri tarve. Mutta ihmisen rationaalinen mieli ja faktatieto on vain osa ratkaisua viheliäisten ongelmien aikakaudella. Koska maailmamme on monimutkaistunut ja muuttuu nopeammin kuin aikaisemmin, olemassa oleva tieto ei ole enää tulevaisuuden kannalta yhtä relevanttia ja luotettavaa kuin ennen. Tieto on entistä epävarmempaa, monimutkaisempaa ja monitulkintaisempaa.

Asiantuntijoiden erityisosaamista ja tietopääomaa korostavaa kulttuuria on syytä rikastuttaa yhteisluovalla ja -ohjautuvalla toimintatavalla, jossa rationaalisen tiedon lisäksi otetaan käyttöön myös muita tietämisen tasoja.

Aalto-yliopistossa [<https://www.aalto.fi/fi/uutiset/oppimistulevaisuutta-varten-systeemiset-ratkaisut-edellyttavat-uudenlaisia-tapoja-oppia>] kokeillaan U-teoriaan pohjautuvaa osaamisen kehittämistä keväällä 2022 Presencing Institutin asiantuntijoiden johdolla. Pyrkimyksenä on harjoittaa taitoja, joilla opitaan lähestymään todellisuutta elävänä järjestelmänä ja löytämään luovempia tapoja tehdä yhteistyötä. Hankkeessa kokeillaan, miten tiimien työskentelyssä on mahdollista avata tilaa kehollis-intuitiiviselle tietämiselle. Radikaalin luovuuden ja transformatiivisen oppimisen kulttuurin syntymistä edesautetaan rikkomalla rutiineja ja ottamalla käyttöön luovuutta ja herkkyyttä lisääviä kyvykkyyskäytäntöjä.

Opimmeko ottamaan huomioon kehon viestit ennen kuin ryhdymme yhdessä mihinkään tärkeään? Opimmeko ymmärtämään ajatusten ja kehon tuntemusten välistä yhteyttä? Opimmeko syventämään asioiden reflektointia ja toimimaan tietoisemmin? Esimerkiksi näillä kysymyksillä voimme houkutella ihmisiä kulkemaan kohden heissä piilevää kyvykkyyttä, jonka avulla on mahdollista löytää systeemin syväsallolle ulottuvia vastauksia kestävyysongelmiin. ■

**U-teoriaa käsittelevässä osuudessa on hyödynnetty Presencing Institutin materiaaleja. Suomennokset ovat kirjoittajan omia. Paljon lisää tietoa löytyy instituutin sivuilta: [www.presencing.org](http://www.presencing.org)**

## LÄHTEET

- Aaltola, E. (2018). Affektiivinen empatia. Teoksessa E. Aaltola & S. Keto (toim.), *Empatia: Myönteellisen tunteen tiede* (ss. 62-73). Helsinki: Into.
- Alhanen, K. (2013). *John Deweyn kokemusfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Heinonen, O.-P. (2021). Eletään ihmisiksi. Yhteisöllistä viisautta etsimässä, luku 8: Oppiminen johtamisena. Helsinki: Tammi.
- Joutsenvirta, M. & Salonen, A.O. (2020). *Sivistys vaurautena. Radikaalisti, mutta lempeästi kohti kestävää yhteiskuntaa*. Helsinki: Basam Books.
- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526.
- Peltonen, T. (2017). Kohti viisasta johtamista: Järkevyys ja tyytyväisyys strategisissa päätöksenteossa. Hallinnon tutkimuksen seuran julkaisuja 33. Helsinki.
- Raami, A. (2016). *Älykäs intuitio*. Helsinki: S&S.
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the emerging future as it emerges*. Cambridge, MA: SoL Press.
- Scharmer, C. O. (2018). *The essentials of Theory U: Core principles and applications*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, C. O. & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Tippett, K. (2018). What is the value of boredom in our lives? Audio program 'On being with Krista Tippett, Living the Questions', Air Date July 30, 2018. <https://onbeing.org/programs/living-the-questions-3/> Haettu 6.4.2022.

**MARIA JOUTSENVIRTA** KTT, on itsenäinen, kestävään kehitykseen erikoistunut organisaatioiden ja johtamisen tutkija, oppimismuotoilija, puhuja ja tietokirjailija. Hän on pyrkinyt uudistamaan käsitystä hyvinvoinnista, taloudesta, työstä ja sivistyksestä, kun käytössämme on vain yhden maapallon resurssit. Joutsenvirran työtä määrittää vahva kestävyysajattelu ja halu saada aikaan systeemistä muutosta sekä työelämän organisaatioissa että laajemmin yhteiskunnassa. Hän kuuluu Aalto-yliopiston Sustainability-in-Business (SUB) tutkimusryhmään ja on innostunut kehittämään vahvaan kestävyYTEEN perustuvaa koulutusta eri koulutussektoreilla.





## Osaajien johtaminen osana organisaation strategiaa

Työn neljäs vallankumous – digitalisaatio ja automaatio keskeisinä ajureinaan - ja maailmaa koetellut pandemia ovat muuttaneet niin suhdettamme työhön kuin työtä itseään. Muutokset jatkuvat ja henkilöstötyö muuttuu. Niin muuttuvat myös osaamiset, joita organisaatioissa tarvitaan. Perinteinen palkkatyö ei ole osaajille enää houkutteleva ja henkilöstöammattilaisten on opittava hankkimaan osaamista oman organisaation ulkopuolelta. On epäselvää, mitä osaamista tarvitaan? Kokemus ei riitä, lisäksi on opittava tunnistamaan potentiaali täysin uusiin tehtäviin ja aiheisiin. Myös tiukat kompetenssimäärittelyt ovat enemmän eilistä kuin tätä päivää, sillä välttämättä ei tiedetä, mitä kompetensseja huomenna tarvitaan. Vaikuttava ja strateginen osaajien johtaminen onkin yksi organisaatioiden suurimmista haasteista.

**AVAINSANAT:** Talent, Talent Management, osaajien johtaminen, osaaminen, kriittiset positiot, strategia

### Johdanto

Työn tulevaisuus on niin tutkijoiden kuin organisaatioiden päätöksentekijöiden keskeisiä haasteita ja keskustelun aiheita. Työn tulevaisuus on laaja käsite, jota käytetään kuvaamaan niin kutsuttuun neljanteen teolliseen vallankumoukseen (4IR) liittyviä trendejä, joiden lähtökohtana on fyysistä, digitaalista ja biologista maailmaa yhdistävien teknologioiden luominen ja käyttöönotto. Nämä teknologiat ovat muuttaneet lähes kaikkia teollisuudenaloja ja työmarkkinoita globaalisti (World Economic Forum (WEF), 2020).

Miten nämä muutokset muokkaavat tapaamme johtaa ja sitä, miten pystymme houkuttelemaan strategisesti ratkaisevia voimavaroja – osaajia – työskentelemään juuri meille ja vieläpä oikea-aikaisesti? Miten tiedetään, mitä osaamista tarvitaan, sillä tehtävät, joita organisaatiossa on huomenna, eivät

välttämättä hyödy aiemmasta kokemuksesta, vaan on opittava tunnistamaan potentiaali täysin uusiin tehtäviin ja aiheisiin. Siksi on uskallettava päästää irti niin organisaatioita ja niiden rakenteita koskevista vanhoista käsityksistä kuin siitä, millä työ näyttää ja miten ja millaisella osaamisella sitä tehdään. Vaikuttava ja strateginen osaajien johtaminen (talent management) onkin yksi organisaatioiden suurimmista haasteista.

COVID-19-pandemia johti merkittäviin muutoksiin, miten ja missä työskentelemme, ja päätöksiä oli tehtävä nopeasti varsin vähäisellä tiedolla alkuvuodesta 2020 (Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke ja Zimmermann, 2020). Voidaan hyvällä syyllä sanoa, että henkilöstöfunktion rooli ja merkitys on korostunut pandemian aikana. HR-johtajat olivat ja ovat eturintamassa ratkaisemassa haasteita ja ongelmatilanteita, jotka nousivat ”ihmisläheisestä ja -lähtöisestä kriisistä”, kuten Boston Consulting Group (2020) on pandemiaa nimittänyt. Sii-

nä, missä talousjohtajat vastasivat finanssikriisiin liittyvistä toimenpiteistä vuosina 2007–2009, ovat HR-johtajat nyt keskiössä. Keskeisiä kysymyksiä ovat muun muassa se, miten tunnistetaan juuri meidän kannaltamme oleellinen osaaminen ja miten otetaan huomioon muuttuneet työntekijäodotukset. Oikeat osaajat oikeilla paikoilla oikeaan aikaan – tätä voidaan pitää yksinkertaisimmillaan talent managementin määritelmänä. Tämä tuottaa todennäköisimmin arvoa asiakkaille ja kilpailuetua työnantajayritykselle. Muuttuvassa maailmassa osaajien merkitys korostuu. Näin ollen osaajien johtaminen ei ehkä koskaan ole ollut tärkeämpää organisaation menestykselle kuin juuri nyt (Gallardo-Gallardo ja Collings, 2022).

Osaajien keskeinen merkitys organisaatioille on tunnistettu Suomessakin. Vuoden 2022 Suuryritystutkimuksen mukaan (OP ryhmä, NIBS, 2022) 47 % vastaajista koki osaan työvoiman saatavuuden uhkana. Vuotta aiemmin 42 % ajatteli näin. Loppuvuodesta 2021 toteutettuun suuryritystutkimukseen osallistui 189 johtoryhmää 119 Suomen suurimmasta yrityksestä. Samassa tutkimuksessa 85,6 % vastaajista (78,4 % vuonna 2020) oli sitä mieltä, että omalla toimialalla on työnantajien kesken kova taistelu hyvistä työntekijöistä ja erikoisosaajista.

Tarve strategiseen osaajien johtamiseen korostuu muuttuvan työn ja erityisesti pandemian mukanaan tuomien muutosten vuoksi. Tuoreen tutkimuksen mukaan 37 % henkilöstöjohtajista sanoo kamppailevansa osaamisstrategiansa ja siihen liittyvien prosessiensa mukauttamiseksi muuttuneeseen tilanteeseen toimintaympäristössä (Gartner, 2020a). Hancock ja Schaninger (2020a) havaitsivat, että toimitusjohtajat olivat eniten huolissaan siitä, etteivät olleet tehneet tarpeeksi nopeita liikkeitä ajoissa, mitä tulee osaajiin ja organisaation kanalta oikeanlaiseen osaamiseen.

Yllä olevan valossa uskallan väittää, että osaajien johtamiseen on paneuduttava entistä enemmän. Se on tehtävä tavalla, joka huomioi jatkuvasti ja kiihtyvällä nopeudella tapahtuvat muutokset niin työssä itsessään kuin toimintaympäristössä. Kulkipa tämä strategisesti tärkeä osa ihmisten johtamisessa millä nimellä tahansa, voi sen merkitystä organisaatioiden menestykselle tuskin kiistää.

Tässä artikkelissa käydään läpi erityisesti niitä osatekijöitä, joita tarvitaan määrittelemään sekä osaajaa (talent) että osaajien johtamista (talent management) ja miten nämä liittyvät organisaatioiden strategiaan ja kilpailukykyyn. Liikkeelle lähdetään määritelmästä, sillä niillä on suuri merkitys sille, mitä ja miten toimitaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osaajien johtaminen ei ole kultapossukerho tai suosikkijärjestelmä. Toimiessaan se tuo yrityksille selvää kilpailuetua, ja sen tulisi olla yhtä keskeinen ja tarkkaan seurattava prosessi kuin budjetointi. Parhaimmillaan osaajien johtamisesta saadaan jatkuvasti tietoa organisaation strategiaan ja toisin päin. Sitä ei siis voi tehdä erillään organisaation strategiasta, eikä se liioin ole silloin tällöin toteutettava kehittämisohjelma, johon kutsutaan työntekijöitä osallistumaan esihenkilön suosituksista.

## Määrittelyllä on merkitystä – se ohjaa toimintaa

Termi ”talent” (osaaja) ja sen määritelmä ovat keskeisiä osatekijöitä osaajien johtamisessa. ”Talent” on käsitteellistetty vaihtoehtoisesti ihmisen kykyjen summana (Michaels, Handfield- Jones & Axelrod, 2001) tai työntekijöiden taitojen, tietojen ja kognitiivisten kykyjen monimutkaisena yhdistelmänä yhdistettynä potentiaaliin (Tansley, Stewart, Harris & Turner, 2006). Yksi määritelmistä on myös ”nykyinen kyky tai tulevaisuuden potentiaali työntekijän poikkeuksellisen suorituskyvyn saavuttamiseksi” (Downs & Swailes, 2013, s. 269).

Historian näkökulmasta termi ”talent” juontaa juurensa antiikin kreikkalaisesta sanasta ”talanton” ja latinankielisestä ”talenta”, joita käytettiin puhuttaessa painoyksiköistä tai rahasta. Myöhemmin termi sai muita merkityksiä, ja 1300-luvulla se alkoi edustaa erityistä luonnollista kykyä, lahjakkuutta tai taipumusta. Sanan merkitystä voidaan tarkastella myös metaforisesti; käytetään sitä sitten kuvaamaan lahjakkuutta, rahayksiköitä tai luonnollisia kykyjä, on alla piilevä merkitys kuitenkin se, että se on arvokasta; lahjakkuutta (talent) ei pidä hukata tai tuhata (Meyers, van Woerkom & Dries, 2013).

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä talentin määrittelyssä kussakin organisaatiossa on siis oltava vahvasti strateginen ote. Tämä tarkoittaa, että määritelmän pitää olla linjassa organisaation liiketoimintastrategian, organisaatio-tyypin ja toimintaympäristön sekä kilpailutilanteen ja -asetelman kanssa. Organisaation strategian (ja siihen liittyvän yrityksen kilpailuedun muihin toimijoihin nähden) tulisi olla lähtökohtana talentin määrittelyssä.

On ilmeistä, että talentin määritelmän tarkastelu on looginen paikka aloittaa keskustelu osaajien johtamisesta organisaatioissa, koska se määrittelee ”kohdeyleisön”.

## Ensin mikä, sitten miten

Osaajien (”kuka”) määrittäminen ennen organisaation omaa lähestymistapaa osaajien johtamiseen (miten) on välttämätöntä. Jos organisaatio esimerkiksi määrittelee ”talentin” ”tulevaisuuden johtajaksi”, on rekrytointiprosessiin sisällytettävä ja rekrytoijan on kyettävä havaitsemaan tekijöitä, joiden katsotaan olevan ominaisia hyville johtajille juuri kyseisessä organisaatiossa. Tämän lisäksi henkilön kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden on vahvistettava ja hyödynnettävä juuri niitä ominaisuuksia, joita johtajan kyseisessä organisaatiossa katsotaan tarvitsevan. Määritelmät vaikuttavat siihen, miten asioita tehdään.

Yksi talentin määritelmään liittyvistä näkökulmista on synnynäinen-hankittu jatkumo. Missä talentin katsotaan olevan tällä jatkumolla vaikuttaa siihen, miten osaajien johtamista tehdään käytännössä. Tämä jatkumo vaihtelee täysin synnynnäisestä täysin hankittuun. Käytännössä talent sisältää sekä synnynnäisiä että hankittuja osatekijöitä. Jos siis oletetaan, että lahjakkuus

on synnynnäistä, osaajien johtamisessa tulisi keskittyä paljon enemmän talentien tunnistamiseen ja rekrytointiin kuin heidän kehittämiseensä. Jos taas ollaan sitä mieltä, että talentia voidaan kehittää, johdon tulisi keskittyä voimakkaasti koulutukseen ja kehittämiseen, ja valintapäätökset saattavat perustua hakijoiden aiempaan oppimiskokemukseen (Meyers ym., 2013).

Yksi määritelmistä, joka näyttää kattavan monia näkökulmia niin käytännön HR-työstä kuin akateemisesta tutkimuksesta on Michaelsin, Handfield-Jonesin ja Axelrodin määritelmä (2001, s. xii): ”Yleisesti ottaen talent on summa ihmisen kyvyistä – hänen luontaisista lahjoistaan, taidoistaan, tiedoistaan, älykkyydestään, arvostelukyvystään, asenteestaan, luonteestaan ja kyvystään saada asioita aikaiseksi. Se sisältää myös hänen kykynsä oppia ja kasvaa.” Lisäksi: ”Jokaisen yrityksen on sisäistettävä tietty osaajaprofiili, joka on oikea juuri sille.” (2001, s. xiii). Tähän määritelmään on helppo yhtyä, varsinkin kun se sisältää sekä kasvun näkökulman – potentiaalin, joka on talentin määrittelyn kannalta oleellista, että organisaation velvollisuuden ymmärtää, millainen osaajaprofiili on juuri heille oikeanlainen ja linjassa organisaation mission, vision, strategian jne. kanssa, eli mikä on ”oikea” kyseiselle organisaatiolle juuri nyt ja tulevaisuudessa.

Tämän mukaisesti yksi tapa määritellä talent on käyttää kaavaa, joka koostuu kolmesta osasta: kompetenssit, sitoutuminen ja kontribuutio eli panos. Tässä yhtälössä osatekijät kerrotaan keskenään, eikä niitä lasketa yhteen. Jos siis yksi kolmesta osatekijästä puuttuu kokonaan, toisin sanoen on vertauskuvallisesti ”0” tai lähellä sitä, muut eivät voi korvata sitä; kertolaskun tuloshan on nolla, jos joku tekijöistä on nolla (Lumme-Tuomala, 2020).

Myöhemmin tämän artikkelin kuvassa 1 yllä mainitut kolme osatekijää jaetaan edelleen kahteen aikaulottuvuuteen: nykyinen/tulevaisuus). Tämä mahdollistaa organisaation tulevien tarpeiden sisällyttämisen ja käsitteen ”potentiaali” huomiointiin ottamisen.

## Erilaisia lähestymistapoja talentin määrittelyyn

Kuten yllä olevasta käy ilmi, eri lähestymistavat talentin määrittelyyn näkyvät sekä akateemisessa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa että erityisesti käytännön työssä. Talentia lähestytään ”lahjakkuutena” koulutuksen alalla, ”vahvuutena” positiivisessa psykologiassa ja ”(meta)kompetenssina”, ”potentiaalina” ja ”suorituksena” HR-kirjallisuudessa ja käytännöissä. ”Talentia” ja ”talent managementia” koskeva kielenkäyttö organisaatioissa on sekalaista, ja ”talent” voi viitata joko henkilöön, joukkoon osaajia tai työntekijään, joka on luokiteltu ”hipoksi” eli high potentialiksi (Meyers ym., 2013).

Yhtä tärkeää on erottaa menestys ja osaaminen, sillä menestys merkitsee eri asioita yksilöille ja organisaatioille. Vaikka organisaatiot yleensä yhdistävät menestyksen parantuneisiin liike-

toimintatuloksiin, voivat yksilöt pitää sitä henkilökohtaisena saavutuksena, uusien haasteiden kohtaamisena, turvana tulevaisuutta silmällä pitäen, uusien taitojen oppimisena, henkilökohtaisena kasvuna sekä hyvänä, taloudellisesti vakaana elämänä itselleen ja perheelleen. Organisaatioiden tuleekin kysyä älykkäitä kysymyksiä paitsi osaamisesta sinänsä, myös selvittääkseen, kuka menestyy ja miksi ja mitä menestyneet ihmiset tekevät. Onko menestys ja tapa, jolla se saavutetaan, linjassa organisaation arvojen ja kulttuurin kanssa? (Ross, 2013).

Menestyksen määrittelyn painopisteessä on kuitenkin tapahtunut hienovarainen muutos. Menestys ei riipukaan ”talentista” panoksena, vaan menestys on tuotos, jossa yksilö hyödyntää omia vahvuuksiaan tavalla, joka on linjassa organisaation tavoitteiden ja arvojen kanssa. Siksi organisaatioiden tulee antaa jokaiselle yksilölle mahdollisuus ymmärtää henkilökohtaiset vahvuutensa ja luoda toimintaympäristö ja kulttuuri, jossa jokainen voi hyödyntää kykyjään ja osaamistaan. Tämä luo perustan henkilökohtaiselle ja ammatilliselle menestykselle (Ross, 2013).

## Kontekstilla on merkitystä

Myös kontekstin merkitys talentin määrittelyssä tulee ottaa huomioon. ”Huolimatta erilaisista tulkinnoista siitä, mitä talent tarkoittaa, tutkijat ovat yhtä mieltä kontekstin vaikutuksesta täsmälliseen kuvaukseen talentista. Talent ei ole absoluuttista, se on suhteellista ja subjektiivista” (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013). Näyttää myös siltä, että talentin määrittelyn universaalisuus ei sinänsä ole tärkeää. Se ei ole edes mahdollista käsitteen kontekstikohtaisen luonteen vuoksi. Sen sijaan ymmärrys siitä, mitä osatekijöistä määrittelyn tulisi sisältää kussakin organisaatiossa, on äärimmäisen tärkeää. Tässä mielessä osatekijät ja niiden osat ovat riippuvaisia ympäristöstä, organisaatiosta ja ajan myötä tapahtuvista muutoksista.

Esimerkki kontekstin merkityksestä ja vaikutuksesta osaajien eli talentien määrittelyyn on humanitaarisen avun järjestö Punainen Risti (Lumme-Tuomala, 2017). Tällä alalla tarvittavat johtajuusominaisuudet ja -taidot eivät ole millään tavalla ainutlaatuisia, päinvastoin. Sen sijaan kontekstia, jossa taitoja käytetään, voidaan kuvata ainutlaatuiseksi; se on monimutkainen ja monitasoinen, jossa eri sidosryhmien ja erilaisten yhteisöjen edustajat käsittelevät kompleksisia sosiaalisia ja humanitaarisia kysymyksiä. Lisäksi ainutlaatuinen konteksti tarkoittaa työskentelyä hädässä olevien keskuudessa ja päätöksiä, jotka vaikuttavat ihmisten elämään monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Päätökset tehdään usein rajallisella tiedolla ja tarve erittäin nopeaan päätöksentekoon on tavallista (Lumme-Tuomala, 2017). Johtajuusominaisuuksien yhtenäistä kaavaa ei ole löydetty, joten yleistyksiä niiden suhteen ei kannata tehdä. Kontekstilla on kuitenkin ratkaiseva merkitys. Se on ymmärrettävä läpikotaisin. Näyttääkin siltä (Buchanan-Smith & Scriven, 2011), että ne johtajat, jotka ovat herkkiä kontekstin suhteen, kuuntelevat. Ne, joilla on korkea oppimisketteryys, menestyvät todennäköisesti hyvin tässä vaativassa kontekstissa, sillä heillä on kyky sopeuttaa

toimintaansa ja johtamistyyliään eri tilanteisiin. Ei ole mitään syytä olettaa, etteivätkö yllä mainitut ominaisuudet edesauttaisi menestystä myös muissa johtamiskonteksteissa.

Kuten edellä todettiin, nämä kohdat korostavat entisestään kontekstin vaikutusten ymmärtämisen tärkeyttä talentin määrittelyssä ja osaajien johtamisessa laajemminkin.

Osaajien johtaminen on monitasoinen prosessi, joka vaatii panostusta kaikilta esihenkilöiltä ja yrityksen ylimmältä johdolta. Se juontaa juurensa myös moniin filosofisiin näkökohtiin. Pidämmekö jokaista työntekijää yhtäläisenä talentina samoine kehittämis- ja etenemismahdollisuuksineen? Voidaanko organisaatiossa tarvittavaa osaamista hankkia vai onko talentitähden luontainen ominaisuus? (Lumme-Tuomala, 2019).

## Mitä ovat kompetenssit?

Kompetenssi voidaan määritellä seuraavasti: kokonaisuus tiettyyn aihepiiriin liittyviä tietoja, taitoja ja asenteita, jotka vaikuttavat merkittävästi henkilön työhön tai rooliin, korreloivat työsuorituksen kanssa, joita voidaan mitata yhteisesti sovitulla standardeilla ja joita voidaan parantaa koulutuksen ja kehittämistoimenpiteiden avulla (Lucia & Lepsinger, 1999). Siksi kompetenssi on enemmän kuin taito. Se sisältää taidon lisäksi myös tiedon ja se voidaan yhdistää suoritukseen. Sitä voidaan myös parantaa.

Kompetenssit voidaan luokitella kolmeen ”klusteriin”, jotka erottavat huippusuorittajat keskinkertaisista suorittajista (Boyatzis, 2008):

1. järjestelmääjattelu ja hahmontunnistus (pattern recognition) eli **kognitiiviset kompetenssit**,
2. emotionaalinen itsetuntemus ja itsensä johtamisen kompetenssit, kuten itsehillintä eli **tunneälykompetenssit**, ja
3. sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallintataidot, kuten empatia ja tiimityö eli **sosiaalisen älykkyyden kompetenssit**.

Käytännössä eri ammasteissa ja erityisesti johtotehtävissä toimivilla henkilöillä on tuki oltava paljon tietoa ja taitoa liittyen käsillä olevaan tehtävään ja organisaatioon. Sosiaaliset taidot ovat oleellisia ja niiden merkitys korostuu jatkuvasti. Myös arvot ja asenteet korostuvat. Kompetensseja tuleekin kuvata moniulotteisin termein ja lähestyä kokonaisvaltaisesti (Le Deist & Winterton, 2005).

Yllä olevaan liittyen on syytä määritellä, mitä metakompetensseilla tarkoitetaan. Kyseessä on ylempi, abstrakti taso kompetenssien määrittelyssä. Ne ovat rakenteita, jotka helpottavat yksilön oppimista, sopeutumiskykyä ja kehittymistä (Brown, 1993). Esimerkkejä metakompetensseista ovat älykkyys, tunneäly ja oppimisketteryys. Metakompetenssit mahdollistavat muiden kompetenssien saavuttamisen ja niiden soveltamisen uudelaissa tilanteissa. Metakompetenssit myös säilyvät, vaikka ympäristössä tapahtuu rajuja muutoksia,

mikä tekee niistä ratkaisevan tärkeitä nykypäivän epävakautta ja monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä. Metakompetenssit siis liittyvät kykyyn oppia, mukautua, ennakoita ja olla luova, eivät niinkään kykyyn tehdä asioita. Kompetenssit eivät voi kukoistaa ja kehittyä ilman metakompetensseja, jotka ovat edellytys ominaisuuksien kuten harkintakyvyn, intuition ja älykkyyden kehittämiseksi.

Pehmeämmät taidot ja ominaisuudet, kuten luovuus ja herkyys jäävät liian usein huomiotta kompetensseja arvioitaessa. Metakompetenssit laajentavat näkökulmaa johtamiseen, koska ne fokusoivat ”henkilökohtaisten tunteiden irrationaalisuuteen ja ennakoimattomuuteen” (Brown, 1993). Metakompetenssien voidaan väittää olevan ratkaisevia työn tulevaisuutta ja siihen liittyviä muutoksia mietittäessä. Tulevaisuuden työn sisältö on meillä osin tuntematon. Emme välttämättä osaa valmistautua tuleviin muutoksiin tai tiedä, mitkä taidot ja tiedot ovat ratkaisevia tulevaisuudessa. Tarvitaan siis tiedon ja taitojen hankkimista helpottavia metakompetensseja.

## Siirrettävissä vai ei: kontekstin merkitys

”Tähti” yhdessä organisaatiossa ei ole automaattisesti ”tähti” jossain muualla. Tämä perustuu siihen, että suuri osa menestyksestä liittyy kyseisen organisaation kontekstiin, eikä huippusuoritus ole välttämättä siirrettävissä toiseen organisaatioon (Groysberg, Lee & Nandia, 2008). Etenkin kokemus ja tieto, jotka perustuvat kollegoiden välisiin suhteisiin, näyttävät edistävän yksilöiden menestystä yhdessä yrityksessä ja jopa estää menestystä, jos yksilö vaihtaa organisaatiota (Groysberg ym., 2008).

Myös sydänkirurgeja koskeva tutkimus viittaa samaan: useissa sairaaloissa samaa leikkausta tekevät kirurgit saavuttivat parhaat tulokset niissä sairaaloissa, joissa toimivat useimmin. Huippulaatu ei siis ollut niinkään tulosta useista toistetuista leikkauksista, vaan siitä, että leikkauksia tehtiin usein samassa sairaalassa. Tuttu tiimi, rutiinit, organisaatiokulttuurin tunteminen, sosiaaliset suhteet ja hiljainen tieto näyttäisivät olevan ratkaisevia, joskin hyvin vaikeasti kodifioitavissa olevia tekijöitä hyvälle menestykselle (Huckman & Pisano, 2006).

## Kompetenssi, potentiaali vai molemmat?

Potentiaalin ja korkean potentiaalin (high potential, hipo) käsitteet viittaavat mahdollisuuteen, että yksilöistä voi tulla jostain enemmän kuin mitä hän tällä hetkellä on. Se viittaa edelleen kasvuun ja haluun saavuttaa tuloksia (Silzer & Church, 2009). Siten käsitteellä on vahva side sekä tulevaisuuteen että mahdollisuuteen tai ”lupaukseen”, joka on sisään rakennettu potentiaalin käsitteeseen.

Potentiaalin evoluutiota voidaan tarkastella eri ”aikakausien” kautta. Näin tekee Claudio Fernández-Aráoz artikkelissaan ”21st Century Talent Spotting” (HBR, kesäkuu 2014). Ensimmäinen aikakausi kesti noin vuosituhannen. Korkeinta potentiaalia töissä menestymiselle edustivat silloin ne, joiden kunto ja terveys olivat hyviä, eli valinnat perustuivat fyysisiin ominaisuuksiin. Seuraavaksi, 1900-luvulla, kun työtä standardoitiin, alettiin kiinnittää huomiota kokemukseen ja älykkyyteen. Jos oli selvinnyt standardoidusta työstä yhtäällä, oli ilmeistä, että samanlaisesta työstä selviää myös toisaalla. Tätä aikakautta seurasi 1980-luvun ”kompetenssiliike”; tietotyö teki tehtävistä monimutkaisempia ja tehtävät kuvattiin pilkkomalla ne suureen määrään hyvinkin tarkkoja kompetensseja ja taitoja. Fernández-Araozin mukaan elämme nyt neljättä aikakautta, jota kuvaa potentiaali sellaisena kuin se yllä kuvattiin. VUCA-maailmassa (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) kompetenssimallit ovat käyneet riittämättömiksi. Osaajia rekrytoidessa ja kehitettäessä heidän osaamisestaan on osattava havaita potentiaali sen sijaan, että suurin painoarvo laitetaan kokemukselle. Ne ominaisuudet ja osaamiset, jotka edesauttavat menestystä tänään, eivät takaa sitä välttämättä huomenna.

Tarkastellessaan potentiaalin käsitettä ja määritelmiä eri organisaatioissa Silzer ja Church (2009) havaitsivat 20 suuressa korpORAATIOSSA tehdyn kyselyn perusteella, että 35 %:ssa yrityksistä määriteltiin potentiaali roolin mukaan, eli mahdollisuuksina siirtyä menestyksekkäästi ylempään tai ylimpään johtoon. Neljäs kyselyyn vastanneista yrityksistä määritteli ”potentiaalin” yksilön tasolla: henkilön mahdollisuudet siirtyä ja suoriutua tehokkaasti kaksi [...] tasoa nykyisen roolin yläpuolella”. Toinen neljäs määritteli sen laajuuden mukaan eli mahdollisuutena ottaa laajempia vastuuta ja johtamisroolia sekä kehittää johtamispotentiaalia pitkäjänteisesti. Loput 10 % määritteli sen katsomalla taaksepäin saavutettuja tuloksia, toisin sanoen keskittyen menneisyyteen (Silzer & Church, 2009).

Yksi keskeisistä kysymyksistä niin henkilöstötyön parissa työskenteleville kuin tutkijoillekin, on: potentiaali mihin? Tähän kysymykseen vastataan usein edellä esitetyin klusterityypein. Tämän tyyppisissä klusteroinnissa ei kuitenkaan ole niinkään kyse yksilöiden kyvyistä, vaan ennemminkin potentiaalisten henkilöiden löytämisestä strategisiin avainrooleihin (Silzer & Church, 2009a).

## Hipoja ja huippusuorittajia

Potentiaalisten työntekijöiden tunnistamiseen liittyvät kysymykset ovat yksi ehkä eniten väärinymmärretyistä, mutta oleellisista kysymyksistä osaajien johtamisessa. ”HiPot” voidaan nähdä yksilöinä, ”jotka pyydetessä tarttuvat toimeen ja saavuttavat tuloksia aiempaa suuremmissa rooleissa, joissa on enemmän vastuuta” (Robinson ym., 2009).

”Hipojen” tunnistaminen on dilemma, jonka melkein jokainen organisaatio joutuu kohtaamaan. Organisaatiot perustavat

päätöksensä usein kuitenkin vaillinaiseen tietoon (Robinson ym., 2009). Tämä on menneisyyteen liittyvää tietoa suorituskyvystä ja johtaa niin kutsuttuun ”suoritus – potentiaali -paradoksiin” (Silzer & Church, 2009, s. 388). Miksi tämä sitten on dilemma? Corporate Leadership Councilin (2005) tutkimuksessa 59 organisaatiosta 29 maassa ja 15 eri toimialalta todettiin, että vain 29 % tämän hetken huippusuorittajista täyttivät myös ”hipon” määritelmän. Tämänhetkinen suoritus on välttämätön edellytys potentiaalille, mutta ei välttämättä takaa menestystä uudessa tehtävässä.

Robinson ym. (2009) huomauttavat, että jos henkilö etenee uuteen, mahdollisesti vaativampaan tehtävään, joka perustuu erinomaiseen suoritukseen nykyisessä tehtävässä, voi hän epäonnistua, jos uusi tehtävä edellyttää jotain täysin erilaista osaamista kuin mitä vaaditaan nykyisessä tai aiemmassa tehtävässä tai positiossa. On syytä huomata, että jos eteneminen todellakin perustuu pelkästään aiempaan suoritukseen – tämä esihenkilöiden on usein helpompi perustella – mutta päätöksessä ei oteta huomioon potentiaalin indikaattoreita, kuten halua oppia, uteliaisuutta, oppimisketteryyttä ja näkemyksellisyyttä, ovat yksilön menestymismahdollisuudet selkeästi huonommat. Näyttää siltä, että käytännössä suurin osa organisaatioista luottaa edelleen vahvasti suorituskykytietoihin arvioidessaan työntekijöiden potentiaalia.

Organisaatioissa on luultavasti paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Potentiaali ei ilmene ilman kunnollista tukea yksilöille. Jotta organisaatiot voivat hyödyntää yksilöiden potentiaalia, heitä on johdettava hyvin, eikä heitä saa jättää oman onnensa nojaan (Coulson-Thomas, 2012). Tämä näyttää olevan asia, jota monet organisaatiot eivät ymmärrä. Myös huippuosaajat ja hipot tarvitsevat tukea ja huomiota, tunnustusta ja kehitysmahdollisuuksia.

Oppimisketteryys on yksi keskeisistä potentiaalin osatekijöistä (esim. Dries, Vantilborgh & Pepermans, 2012) ja metakompetenssi, joka mahdollistaa tiedon muuntumisen ymmärrykseksi, arvostelukyvyksi ja luovuudeksi. Se eroaa oppimisen kompetenssista siten, että oppimisella tarkoitetaan tiedon vastaanottoa, sen säilyttämistä ja uudelleen tuottamista ennalta määritetyllä tavalla (Brown & McCartney, 1995).

Henkilöt, joilla on korkea oppimisketteryys, etsivät oppimisen ja uuden kokemuksen mahdollisuuksia, nauttivat monimutkaisten uuden kokemiseen liittyvien haasteiden ja ongelmien ratkaisusta ja saavat niistä paljon irti. Tämä johtuu siitä, että he pystyvät soveltamaan osaamistaan uusiin tilanteisiin ja hahmottamaan asioita uudella tavalla saaden samalla uusia taitoja ja osaamista repertuaariinsa.

Potentiaalin ymmärtäminen on pandemian jälkeisessä digitalisoituneessa maailmassa entistä tärkeämpää. Työn tulevaisuus on tässä ja nyt, ja osaamistarpeet ovat moninaiset ja muutoksen alla. Myös oikeiden osaajien löytäminen käy yhä vaikeammaksi (Gallardo-Gallardo & Collings, 2022). Organisaatioissa on pystyttävä katsomaan kriittisesti niin tarvittavan ja olemassa olevan osaamisen välistä kuilua kuin sitä, mitkä positiot tuottavat eniten arvoa ja ylläpitävät kilpailu-

etua tämän päivän liiketoimintaympäristössä. Bain & Co:n tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että kaikki työt ja roolit eivät ole yhtä merkittäviä, mitä strategian toteuttamiseen ja halutun tuloksen tuottamiseen tulee. Alle 5 % organisaation rooleista vastaa 95 % sen kyvystä saavuttaa strategiset tavoitteensa. Mutta mikä 5 %? Organisaatioiden on kyettävä miettimään uudelleen ne kompetenssit, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä digitalisoituneessa maailmassa sekä kehittämään niitä jatkuvasti ja aktiivisesti rekrytoimaan oikeanlaisia osajia (Mankins, Garton & Schwartz 2021).

Lisäksi on arvioitava uudelleen sitä, miltä huippusuoritus näyttää. Perinteiset arviointimenetelmät toimivat hyvin, kun tulevaisuuden tehtävät ovat kutakuinkin samanlaisia kuin ne ovat olleet tähänkin asti. Mutta tilanne muuttuu, kun tehtävät ovat erilaisia kuin ennen. Oletuksen siitä, miltä menestys näyttää ja miten se saavutetaan, täytyy muuttua. Onneksi sekä teknologia ihmisten arvioinnissa että käyttäytymistieteet auttavat organisaatioita määrittelemään tietystä roolissa tarvittavaa osaamista uudelleen ja identifioimaan osajia, jotka pärjäävät kyseisessä roolissa joko jo olemassa olevien kompetenssiensa, potentiaalinsa tai kehittämistoimenpiteiden avulla. Organisaatioissa on mietittävä sekä osajien kehittämistä ja johtamista että rekrytointistrategioita uudelleen. Tutkimukset osoittavat myös, että noin 60 % työntekijöistä on uudelleen koulutettavissa. 'Upskilling' ja 'reskilling' ovatkin keskiössä pandemian jälkeisessä maailmassa (Mankins, Garton & Schwartz, 2021).

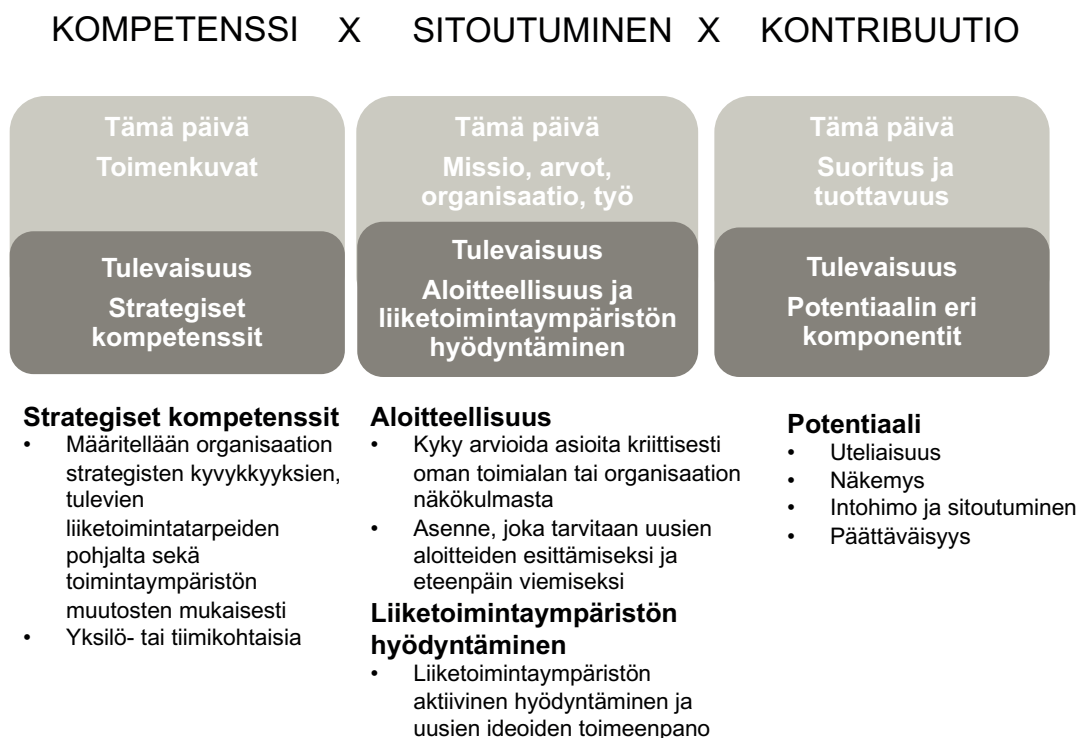
## Talentin määritelmä

Talentin universaalia määritelmää ei ole. Eikä sellaista voikaan olla, sillä niin monet asiat vaikuttavat siihen, mitä kussakin organisaatiossa talentilla tarkoitetaan. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että organisaation osajien johtaminen on määritelty etukäteen ja sitä käytetään johdonmukaisesti. Kuten Leslie Uren osuvasti toteaa (2011): Talentin etsiminen ilman, että olemme etukäteen määritelleet, mitä "talentilla" tarkoitetaan, on verrattavissa siihen, että yrittäisimme lyödä hole in onen ilman, että meillä on aavistustakaan siitä, missä viheriö sijaitsee.

Kuvan 1. kaava on mukailtu Ulrich ja Smallwoodin (2012) pohjalta lisäämällä aikadimensio. Tämä mahdollistaa sen, että katsomme eteenpäin ja huomioimme strategian asettamat vaatimukset. Strategiahan liittyy nykyisyyden lisäksi vahvasti tulevaisuuteen, ja sen tulee mukautua dynaamisesti mm. toimintaympäristön muutoksiin.

Potentiaalin määrittelyssä on käytetty Fernández-Aráozin (2014) määritelmää, jossa potentiaalin osatekijöitä ovat uteliaisuus, jolla on vahva yhteys edellä esitettyyn oppimisketteryyteen, näkemys asioista, jotka vaikuttavat organisaation mahdollisuuksiin menestyä, intohimo ja sitoutuminen (työn imu) sekä päättäväisyys.

"Kaavan" kolme osatekijää jaetaan kahteen aikaulottuvuuteen: (nykyinen/tulevaisuus). Tämä mahdollistaa organisaati-



Muokattu Ulrich, Smallwood, (2012) ja Fernandez-Araoz, (2014). R. Lumme-Tuomala (2017)

**Kuva 1. Talentin määritelmän kaava (Muokattu: Ulrich, Smallwood, 2012, ja Fernandez-Araoz, 2014, R. Lumme-Tuomala, 2017).**

on tulevien tarpeiden sisällyttämisen, samoin kuin potentiaal-  
lin eri osatekijöiden huomioimisen.

Kompetenssin ”nykyisyys” sisältää yksilön tämänhetkisen  
työnkuvan ja roolikuvauksen, kun taas tulevaisuuden näkökul-  
ma sisältää organisaation strategiasta johdetut, tulevaisuudessa  
tärkeäksi koetut kompetenssit yksilö- ja tiimitasolla. ”Sitoutu-  
misessa” nykyaika viittaa organisaation missioon, arvoihin ja  
yksilön sitoutumiseen niihin, samoin kuin organisaatiokulttuu-  
riin, tiimiin ja sen esihenkilöön. Tulevaisuus kuvaa sitä, mitä  
henkilö on valmis tekemään ylittääkseen odotukset ja osoit-  
taakseen aloitteellisuutta. ”Kontribuutio” puolestaan sisältää  
yksilön suorituskyvyn ja tuottavuuden nykyhetkellä, kun taas  
tulevaisuutta edustaa potentiaali (Lumme-Tuomala, 2017).

Tämä määritelmä tekee mahdolliseksi hyvin organisaatiokoh-  
taisen, jopa funktiokohtaisen määrittelyn talentille. Yhden ja  
saman määritelmän pakottaminen koskemaan koko organi-  
saatiota ei ole hyödyllistä, eikä tuota tavoiteltavaa vaikutusta.  
Sen sijaan kaavan on oltava hyvin asiasta päättävien tiedossa.  
Myös talenttien on tiedettävä taustat. Heidän on myös tiedet-  
tävä olevansa talentteja. Jokaiselle on määriteltävä yksilölliset  
kehittämispolut ja -toimenpiteet, ja heillä on lisäksi oltava  
esihenkilön ja mahdollisesti oman tiimin ulkopuolisen men-  
torin tai coachin tuki.

## Osaajien johtaminen on sidoksissa strategiaan

Osaajien johtaminen ei ole vain uusi, mielikuvituksellinen  
nimi HR- tai henkilöstöjohtamiselle. Se liittyy vahvasti or-  
ganisaation strategiaan ja kuvaa organisaation kyvykkyyttä ja  
mahdollisuuksia houkutella, tunnistaa, kehittää ja pitää par-  
haat käytettävissä olevat osaajat organisaatiossa (Lumme-  
Tuomala, 2020).

Strategisella osaajien johtamisella tarkoitetaan toimintaa ja  
prosesseja, joissa tunnistetaan systemaattisesti organisaati-  
on kestävää kilpailuetua eri tavoin edistäviä avaintehtäviä eli  
tehtäviä, joilla on suora ja jopa suhteettoman suuri strategi-  
nen vaikutus (Collings & Mellahi, 2009). On selvää, että on  
välttämätöntä, että nämä paikat täytetään osaajilla, jotka on  
määritelty ja tunnistettu kyseisessä organisaatiossa. Näin ol-  
len organisaation tulee ensin tunnistaa strategiastaan johdetut  
kriittiset positiot eli ne, joilla on suora strateginen vaikutus  
ja vasta sitten tunnistaa ne osaajat, jotka vastaavat position  
vaatimuksia. Tämä vaatii myös sen, että organisaatiossa on  
osaajien johtamista mahdollistava HR-arkkitehtuuri. Se tukee  
sellaisen osaajapoolin tunnistamista ja kehittämistä, jolla on  
parhaat mahdollisuudet juuri tällä hetkellä vaikuttaa organi-  
saation strategian toteutumiseen.

Kuvassa 2 (sivulla 28) esitetään osaajien johtamisen viiteke-  
hys, joka tukee strategialähtöisiä näkemyksiä talentin mää-  
rittelyssä sekä osaajien johtamisessa ja kehittämisessä. Vii-  
tekehysessä lähdetään siitä, että talent on sekä subjekti että

objekti. Toisin sanoen sekä tunnistaminen että kehittäminen  
ovat oleellisia. Osaajien johtaminen on eksklusiivista ja kos-  
kee aina tiettyä osaajajoukkoa, joka määritellään säännölli-  
sesti strategisten tarpeiden mukaan, ns. talent pool. Lisäksi ta-  
lent on sekä panos että tuotos, ja se on kontekstiriippuvainen.

Osaajien johtaminen on kuvassa jaettu eri osiin, joista siinä  
yleisesti ottaen on kysymys: Osaajien tunnistaminen, houkutte-  
lu, rekrytointi ja toimiminen organisaatiossa eri tehtävissä, sekä  
kehittäminen ja talenttien pitäminen organisaatiossa (retenti-  
on). Organisaation strategia sekä syöttää osaajien johtamiseen  
(esim. strategiset kompetenssit) että toisin päin. On huomatta-  
vaa, että kehittyneimmillään osaajien johtaminen tosiaan syöt-  
tää strategiaan osaajia ja osaamista sekä työn muutoksia kos-  
kevaa tietoa. Tämän päivän organisaatioissa tämä on oleellista.

Strategisten tai kriittisten positioiden määrittelyssä on viime  
aikoina tapahtunut muutos. Perinteisesti työt erotettiin panok-  
sen perusteella, kun taas nyt painopiste on potentiaalisessa tuo-  
toksessa, eli sen ymmärtämisessä, kuinka yksilö voi hyödyntää  
vahvuuksiaan menestyäkseen organisaation ja sen arvojen mu-  
kaisella tavalla. Toisin sanoen positiota mietitään tuotoksen –  
mitä arvoa tässä positiossa tuotetaan – ei pelkästään panoksen  
– mitä yksilö tarvitsee selviytyäkseen tehtävästä - näkökulmas-  
ta (Lumme-Tuomala, 2020). Tämä luo selkeän tarpeen poten-  
tiaalin ja niin sanottujen metakompetenssien ymmärtämiselle.

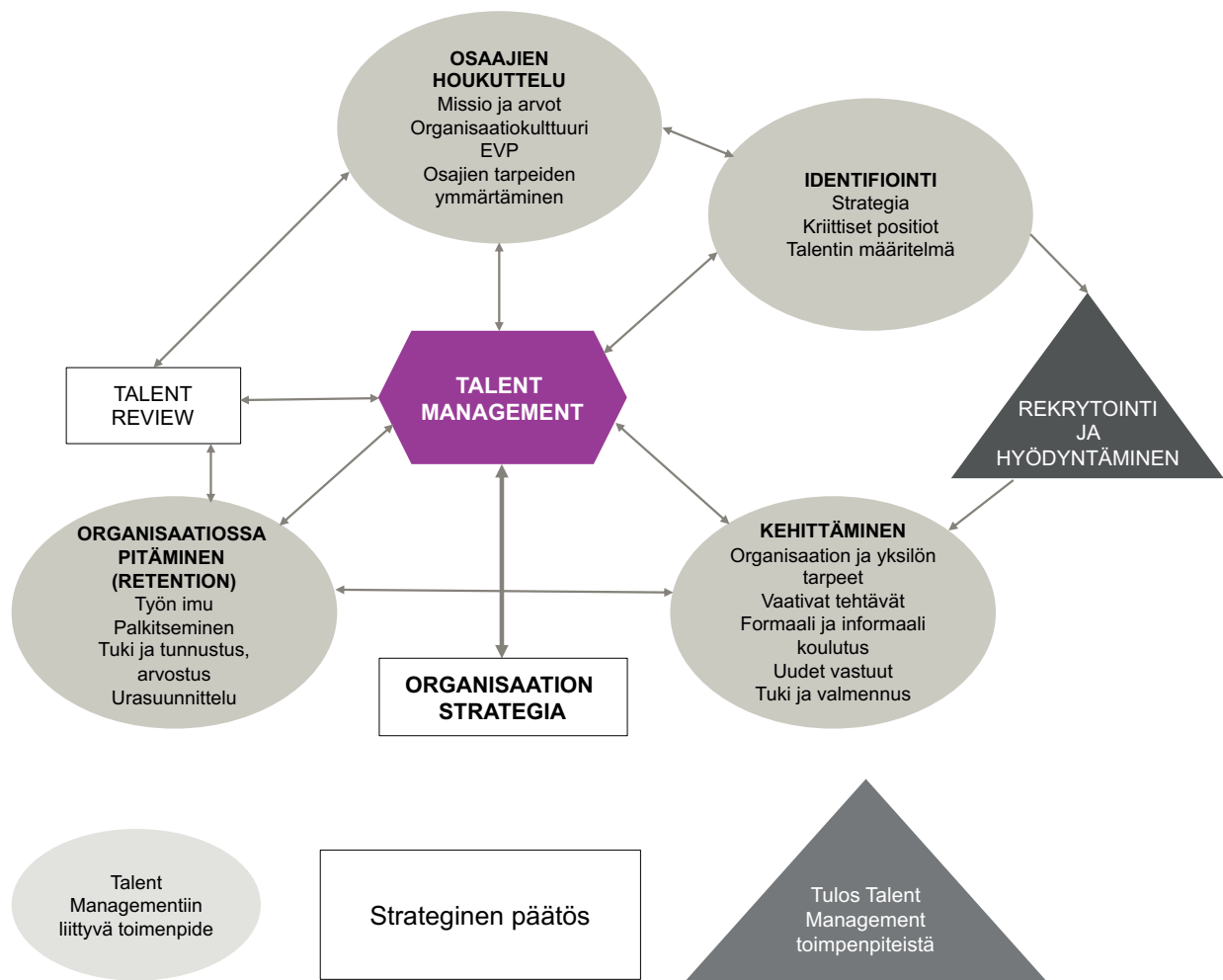
## Lopuksi

Gallardo-Gallardo ja Collings (2022) toteavat artikkelissaan  
”Talent Management for the Future of Work”, että ei ole epäi-  
lystäkään siitä, etteikö työn tulevaisuus olisi täällä jo nyt. Mi-  
ten työn neljäs vallankumous vaikuttaa työhön ja sen tekemi-  
seen, on keskeinen kysymys.

Pandemia on kiihdyttänyt ja voimistanut automaatio- ja digita-  
lisaatiotrendejä, jotka puolestaan muuttavat liiketoimintamal-  
leja. Osaajien houkuttelevuus ja pitäminen organisaatioissa  
on kriittistä ja entistä vaikeampaa, ja uudessa todellisuudes-  
sa osaajien merkitys voimistuu. Osaajien johtaminen on rat-  
kaisevaa organisaation menestyksen ja kestäväen arvonnun  
kannalta. Aiheesta kirjoittavat listaavat ”uuden todellisuuden”  
suurimpia haasteita, joita on käsitelty tässä artikkelissa jo mo-  
neenkin otteeseen. Seuraavassa niistä muutamia:

1. Strategisten positioiden määrittely, mitkä tehtävistä tuotta-  
vat suurimman arvon strategian toteutumiseksi?
2. Miten tunnistaa nousevia osaamisalueita, ja mitä ne tarkoit-  
tavat nykyisen talent-määrittelyn kannalta?
3. Ajankohtaisen osaamiskuilun määrittely ja osaajien uudel-  
leenkoulutus
4. Osaamistarpeiden ennakointi (Gallardo-Gallardo & Col-  
lings 2022)

Myös henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtajan rooli on  
muuttumassa. Organisaatiot ovat tulevaisuudessa usein  
enemmän tai vähemmän virtuaalisia. Liikevaihto ja henki-



Lähde: Talent Management in the Humanitarian Aid Context. Lumme-Tuomala, 2017

**Kuva 2. Strategisen osaajien johtamisen viitekehys (Lumme-Tuomala, 2017).**

lömäärä eivät olekaan enää kiinteästi yhteydessä toisiinsa, ja resursoinnin ja hallinnan lähtökohtana ei ole perinteinen työsuhte. Osaamista myydään sinne, missä on mielenkiintoisimmat haasteet ja missä se tuottaa eniten arvoa ja missä työpanosta myydään ja ostetaan urakoina ja keikkoina. Tällaisessa organisaatiotodellisuudessa osaajien saatavuutta ja käytettävyyttä tulee johtaa aivan erilaisella tarkkuudella, joten myös henkilöstöjohtajan rooli ja vastuualue ovat muuttumassa. Osaamistarpeita on osattava ennakoita, tarvittavaa osaamista rakentaa, mobilisoida ja lopulta ajaa alas. Tulevaisuudessa vastuualue kattaa siis erilaiset resursoinnin mallit ja verkostorakenteet sekä arkkitehtuurin muotoilun ja toimeenpanon sekä sisään ja ulos kulkevien voimavarojen hallinnan (Mattila & Videman, 2021).

Osaajien johtamisen parissa työskentelevien – itse asiassa kaikkien esihenkilötyötä tekevien – tarve ymmärtää, mitä ”talent” tarkoittaa juuri heidän organisaatiossaan sekä se, miten osaajien johtamiseen liittyvät toimenpiteet ja kulttuuri voivat saada aikaan yksilön eli osaajan näkökulmasta, on ilmeistä. Organisaatioissa on pystyttävä varmistamaan oikeat osaajat

oikeaan aikaan oikeaan paikkaan ja projektiin. Se on kriittisempää kuin koskaan. ■

## LÄHTEET

- Boston Consulting Group. March (2020). People Priorities in Response to COVID-19.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Brown, R. B. (1993). Meta-competence: A recipe for reframing the competence debate. *Personnel Review*, 22(6), 25–36.
- Brown, R. B. & McCartney, S. (1995). Competence is not enough: meta-competence and accounting education. *Accounting Education*, 4(1): 43–53.c
- Buchanan-Smith, M. & Scriven, K. (2011). Leadership in action. Leading effectively in humanitarian operations. ALNAP Study, 1.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. & Zimmermann, A. (2020).
- International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713.

- Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429–436.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Corporate Leadership Council (2005). *Realizing the Full Potential of Rising Talent*.
- Downs, Y. & Swailes, S. (2013). A capability approach to organizational talent management. *Human Resource Development International*, 16(3), 267–281.
- Dries, N., Vantilborgh, T. & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340–358.
- Fernández-Aráoz, C. (2014). The Big Idea 21st Century Talent Spotting. *Harvard Business Review*, (kesäkuu).
- Gallardo-Gallardo, E. & Collings, D. (2022). Talent management for the future of work. Teoksessa Santana, M. & Ramon, VC, (toim.), *New Directions in the Future of Work*, (ss. 35 – 53). Emerald Publishing Limited.
- Gartner (2020a). Gartner for HR: Top 5 priorities for HR leaders in 2021. Haettu 30.3.2022 osoitteesta <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>.
- Hancock, B. & Schaninger, B. (2020a, January). The new science of talent: From roles to returns. Haettu 30.3.2022 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-new-science-of-talent-from-roles-to-returns>
- Huckman, R. S. & Pisano, G. P. (2006). The firm specificity of individual performance: Evidence from cardiac surgery. *Management Science*, 52(4): 473–488.
- Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What Is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
- Lucia A.D. & Lepsinger R. (1999). *The art and science of competency models*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lumme-Tuomala, R. (2017). *Talent Management in the Humanitarian Aid Context*. Aalto University Publications Series, Business-Economy, 1/2017.
- Lumme-Tuomala, R. (2019). The meaning of competence, commitment and contribution in talent definition. Teoksessa Adamsen, B. & Swailes, S. (toim.), *Managing talent – Understanding critical perspectives* (ss. 53-74). Palgrave Macmillan, Cham, Sveitsi.
- Lumme-Tuomala, R. (2020). *Fundamentals of talent management*. Aalto Leaders' Insight, Aalto University Executive Education, 2020.
- Mankins, M., Garton, E. & Schwartz, D., (2021). Future-proofing your organization - Prepare your team to stay ahead in the post-pandemic world. *Harvard Business Review*, syys-lokakuu, 2021.
- Mattila, P. & Videman, M. (2021). Perinteinen henkilöstöjohtajan rooli on tiensä päässä. *Mielipidekirjoitus Kauppalehti*, 6.9.2021.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- OP Ryhmä ja Nordic Institute of Business & Society NIBS. *Taitopelin aika*. Suuryritystutkimus 2022.
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166–170.
- Robinson, C., Feters, R., Riester, D. & Bracco, A. (2009). The paradox of potential: A suggestion for guiding talent management discussions in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 413–415.
- Silzer, R. & Church, A. H. (2009). The potential for potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(1), 446–452.
- Silzer, R. & Church, A. (2009a). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412.
- Tansley, C., Stewart, K., Harris, L. & Turner, P. (2006). *Talent management: Understanding the dimensions*. Chartered Institute of Personnel and Development, October: 1–26.
- Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: “infancy or adolescence?” *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2012). What is talent? Leader to Leader, 55-61.
- Uren, L., (2007). From talent compliance to talent commitment. Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits. *Strategic HR Review*, 6(3), 32-35.
- World Economic Forum (WEF), 2020, October 20. The Future of Jobs Report 2020. Haettu 30.3.2022 osoitteesta <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

**RIITTA LUMME-TUOMALAN** erityisosaaminen löytyy johtamisen alueelta; erityisesti hän on perehtynyt työn muu-tokseen ja osaajien johtamiseen sekä potentiaalin tunnistamiseen. Tulevaisuuden johtaminen ja Talent Ma-nagement ovat hänen osaamisensa keskiössä. Riitta luennoi Aalto EE:n ohjelmissa säännöllisesti edellä mainituista aiheista. Aalto University Executive Educationissa Riitta Lumme-Tuomala toimii markkinointi- ja viestintäjohtajana, sekä Talent Management konseptista vastaavana johtajana. Hän on valmistunut kaup-patieteiden maisteriksi Helsingin kauppakorkeakoulusta ja on suorittanut EMBA-tutkinnon HSE Executive Educationissa. Hänen kesäkuussa 2017 valmistuneen DBA-väitöskirjansa aiheena on Talent Management. Hän on työskennellyt uransa aikana useissa kansainvälisissä organisaatioissa. Näihin lukeutuu 14-vuotinen ura Punaisessa Ristissä sekä HRD-Managerin tehtävä Pfizerilla.

Tarja Kallonen  
Annemari Kuhmonen



## Osaaminen on vastuullisuutta

Tämä artikkeli perustuu syksyllä 2021 julkaistuun kirjaamme ”Jatkuva oppiminen – työelämän tärkein taito”. Osaaminen on vastuullista ja jatkuva oppiminen läpi koko eliniän on tärkeää niin yhteiskunnan, yritysten kuin yksilönkin kannalta. Sen rooli kilpailutekijänä, tuottavuuden kasvattajana sekä työhyvinvoinnin lisääjänä on kiistaton. Osaamisen ja jatkuvan oppimisen tulee olla yrityksen strategian keskiössä. Jokainen työntekijä on itse vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä. Työnantajan rooli on mahdollistaa oppiminen ja kannustaa työntekijöitä kehittymään. Oppilaitosten ja yritysten välille tarvitaan uusia, tehokkaita yhteistyömuotoja sekä oppimisen ekosysteemejä.

**AVAINSANAT:** osaaminen, jatkuva oppiminen, hyvinvointi, digitalisaatio, tekoäly

### Johdanto

Osaaminen on vastuullisuutta niin yksilön, yrityksen kuin yhteiskunnan kannalta katsottuna. Vastuullisuus tarkoittaa, että huomioidaan toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset. Tämä edellyttää luottamusta työntekijöiden ja työnantajien välillä. Pandemia on omalta osaltaan korostanut luottamuksen merkitystä.

Vastuullisissa yrityksissä osaaminen on parasta. Yrityksen vastuullisuus korostuu tuotteiden valmistuksessa, palvelujen tarjonnassa, työn merkityksellisyydessä ja työntekijöiden osaamisen tukemisessa.

Yksilön vastuullisuutta on olla luottamuksen arvoinen. Työntekijät tarvitsevat mahdollisuuksia tehdä asioita uudella tavalla ja erilaisia ideointimenetelmiä. Työn tulee myös joustaa työntekijän elämäntilanteen ja kiinnostuksen mukaan. Osaamista tukee valmentava ja osallistava osaamisen kehittäminen, joka samalla vahvistaa tunnetta työn merkityksellisyydestä ja sitoutumista yritykseen.

Yhteiskunnan vastuulla on rakentaa osaamisen kulttuuri ja oppilaitosverkosto, joka mahdollistaa kehittymisen. Keskeistä on rakentaa erilaisia yhteistyömahdollisuuksia työelämän ja oppilaitosten välille. Rahoitusjärjestelmän tulee tukea nykyistä vahvemmin yritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä tulevaisuudessa.

### Osaaminen lisää hyvinvointia

Pandemia-aika siivitti työelämän uuteen malliin. Työpaikan rooli himmeni, kun kodin ja toimiston raja-aita kaatui. Aivan uuteen valoon astui myös työajan seuranta. Vapaus toi myös velvollisuuksia, joten lähijohtaminen ja vahva esihenkilötyö tulivat entistäkin tärkeämmiksi poikkeusoloissa. Etätöiden terveysvaikutukset tulevat näkymään erilaisina ongelmina, kuten sairauspoissaoloina ja ryhmähengen sekä sitoutumisen väljähtymisenä. Paluuta vanhaan täysin toimistolla oloon ei ole, vaan nyt halutaan joustavuutta puolin ja toisin. Luottamus syntyy molemminpuolisesta vastuullisuudesta. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 12–14.)

Organisaatiot oppivat yksilöiden kautta. Motivaatio määrittelee pitkälti sen, miten ihminen oppii, kehittyy ja saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Sisäisesti motivoitunut ihminen tavoittaa herkemmin työn imun, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

Työn mielekkäys ja merkityksellisyys vahvistavat oppijan sisäistä motivaatiota, mikä tuottaa hyvinvointia ja saa työntekijät innostumaan. Sisäisesti motivoitunut työntekijä nauttii työstään enemmän kuin henkilö, joka tekee työtä ainoastaan palkkion toivossa. Joidenkin työntekijöiden ruuhkavuodet tai välinpitämätön asenne työtä kohtaan vaikuttavat siihen, että töissä on tälläkin hetkellä paljon ei-motivoituneita henkilöitä. Esimiesten vastuulla on löytää myös näille henkilöille työtyytyväisyyden lähteitä.

Työmotivaatio syntyy osaamisen kehittymisestä, vapaudesta, esimiehen osoittamasta luottamuksesta, sosiaalisista suhteista työpaikalla, kannustavasta työilmapiiristä sekä työn merkityksellisyydestä asiakkaille. Palaute on yksi merkittävä motivointikeino. Oppiakseen ja kehittyäkseen yksilö tarvitsee tietoa omasta suoriutumisestaan. Ilman palautetta voi tulla tunne, ettei työllä ole merkitystä. Arvioinnilla on suuri merkitys osaamisen kehittämisessä ja jatkuvassa oppimisessa. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 65–68.)

Kukin on itse vastuussa oppimisestaan ja siitä, millä tavoin haluaa kehittää itseään. Kukaan ei opi pakolla, ja kaikki eivät edes halua oppia ja muuttua. Jatkuvan oppimisen mahdollistamiseksi laajemmin tarvitaan perustavaa laatua olevaa asennemuutosta. Varhaiskasvatuksen ja koko koulujärjestelmän pitäisi tukea sitä, että tulevaisuuden työntekijät ovat innostuneita kehittymään.

***Yrityksen strategia toteutuu ihmisten kautta.  
Oppimisen ilo syntyy arjessa, ja sitä kautta  
strategia on toteutettavissa.***

Eija Hakakari, YLE  
(Hakakari, 2021.)

Työntekijä on kuin pieni yritys osana yritystä. Itsensä kehittäminen on yksi tärkeimmistä investoinneista omaan itseen. Rekrytoinneissa tuleekin kiinnittää huomiota siihen, miten kiinnostunut palkattava henkilö on kehittämään itseään.

”Jatkuva oppiminen - työelämän tärkein taito” -kirjaa varten haastattelimme finanssialan ylintä johtoa, työmarkkinaosa-  
puolia, hyvinvointivalmentajia, tekoälyn edelläkävijöitä ja kansainvälisiä osaamisen asiantuntijoita. Useat haastateltavat painottivat sitä, että jokaisen yksilön tulisi huolehtia omasta osaamisestaan ja samalla kriittisesti arvioida omaa työmarkkinakelpoisuuttaan.

Työmarkkinakelpoisuutta tulisi arvioida samoin kuin yritysten markkina-arvoa. Työntekijän olisi hyvä miettiä, mikä on oma osaamistaso ja onko osaaminen niin hyödyllistä, että asiakkaat ovat valmiita siitä maksamaan. Tällaista yrittäjämäistä asennetta tarvitaan tulevaisuuden työelämässä, jossa moni työllistää itsensä myymällä omaa osaamistaan projekteihin

erilaisissa yhteistyöverkostoissa. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 25.)

Uusi tilanne, jossa työ ja muu elämä lähestyvät toisiaan, luo mahdollisuuden jatkuvan oppimisen toteutumiselle osana elämää. Fyysinen aktiivisuus ja liikunta, terveellinen ruokavalio sekä riittävä palautuminen ja laadukas uni luovat perustan hyvälle terveydelle ja toimintakyvylle. Jokainen näistä terveyden ja hyvinvoinnin tukipilareista on itsenäisenäkin tärkeä eikä mitään näistä osa-alueista sovi laiminlyödä.

***Hyvinvointi luo pohjan tuottavalle ja osaavalle työntekijälle. Uupumus on yksi nyky-yhteiskunnan suurimpia haasteita ja hidastaa osaamisen kehitystä ja heikentää tuottavuutta.***

Janne Hautala, Firstbeat  
(Kallonen & Kuhmonen, 2021, 92.)

Jokaisen osa-alueen on oltava tasapainossa, kun halutaan varmistaa hyvät edellytykset uuden oppimiselle ja hyvinvoinnille. Hyvinvoinnin kannalta keskeiset osa-alueet ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa: liikunnallisen elämäntavan ja hyvän kunnon myötä palautumiskykyä sekä unen laatua voidaan tehokkaasti parantaa. Paremman palautumisen myötä ruokavalioon liittyvät valinnat ovat laadukkaampia ja vaikuttavat myös tätä kautta päivittäiseen vireystilaan ja oppimiseen.

Oppiminen ja uusien taitojen hankkiminen on kuin kävely, yhtä luonnollista, normaalia ja hyvinvointia lisäävää. Tärkeintä on myönteinen asenne muutokseen, joka tarkoittaa kykyä ja halua tehdä asioita vähän eri tavalla kuin ennen.

Mikään yksittäinen toimija tai toimenpide ei ratkaise jatkuvan oppimisen ongelmaa. Nykyään työ on oppimista ja oppiminen työtä. Tarvitaan uudenlaista osaamista ja uudenlaisia toimintatapoja, kuten kykyä innovoida liiketoimintoja yhteistyössä asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa tai kykyä luoda ratkaisuja, joihin ei vielä edes ole osaamista. Yhteistyötä tulee tehdä yli toimialarajojen. Menestys syntyy, kun yksilöt hyödyntävät toistensa vahvuuksia.

Unella, stressillä ja palautumisella tiedetään olevan yhteys työntekijän päätöksentekokykyyn, muistiin ja motivaatioon. Hyvinvointi luo pohjan tuottavalle ja osaavalle työntekijälle. Pitkäkestoinen oppiminen ja keskittyminen paranevat liikunnan avulla. Ihminen on kokonaisuus. Uupumus hidastaa osaamisen kehitystä ja heikentää tuottavuutta. Unella, stressillä ja palautumisella on yhteys työntekijän päätöksentekokykyyn, muistiin ja motivaatioon. Hyvinvointi luo pohjan tuottavalle ja osaavalle työntekijälle.

Osaamisen mittaaminen tulisi ottaa osaksi tulevaisuuden hyvinvointimittareita ja hyvinvointianalyysyjä. Useimmat työntekijät seuraavat tällä hetkellä jatkuvasti untan, askeleitaan ja kaloreitaan – miksi ei siis myös oppimista? Jatkuva oppiminen on osa elämää, niin kuin hampaiden pesu, terveellinen ruokavalio tai liikunta eikä mikään erillinen lisätoiminto. Tärkeää on, että ihminen kokee uuden oppimisen voimaannuttavaksi ja mielekkääksi osaksi omaa elämää.

Osaaminen on vastuullista asennetta itseä ja muita kohtaan. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 91–93.)

## Työnantaja ohjaa ja mahdollistaa

Työnantajalla ja esimiehillä on merkittävä rooli jatkuvan oppimisen mahdollistajana. Ensiarvoisen tärkeää on, että jatkuvan oppimisen merkitys ilmaistaan yrityksen strategiassa ja arvoissa. Johdon ja koko henkilöstön on myös aidosti sitouduttava niihin. Jatkuvan oppimisen tulee näkyä jokapäiväisessä arjessa osana normaalia työtä. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 31.)

Työnantajilla on monenlaisia keinoja tarjota uusia ja erilaisia oppimismahdollisuuksia. Erilaisten keinovalikoimien lisäksi työnantajan pitää mahdollistaa työntekijän kehittyminen varuamalla riittävästi aikaa osaamisen vahvistamiselle. Arvioitiin on edellytys osaamisen jatkuvalla kehittämiselle.

***Jokaisen kannattaa arvostaa oppimista ja pitää työmarkkina-arvostaan mahdollisimman hyvää huolta. Elämä on paljon mielekkäämpää, kun on uudelle utelias ja haluaa oppia uutta.***

Timo Ritakallio, OP Ryhmä

(Kallonen & Kuhmonen, 2021, 32.)

Jokaisella työntekijällä on yksilöllinen tapa oppia. Työnantajan vastuulla on huolehtia siitä, miten saavutettuja oppimistuloksia seurataan ja mitataan ja että niistä myös palkitaan. Esi- miesten täytyy myös kannustaa ja antaa ohjaavaa palautetta, mikäli tavoitteisiin ei päästä. Henkilöstön edelleen kehittäminen on todennäköisesti tuottavampaa kuin uudet rekrytoinnit.

Oppimisen toteutuminen riippuu työstä, työntekijästä ja esimiehestä. Keinoista sovitaan yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa. Työntekijälle paras oppimistapa voi olla esimerkiksi nykyisiä työtehtäviä hieman haastavammat tehtäväkokonaisuudet, oppiminen kokeneemalta työkaverilta tai työn opettaminen muille. Työkierto on myös loistava mahdollisuus laajentaa osaamista ja jakaa omaa osaamistaan toisille. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 164–165.)

Suomen Ekonomit teki selvityksen vuoden 2021 alussa siitä, mitä työnantajalta odotetaan tulevaisuuden työelämässä. Kysely osoitti, että sukupolvien välillä on eroa siinä, miten tärkeänä hyvää kohtelua ja ihmissuhdetaitoja työssä pidetään. Varsinkin nuoremmat sukupolvet haluavat tehdä merkityksellistä työtä työpaikoissa, joissa on kannustava ilmapiiri. Siksi he myös nostavat vanhempia herkemmin esiin epäkohtia ja muutosta vaativia asioita. Nuoremmat arvostavat vanhempia enemmän johtamista, johon sisältyy dialogia ja molemminpuolista arvostuksen osoittamista. (Suomen Ekonomit, 2021.)

Työelämässä on perinteisesti arvostettu syväosaamista ja erikoistumista. Ennustusten mukaan tulevaisuudessa tarvitaan uudelleen renessanssijalalle ominaista laaja-alaista ja rajoja ylittävää luovaa osaamisen yhdistelyä. Tulevaisuus on otollinen moniosaajille, jotka haluavat toteuttaa itseään monipuoli-

sesti ja yhdistää urallaan erilaista osaamista, innostuksen lähteitä tai työn muotoja. Ura ei ole enää putki tai kapea polku, vaan uramaisema, jossa on erilaista osaamista ja työtehtäviä. (Ruuska, 2022.)

## Tekoäly muotoilee henkilökohtaisen osaamisprofiilin

Korkeakoulut ovat oppineet paljon etäopetuksesta ja koulutuksen digitalisaatiosta pandemian aikana. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi toteutti vuoden 2020 aikana arvioinnin, jossa selvitettiin poikkeusolojen vaikutuksia tasaa- arvoisiin ja yhdenvertaisiin oppimisen edellytyksiin eri koulutusasteilla. Arvioinnissa nousi esille, että korkeakoulut ovat kehittäneet monia joko kokonaan tai osittain uusia, verkossa toteutettavia opetuksen, ohjauksen ja opiskelijahyvinvoinnin palveluja ja toimintoja (Goman ym., 2021). Parhaiden käytäntöjen kehittämistä jatketaan tulevaisuudessa.

Akava Worksin kyselyn mukaan korkeakouluopiskelijat ovat kokeneet etäopiskelun tuoneen vapautta ja hallinnan tunnetta omassa arjessa. Yli 70 % vastaajista toivoi mahdollisuuden etäopetukseen säilyvän pandemian jälkeen. Pandemia on kuitenkin koetellut opiskelijoiden hyvinvointia ja jaksamista. Stressi, ahdistus ja uupumus ovat lisääntyneet ja opiskelumotivaatio on heikentynyt. Yhtenä syynä psykologisen hyvinvoinnin heikkenemiseen on ollut yhteisöllisyyden ja osallisuuden kokemusten niukkuus (Venäläinen, 2020).

Ammatillinen identiteetti vahvistuu ennen kaikkea arkisessa, yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa eikä pelkästään tietoja hankkimalla. Ammatillisen yhteenkuuluvuuden syntymiselle merkityksellisiä ovat esimerkiksi vapaamuotoiset keskustelut oppilaitoksen käytävillä. Pandemia-aikana korkeakoulut ovat innovoineet vertaistoiminnan tukemiseen erilaisia ratkaisuja, kuten sähköinen tsemppikaveripalvelu, jossa voi etsiä itselleen kaveria, jonka kanssa voi opiskella etänä yhdessä ja tsemptata toinen toistaan opinnoissa.

Sisäiseen oppimismotivaatioon vaikutti pandemian aikana yhteenkuuluvuuden lisäksi kaksi muuta psykologista perustarvetta: kompetenssi eli kyvykyys ja vaikutusmahdollisuudet eli autonomia. Tästä voidaan päätellä, että opiskelijoiden sietokykyä tulevaisuuden kriisitilanteissa tukee se, että sosiaaliset kontaktit mahdollistetaan myös etänä. Lisäksi opiskelijoiden yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet tulee ottaa huomioon. Yksilöllistä palautetta tulee antaa riittävästi. Opiskelijoita tulee myös kuunnella heitä koskevissa päätöksissä. (Holzer ym., 2021.)

Yritysten tavoin korkeakouluilla ei ole paluuta entiseen. Oppilaitoksissa tarvitaan vastaavaa pohdintaa kuin yrityksissä: Mihin hyödynnetään lähiopetusta ja minkä voi hoitaa etänä? Miten luodaan vuorovaikutusta, tuetaan yhteisöllisyyttä ja edistetään innostavaa ilmapiiriä digitaalisessa ympäristössä? Kuinka ryhmänä opitaan muilta verkossa? Miten varmistee-

taan oikea-aikainen ja riittävä palaute etätyöskentelyssä? Milaista digitaalisen opinto- ja urahjauksen tulee olla?

Oppimismuotoilua hyödyntämällä pystytään suunnittelemaan ja jatkuvasti parantamaan käyttäjälähtöisiä digitaalisia oppimispalveluja. Muotoilun kohteena ovat oppimiskokemus, -ympäristö ja -prosessit. Uudenlaisia malleja ideoidaan, suunnitellaan, kehitetään ja testataan ketterissä kokeiluissa yhdessä yritysten ja oppijoiden kanssa, jotta niitä pystytään parantamaan jatkuvan palautteen perusteella (Marstio, 2021).

Korkeakoulut ovat laajentaneet oppimisen työpaikoille. Oppija voi hankkia korkeakoulutasoista osaamista yhdistämällä työn tekemisen, työssä oppimisen ja osaamisen kehittymisen. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että työssä jo oleva tutkinto-opiskelija hankkii omassa työssään uutta osaamista, jonka hän opinnollistaa osaksi tutkintoa. Työtä voi opinnollistaa esimerkiksi työpaikan projekteissa tai työkierrossa. Samalla oppija kehittää yritystä ja vastuullista liiketoimintaa osana omaa oppimisprosessiaan.

Työssä jo olevat oppijat kokevat merkityksellisenä sen, että he pystyvät hyödyntämään hankkimaansa osaamista välittömästi omassa työssään. He eivät välttämättä tavoittele ensisijaisesti tutkintoa, vaan heille on tärkeää hankkia omassa työssä tarvittavaa kriittistä osaamista. Uudenlaiset (mikro)osaamisen opinnollistamisen mallit tukevat yritysten kilpailukykyä, työntekijöiden hyvinvointia ja työyhteisöjen oppimista. Tämän vuoksi korkeakoulujen tavoitteena on laajentaa opinnollistaminen myös tutkintoa pienempiin osaamiskokonaisuuksiin. Tällä hetkellä ammattikorkeakoulujen tarjoamat avoimet opinnot ovat yksi esimerkki pienistä osaamiskokonaisuuksista.

Opinnollistamisprosessi alkaa henkilökohtaisella oppimis- ja urasuunnittelulla sekä henkilökohtaisen oppimispolun rakentamisella. Itseohjautuvaa oppimista tuetaan esimerkiksi enakoivalla yksilö- ja ryhmäohjauksella, vertaisoppimisella, opintopiireillä ja pienryhmissä toteutettavilla osaamisen näytöillä. Oppijat saavat myös työkaluja oman osaamisen jatkuvaa kehittämiseen. (Seppä-Kortelainen & Pahkin, 2022.)

Tekoäly voidaan valjastaa avuksi osaamisen tunnistamisessa. Vastuullisilla yrityksillä jatkuva oppiminen on strategian keskiössä, ne ovat tietoisia henkilöstönsä osaamispääomasta ja tulevaisuuden osaamistarpeista sekä osaavat johtaa jatkuvaa oppimista ja osaamista datalähtöisesti. Data-analyysin avulla voidaan tunnistaa, millaista osaamista yksilöllä, tiimillä ja yrityksellä on nyt ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa.

Tavoitetilan tunnistamiseksi tekoäly voidaan valjastaa analysoimaan esimerkiksi strategiapapereita sekä tutkimus- ja kehittämisraportteja. Nykytilan hahmottamisessa käytetään perinteisen HR-datan, kuten rooli- ja tehtäväkuvausten, koulutustiedon ja kehityskeskustelujen lisäksi erilaisia arjen tekemistä ja toimintaa kuvaavia tietolähteitä, kuten projekti- ja prosessikuvaus, tarjouksia ja tuote-esittelyjä. Tavoite- ja nykytilan osaamiskarttojen vertailun avulla yritys pystyy tunnistamaan henkilöstön osaamisen kehittämiskohteet ja osaamisvajheet. Tekoäly auttaa luomaan personoituja polkuja osaamisen kehittä-

miseen linkittämällä yksilöiden osaamisen kehittämistarpeet olemassa olevaan koulutus- ja kehittämistarjontaan.

Yrityksen kilpailukyky paranee, kun yksilöiden osaaminen kehittyy. Hyvinvointi syntyy siitä, kun yksilö kokee, että hänellä on luottamus omaan osaamiseen ja siihen, että hän tietää, mihin suuntaan hänen pitää itseään kehittää. On tärkeää, että yksilö pystyy peilaamaan omaa osaamisprofiiliaan esimerkiksi oman toimialan tulevaisuuden näkyymiin ja tekemään konkreettisia valintoja oman osaamisen kehittämisen tueksi. Automatisoinnin etuna on myös se, että se vapauttaa aikaa ihmislähtöiselle ohjaukselle ja kohtaamisille. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 105–111.)

***Vain osaamista kehittävä yritys menestyy.  
Tarvitsemme jatkuvalla oppimiselle paremmat  
mittarit sekä oppimisanalytiikkaosaamista.***

Leena Pöntynen, Teknolohioteollisuus  
(Kallonen & Kuhmonen, 2021, 119)

Työn kuluksa työpaikalla tapahtuva jatkuva oppiminen edellyttää sekä työkaluja oppimisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen että uudenlaisia ohjaus- ja arviointimenetelmiä. Lisäksi tarvitaan innovatiivisia tapoja mitata oppimisen vaikuttavuutta.

Osaamisen kehittämistä on perinteisesti mitattu oppijan kokemuksella tai 360-tyyppisillä palaute- ja arviointimenetelmillä. Oppimisen mittaaminen perustuu yrityksissä siihen, miten monta tuntia ollaan koulutuksissa tai miten monta koulutusta on suoritettu. Edelleen usein viitataan 1950-luvulta peräisin olevaan Kirkpatrickin malliin: reaktio (tyytyväisyys oppimiskokemukseen), oppiminen (tietojen ja taitojen kehittyminen), käyttäytyminen (siirtovaikutus, opitun siirtyminen työtapoihin), tulos pitkän aikavälin vaikuttavuus organisaation toimintaan (liiketoiminnan muutos). Kyseinen viitekehys ei kuitenkaan tarjoa konkreettisia mittareita yrityksille.

Yritykset hankkivat paljon tietoa erilaisten työolobarometri- en ja työolotutkimusten avulla. Yksi mahdollisuus on kehittää olemassa olevia barometreja ja tutkimuksia niin, että ne mittaavat paremmin jatkuvaa oppimista. Toinen tapa on hyödyntää yritysten tuottamia tietoja nykyistä tehokkaammin big data -analytiikan avulla. Toistaiseksi big data -analytiikkaa on hyödynnetty ensisijaisesti tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnissa ja muutosten seurannassa. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 140; Owlgroup, 2020.)

## Osaamismerkki on todiste osaamisesta

Yhtenä ratkaisuna työntekijöiden osaamisen tunnistamisessa käytetään digitaalisia osaamismerkkejä. Yksilöillä on niiden avulla mahdollisuus seurata oman osaamisensa kehittymistä sekä edistää omaa työllistymistä ja urakehitystä. Osaamismerkkejä on mahdollista liittää LinkedIn-profiiliin, sähköiseen ansioluetteloon, e-portfolioon tai sähköpostin allekirjoitukseen, jolloin osaaminen on ammatillisten verkostojen,

nykyisten ja tulevien työnantajien sekä asiakkaiden todennettavissa milloin tahansa.

Osaamismerkkit ovat yrityksille yksi keino pysyä ajan tasalla työvoiman taidoista ja osaamisesta. Ne toimivat hyvin etenkin silloin, kun ne on linkitetty laajempaan osaamistavoitekarttaan. Osaamismerkkien käyttäminen tarjoaa työnantajille mahdollisuuden osoittaa työtehtäviin vaaditut standardit sekä toimia siltan osaamisen kehittämisen ja työpaikan osaamisvaatimusten ja -tarpeiden välillä. Samalla tulee näkyväksi, miten yritys on huolehtinut sääntelyn määräämistä pakollisista koulutuksista. Lisäksi osaamismerkkit antavat asiakkaille tärkeää tietoa yrityksen henkilöstön osaamisen tasosta ja vastuullisuudesta.

Osaamismerkkejä kannattaa hyödyntää myös osajien rekrytoinnissa. Osaamista hankitaan ja kerrytetään useasta eri lähteestä. Osaamismerkkien avulla rekrytoijat pystyvät vertailemaan työnhakijoiden osaamista riippumatta siitä, missä he ovat opiskelleet tai täydentäneet osaamistaan.

Osaamismerkeillä voidaan tunnustaa myös pehmeiksi taidoiksi usein kutsuttuja, mutta koviakin kovempia taitoja eli tulevaisuuden työelämätaitoja, joita ovat esimerkiksi itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, tiimityötaidot sekä jatkuva oppiminen. Lisäksi ne vastaavat sekä tarpeeseen uudistaa osaamista tutkinnon jälkeen että tarpeeseen opiskella tutkintoa pienempiä osaamiskokonaisuuksia.

Osaamismerkkejä on tähän mennessä Suomessa kehitetty esimerkiksi aikuisten viestintätekniikan perusosaamisen ja ongelmanratkaisutaitojen varmistamiseen, pelialan koulutustarpeiden tunnistamiseen sekä ammatillisten opettajien digipedagogisen osaamisen tueksi. Osaamismerkkien tarjoamia mahdollisuuksia rekrytoinnissa ja henkilöstösuunnittelussa, henkilöstön osaamisen kehittämisessä sekä motivoinnissa tulee tutkia lisää työelämän näkökulmasta. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 89–90.)

## Virtuaalitodellisuus tuo käytännön eläväksi

Vastuulliset yritykset haluavat kaikin tavoin varmistaa henkilöstön menestyksen ja kasvun nykyisissä ja tulevaisissa työtehtävissä. Ne selvittävät innovatiivisia tapoja tukea etä- ja hybridityöntekijöiden osaamisen kehittämistä. Tässä ajassa korostuvat yhteisöllinen toimijuus ja toimintakyky, kyky toimia yhdessä sekä eettiset ja kestävät valinnat jokaisessa tilanteessa (Heinonen, 2022). Vastuullinen työnantaja tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää osaamispääomaansa siten, että he pärjäävät, vaikka työpaikka vaihtuisi (Ristola, 2022).

***Yritykset, jotka uskaltavat rohkeasti rikkoa vanhoja toimintamalleja sekä innovoida ja ottaa käyttöön uusia, pandemian jälkeiseen aikaan sopivia ratkaisuja, pärjäävät parhaiten.***

Riikka Ristola, Danske Bank  
(Ristola, 2022.)

Työn tekemisen ja työssä oppimisen tavat ovat pysyvästi muuttuneet. Hybridityössä tarvitaan taitoa arvioida, milloin kannattaa tehdä työtä etänä Teamsissa, milloin taas edistää asioita kasvokkain. Innovointi, kehitystyö etenkin uusien kumppanien kanssa sekä ketterät projektit iteraatioineen eivät välttämättä taivu helposti verkkoon, vaan edellyttävät usein läsnäoloa. Esimerkiksi hyviä digitaalisia yhteiskehittämisalustoja on olemassa, mutta niiden menestyksessä hyödyntäminen vaatii uusia taitoja. Etänä työskentely vie usein monin verroin enemmän aikaa kuin kasvokkain innovointi tai yhteiskehittäminen (Ristola, 2022).

Virtuaalitodellisuutta on hyödynnetty henkilöstövoimavarojen johtamisessa menestyksekkäästi esimerkiksi etänä toteutettavassa rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä. Se tarjoaa kuitenkin loistavan työkalun myös henkilöstön jatkuvaan oppimiseen, kuten pehmeiden taitojen harjoitteluun, joka vaatii runsaasti toistoja ja jatkuvaa palautetta.

Maailmalta löytyy jo paljon esimerkkejä siitä, miten esimerkiksi vaativia asiakaspalvelutilanteita ja niiden edellyttämiä taitoja, kuten empatiakykyä ja aktiivista kuuntelua, on tehokasta harjoitella virtuaalitodellisuudessa. Johtamistaidoista voidaan harjoitella esimerkiksi palautteen antamista työntekijän suoriutumisesta tai henkilöstön monimuotoisuuden ja tasa-arvon johtamista sekä henkilöstön osallistamisen taitoja. Virtuaalitodellisuus sopii hyvin myös ratkaisukeskeisten valmennustaitojen sekä myynti- ja neuvottelutaitojen oppimiseen, samoin kuin muutoskyvykkyyksitaitojen kohentamiseen (Kuhmonen & Heiskanen, 2022; Likens & Eckert, 2020; Meeks, 2017).

Virtuaalitodellisuuteen rakennetuissa oppimisympäristöissä työntekijät pääsevät riskittömästi harjoittelemaan skenaarioita, jotka simuloivat työn todellisia tilanteita. Vaativia tilanteita voidaan harjoitella uudestaan ja uudestaan turvallisessa ympäristössä, joka mahdollistaa virheiden tekemisen, virheistä oppimisen ja uudelleen yrittämisen. Yksityiskohtaisen palautteen saaminen on tärkeää jatkuvan parantamisen ja erinomaisten oppimistulosten kannalta. Virtuaalinen avatar antaa ja toistaa väsymättä ja kärsivällisesti palautetta siitä, missä oppija voi parantaa. Harjoitella voi ajasta ja paikasta riippumatta, ja oppimista voidaan myös mitata tarkasti. Yksilöt pääsevät johtamaan omaa oppimistaan, mikä lisää vastuullisuutta. Työn laatu paranee ja henkilöstön sitoutuminen lisääntyy (Kuhmonen & Heiskanen, 2022; PWC, 2020).

Tutkimusten mukaan virtuaalitodellisuudessa tapahtuva oppiminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään omaa työtään ja sen vaatimuksia paremmin sekä synnyttää luottamusta siihen, että he pystyvät suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Oppijat osaavat soveltaa oppimaansa tehokkaammin käytäntöön verrattuna siihen, että oppiminen olisi tapahtunut luokkahuoneessa tai verkkokurssilla. Virtuaalitodellisuuden on todettu synnyttävän oppijoissa pysyviä käyttäytymisen ja ajattelutapojen muutoksia (Kuhmonen & Heiskanen, 2022; PWC, 2020).

# Työelämän ja oppilaitosten yhteistyön välttämättömyys

Jatkuvan oppimisen parantamisen perusedellytys on lisätä oppilaitosten ja yritysten yhteistyötä. Tällä hetkellä työelämän ja oppilaitosten välinen vuorovaikutus ei ole riittävää. Työnantajat eivät osaa hyödyntää oppilaitosten osaamista oman henkilöstönsä kehittämisessä, koska he eivät tiedä, mitä oppilaitoksilla on tarjottavana. Oppilaitokset puolestaan eivät osaa tarjota osaamistaan työelämälle. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 97–99.)

Työelämän ja oppilaitosten on kohdattava toisensa tulevaisuudessa nykyistä jouhevammin. Yhteistyöstä on jo hyviä yksittäisiä esimerkkejä, mutta aito yhteistyö puuttuu laajemmin. Korkeakoulujen yhteisen digivision tavoitteena on, että korkeakouluilla on vuoteen 2030 mennessä yhtenäinen digitaalinen palveluympäristö, oppimisen ekosysteemi, joka hyödyttää sekä oppijoita että työelämää.

***Tarvitaan ekosysteemi, jossa valtio, oppijat, työnantajat, korkeakoulut ja eri toimialojen mentorit rakentavat yhdessä oppimisalustan, joka varmistaa digikyvyykkään työvoiman saatavuuden yrityksissä.***

Leslie Loh, Lithan Ltd

(Kallonen & Kuhmonen, 2021, 145.)

Oppilaitokset ovat jääneet liian passiivisiksi osittain siksi, että yhteiskunta rahoittaa niiden toiminnan, ja rahoituksen määrä lasketaan pitkälti suoritetujen tutkintojen mukaisesti. Oppilaitosten tulisikin terävöittää rooliaan jatkuvan oppimisen mahdollistajana ja tuoda omaa osaamistaan enemmän yritysten käyttöön, ja siten koko yhteiskunnan hyödyksi.

Rahoitus nousee tärkeään rooliin toiminnan uudelleen organisoimisessa. Jatkuvan oppimisen mahdollistaminen edellyttää sellaista rahoitusmallia, joka kannustaa oppilaitoksia kaikilla koulutusasteilla olemaan entistä aktiivisemmin ja monipuolisemmin yhteydessä työnantajayrityksiin. Tämän lisäksi tarvitaan uusia yhteistyömuotoja. Oppilaitosten on löydettävä oma roolinsa yhteistyön kehittämisessä.

Opetushenkilöstön työelämäosaamiseen tulisi kiinnittää huomiota nykyistä enemmän. Oppilaitoksissa on valtava määrä osaamista, joka jää usein teoreettiselle tasolle ja oppilaitosten seinien sisäpuolelle. Oppilaitoksissa opettavat professorit ja lehtorit ovat useimmiten tehneet pitkän tieteellisen tai koulutuksellisen uran, mutta käytännön työkokemus yrityksissä on jäänyt vähemmälle.

***Oppilaitosten pitäisi opetella ymmärtämään yritysten tarpeita ja tuottaa tarjontaa tarpeiden mukaan. Yhteiskunnan tulisi varmistaa yrityksille mahdollisuus kehittää organisaatioita erilaisilla motivaatiokeinoilla.***

Antti Kuljukkan, Fennia

(Kallonen & Kuhmonen, 2021, 70–71.)

Opiskelijaprojektit ovat erinomainen tapa tuoda opiskelijoiden näkökulmaa työelämään. Samalla opiskelijat pääsevät auttamaan työelämän ongelmissa. Opiskelijat tarkastelevat toimeksiantoja ennakkoluulottomasti. Näin pystytään luomaan uutta. Työelämäprojektit lisäävät opiskelijoiden motivaatiota opiskeluun ja opettavat työelämässä tarvittavia taitoja.

Finanssialalla on toteutettu useita erilaisia työelämäprojekteja. Kokemukset ovat olleet erinomaisia. Opiskelijoiden ja työssä olevien vuorovaikutus antaa mahdollisuuden kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja ja ajatusmalleja. Jo pelkästään se, että työssä olevat huomaavat markkinoilla olevan uutta osaavaa työvoimaa, piristää työssä olevaa henkilöstöä ajattelemaan omaa asemaansa tulevassa työmarkkinatilanteessa. Projekteihin osallistuneet opiskelijat ovat myös sijoittuneet hyvin alalle töihin tai jatkaneet opintojaan eteenpäin. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 101.)

Vastuullisuus näkyy yhä vahvemmin myös kansainvälisissä yhteyksissä, ja useimmat yritykset toimivat kansainvälisesti. Asiakkaiden tarpeet ja yritysten palvelut ovat pitkälti samantaisia joka puolella maailmaa. Sääntely on yhdenmukaista EU:n direktiivien ja valvontaviranomaisten puolelta. Kansallinen etu olisi toimia kansainvälisesti yhdessä, sillä yhteiset alan erikoiskoulutukset olisivat täysin mahdollisia toteuttaa nykyisen teknologian avulla. Tämä todennäköisesti parantaisi koulutuksen laatua ja takaisi kustannustehokkaan koulutuskokonaisuuden.

Kansainvälisestä yhteistyöstä olisi apua myös rekrytoinneissa. Parhaat osaajat eivät välttämättä ole kotimaisia, joten kansainvälinen yhteistyö parantaisi myös suomalaisten työntekijöiden työmahdollisuuksia. Etätyö, alustatalous ja tietotekniikka mahdollistavat sen, että työpaikan läheisyydessä ei enää tarvitse asua.

Yhteiskunnan tarjoama rahoitus ja ohjaus nousevat merkittävään rooliin, jotta jatkuva oppiminen olisi mahdollista ja se tukisi talouden kasvua ja ihmisten hyvinvointia.

Vuoden 2021 lopulla perustettiin Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. Keskuksen tavoitteena on edistää työikäisten osaamisen kehittämistä ja osaavan työvoiman saatavuutta. Keskuksen toiminta painottuu peruskoulun suorittaneisiin tai sellaisiin henkilöihin, joilla on heikot työelämätaidot. (Jotpa 2022.) Tarvetta olisi nyt etenkin koulutettujen, esimiesten ja asiantuntijatasojen jatkuvan oppimisen edistämiseen. Tämän vuoden huhtikuussa avattiin rahoitushaut, jotka painottuvat tietyille toimialoille. Toivottavaa olisi, että toiminnan painopistettä siirrettäisiin jatkossa koulutettujen osaamisen edistämiseen sekä analytiikan, osaamisen arvioinnin ja mittaamisen kehittämiseen.

Verkostomaisella yhteistyöllä varmistetaan ajantasainen osaaminen ja tulevaisuuden osaajien työllistyminen työmarkkinoille (Arola ym., 2022). Kaikkien ammatit muuttuvat, työtavat muuttuvat, ja useita työpaikkoja häviää. Tämän vuoksi peruskoulutuksen tulee olla vankka perusta, jonka

varaana jatkuva oppiminen rakentuu. Koulutus vanhenee nopeasti, jos se suunnataan liian kapea-alaisesti yhteen ammatin. Jatkuvan oppimisen malli yhdistää julkisen koulutuksen ohella muutkin toimijat, työnantajaa myöten, osaamisen kehittämisen toimijoiksi. ■

## LÄHTEET

Arola, M., Huttula, T., Jämsén, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A.-M. & Villanen, J. (2022). Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä: uuden osaamisjärjestelmän kuvaus. Sitra selvityksiä 204. Haettu 1.4.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa/#esipuhe>.

Goman, J., Huusko, M., Isoaho, K., Lehtikö, A., Metsämuuronen, J., Rumpu, N., Seppälä, H., Venäläinen, S. & Åkerlund, C. (2021). Poikkeuksellisten opetusjärjestelyjen vaikutukset tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen eri koulutusasteilla: osa III: Kansallisen arvioinnin yhteenveto ja suositukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 8:2021. Haettu 3.4.2022 osoitteesta [https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/04/KARVI\\_0821.pdf](https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/04/KARVI_0821.pdf).

Hakakari, E. (2021). Jatkuva oppiminen - työelämän tärkein taito -kirjan julkistamistilaisuus 8.11.2021. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://vimeo.com/643902246>.

Heinonen, O.-P. (2022). Puheenvuoro. Työelämäfoorumi Suomi 2022. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=OmH398JtoD0>.

Holzer, J., Luftenegger, M., Korlat, S., Pelikan, E., Salmela-Aro, K., Spiel, C. & Schober, B. (2021). Higher education in times of COVID-19: University students' basic need satisfaction, self-regulated learning, and well-being. Research article. SAGE journals. Volume 7. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23328584211003164>.

Jotpa (2022). Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. Www-sivusto. Haettu 18.4.2022 osoitteesta <https://jotpa.fi/fi/etusivu/:language/fi?PHPSESSID=5foa24thr3tvahrn5dhsn0fsak>.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. (2021). Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Kuhmonen, A. & Heiskanen, M. (2022). Virtual reality in continuous learning. Laurea Journal. Haettu 6.4.2022 osoitteesta <https://journal.laurea.fi/virtual-reality-in-continuous-learning/#3d36c769>

Likens, S. & Eckert, D. L. (2020). How virtual reality is redefining soft skills training. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/virtual-reality-study.html>.

Marstio, T. (2021). Oppimisen muotoilu oppijälähtöisen kehittämisen ytimessä. Teoksessa T. Marstio (toim.), Pedagogista uudistumista oppimisen muotoilun avulla, (ss. 10 - 14). Laurea Julkaisut 173. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505722/Laurea%20Julkaisut%20173.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Meeks, G. A. (2017). Critical soft skills to achieve success in the workplace. Walden Dissertations and Doctoral Studies. 4077. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4077>.

Owalgroupp (2020). Esiselvitys työelämässä tapahtuvan oppimisen vaikuttavuuden indikaattoreista – yhteenveto.

PWC (PriceWaterhouseCoopers) (2020). A study: The effectiveness of virtual reality soft skills training in the enterprise. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://arpost.co/2020/07/24/pwc-virtual-reality-soft-skills-training/>.

Ristola, R. (2022). Haastattelu: HR Nordic Lead, Danske Bank 17.3.2022.

Ruuska, I. (2022). Moniosaamisen renessanssi. Haettu 10.4.2022 osoitteesta <https://www.henry.fi/ajankohtaista/kirjaesittelyt/2022/moniosaamisen-renessanssi-opas-tyoelaman-edellakavijoille.html>.

Seppä-Kortelainen, S. & Pahkin, K. (2022). Toisilta oppimisen voima. Laurea Journal. Haettu 18.4.2022 osoitteesta <https://journal.laurea.fi/toisilta-oppimisen-voima/#3d36c769>.

Suomen Ekonomit. (2021). Osaamisen kehittäminen on nyt työelämän kuumin trendi – mutta kenen vastuulla se oikeastaan on? Haettu 1.4.2022 osoitteesta <https://www.ekonomit.fi/ajankohtaista/osaamisen-kehittaminen-on-nyt-tyoelaman-kuumin-trendi-mutta-kenen-vastuulla-se-oikeastaan-on/#ac438abe>.

Venäläinen, E. (2020). Korkeakouluopiskelu korona-aikana: keskeisiä tuloksia Akava Worksin kyselytutkimuksesta, toteuttaja Aula Research. Haettu 3.4.2022 osoitteesta [https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/12/Kooste\\_korkeakouluopiskelu\\_korona-aikana-kysely.pdf](https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/12/Kooste_korkeakouluopiskelu_korona-aikana-kysely.pdf).

**TARJA KALLONEN** on Aalto University Executive Education Oy, neuvonantaja sekä yrittäjä ja eläkeläinen. Hän on tehnyt pitkän työuran finanssialan yrityksissä ja alan etujärjestöissä. Hän on ollut analyytikkona, liiketaloustutkijana, vastannut finanssialan osaamisen ennakoinnista ja kehittämisestä sekä useista työelämän hyvinvointiprojekteista. Kallonen on osallistunut myös useisiin kansainvälisiin yhteistyöprojekteihin.

**ANNEMARI KUHMENEN** on Laurea-ammattikorkeakoulun lehtori ja projektipäällikkö. Hänellä on pitkä kokemus kansainvälisestä pankkitoiminnasta asiantuntija- ja johtotehtävissä Nordeassa sekä yrittäjänä toimimisesta kansainvälisessä liiketoiminnassa. Kuhmonen vetää tutkimus-, kehitys- ja innovaatiohankkeita, kehittää oppimismenetelmiä sekä ohjaa liiketalouden opiskelijoita työelämäprojekteissa.



## Jatkuva parantaminen, kasvun asenne ja resilienssi organisaatiossa

Alati muuttuvassa toimintaympäristössä jatkuva kehittyminen on organisaatioiden keskeinen selviämisen taito. Jatkuvaa kehittymistä voidaan ylläpitää organisaatioissa jatkuvan parantamisen keinoin. Jatkuvan parantamisen perusajatus liittyy kokeilemalla kehittämiseen, ja osana sitä tapahtuvaan säännölliseen toiminnan reflektointiin. Kuitenkaan pelkkä mekaaninen kehittämissyklin toistaminen ei riitä, vaan kehittymiseen tarvitaan oppimista. Kun organisaatio tarkastelee säännöllisesti omaa toimintaansa, kehittää sitä ja sitä kautta oppii, on organisaatiolla tilaisuus kasvattaa omaa resilienssiään. Resilienssiä omaava organisaatio kykenee uusiutumaan vaikeissakin tilanteissa. Oppimisen näkökulmasta tämä liittyy kasvun asenteeseen. Sen mukaan ominaisuutemme, taitomme ja kykymme ovat kehittyviä. Muutostilanteissa kasvun asenne auttaa meitä suuntaamaan energiaamme uuden oppimiseen, kun taas muuttumattomuuden asenne lannistaa ja saa meidät luovuttamaan.

**AVAINSANAT:** oppiminen, resilienssi, jatkuva parantaminen, kehittäminen

### Johdanto

Jatkuvan parantamisen mallia pidetään keskeisenä hyvän tuottavuuden edellytyksenä. Jatkuvan parantamisen käytäntöjen soveltamisen tausta-ajatuksena on, että kaikki organisaation jäsenet työskentelevät yhdessä käyttäen tieteellistä lähestymistapaa organisaation prosessien ja rutiinien parantamiseen. Tämä tapahtuu havaitsemalla ongelmien juurisyitä ja poistamalla virheitä ja muita ongelmia aiheuttavia tekijöitä niitä jatkuvasti aktiivisesti toiminnasta havaiten ja etsien (esim. Argyris, 1977; Fiol & Lyles, 1985; Edmondson, 1999). Ero perinteiseen kehittämisen malliin on toiminnan reaktionopeudessa: perinteisessä mallissa kehittäminen on vesiputousmainen prosessi, jossa ensin suunnitellaan ja sitten pannaan käytäntöön valmiin suunnitelman mukaista toimintaa. Samoja toimintatapoja voidaan noudattaa pitkäänkin en-

nenkuin tapoja tehdä lähdetään arvioimaan ja muuttamaan. Karrikoiden voisi sanoa, että toimintaa toistetaan ennakkosuunnitelman mukaisesti samanlaisena, vaikka siinä havaitaisiin ongelmia ja puutteita. Jatkuvan parantamisen mallissa etsitään kokeilemalla sopivia toimintatapoja, arvioidaan toimintatapojen sopivuutta säännöllisesti ja lyhyellä aikavälillä, etsitään epäkohtia systemaattisesti ja tehdään tarvittaessa parannuksia malliin. Tätä sykliä toistetaan säännöllisesti osana normaalia organisaation arkea.

Jatkuvan parantamisen tausta-ajatus pohjaa tuotannon kehittämiseen teknologiaintensiivisessä ympäristössä. Kuitenkin missä tahansa nykyaikaisessa, toimintansa elinvoimaisuudesta huolehtivassa organisaatiossa sen tilanteiden analysointiin, ongelmien tunnistamiseen ja oppimiseen sekä näiden pohjalta tapahtuvaan toimintamallien parantamiseen tähtäävä ajat-

telu toimii erinomaisesti. Jatkuva parantaminen voidaan nähdä kokonaisvaltaisena asenteena, jonka ansiosta organisaatio voi nähdä nykyhetken yli ja vaikuttaa aktiivisesti omaan tulevaisuuteensa. Tämä on organisaatioiden elinvoimaisuuden näkökulmasta välttämätöntä, sillä organisaatiot eivät voi välttyä muutokselta, vaikka nykyhetkessä niiden taloudellinen menestys ja henkilöstön hyvinvointi olisivat hyvällä tolalla.

Jatkuvan parantamisen ideologiaan on sisäänkirjoitettuna ajatus organisaation kehittymisestä kohti parempaa resilienssiä eli muovautumiskykyä suhteessa toimintaympäristön pieniin ja suuriin muutoksiin. Muutos tuo mukanaan epävarmuutta ja siihen liittyy usein riskejä, mutta myös mahdollisuuksia. Niiden huomioiminen on helpompaa silloin, kun organisaatiolla on kyvykkyyttä oppimiseen, resilienssiin ajatteluun ja toimintaan sekä kulttuuri, joka tukee jatkuvaa oppimista ja toiminnan kehittämistä.

Tässä artikkelissa pureudutaan tähän yhteyteen. Seuraavaksi esitellään, mitä jatkuvan parantamisen malli käytännössä tarkoittaa. Tämän jälkeen sukellaan siihen, millaista roolia oppiminen ja erityisesti oppimiseen liittyvän kasvun asenne näyttelee jatkuvan parantamisen ja organisaation kehittämisen välisessä yhtälössä. Tästä edetään resilienssin käsitteen sekä resilienssin ja kasvun asenteen välisen yhteyden avaamiseen. Kasvun asenne on keskeinen osatekijä resilienssille toiminnalle niin yksilön kuin työyhteisön näkökulmasta. Lopuksi avataan vielä johtamisen ja kulttuurin roolia keskeisenä resilienssiä, kasvun asennetta ja jatkuvaa parantamista tukevana tekijänä.

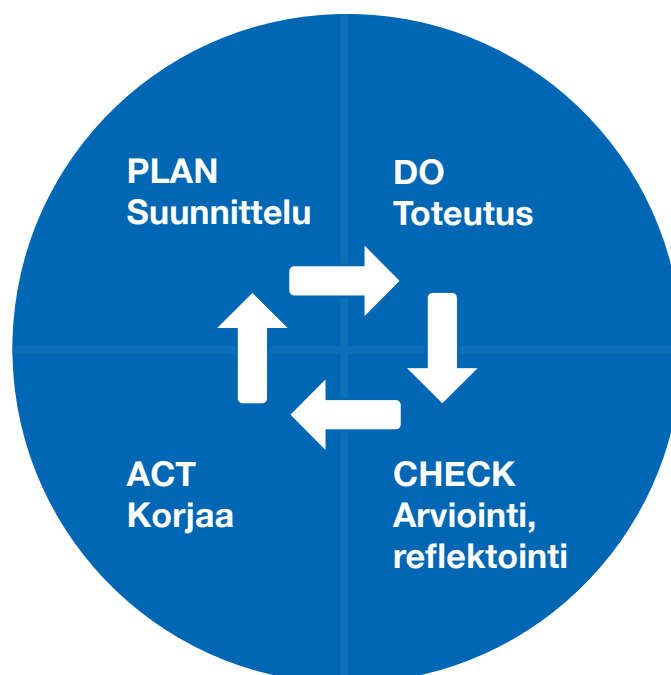
## Jatkuvan parantamisen malli käytännössä

Jatkuvan parantamisen mallin toteuttamista varten on luotu erilaisia metodologioita (kuten Six Sigma), joiden avulla on mahdollista ratkoa organisaation arjessa eteen tulevia käytännön ongelmia samalla oppimista ja toiminnan kehittymistä ruokkien.

Mallin taustalla oleva laatujohtamisen (quality management) ajatus pitää sisällään sekä kontrollin että oppimisen ulottuvuuden. Sitkin kumppaneineen (1994) havaitsi kontrolliulottuvuuden edistävän prosessin toimintavarmuutta, samalla kun oppimisulottuvuus edisti organisaation toimintaa erityisesti epävarmuutta ja muutosta sisältävissä tilanteissa. Jatkuvan parantamisen malli edistää oppimista myös kehittämällä asiakastarpeisiin liittyvää ymmärrystä sekä tarjoamalla organisaatiolle mekanismin, jonka avulla se voi innovoida, oppia ja uudistaa (Bessant & Francis, 1999, 1106; Kovach & Fredendall, 2013).

Jatkuvan parantamisen mallin ytimen muodostaa ongelmanratkaisuun käytettävä tieteelliseksi malliksi kutsuttu PDCA (Plan-Do-Check-Act) -sykli<sup>1</sup> (kuva 1). Syklin eri vaiheissa oleellista on yhteisen ajattelun ja tekemisen vaihtelu, jossa liikutaan yhteisestä ongelmanratkaisusta (plan- ja check-vaiheet) tekemiseen (do- ja act-vaiheet), ja näiden ohessa tapahtuvaan yhteiseen oppimiseen. Mallilla on yhtymäkohtia Nonakan (1994) tiedonmuodostuksen teoriaan, jonka mukaan

<sup>1</sup> PDCA-sykli tunnetaan myös nimellä Shewhartin / Demingin laatuympyrä tai PDSA-sykli. Sen historiasta ja kehitysvaiheista voi lukea lisää Moen & Norman (2009) ja Koskela ja kumppanit (2019) artikkelista sekä Deming (1982) kirjasta.



Kuva 1. PDCA-sykli (Moen & Norman 2009, 7).

oppimista tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa silloin, kun ihmiset kohtaavat ja kirkastavat toistensa ideoita. Osana jatkuvaa parantamista tapahtuva ongelmanratkaisu voi muodostua rutinoituneeksi sosiaalisesti vuorovaikutukseksi, jossa osallistujien jakama risteytyvä tieto mahdollistaa oppimista (Nonaka, 1994).

Toistuvien vuorovaikutusrutiinien ohella oppimista voidaan vahvistaa PDCA-syklissä järjestelmällisen ongelmanratkaisun avulla. Se rakentuu aktiivisen tiedon etsimisen, fasilitoitujen keskustelujen ja avointen kysymysten esittämisen avulla (mm. Edmondson, 1999).

## Oppimisen ja kulttuurin rooli jatkuvan parantamisen ja kehittämisen välissä

Kovach ja Fredendall (2013) selvittivät tutkimuksessaan, millä tavoin jatkuvan parantamisen käytännöt vaikuttavat oppimiseen ja organisaation kehittymiseen. He havaitsivat, että oppiminen toimii välittävänä tekijänä jatkuvan parantamisen käytäntöjen ja organisaation kehittymisen välillä. Toisin sanoen, jatkuva parantaminen ei johda suoraan organisaation kehittymiseen, vaan välissä tarvitaan oppimisen mekanisme, jossa ihmiset jakavat tietoa ja muodostavat yhdessä opitusta tiedosta organisaation uutta pääomaa. Edelleen tässä tutkimuksessa havaittiin, että organisaatiossa opitun muuttumista organisaation kehittymiseksi voidaan tukea luomalla rakenteita (rooleja tai yksiköjä), jotka ovat vastuussa organisaatiossa tapahtuvan oppimisen näkyväksi tekemisestä ja opitun eteenpäin jakamisesta. Yhteisöllisenä käytäntönä toiminnan säännöllinen yhteinen reflektointi ja reflektiutilanteissa tehtyjen päätösten käytäntöönvienti tukevat opitun konkretisoitumista organisaation arjessa.

Asenne on tärkeässä roolissa, jotta oppimista voi tapahtua. Carol Dweck (2020) on tunnistanut kaksi perusasennetta, muuttumattomuuden ja kasvun asenteen, jotka määrittävät suhdettamme siihen, miten koemme voivamme oppia uusia asioita. Muuttumattomuuden asenteeseen liittyy uskomus siitä, että älykyys ja lahjakkuus ovat geneettisiä ominaisuuksia, ihmisellä joko on niitä tai ei ole. Muuttumattomuuden asenteen mukainen ajattelu pyrkii välttämään osaamattomuuden, heikkouden ja epäonnistumisen näyttämistä, mikä puolestaan rajoittaa mahdollisuutta oppia, koska toiminta suuntautuu täydellisyyden korostamiseen. Kasvun asenteen mukaisesti toimittaessa puolestaan haetaan aktiivisesti haasteita ja oppimismahdollisuuksia. Ajattelun ajurina toimii käsitys siitä, että aina voi kehittyä. Epäonnistumiset nähdään reittinä kohti uuden omaksumista.

Kulttuurisista piirteistä avoin tiedon jakaminen, erimielisyyden ja riskinoton salliminen ja kokeiluihin kannustaminen tukevat jatkuvan parantamisen metodologian puitteissa tapahtuvaa oppimista. Erimielisyys liittyy ryhmän sopivaan koheesioon, jonka suhde jatkuvaan parantamiseen on todettu

olevan U-käyrän muotoinen. Jos koheesiota ei ole tarpeeksi, pelko nousee esille. Jos taas koheesiota on liikaa, mielipiteet muuttuvat liian samanlaisiksi. Tiimeissä pitäisi siis olla riittävästi – ei liikaa eikä liian vähän – samanmielisyyttä ja vaihtuvuutta, jotta näkökulmien laajuus säilyy (Ahmed, 1999).

Organisaatiossa kasvun asennetta voidaan tukea kulttuurin ja johtamisen avulla. Miten erheisiin ja virheisiin suhtaudutaan – ovatko ne kasvun ja oppimisen paikkoja, vai jotain mitä ei saa tapahtua tai josta rangaistaan jos ne tuodaan esille? Peter Heslin ja Lauren Keating (2017) ovat todenneet tutkimuksessaan, että johtajan oma kasvun asenne auttaa häntä huomaamaan henkilöstön kehittymisen, kun taas muuttumattomuuden asenteen omaavilta johtajilta henkilöstön kehitys jää huomaamatta. Oppimisen mahdollistamiseksi pitää aktiivisesti luoda aikaa ja paikkoja, jossa sitä voi tapahtua. Jos ihmisillä on koko ajan kiire siirtyä asiasta toiseen ilman että välillä pysähdytään reflektoimaan, oppiminen jää vähäiseksi tai se jää kokonaan tapahtumatta (esim. Gino & Staats, 2015).

## Organisaation resilienssi liittyy kiinteästi oppimiseen ja jatkuvaan parantamiseen

Kasvun asenne ja jatkuvan parantamisen malli luovat yhdessä vahvan pohjan sille, miten resilientiksi eli muutos- tai muutosvautumiskykyiseksi organisaatio kehittyy.

Resilienssi terminä palautuu fysiikkaan, jossa sillä tarkoitetaan materiaalin kimmoisuutta, rasittuneen kappaleen kykyä palautua muotoonsa ja kokoonsa. Ihmisten kohdalla resilienssi usein tarkoittaa vaikeisiin elämäntapahtumiin, elämänvaiheisiin ja muutostilanteisiin sopeutumista. Organisaatioiden yhteydessä resilienssi puolestaan liittyy muutoksista ja kriiseistä selviytymiseen (ks. tarkemmin Poijula, 2018).

Organisaation kokonaisresilienssi rakentuu kolmella eri tasolla. Ensinnäkin siihen vaikuttaa jokaisen organisaation jäsenen oma henkilökohtainen kyky elää muutostilanteissa ja selvitä niistä. Toiseksi ihmisten välinen vuorovaikutus työyhteisössä vaikuttaa organisaation resilienssiin. Yhteisön jäsenten toisilleen antama tuki ja kyky yhdessä käsitteellistää muutosta, käsitellä vaikeita asioita ja löytää yhteisiä keinoja mennä eteenpäin, vaikuttaa siihen, miten resilientti organisaatio on. Johtaminen ja kulttuuriset toimintatavat ovat osa yhteisön vuorovaikutusrakennetta. Kolmanneksi organisaation tapa tarkastella ja reagoida ulkoiseen ympäristöönsä, varautua muutokseen ja rakentaa erilaisia tulevaisuusskenaarioita vaikuttavat osaltaan organisaation kokonaisresilienssin muodostumiseen (esim. Seville, 2017).

Nämä kolme tasoa ovat tiiviisti yhteenkietoutuneita: jos ihmiset eivät ole sitoutuneita organisaation toiminnan eteenpäinvientiin kriisitilanteessakin, on organisaation mahdoton sopeutua muutokseen. Toisaalta organisaatio luo puitteet yksilöiden toiminnalle: resilienteinkään yksilö ei voi muovata

ja sopeuttaa omaa toimintaansa ellei organisaatio, jossa yksilö toimii, anna siihen mahdollisuutta ja tukea. Organisaation muutostilanteessa resilienssi näyttäytyy yksilön näkökulmasta sekä kehittyvänä henkilökohtaisena ominaisuutena että organisaation muutoksen mahdollistavana toimintana. Esimerkiksi Koronapandemian aikana resilienssi on auttanut yksilöitä selviytymään koronan mukanaan tuomista työn tekemisen muutoksista. Samalla se on auttanut organisaatiota muovaamaan toimintojaan muuttuneiden olosuhteiden mukaiseksi (Janhonen, 2022).

Resilienssissä oleellista on aktiivinen toimijuus osana selviämisprosessia. Resilientti ihminen tai organisaatio ei siis yksinomaan sopeudu tai passiivisesti mukaudu muuttuneeseen tilanteeseen, vaan aktiivisesti toimien sopeuttaa ja muovaa toimintaansa siten, että toiminta uudessa tilanteessa on mahdollista ja mielekästä. Tätä toimintaa voidaan tukea tekemällä vaihtoehtoisia ennakkosuunnitelmia, mutta ennen muuta resilienssissä toiminnassa keskeistä on mahdollisuuksien näkeminen ja positiivisen tavoittelu mahdollomalta tuntuvan keskellä (esim. Poijula, 2018; Seville, 2017). Tämä liittyy kiinteästi oppimiseen ja erityisesti kasvun asenteeseen oppimista eteenpäin vievänä voimana. Muuttunut tilanne nähdään mahdollisuutena oppia ja löytää jotain uutta, samalla tiedostaen, että uusia esteitä voi tulla vastaan. Tämän vuoksi jatkuva parantaminen nivoutuu hyvin yhteen resilienssin perusajatuksen kanssa: jatkuvan parantamisen syklin avulla organisaatio voi konkreettisesti edistää jatkuvaa oppimista niin organisaation normaalissa arjessa kuin muutostilanteissakin. Se auttaa organisaatiota pysähtymään säännöllisesti arvioimaan omaa toimintaansa ja kehittämään sitä sietämään paremmin muutostilanteita. Jatkuvaan parantamiseen on sisäänkirjoitettuna ajatus koko ajan tapahtuvasta toiminnan sopeuttamisesta vallitsevan tilanteen mukaisesti. Resilientin organisaation perusajatus on, että kaikki organisaation jäsenet osallistuvat toiminnan kehittämiseen. Jatkuvan parantamisen malli antaa yhteisen paikan jakaa ajatuksia sekä suunnitella ja seurata organisaation kehittämistoimenpiteitä.

Kuten edellä on todettu: ollakseen resilienssi, organisaatiossa tarvitaan sitä vahvistavaa toimintaa sekä yksittäisten ihmisten toiminnan tasolla, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa että organisaation tavassa suhtautua ympäristöönsä. Yhteenkietoutuneena nämä kolme ulottuvuutta muodostavat resilienssin organisaation. Tässä artikkelissa pureudutaan näistä ihmisten toiminnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tasoihin. Seuraavaksi katsotaan tarkemmin, millaista ajattelutapaa nämä resilienssin tasot pitävät sisällään, ja miten ne näkyvät organisaatioiden käytännön toiminnassa.

## Resilientti organisaatio tarvitsee resilienttejä ihmisiä

Krisse Lipponen (2020) on koostanut kirjaansa keskeisiä resilienssiä elämänsänteitä kuvaavia piirteitä. Niiden mukaan resilienssiä omaava ihminen ymmärtää, että muutos on luonnollinen osa elämää ja myös kriisit kuuluvat siihen. Hän py-

sähtyy vaikeisiin, hankaliin, hämäisiin ja epäselviin tilanteisiin, ja on valmis olemaan niiden herättämien tunteiden kanssa niitä reflektoiden lakaisematta niitä maton alle. Hänellä on taitoa ratkoa ongelmia ja nähdä vaihtoehtoja. Hän ajattelee pystyvänsä itse vaikuttamaan siihen, millaiseksi tulevaisuus muotoutuu. Vastoinkäymiset ovat hänelle haasteita, ei olemassaoloa vaarantavia uhkia.

Resilienssiä omaava ihminen uskoo pystyvänsä selviämään tilanteesta kuin tilanteesta ja on toiveikas tulevaisuuden suhteen. Resilienssi on sekä sinnikkyyttä tavoitella itselle merkityksellisiä päämääriä että kykyä luopua eli aktiivisesti valita olla enää tavoittelematta jotain, mitä ei enää voi tai kannata tavoitella. Hän tunnistaa oman osaamisensa, mutta ymmärtää myös omat rajoitteensa. Hän huolehtii omasta psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan. Resilientti ihminen toimii tietoisesti omaa resilienssiään vahvistaen (Lipponen, 2020).

Resilienssi on kasvava ja kehittyvä taito. Yksilöllisen resilienssin kehittyminen liittyy aivojen neuroplastisuuteen eli siihen, että ne muuttuvat kokemuksiin reagoidessaan. Ihmisen tietoista mielen suuntaamista tarvitaan tueksi, jotta oppimista tapahtuu. Kun ihminen suhtautuu kohtaamiinsa stressaaviin tilanteisiin oppimismahdollisuuksina, stressiä säätelevät aivoalueet muuttuvat (Pojjula, 2018). Yksilön resilienssi ei kuitenkaan synny tai kehity pelkästään aivotoinnin tukemana, vaan sillä on useita lähteitä. Kuten olen jo aiemmin tässä artikkelissa tuonut ilmi, myös sosiaalisella vuorovaikutuksella on merkitystä: resilienssillä ihmisellä on läheisiä, joilta hän saa tarvittaessa apua. Myös laajemmalla ympäristön toiminnalla ja voimavaroilla on vaikutuksensa siihen, miten resilienssillä ihminen voi toimia.

Resilienssiä tarvitaan erityisesti muutostilanteissa, koska ne voivat haastaa isostikin totuttuja ajattelu- ja toimintatapoja. Kuitenkin sitä tarvitaan myös arkisissa tilanteissa silloin, kun asiat eivät mene suunnitelmien mukaisesti ja on keksittävä uusia keinoja päästä tavoitteeseen. Esimerkiksi kun myöhästyn bussista, luovutanko ja palaan kotiin, vai etsinkö vaihtoehtoisen tavan päästä perille? Riippuu varmasti siitä, miten merkityksellistä tai tärkeää perille pääseminen on ja mitkä ovat vaihtoehdot. Voinko korvata paikan päälle menemisen puhelulla tai videoneuvottelulla? Myös jälkipyykin läpikäymiseen on eri väyliä. Jääkö jälkikäteen soimaamaan itseäni myöhästymisestä vai suhtaudunko mokaani ymmärtäväisesti ja oppien? Näistä jälkimmäinen tapa ajatella edistää resilienssiä. Se edustaa kasvun asennetta, johon pureudun seuraavaksi tarkemmin.

## Kasvun asenne keskeisenä henkilökohtaisen resilienssin tukipilarina

Oman resilienssin kehittämiseksi on olemassa useita erilaisia keinoja, joihin voi tutustua tarkemmin esimerkiksi Lipponen (2020) ja Poijulan (2018) kirjojen kautta. Nämä keinot nojaa-

vat keskeisesti oman ajattelun tietoiseen kehittämiseen. Oman ajattelun avartaminen on keskeinen keino löytää uusia tapoja toimia ja edetä sellaisissa tilanteissa, joissa vanhat totutut tavat eivät ole toimivia. Kyky aktiivisesti haastaa omia tapoja ajatella voi tuoda mukanaan uusia parempia, sopivampia tai toimintaa uudistavia tapoja toimia, vaikka vanhatkin olisivat käyttökelpoisia. Samoihin toimintatapoihin urautuminen ylläpitää totuttua, uudet tavat uudistavat. Tästä näkökulmasta oman ajattelun kehysten tunnistaminen on keskeistä. Käyn seuraavaksi tarkemmin läpi kasvun vs. muuttumattomuuden asenteen merkitystä oman resilienssin tukemisessa.

Kasvun asenne voidaan kiteyttää lauseeseen ”Voin kehittää kyvykkyyttäni jatkuvasti”. Kasvun ajattelutavassa ihmisen älykkyys nähdään alati kehittyvänä ominaisuutena, jota voidaan kasvattaa harjoittelun, oikeiden strategioiden ja muiden tuen avulla. Kasvun asenteeseen pohjaavassa ajattelutavassa eteen tulevat asiat, kuten muutokset ja vastoinikäymiset, nähdään mahdollisuuksina oppia ja löytää uutta. Muuttumattomuuden asenne pohjaa vastaavasti uskomukseen, että äly on staattinen ja synnynnäinen ominaisuus, jota joko on tai ei ole tietyn asian suhteen. Muuttumattomuuden asenteen mukaisesti ponnistelu on hyödytöntä, koska älylliset ominaisuuteni eivät ole sen mukaiset, että voisin oppia jonkun tietyn asian. On helpompi luovuuttaa ja välttää haasteita, koska ne johtavat kuitenkin vain epäonnistumiseen (Dweck, 2020).

On tärkeää huomata, että kukaan ei ole täysin kasvun asenteen omaava tai täysin muuttumattomuuden ajattelutapaan nojaava, vaan tosiasiaa jokainen meistä on sekoitus näistä. Riippuu tilanteesta ja muista ärsykkeistä, miten reagoimme kulloisessakin tilanteessa. Meillä jokaisella on triggeriä, jotka kääntävät ajatteluamme kohti muuttumattomuuden asennetta. Nämä voivat aktivoitua esimerkiksi silloin, kun kohtaamme vastoinikäymisiä, tai kun meitä kritisoidaan tai pärjäämme kollegoitamme huonommin. Nämä tapahtumat voivat aiheuttaa meissä turvattomuuden tunnetta ja aktivoida sellaisia puolustusmekanismeja, jotka ruokkivat muuttumattomuutta ja estävät kasvua (Dweck, 2016).

Edelleen on huomion arvoista, että pelkkä kasvun asenne ei riitä, vaan asioiden, joiden ajattelemme tukevan kasvua ja kehittymistä, pitää tulla todeksi. Asenteen lisäksi tarvitaan toimenpiteitä, erilaisia arkisia tapoja toteuttaa kasvun asennetta käytännössä. Uusien ideoiden ja toimintapojen kokeileminen sekä takaiskuista oppiminen ovat osoituksia siitä, että asenne muuttuu käytännöksi (Dweck, 2016).

O’Keefe ja kollegansa (2018) havaitsivat tutkimuksessaan, että kasvun asennetta omaavat ihmiset ovat laajasti kiinnostuneita asioista myös oman ydinosaamisalueensa ulkopuolelta. He jaksavat paneutua itselleen vieraisiin asioihin ja pyrkivät oppimaan niistä. He eivät myöskään lannistu niin helposti, jos vieras tietosisältö on vaikeaa omaksua, vaan kokevat, että ponnistelemalla enemmän he voivat omaksua myös itselleen vaikealta tuntuvia asioita. Kasvun asennetta voidaan myös ruokkia toisissa kannustamalla toisia pysymään uuden asian äärellä, vaikka se tuntuisikin vaikealta, ja normalisoimalla heidän tunteustaan asian vaikeudesta kertomalla, että se kuuluu asiaan.

## Työyhteisön resilienssi ja kasvun asenne yhteisön selviämisen keinoina

Miten resilienssi sitten näyttäytyy työyhteisön, kuten esimerkiksi ryhmän tai tiimin ominaisuutena? Lyhyesti voidaan todeta, että samat periaatteet mitkä toimivat henkilökohtaisen resilienssin tukena toimivat myös ryhmän resilienssin tasolla, mutta osana ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta. Se, millä mentaliteetilla ryhmän jäsenet tulevat yhteiseen tilanteeseen ja miten ryhmän dynamiikka toimii määrittävät sitä, miten muutoskykyisesti ryhmä voi toimia. Jos kaikki ryhmän jäsenet uskovat siihen, että vaikeistakin tilanteista voidaan yhdessä selvitä ja oppia yhdessä uutta, on ryhmällä hyvät pärjäämisen edellytykset.

Krisse Lipposen (2020) mukaan ryhmien resilienssi näyttäytyy kolmella eri tavalla. Ensinnäkin se on selviämistä, eli kykyä säilyttää tasapaino ja toimintakyky hankalassa tilanteessa. Miten kaikesta huolimatta onnistutaan tekemään hyvää työtä? Toiseksi, se on muutokseen sopeutumista. Resilientin ryhmän keskinäinen toiminta tukee sopeutumista eikä jämähdä vastustamaan muutosta. Kolmanneksi se on muuttumista eli uuden luomista. Ryhmä oppii kohdatusta paineesta ja muovaa tulevaa toimintaansa sopeuttaen ja ennakoiden vastaavia tilanteita.

Luottamus, vastavuoroisuus ja keskinäinen tuki rakentavat ja ylläpitävät yhteisön resilienssiä. Yhteisön resilienssi rakentuu kyvyllä luoda, ylläpitää ja vaalia myönteisiä suhteita ja selvitä näiden suhteiden avulla vastoinikäymisistä. Ryhmän psykologinen turvallisuus liittyy keskeisesti tähän. Psykologisesti turvallisessa ryhmässä jäsenet uskaltavat tuoda esille omia ajatuksiaan, ideoitaan ja onnistumisiaan (esim. Edmondson, 1999). Myös epäonnistumisia ja virheitä käsitellään rakentavasti keskustellen. Toisten aktiivinen, empaattinen ja aito kuuntelu on keskeinen osa hyvää vuorovaikutusta. Aktiivinen kuuntelu ja myötätunnon osoittaminen viestivät hyväksyntää ja yhteenkuuluvuutta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö ryhmässä hyväksyttäisi moniäänisyyttä ja eriäviä mielipiteitä. Päin vastoin: psykologisesti turvallisessa ryhmässä voidaan olla asioista myös eri mieltä. Keskeistä on, että erimielisyyksistä huolimatta ryhmän jäsenet hyväksyvät toisensa ja kunnioittavat toistensa mielipiteitä. Ryhmässä voidaan olla asioista eri mieltä, ja silti kulkea samaan suuntaan. Tätä osoitetaan hyväksymällä ja sitoutumalla ryhmän päätöksiin ymmärtäen, että oma mielipide ei voi aina voittaa.

Resilientti ryhmä tekee asioista tolkkua eli sanoittaa kohtamiansa tilanteita, ratkoo haasteita yhdessä ja pohtii ääneen selviämiskeinoja. Resilientti ryhmä puntaroi tilanteiden tarjoamia mahdollisuuksia. Se korjaa toimintaansa tarvittaessa nopeastikin viemällä uusia toimintatapoja käytäntöön. Tässä kohtaa resilientti ryhmä hyötyy jatkuvan parantamisen metodologiasta: sen avulla ryhmä kykenee improvisoimaan ja oppimaan kokeilemalla. Tällä tavoin toimimalla resilienssiä omaava ryhmä kokee pystyvänsä pääsemään yhdessä tyydyttäviin lopputuloksiin, vaikka olosuhteet muuttuisivat kesken työn suorittamisen (esim. Kirkman ym., 2019).

Barton ja Kahn (2019) ovat ryhmän resilienssiä koskevassa tutkimuksessaan todenneet, että haastaviin tilanteisiin liittyvät ryhmän yhteiset reflektiotilanteet. Niissä tapahtuva myönteinen, toimintaa realistisesti tarkasteleva ja yhteiseen oppimiseen keskittyvä toiminta vahvistaa ryhmän resilienssiä ja toimii keskeisenä ryhmää koossa pitävänä voimana. Erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota ryhmässä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja sen laatuun: mikäli ryhmän jäsenet ajautuvat puolustamaan omaa toimintaansa, syyttelemään toisia, piilotelemaan tapahtumien kulkuun liittyvää tietoa, ryhmä ei opi ja on vaarassa hajota. Keskeistä on, että reflektiotilanteissa puhutaan itse tapahtumakulkujen ohella myös haastavien tilanteiden ja niissä tapahtuneen keskinäisen vuorovaikutuksen herättämistä tunteista ja käsitellään niitä yhdessä. Tutkimuksen mukaan haastavien asioiden reflektointia kannattaa harjoitella säännönmukaisesti aloittaen pienistä haasteista. Säännönmukaisuus pienentää reflektoinnin kynnystä ja tekee siitä rutiininomaista toimintaa. Pienistä haasteista aloittaminen auttaa luomaan malleja, joilla käsittelyä on turvallista tehdä myös vaikeampien haasteiden kohdatessa.

Aivan kuten resilientti ihminen myös resilientti ryhmä kykenee elämään hämmäississä ja epäselvissä tilanteissa sekä käsittelemään ongelmiaan avoimesti. Epäselvissä tilanteissa elämisessä yksilöt hyötyvät ryhmän keskinäisestä kannattelevasta voimasta. Samalla ryhmän on huolehdittava, että kannattelu ei jää kenenkään yksittäisen henkilön harteille, vaan kaikki osallistuvat epävarmuuden ja muutoksen kannatteluun yhdessä. Organisaatiokehittäjänä näen usein, miten haastavaa muutostilanteissa eläminen ryhmille on. Ne pyrkivät hakemaan nopeita ratkaisuja monimutkaisiinkin ongelmiin silloin, kun tarkempi analysointi ja pitkäkestoisempi, vaihteellinen yhteinen näemyksen rakentaminen olisi tarpeen. Kun ryhmä tiedostaa, että hämmäisyys ja epämääräisyys ovat asiaankuuluvia osia prosessissa, se malttaa rauhoittua pohtimaan ja etsimään erilaisia etenemismahdollisuuksia. Kun vaihtoehtoja on löydetty, niistä keskustellaan ja tehdään valinta etenemissuunnasta.

Eräänlaisen erityistapauksen muodostavat erilaisissa kriisitilanteissa toimivat tiimit, kuten esimerkiksi ensiavun tai pelastustoimen tiimit. Yhteisen kannattelun lisäksi nopeaa päätöksentekoa vaativissa tilanteissa toimivan ryhmän on tärkeää jakaa yhteinen mentaalinen malli omasta toiminnastaan. Tällaisessa ryhmässä roolit, vastuut ja vuorovaikutuksen tavat ovat kaikkien tiedossa ja kaikille selkeitä, mikä helpottaa asioiden hoitamista ja koordinoitua. Toisten ryhmän jäsenen käyttäytymisen on oltava ennalta arvattavissa, ja ryhmän on voitava tehdä päätöksiä nopeasti lennossa. Jotta tämä on mahdollista, jaetun mentaalisen mallin täytyy olla vahva ja täsmällinen (Kirkman ym., 2019).

Jatkuvan parantamisen metodiikka toimii loistavasti juuri vaikeiden haasteiden käsittelyn harjoittelussa luomalla tarvittavaa rutiininomaisuutta asioiden käsittelyyn. Kun reflektiosta tulee normaali toimintatapa, madaltuu kynnys lähteä vaikeisiinkin keskusteluihin. Vuorovaikutuksesta ja tunteista puhuminen on usein työyhteisöissä vaikeaa ja tarvitsee harjoittelua. Säännöllisesti toistuva reflektio tekee vuorovaikutuksen kehittämisestä osan ryhmän normaalia toimintaa. Jat-

kuvan parantamisen malli tukee myös hämmäisten tilanteiden ratkomista tarjoten mahdollisuuden löytää ratkaisuja asteittain kehittäen, ei kerralla johonkin uuteen ratkaisuun sitoutuen. Ratkaisun kehittyessä pikkukihlajaa erilaisten vaihtoehtojen kokeilun kautta lopputulos jalostuu paremmaksi.

## Lopuksi:

**Johtamisen ja kulttuurin tuki on välttämättömyyden, jotta resilienssi, kasvun asenne ja jatkuva parantaminen voivat elää ja kehittyä organisaatioissa**

Työorganisaatioissa ryhmät toimivat aina emo-organisaationa määrittämässä toimintaympäristössä. Organisaation toimintatavat ja kulttuuri määrittävät sitä, missä rajoissa yksilöiden ja ryhmien resilienssin on mahdollista kehittyä.

Kasvun asenteen omaavissa organisaatioissa kannustetaan riskinottoon, tietoisena siitä, että kaikki kokeilut eivät voi onnistua. Niissä palkitaan työntekijöitä oppimisesta, vaikka tavoiteltuihin päämääriin ei päästäisikään. Ne ovat sitoutuneita jokaisen organisaation jäsenen kehittymiseen, esimerkiksi tarjoamalla laajoja kehittymisen ja edistymisen mahdollisuuksia (Dweck, 2016).

Esimerkkinä muuttumattomuuden asennetta tukevasta toimintatavasta Carol Dweck (2016) mainitsee talent-ajattelun, joka luokittelee toiset ihmiset toisia etevämmiksi. Jotta pysymme kasvun alueella, meidän pitää tunnistaa mitkä tekijät triggeröivät muuttumattomuuden asennetta, ja tehdä aktiivisesti töitä, jotta ne eivät saa meissä valtaa. Monet johtajat ovat hyötynet oppiessaan tunnistamaan omia fiksoituneita ajatuskulkujaan. Vuosien myötä he ovat oppineet puhumaan niistä vastaan ja tarttumaan haastaviin tilanteisiin kasvun asennetta noudattaen.

Resilienssin kehittymistä voidaan tukea kannustamalla ihmisiä oppimaan toisiltaan, hankkimaan tietoa ja kehittämään osaamistaan ilman kahlitsevia rajoja. Ihmisten lokeroiminen rajoittaa, ja vastaavasti avarakatseisuus kannustaa. Vaikeissa tilanteissa ja keskellä muutosta johdon tilannetaju on keskeistä: ihmiset tarvitsevat empaattista ja ymmärtävää suhtautumista ja uskoa siitä, että tilanne selviää. Tuen tarve on kuitenkin aina yksilöllistä. Tarvitaan selkeyttä toiminnan suunnalle: tavoitteemme on mennä eteenpäin ja löytää uusia ratkaisuja, vaikka keinot olisivatkin vielä hakusessa ja polun eri vaiheet epäselvät. Niitä on hyvä lähteä etsimään yhdessä, ei ylhäältä sanellen. Kun itse pääsee osallistumaan siihen, millaiseksi tulevaisuus muodostuu, motivaatio ja merkityksellisyys kasvaa. Se on yksi keskeinen työhyvinvoinnin osatekijä (Ryan & Deci, 2000).

Kuten edellä on todettu: ollakseen resilientti organisaatiossa tarvitaan sitä vahvistavaa toimintaa sekä yksittäisten ihmisten toiminnan tasolla, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa että organisaation tavassa tukea resilienssin kehittymistä. Resilienssin

ylläpitäminen tarvitsee tuekseen kasvun asennetta. Sitä voidaan tukea jatkuvan parantamisen avulla, joka on sekä jatkuvaa kehittymistä tukeva ajattelutapa että käytännöllinen toimintamalli.

Perinteisestä organisaatiokehittämisen mallista jatkuvan parantamisen ajatteluun siirtyminen voi kuitenkin olla kivinen tie, sillä organisaation totutut tavat toimia voivat olla syvään juurtuneita sen kulttuuriseen perimään. Pakotettu muutos aiheuttaa helposti joissakin organisaation jäsenissä vastustusta. Uusi toimintatapa voi olla tehokas vain siinä mittakaavassa, missä organisaation vanhat jäsenet sen hyväksyvät ja omakusuvat (Ahmed ym., 1999). Keinoja siirtymän tukemiseen on kuitenkin monia: kasvun asenteen ruokkimisen ohella organisaation mataluus, eli vähäinen hierarkia, on omiaan lisäämään jatkuvan parantamisen kulttuuria. Kun ihmisten äänivalta organisaatiossa kasvaa, heidän näkökulmansa asioihin muuttuvat merkitykselliseksi. Työntekijöiden osallisuuden lisääminen mahdollistaa työn kehittämisen tarpeiden laajalalaisen näkyväksi tuleminen. Kun työntekijöillä itsellään on mahdollisuus korjata eteen tulevia ongelmia välittömästi ilman, että lupaa asioiden toisin tekemiselle täytyy kysyä joltain muulta, vahvistaa se heidän itseohjautuvuuttaan ja lisää heidän kokemustaan työn autonomiasta (Ryan & Deci, 2000).

On havaittu, että organisaation kehittyessä toimintansa jatkuvana parantajana, saavuttaa se myös tehokkaasti strategiset tavoitteensa, koska sen taidot poistaa erilaisia kehittymisen esteitä ja ongelmia paranevat (esim. Bessant & Francis, 1999). Jatkuvan parantamisen metodeista on siis organisaatioille monen tasoisia hyötyjä. ■

## LÄHTEET

- Ahmed, P.K., Loh, A.Y.E. & Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, 10, 426-434.
- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2, 113-123.
- Barton, M. & Kahn, W. (2019). Group resilience: The place and meaning of relational pauses. *Organization Studies*, 40, 1409-1429.
- Bessant, J. & Francis, D. (1999). Developing strategic continuous improvement capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 19, 1106-1119.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dweck, C. (2016). What having a “growth mindset” actually means. *Harvard Business Review*, January 2016.
- Dweck, C. (2020). *Mindset. Menestymisen psykologia*. Viisas elämä, äänikirja.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-353.
- Fiol, C. M. & M. A. Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Gino, F. & Staats, B. (2015). Why organizations don't learn? Our traditional obsessions—success, taking action, fitting in, and relying on expert - undermine continuous improvement. *Harvard Business Review*, November 2015.
- Heslin, P. A. & Keating, L. A. (2017). In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *The Leadership Quarterly*, 28, 367-384.

Janhonen, M. (2022). Resilienssin voima - miten pärjätä systeemin muutosten kanssa? Kirjassa A. Mäki (toim.), *Johtamisvainu: Näkemyskäsitteitä johtamiseen*, (ss. 69-86). Helsinki: Basam Books.

O'Keefe, P., Dweck, C. & Walton, G. (2018). Having a growth mindset makes it easier to develop new interests. *Harvard Business Review*, September 2018.

Kirkman, B., Stoverink, A. C., Mistry, S. & Rosen, B. (2019). The 4 things resilient teams do. *Harvard Business Review*, July 2019.

Koskela, L., Tezel, A. & Patel, V. (2019). Theory of Quality Management: Its Origins and History. IN: *Proceedings of the 27th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*.

Kovach, J. V. & Fredendall, L. D. (2013). The influence of continuous improvement practices on learning: An empirical study. *Quality Management Journal*, 20, 6-20.

Lipponen, K. (2020). Resilienssi arjessa. *Duodecim*.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37.

Moen, R., & Norman, C. (2009). The History of the PDCA Cycle. Julkaisussa: *Proceedings of the 7th ANQ Congress*, Tokyo, September 17, 2009. Asian Network for Quality. Osoitteessa: <https://rauterberg.employee.id.tue.nl/lecturenotes/DG000%20DRP-R/references/Moen-Norman-2009.pdf> Luettu 25.3.2022.

Poijula, S. (2018). *Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito*. Helsinki: Kirjapaja.

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

Seville, E. (2017). *Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page.

Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M. & Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19, 537-564.

**MINNA JANHONEN** (VTT, dos.) toimii tutkijana ja organisaatiokehittäjänä *Filosofian Akatemia Oy:ssä*. Minnan laajan asiantuntijuuden ytimessä ovat resilienssiin eli muutoskyvykkyyden kehittämiseen sekä tiimien ja ryhmien sujuvaan yhteistyöhön liittyvät kysymykset. Minna on tehnyt väitöskirjan siitä, miten tiimit voivat toimia yhtenäisemmin. Tätä tietoa hän soveltaa työssään tiimien, esimiesten ja henkilöstöjohtoon valmentajana.

Mikael Aarnio  
Hannasofia Hardwick



# Digitalisaatiossa menestyvä HR panostaa oppimiseen ja työntekijäkokemukseen

BearingPointin loppuvuodesta 2021 toteuttamassa Digitalisaatio HR:ssä -kyselytutkimuksessa kartoitettiin digitalisaation nykytilaa, hidasteita ja menestystekijöitä suomalaisissa HR-toiminnoissa. Tutkimuksen perusteella HR:n digitalisaatio etenee organisaatioissa eri tahdissa. Puutteellinen ymmärrys digitalisaation tuomista mahdollisuuksista HR:lle on yleisin digitalisaatiota hidastava tekijä. Lisäksi puutteet digitalisaatioon liittyvissä taidoissa sekä henkilöstölle suunnatuissa koulutuspoluissa ja -resursseissa vaikeuttavat digitalisaation edistämistä. Digitalisaatiossa pidemmällä olevat organisaatiot ovat panostaneet muita vastaajia enemmän esimerkiksi työntekijäkokemukseen, oppimiseen, muutosjohtamiseen ja HR-prosessien automatisointiin. Tutkimuksen mukaan investoinnit HR-teknologioihin ovat kasvussa, eikä koronapandemialla ole ollut merkittävää vaikutusta HR:n digitalisaation edistämiseen. Tulostemme perusteella tulevilla investoinneilla on vaikutuksia niin HR:n rakenteeseen, prosesseihin ja työnkuviin kuin koko organisaation toimintaan.

**AVAINSANAT:** digitalisaatio, teknologia, data, tulevaisuuden työ, osaaminen

Tuoreen kyselytutkimuksen mukaan HR:n digitalisaation yleisimpinä hidasteina ovat vähäinen ymmärrys digitalisaation tuomista mahdollisuuksista ja puutteet digitalisaatioon liittyvässä osaamisessa. HR:n digitalisaation edelläkävijät ovat panostaneet etenkin henkilöstön koulutuspolkuihin ja -resursseihin, muutosjohtamiseen ja työntekijäkokemukseen. Tässä artikkelissa esittelemme tarkemmin kyselytutkimuksen tärkeimpiä löydöksiä ja edelläkävijöiltä saatuja oppeja HR:n digitalisaation edistämiseksi.

## Johdanto

HR on viime vuosina ollut merkittävän murroksen keskellä kiivaan teknologisen kehityksen takia. Koska erilaiset HR-

teknologiat kehittyvät jatkuvasti, kohdistuu HR-toimintoihin aivan uudenlaisia vaatimuksia digitalisaatioon ja teknologioihin liittyvän ymmärryksen ja osaamisen osalta. Samalla kehittyvät myös mahdollisuudet uudistaa HR:ää vastaamaan paremmin muuttuneita ja kasvavia organisaation sisäisiä tarpeita. HR:n on oltava aiempaa enemmän ajan hermolla ja tietoinen uusista digitaalisista ratkaisuista ja näihin ratkaisuihin liittyvistä osaamistarpeista, sillä paineet työntekijäkokemukseen panostamiselle ovat kasvaneet.

Erilaisten prosessien tehostaminen automaatiota hyödyntäen on esimerkki HR:n digitalisaation tuomista mahdollisuuksista. Yhtäältä manuaalisen työn vähentyessä HR:lle jää enemmän aikaa keskittyä lisäarvoa tuottaviin tehtäviin. Toisaalta taas uusilla teknologioilla voidaan tarjota työntekijöille ja esihenkilöille enemmän ja parempia itsepalvelumahdollisuuksia.

sia, minkä avulla saadaan usein parannettua työntekijöiden kokemusta HR-prosessista.

Digitalisaation mukanaan tuomat muutokset ovat näkyneet jo pidemmän aikaa muun muassa henkilöstön osaamiseen ja rooleihin, rutiinimaisiin prosesseihin sekä toimintatapoihin liittyvinä muutospaineina. Tiedämme myös, että vaikka digitalisaatiolla on erilaisia vaikutuksia organisaatioiden toimintaan, muutos ei näy samantahteisena kaikissa organisaatioissa – saatikka *kaikkialla* organisaatiossa. Nämä havainnot pätevät myös HR:ään ja olivat nähtävissä Digitalisaatio HR:ssä -kyselytutkimuksemme tuloksissa: vaikka osa organisaatioista on hyvinkin pitkällä HR:n digitalisaation edistämässä, monet vasta valmistautuvat ottamaan ensimmäisiä askeliaan kohti digitaalisempaa HR:ää.

HR:n digitalisaatiolle löytyy erilaisia määritelmiä, mutta yhdistävä tekijä kaikille määritelmille on teknologia ja teknologian aivan uudellinen hyödyntäminen HR:n uudistumiseksi ja kehittämiseksi (esim. O'Connor, 2020; Connelly, Fieseler, Černe, Giessner & Wong, 2021). HR:n digitalisaatioon liittyy myös aina vahvasti ajatus muutoksesta, tai suorastaan muodonmuutoksesta, mikä näkyy jo käsitteen englanninkielisessä kirjoitusasussa *digital transformation*. HR:n uudistumisen teknologian avulla on tehnyt mahdolliseksi muun muassa alati kasvava datan määrä erilaisissa tietojärjestelmissä, kehittynyt analytiikka datan tulkitsemiseksi ja helppokäyttöiset digitaaliset työkalut. HR:n digitalisaatiosta puhuttaessa korostetaan usein siihen sisältyviä hyötyjä, kuten prosessien tehostamista ja läpinäkyvyyden kasvua, tiedolla johtamista sekä parantunutta työntekijätyytyväisyyttä.

Teknologiapainotteisen määritelmän varjoon saattaa joskus kuitenkin jäädä HR:n digitalisaation vaikutukset koko organisaatioon. Sen sijaan että digitalisaatiota koskevat ajatukset suunnataan pelkästään vaikkapa uuden teknologiaratkaisun käyttöönottoon, on syytä tarkastella isompaa kuvaa ja tunnistaa kaikki muutkin tekijät, joihin digitalisaatio organisaatiossa vaikuttaa. Uusi teknologia itsessään uudistaa HR:n työtä, mutta teknologia myös sysää liikkeelle laajempia muutoksia, kuten uusia työskentely- ja vuorovaikutustapoja. HR:n digitalisaation vaikutuksilta ei yleensä vältty yksikään organisaation työntekijä, sillä HR-prosessit koskettavat kaikkia työntekijöitä. On siis tärkeää ymmärtää, että juuri HR:n digitalisaatiolla on huomattava vaikutus koko organisaation toimintaan ja edellytyksiin hyötyä digitalisaatiosta organisaation tasolla (esim. DiRomualdo, El-Khoury & Girimonte, 2018).

Mahdollisuudet uudistaa ja kehittää HR:ää digitalisaation avulla kasvavat ja jalostuvat koko ajan, mikä lisää tarvetta kehittää sekä HR:n omaa että laajemminkin työntekijöiden osaamista ja ymmärrystä digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista. HR:lle haasteellisinta lieneekin pysyä muutoksen perässä sekä tunnistaa hyödyllisimmät mahdollisuudet ja tekijät, jotka edistävät tai hidastavat HR:n digitalisaatiota. Muun muassa näitä tekijöitä lähdimme selvittämään Digitalisaatio HR:ssä -kyselytutkimuksessa ymmärtääksemme paremmin HR:n digitalisaation nykytilaa sekä kartoittaaksemme tunnistettuja hyötyjä ja menestystekijöitä digitalisaation edistä-

misessä. Tutkimuksen tuloksia ja keskeisimpiä löydöksiä tarkastellaan tässä artikkelissa etenkin kyvykkyyksien ja niiden johtamisen näkökulmista. Valittu tarkastelutapa on luonteva, sillä HR:n digitalisaatio on vahvasti sidoksissa uudenlaiseen osaamiseen ja uuden oppimiseen sekä näiden kahden osa-alueen johtamiseen.

Tutkimuksemme aikana ja tutkimuksen jälkeen käydyissä jatkokeskusteluissa törmäsimme toistuvasti muun muassa seuraaviin kysymyksiin, joihin monet HR-päättäjät etsivät tällä hetkellä vastausta:

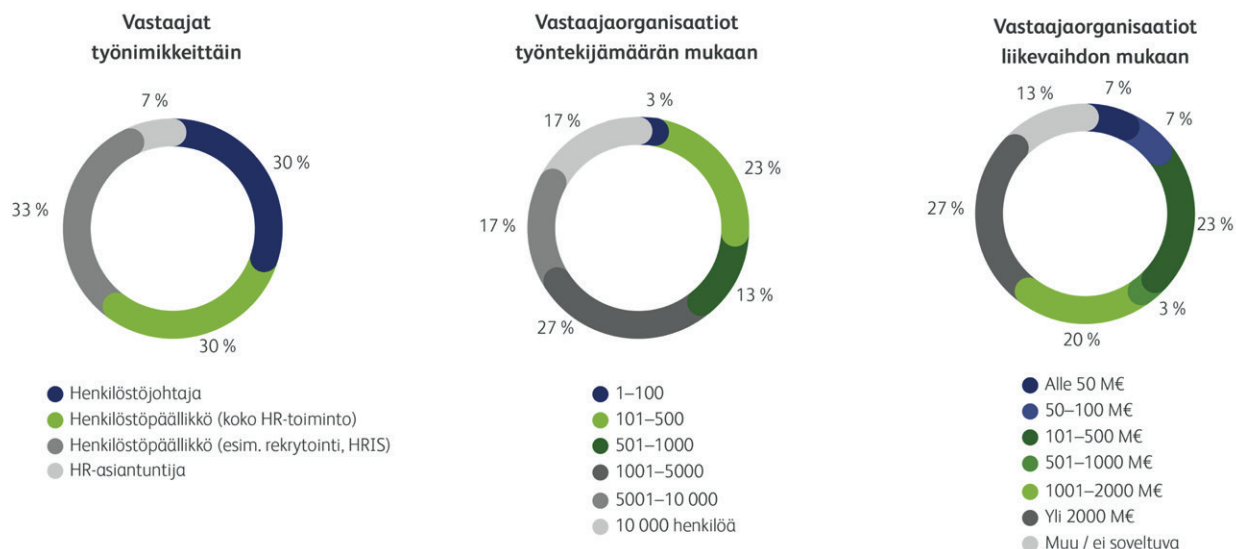
- Miten rakentaa tiekartta kohti digitaalista HR:ää?
- Millaisia asioita tulee pitää mielessä HR-teknologiaratkaisuja tarkasteltaessa?
- Miten HR:n digitaalista muutosta johdetaan mahdollisimman vaikuttavasti?
- Mitä uutta osaamista tarvitaan ja miten niitä hankitaan ja kehitetään?

Käsillä oleva artikkeli ei anna näihin kysymyksiin suoria vastauksia, mutta kysymykset tarjoavat hyvän pohjan tutkimuksen keskeisten löydösten esittelylle. Lisäksi tutkimustulokset korostavat, mihin asioihin HR-päättäjien tulee keskittyä edistääkseen kysymyksiin liittyviä teemoja omassa organisaatiossaan.

## Tutkimuksen toteutustapa ja otanta

Tutkimus kohdistui suomalaisissa organisaatioissa HR-johtotehtävissä työskenteleviin loppuvuodesta 2021. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä kahden ja puolen viikon aikana. Neljäkymmentä kysymystä sisältävä kysely jakautui neljään osaan, joissa tarkasteltiin strategiaa, organisaation muutosvalmiutta, teknologiaratkaisuja sekä dataa ja analytiikkaa. Lisäksi selvitimme kyselyssä koronaviruspandemian vaikutuksia HR:n digitalisaatioon. Kyselyyn osallistui yhteensä kolmekymmentä organisaatiota yksityiseltä ja julkiselta sektorilta kattaen eri toimialat, kuten valmistava teollisuus, media ja rakentaminen. Sähköisen kyselyn lisäksi haastattelimme neljää kyselyyn vastannutta HR-johtotehtävissä työskentelevää kyselyn aihepiireistä. Haastateltavat edustivat eri toimialoja (rahoitus, valmistava teollisuus, julkinen sektori, IT).

Kuten kuvasta 1 (sivulla 46) näkyy, liikevaihdolla ja työntekijämäärällä mitattuna vastaajaorganisaatiot edustivat monipuolisesti ja tasaisesti eri kokoisia organisaatioita. 47 prosentilla vastaajaorganisaatioista liikevaihto ylitti miljardin euron, ja 34 prosentilla organisaatioista oli yli 5 000 työntekijää. Puolet vastaajaorganisaatioista on suomalaisia pörssilistattuja yrityksiä. Kun tarkastellaan vastaajien työnimikkeitä, 30 prosenttia vastaajista oli henkilöstöjohtajatehtävissä ja 30 prosenttia työskenteli tietyn HR:n osa-alueen johtotehtävissä. Monipuolisen otannan ansiosta tulokset antavat kattavan ja tasapainoisen yleiskuvan digitalisaation nykytilasta ja tulevaisuudessa huomioitavista seikoista HR:ssä.



Kuva 1. Tutkimuksen vastaajaprofiili.

## Digitalisaation viisi ulottuvuutta

BearingPoint on jo vuosia kehittänyt organisaatioiden ja eri toimintojen digitalisaation tason arviointia. Tässä kyselytutkimuksessa hyödynsimme BearingPointin kehittämää digitalisaatiota kuvaavaa viiden ulottuvuuden viitekehystä (kuva

2). Viitekehys auttaa tarkastelemaan digitalisaation erilaisia vaikutuksia organisaatioon eri näkökulmista. Kukin ulottuvuus – Strategia, Organisaatio, Ihmiset, Teknologia sekä Data ja analytiikka – vaikuttaa osaltaan HR:n digitalisaatioon ja sen menestyksekkääseen ja kokonaisvaltaiseen edistämiseen.



Kuva 2. HR:n digitalisaation viisi ulottuvuutta.

## Viitekehyksen ulottuvuudet ovat:

- **Strategia**-ulottuvuus kattaa strategiset suuntaviivat ja vision HR:n digitalisaatiolle. On tärkeää, että digitalisaatio on kiinteä osa HR:n omaa strategiaa ja että HR:n digitalisaation edistäminen on saumattomasti sidoksissa koko organisaation digitalisaatiostrategiaan. Kyselyssä Strategia-ulottuvuutta kartoitettiin muun muassa seuraavalla väittämäkysymyksellä: ”HR-strategiamme huomioi digitalisaation kaikilla osa-alueilla”.
- **Organisaatio**-ulottuvuus puolestaan sisältää kaikki organisaatorakenteeseen, operatiiviseen malliin ja prosesseihin liittyvät osa-alueet sekä sen, miten digitalisaatio kyseisiin osa-alueisiin vaikuttaa. Kyselyssä Organisaatio-ulottuvuutta selvitettiin muun muassa esittämällä seuraava väittämäkysymys: ”Nykyinen HR-toimintomme rakenne tekee mahdolliseksi omaksua korkeampi digitalisaation aste HR:ssä.”
- **Ihmiset**-ulottuvuus tarkastelee digitalisaatiota henkilöstön taitojen ja kompetenssien näkökulmasta: millaisia kyvykkyyksiä HR:ssä on jo olemassa digitalisaation edistämiseksi, millaiset oppimissuunnitelmat ja -resurssit on olemassa kyvykkyyksien kehittämiseksi HR:n sisällä, ja miten digitalisaation vaikutuksista henkilöstöön viestitään HR-yhteisölle. Kyselyssä Ihmiset-ulottuvuutta tutkittiin muun muassa seuraavan väittämäkysymyksen kautta: ”HR-tiimillämme on vaadittavat taidot ja kyvykkyudet HR-toiminnon digitalisaatiostrategian toimeenpanemiseksi.”
- **Teknologia**-ulottuvuus kattaa HR-teknologiaratkaisujen ohella tieto- ja yksityisyydensuojaan liittyvät kysymykset, HR-teknologian yhteensovittamisen organisaatiossa käytössä oleviin muihin teknologioihin ja IT-järjestelmiin sekä yleisemmin näkemyksen teknologiasta HR:n muutoksen mahdollistajana ja digitalisaation edistäjänä. Teknologia-ulottuvuutta mitattiin kyselyssä muun muassa seuraavan väittämäkysymyksen avulla: ”Nykyiset HR-teknologiaratkaisumme on integroitu organisaation muihin järjestelmiin.”
- **Data ja analytiikka** -ulottuvuus sisältää kaikki HR-dataan liittyvät osa-alueet: missä määrin HR toteuttaa tiedolla johtamisen periaatetta, millaiset valmiudet henkilöstöllä on tulkita ja hyödyntää HR-dataa, ja onko HR:llä käytössään selkeä HR master data (ns. henkilöstön perustietojen rekisteri) analytiikan, raportoinnin ja päätöksenteon tueksi. Data ja analytiikka -ulottuvuuden osalta kyselyssä esitettiin muun muassa seuraava väittämäkysymys: ”Meillä on selkeä suunnitelma datan ja analytiikan hyödyntämisestä HR:ssä.”

Kaikki yllä kuvatut digitalisaation ulottuvuudet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, mistä johtuen yksittäisen ulottuvuuden kehittäminen edellyttää panostuksia myös muihin osa-alueisiin. Kunkin alueen kehittäminen vaatii myös hiukan erilaisia osaamista, ja osaamisen kehittäminen yhdellä alueella voi luoda tarpeita toisella alueella. Esimerkiksi työntekijöiden digitalisaatioon liittyviä kyvykkyyksiä ja kompetensseja (Ihmi-

set) on hankala kehittää ilman tietoon perustuvaa ymmärrystä työntekijöiden tämänhetkisistä kyvykkyyksistä (Data & analytiikka). Lisäksi on pidettävä mielessä, että yhden tai useamman ulottuvuuden määrätietoinen kehittäminen vaikuttaa väistämättä muihin ulottuvuuksiin ja voi edellyttää muutoksia myös näillä muilla alueilla, jotta digitalisaatiota voidaan edistää kokonaisvaltaisesti. Mikäli esimerkiksi organisaatiossa päätetään päivitetyn HR-strategian mukaisesti aloittaa systemaattinen työntekijöiden koulutus- ja osaamistarpeiden kartoitus ja seuranta analytiikan avulla, saattaa organisaatio tämän muutoksen seurauksena tarvita myös uusia digitaalisia koulutusaloja koulutuspolkujen toteuttamiseksi. Kaiken seurauksena syntyy tarve raportointityökalujen ja -osaamisen kehittämiseksi seurannan mahdollistamiseksi.

Kyselytutkimuksen tuloksia tulkitessamme hyödynsimme yllä esitellyn viitekehyksen jaottelua. Viitekehyksen hyödyntäminen auttoi nopeasti havaitsemaan, mitkä ulottuvuudet olivat kyselytutkimuksen perusteella vastaajien vahvimmat ulottuvuudet ja mitkä puolestaan heikoimmat. Viitekehyksen avulla tarkastelimme myös sitä, millaisia eroja vastaajien välillä on mahdollisesti tunnistettavissa. Yleistulokset ja vastaajaryhmien välillä havaittavat erot ulottuvuuksien osalta antavat kiinnostavan läpileikkauksen siitä, miltä HR-toimintojen digitalisaatio eri vaiheissa näyttää.

## Tutkimuksen keskeiset löydökset

Tutkimuksen tuloksia analysoidessa tunnistimme niin vastaajia yhdistäviä kuin erottelevia tekijöitä, mistä kokonaisuutena piirtyy mielenkiintoinen kuva HR:n nykytilasta ja tulevaisuudesta. Edellä esitellyn viitekehyksen valossa vastaajaorganisaatioiden digitalisaatioon liittyvät vahvuudet löytyvät etenkin strategiaan ja teknologiaan liittyvissä ulottuvuuksissa. Vastaavasti data ja analytiikka sekä ihmisiin liittyvät teemat ovat vastausten perusteella yleisimmin vastaajaorganisaatioiden heikoimmat alueet.

Tutkimuksemme perusteella investoinnit HR-teknologioihin ovat kasvamassa, sillä jopa 56 prosenttia vastaajista suunnittelee kasvattavansa investointejaan lähivuosina. Samalla myös automaatiota ja tekoälyä HR:ssä hyödyntävien organisaatioiden määrä kasvaa. Vastausten perusteella jopa 84 prosenttia organisaatioista arvioi, että vähintään puolet heidän HR-prosesseistaan hyödyntää tekoälyä tai automaatiota lähitulevaisuudessa. Moni organisaatio on jo tähän mennessä investoinut paljon ja onnistuneesti uusiin HR-teknologiaratkaisuihin. Saimme tälle näkemykselle vahvistusta kyselyssä esimerkiksi siitä, että vastaajien mukaan aiemmat investoinnit HR-teknologiaan ovat auttaneet heitä selviytymään paremmin koronapandemian vaikutuksista. Koronapandemialla ei ole kuitenkaan ollut merkittävää vaikutusta HR:n digitalisaation edistämiseen vastaajaorganisaatioissa.

Yksi mielenkiintoisimmista löydöksistä oli se, että kun teimme yhteenvetoon vastaajien itsearvioista oman HR-organisaation digitalisaation tasoa koskien, huomasimme vastaajien ja-

kautuvan selvästi kahteen ryhmään. Kysymyksessä vastaajat arvioivat kuinka lähellä he ovat ideaalista digitalisaation tilaa asteikolla 1–10, ja yllättäen vastaajat muodostivat kaksi selkeästi erillistä ryhmää (kuva 5). Näistä ensimmäinen ryhmä on digitalisaatiossa vasta alkutaipaleella, kun taas toinen ryhmä on edennyt jo huomattavasti pidemmälle. Näiden kahden ryhmän välillä oli myös tunnistettavissa selkeitä erottelevia menestystekijöitä. Näitä ja muita löydöksiä esitellään tarkemmin seuraavaksi.

## HR:n digitalisaation hidasteina riittämätön ymmärrys digitalisaatiosta ja puutteet osaamisessa

Kun tarkastellaan kaikkia vastaajia yhdessä, yleisimmät hidasteet HR:n digitalisaatiolle ovat puutteet ymmärryksessä ja osaamisessa (kuva 3). Kun kyselyn vastaajia pyydettiin nimeämään viisi keskeisintä estettä HR:n digitalisaatiol-

le omassa organisaatiossaan 13 vaihtoehdon joukosta, nousi kaksi vastausvaihtoehtoa ylitse muiden: *riittämätön ymmärrys digitalisaation tuomista mahdollisuuksista HR:lle* (45 prosenttia vastaajista) ja *muut prioriteetit* joko pelkästään HR-toiminnon tai koko organisaation tasolla (41 prosenttia vastaajista). Kiinnostavan lisän hidasteiden analyysiin tarjoaa joka kolmannen vastaajan valitsema vaihtoehto eli *henkilöstön riittämättömät digitaidot* (34 prosenttia vastaajista).

Vastaajien valitsemia yleisimpiä haasteita tarkasteltaessa suoraan yllättävältä tuntuu se, että esimerkiksi *puuttuva strategia ja visio HR:n digitalisaatiolle* tai *business casen puuttuminen investointeja varten* eivät olleet vastaajien mielestä yleisiä hidasteita HR:n digitalisaatiolle. Yleensä strategian ollessa kunnossa osataan priorisoida tekemistä oikein ja tiedetään mitä osaamista pitää kehittää strategian toteuttamiseksi. Kun suunnitelmat ja argumentit ovat kunnossa, on myös business casen tekeminen helpompaa. Kyselyyn vastanneet kertoivat, että heillä digitalisaatio on hyvin huomioitu HR:n strategiassa, sillä vain 7 prosenttia vastaajista oli eri mieltä tätä koskevan väittämän kanssa. Kuitenkin strategian toteut-



**Kuva 3. Yleisimmät esteet HR:n digitalisaatiolle.**

tamisessa vaikuttaa olevan vastaajien keskuudessa haasteita tai strategia ei huomioi kaikkia digitalisaation tärkeitä osa-alueita riittävästi. Tämä puolestaan johtaa epäselvään priorisointiin ja osaamisvajeseen.

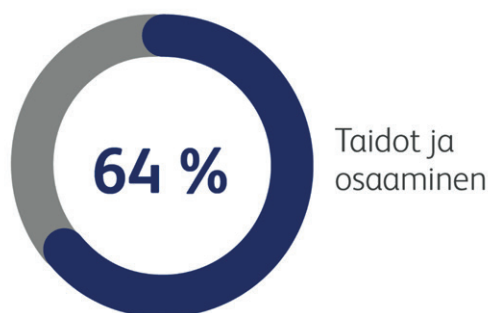
On syytä huomauttaa, että yleisimmät haasteet yhdistivät kaikkia vastaajia digitalisaation kehitystasosta riippumatta. Toisin sanoen digitalisaation esteet ovat varsin samansuuntaisia HR:n digitalisaatiossa jo pidemmällä olevissa ja digi-

talisaatiomatkaansa vasta aloittelevissa organisaatioissa. Hidasteet eroavat vastaajaryhmissä kuitenkin käytännön tasolla. Tämä kävi ilmi, kun tapasimme kunkin tutkimukseen vastanneen henkilökohtaisesti ja kävimme jälkikäteen yhdessä läpi heidän omia vastauksiaan suhteessa muihin vastaajiin. Näiden keskustelujen kautta vahvistui kuva, että toisaalla kehitystä tarvitaan vielä digitalisaation perustaidoissa, kun taas toisaalla kyse voi olla edistyneemmästä osaamisesta, kuten robotiikasta.

Digitalisaation keskeisillä hidasteilla voi olla laaja-alaiset vaikutukset osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen HR:n digitalisaation edistämiseksi. Näiden yleisimpien hidasteiden yhteisvaikutuksena voi nimittäin syntyä itseään ruokkiva noidankehä, jossa puutteellinen osaaminen ja käsitys digitalisaation tarjoamista mahdollisuuksista HR:n uudistumiseksi estää HR:n digitalisaatiota kohoamasta riittävän korkealle organisaation prioriteeteissa. Kyvykkyyksien näkökulmasta tämä voi johtaa samalla myös siihen, että digitalisaatiossa vaadittujen kyvykkyyksien kehittämistä ja johtamista ei osata tehdä riittävän määrätietoisesti. On myös hyvä tunnistaa, että riittämättömällä ymmärryksellä ja osaamisella on vaiku-

tuksia strategian tasolla: on hankalaa luoda selkeää visiota ja strategiaa HR:n digitalisaatiolle, mikäli käsitys digitalisaation mahdollisuuksista ei ole ajan tasalla.

Kyselyssä selvitettiin lisäksi erikseen yleisimpiä hidasteita HR-datan ja analytiikan käytön lisäämiseksi HR:ssä (kuva 4). Vastaajien useimmin valitsemat vaihtoehdot vahvistavat kuvaa puutteista ymmärryksessä, osaamisessa ja priorisoinnissa: 64 prosenttia vastaajista nimesi taidot yhdeksi yleiseksi esteeksi, ja *muut prioriteetit* nousi selkeäksi kakkoseksi (57 prosenttia vastaajista). *Riittämätön ymmärrys datan hyödyntämisestä* (50 prosenttia vastaajista) kolmanneksi suosituim-



Kuva 4. Suurin este datan ja analytiikan käytön lisäämiselle.

pana vaihtoehtona korosti HR-toimintojen tämänhetkisiä haasteita rakentaa vaadittua osaamista digitalisaation edistämiseksi. Molemmat digitalisaation yleisimpiä hidasteita kartoittaneet kysymykset piirtävät selkeän kuvan HR:n tarpeesta kehittää niin osaamista kuin osaamisen johtamista HR:n digitalisaation edistämiseksi.

Vaikka kyselyn tulosten perusteella HR:llä on vielä paljon tehtävää digitaalisen HR:n ja siinä tarvittavien taitojen ja osaamisen rakentamiseksi, tunnistimme tutkimuksen tuloksista myös selkeän vastaajaryhmän, joka on monilla osa-alueilla muita vastaajia pidemmällä. Seuraavaksi esittelemme tarkemmin tuloksia kahden vastaajaryhmän osalta.

## Yhteisiä vahvuuksia ja haasteita, mutta edelläkävijät erottautuvat muista

Vastauksista oli tunnistettavissa useimmille vastaajille yhteisiä haasteita ja vahvuuksia. Kyselyn väittämäkysymyksiin annettuja vastauksia tarkasteltaessa havaitsimme, että työntekijälähtöisyys, kokeilukulttuuri ja korkea tietoturva korostuivat vahvuuksina enemmistön keskuudessa. Vastaajien suurimpina heikkouksina olivat puolestaan puutteet digi- ja dataosaamisessa sekä henkilöstön oppimisresursseissa ja -po-

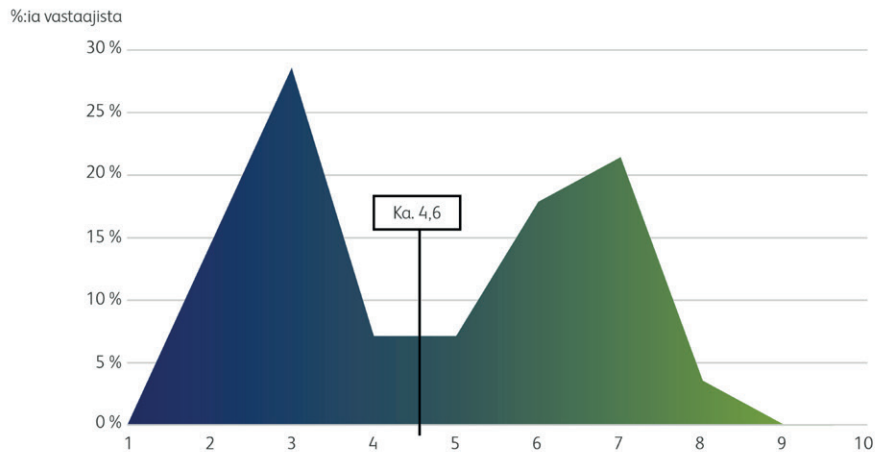
luissa. Kyselytutkimuksen tulokset siis osoittavat, että lähes kaikissa vastaajaorganisaatioissa painitaan etenkin osaamiseen liittyvien haasteiden kanssa.

Vaikka edellä mainitut puutteet osaamisessa koskettivat josain määrin kaikkia vastaajia, tunnistimme vastaajien joukosta ryhmän, joka suoriutui tulosten perusteella monella alueella muita paremmin. Apuna tämän edelläkävijäryhmän tunnistamisessa oli kyselyn kysymys, jossa tiedusteltiin vastaajan arviota siitä, miten lähellä (tai kaukana) oma HR-toiminto on digitaalisen HR:n ideaalitalaa asteikolla yhdestä kymmeneen (1–10). Tulosten perusteella vastaajaorganisaatiot jakautuvat kahteen toisistaan selvästi erottuvaan joukkoon sen mukaan miten pitkällä he omasta mielestään ovat HR:n digitalisaatiossa (kuva 5).

Kyselyssä annettu arvio omasta tilanteesta suhteessa omaan ideaaliin on tietenkin subjektiivinen. Lisäksi on hyvä muistaa, että digitalisaation ideaalitasoa voi pitää eräänlaisena liikkuvana maalina, joka siirtyy kehityksen myötä aina hieman kauemmas tulevaisuuteen. Vastaajaryhmien kyselyssä antamien muiden vastausten perusteella on kuitenkin selvää, että tämän kysymyksen perusteella tehty jako kahteen ryhmään (”edelläkävijät” ja ”muut”) näkyi selkeästi kyselyn eri kysymyksissä ja osa-alueilla. Edelläkävijöiksi nimetty ryhmä oli kaikkien digitalisaation viiden ulottuvuuden osalta muita vastaajia huomattavasti pidemmällä HR:n digitalisaatiossa. Väittämäkysymysten lisäksi tarkastelimme vastaajien eroja myös kaik-

## Asteikolla 1-10, kuinka lähellä digitalisaation ihannetilaa HR-toimintonne on tällä hetkellä?

(1 = ei lainkaan lähellä, 10 = ideaalitasolla tai hyvin lähellä)



Kuva 5. Vastaajaorganisaatioiden kahtiajako.

kien muiden kysymysten osalta, kuten tunnistettujen hidas- teiden ja hyötyjen, investointisuunnitelmien sekä tekoälyn ja automaation käytön suhteen. Kaikkien osalta oli havaittavissa selvä ero ryhmien vastausten välillä.

Minkälaisia eroja ryhmien välillä sitten oli havaittavissa? Kun edelläkävijöiden ja muiden vastaajien välisiä eroja tarkastel- laan digitalisaation viiden eri ulottuvuuden näkökulmasta (kuva 6), kaikissa viidessä ulottuvuudessa edelläkävijöillä on enem-



Kuva 6. HR:n digitalisaation viisi ulottuvuutta.

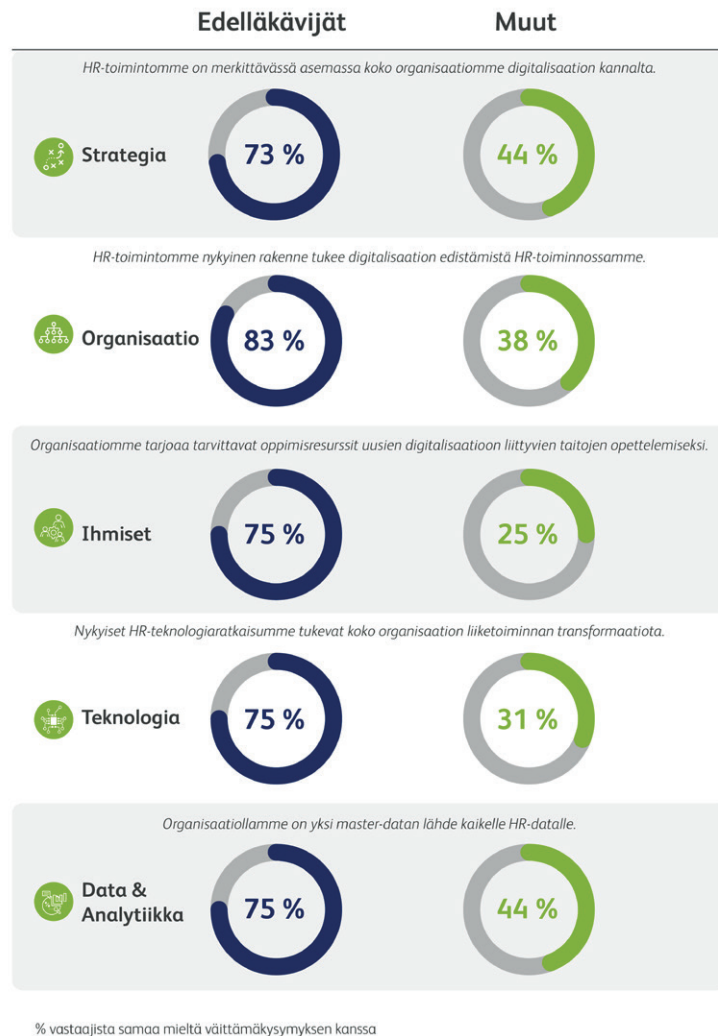
män vahvuuksia kuin muilla vastaajilla. Etenkin Ihmiset- ja Organisaatio-ulottuvuuksien osalta erot ovat suuria. Kun lisäksi tutkimme yksittäisiä väittämiä, joista kukin ulottuvuus muodostuu, pystyimme löytämään yksittäisiä teemoja, jotka näyttäisivät olevan edelläkävijöiden ja muiden välisten eron taustalla.

Kyselyn tuloksia analysoitaessa selvitimme, kuinka moni vastaaja oli samaa mieltä kunkin ulottuvuuden väittämien

kanssa. Kuvasta 7 näkyy, että siinä missä 72 prosenttia edelläkävijöistä oli samaa mieltä Ihmiset-ulottuvuutta kuvaavien väittämäkysymysten kanssa, muista vastaajista ainoastaan 35 prosenttia oli samaa mieltä kyseiseen ulottuvuuteen liittyvien väittämien kanssa. Suurimpana ajurina Ihmiset-ulottuvuuden eron taustalla oli oppimissuunnitelmiin ja -resursseihin liittyvät vastaukset. Vastaavat luvut Organisaatio-ulottuvuuden olivat edelläkävijöillä 78 prosenttia ja muilla vastaajilla 47 prosenttia.



**Kuva 7. Erot edelläkävijöiden ja muiden vastaajien välillä eri ulottuvuuksiin kuuluvien väittämäkysymysten osalta.**



**Kuva 8. Suurimmat erot vastauksissa edelläkävijöiden ja muiden vastaajien välillä kunkin ulottuvuuden osalta.**

Tarkastelimme myös missä yksittäisissä väittämissä erot edelläkävijöiden ja muiden välillä olivat suurimmat (kuva 8). Havaitsimme, että suurimmat erot vastaajaryhmien välillä koskivat sitä ovatko HR:n nykyinen rakenne ja prosessit rakennettu työntekijälähtöisesti sekä sitä, miten hyvin HR:n nykyinen rakenne tukee digitalisaation laajentamista. Alla olevassa kuvassa 8 näkyy kunkin ulottuvuuden osalta ne väittämäksymykset, joiden osalta erot edelläkävijöiden ja muiden vastaajien välillä olivat suurimmat.

Vaikka erot olivat selviä kaikkien ulottuvuuksien osalta edelläkävijöiden hyväksi, yhden ulottuvuuden osalta kaikilla vastaajilla on vielä huomattavan paljon kehitettävää omasta kypsyystasosta riippumatta. Vastausten perusteella Data ja analytiikka oli nimittäin ulottuvuuksista kaikista heikoin molemmilla ryhmillä, vaikka tämänkin ulottuvuuden osalta ero edelläkävijöiden hyväksi on selvästi havaittavissa. Lisäksi Datan ja analytiikan ulottuvuuden kohdalla ero kahden vastaajaryhmän välillä oli kaikista pienin, ainoastaan 14 prosenttiyksikköä. Nämä tulokset ovat kiinnostavia siinä mielessä,

että Data ja analytiikka -ulottuvuus kattaa muun muassa dataan liittyvän osaamisen, mikä on HR:n digitalisaation näkökulmasta keskeinen kyvykkyys, jota organisaatioiden tulee määrätietoisesti kehittää ja kasvattaa. Vaikka siis edelläkävijät vaikuttivat olevan vahvoilla yleisesti digitalisaatioon liittyvän oppimisen kanssa, dataan ja analytiikkaan liittyvien taitojen oppimisessa on heilläkin yhä paljon kehittämistä.

Puutteellinen osaaminen ja ymmärrys HR-datan tulkitsemisessa ja hyödyntämisessä liiketoiminnan ja henkilöstön hyväksi yhdistää siis kaikkia vastaajia digitalisaatioasteesta riippumatta. Kuitenkin organisaatioiden osaamistarpeet näkyvät arjessa eri tavoin, riippuen heidän nykytasostaan. Siinä missä HR:n digitalisaation edelläkävijät painiskelevat HR-datan monipuolisemman ja syvällisemmän hyödyntämisen sekä siinä tarvittavan osaamistarpeen kanssa, digitalisaatiomatkaansa vasta aloittelevat organisaatiot ovat perustavanlaatuisempien kysymysten äärellä. Näiden organisaatioiden kohdalla pohdinnat keskittyvät esimerkiksi siihen, onko HR master data, eli perustietojen rekisteri, kunnossa, mihin HR-dataa

kannattaisi hyödyntää organisaatiossa ja miten vaadittua dataosaamista lähdetään omassa organisaatiossa rakentamaan vastaamaan paremmin uusia tarpeita.

Teknologia- ja Strategia-ulottuvuudet olivat kohtalaisen vahvoja kaikilla vastaajilla, mutta esimerkiksi teknologian osalta huomattavia eroja löytyi muista vastausosioista. Esimerkiksi tekoälyä ja automaatiota hyödynnettiin jo tänä päivänä jokaisessa edelläkävijäorganisaatiossa, kun muiden vastaajien joukossa vain 56 prosenttia ilmoitti käyttävänsä niitä tällä hetkellä ainakin tietyissä HR-prosesseissaan. Vastauksista näkyi myös, että edelläkävijät ovat tehneet investointeja uuteen teknologiaan jo pidemmän aikaa, eikä heillä ollut samanlaista painetta nostaa investointeja nykytasosta, toisin kuin muilla vastaajilla.

Tutkimuksemme perusteella monilla organisaatioilla on siis vielä tekemistä digitalisaation osa-alueiden kehittämiseksi. Havaitsimme tutkimuksen tuloksista myös selkeitä tekijöitä, jotka ovat vauhdittaneet HR:n digitalisaatiota etenkin edelläkävijöiksi tunnistamissamme vastaajaorganisaatioissa. Seuraavaksi esittelemme tarkemmin näitä erottelevia menestystekijöitä.

## HR:n digitalisaation menestystekijät

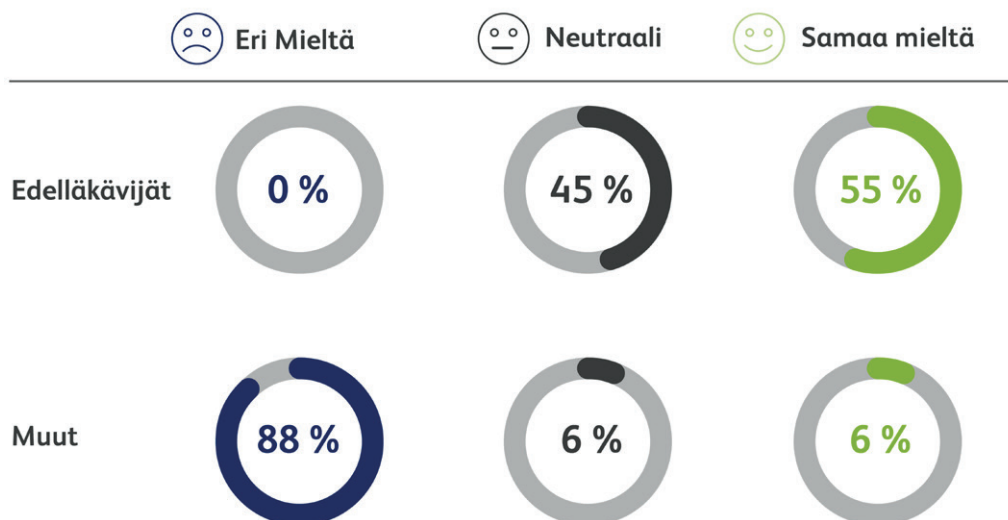
HR:n digitalisaatiossa edelläkävijöihin lukeutuvien ja digitalisaatiomatkaansa vasta aloittelevien välillä oli havaittavissa niin yhteisiä piirteitä kuin erottavia tekijöitä. Useat näistä erottavista tekijöistä liittyivät jollain tavalla henkilöstöön, osaamiseen ja oppimiseen sekä osaamisen johtamiseen osana HR:n digitalisaation edistämistä. On hyvä muistaa, että hen-

kilöstön puutteellinen osaaminen on yleensä merkki puutteesta osaamisen johtamisessa ja osaamisen kehittämistä tukevista rakenteista, kuten henkilöstön koulutussuunnitelmissa ja -resursseissa. Tutkimuksemme tulokset vahvistavat osaltaan tätä näkemystä ja ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa (esim. KPMG, 2020).

Tulokset osoittavat, että edelläkävijät ovat muita vastaajia määrätietoisemmin panostaneet osaamisen kehittämiseen edistääkseen digitalisaatiota omassa organisaatiossaan. Ero näkyy muun muassa siten, että siinä missä edelläkävijöistä 75 prosenttia ilmoitti organisaationsa tarjoavan riittävästi resursseja, kuten koulutuksia ja oppimateriaaleja, henkilöstön digitaalisten taitojen kehittämiseen ja oppimiseen, muiden vastaajien keskuudessa vain joka neljäs oli samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Ero on huomattava ja selkeä osoitus oppimis- ja kehityspanostusten vaikutuksesta digitalisaation edistämiseen.

Vastaavasti edelläkävijöistä yli puolet (55 prosenttia) arvioi, että heillä on selkeät koulutuspolut digitalisaatiossa tarvittavien taitojen omaksumiseksi HR:ssä (kuva 9). Muista vastaajista eri mieltä saman väittämän kanssa oli huimat 88 prosenttia. Toisin sanoen muista vastaajista vain noin joka kymmenellä oli mietitty oppimispolkuja digitalisaatiota varten. Tuloksista voidaan päätellä, että HR:n digitalisaatiossa pidemmällä olevat organisaatiot ovat tunnistaneet tarpeen tarjota henkilöstölle sekä vaadittavat resurssit oppimiseen että oppimista tukevat koulutuspolut, jotta työntekijöillä on tarvittavat edellytykset selviytyä uudenlaisista työtehtävistä uudistuvassa HR:ssä. Tulosten valossa kehitettävää löytyy myös edelläkävijöillä, mutta ero on silti hyvin merkittävä näiden kahden ryhmän välillä.

*Meillä on selkeästi määritellyt oppimispolut tukeaksemme työntekijöitä omaksumaan uusia digitaalisia ratkaisuja HR:ssä*



Kuva 9. Edelläkävijöiden ja muiden vastaajien ero koulutuspolkuja kartoittavaan väittämäkysymykseen.

Sen lisäksi, että edelläkävijät panostavat henkilöstön digi- ja dataosaamiseen oikein suunnatuilla koulutuksilla ja tarjoavat riittävät resurssit tunnistettujen kyvykkyyksien kehittämiseen, edelläkävijäorganisaatiot huomioivat työntekijät muillakin tavoin. Edelläkävijät esimerkiksi osallistavat työntekijöitä muita vastaajia useammin HR-teknologiahankkeiden yhteydessä. Tässäkin ero on selkeä verrattuna muihin vastaajiin: edelläkävijöistä 75 prosenttia nimesi työntekijät yhdeksi mukaan otettavaksi sidosryhmäksi HR:ää koskevien teknologiauudistusten yhteydessä, kun taas muiden kohdalla työntekijät otti mukaan ainoastaan 38 prosenttia vastaajista. Ylipäättään edelläkävijät nimesivät muita vastaajia useampia sisäisiä sidosryhmiä, joita otetaan mukaan hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen. Ero kertoo edelläkävijöiden ymmärryksestä huomioida sisäisten sidosryhmien tarpeet jo varhaisessa vaiheessa menestyksekkään muutoshankkeen läpiviemiseksi.

Muutosjohtaminen nousikin edelläkävijöiden vastauksissa muita vastaajia useammin yhdeksi keskeiseksi digitalisaation edistäjäksi: siinä missä joka kolmas edelläkävijöihin lukeutuva vastaajaorganisaatio valitsi hyvän muutosjohtamisen yhdeksi digitalisaation edistäjäksi, ainoastaan 12 prosenttia muista vastaajista katsoi, että juuri muutosjohtaminen olisi digitalisaation keskeinen edistäjä. Muutosjohtamista ei kyselyssä tarkemmin määritelty vastaajille, mutta edelläkävijöiden kanssa käymissämme haastatteluissa nousi esiin muun muassa aktiivinen ja personoitu viestintä eri sidosryhmille järjestelmähankkeiden alusta alkaen, henkilöstön ja esihenkilöiden osallistaminen suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä pitkäjänteinen panostus uusien työskentelytapojen ja työkalujen opetteluun. Lukuisissa tutkimuksissa onkin vuosien varrella havaittu, että valtaosa muutoshankkeista – etenkin IT- ja digitalisaatiohankkeista – epäonnistuu, ja että taustalta löytyy usein riittämätön muutosjohtaminen sekä (avain-)henkilöstön osaaminen (esim. McKinsey, 2018).

Työntekijöiden korostunut asema edelläkävijöiden ajattelussa digitalisaation edistämiseksi näkyi annetuissa vastauksissa myös työntekijäkokemuksen korostumisena. Esimerkiksi siinä missä 75 prosenttia edelläkävijäorganisaatioista nimesi parantuneen työntekijäkokemuksen yhdeksi merkittäväksi HR:n digitalisaation hyödyksi, vain 41 prosenttia muista vastaajista nosti työntekijäkokemuksen vastaavasti merkittäväksi digitalisaation tuomaksi hyödyksi. Huomattavaa eroa voi tulkita eri tavoin, mutta on mahdollista, että HR:n digitalisaation edelläkävijät arvottavat työntekijäkokemusta muita vastaajia enemmän ja tästä syystä antavat työntekijäkokemukselle suuremman arvon myös pohtiessaan digitalisaation tuomia hyötyjä. Tälle tulkinnalle olemme saaneet vahvistusta käytyämme lukuisia erillisiä keskusteluja HR-päättäjien kanssa. Tutkimustulosten valossa vaikuttaa joka tapauksessa siltä, että työntekijäkokemukseen panostava organisaatio satsaa myös osaamisen systemaattiseen kehittämiseen ja johtamiseen.

## Lopuksi: digitalisaatio ja HR:n tulevaisuus

Artikkelin alkupuolella mainitsimme, että tutkimuksen perusteella haasteet digitalisaatioon liittyvässä osaamisessa ja ymmärryksessä eivät näytä vaikuttavan organisaatioiden halukkuuteen investoida uusiin HR-teknologioihin. Toisin sanoen monissa organisaatioissa HR-teknologioihin halutaan panostaa. Tämä puolestaan tarkoittaa, että odotukset HR:n omaan digiosaamiseen kasvavat. HR-toiminnoissa on tunnistettu automaation ja tekoälyn tuomat hyödyt HR:lle, vaikka kaikilla ei ole vielä välttämättä täysin tarkkaa käsitystä siitä, mikä ylipäättään on mahdollista HR-prosessien ja työskentelytapojen uudistamiseksi. Yksi asia on kuitenkin varmaa: HR työssä ihmistä tarvitaan aina.

Jo tehdyillä ja tulevilla HR-teknologiainvestoinneilla sekä näihin investointeihin kytkeytyvällä automaation ja tekoälyn hyödyntämisen kasvulla on vaikutuksia myös siihen, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Sen lisäksi, että teknisemmät roolit esimerkiksi HR-datan ja analytiikan parissa yleistyvät, osa HR-toiminnon sisällä käytetyistä resursseista saattaa siirtyä HR:n ulkopuolelle muualle organisaatioon. Lisäksi monen HR:ssä työskentelevän työn sisältö voi muuttua huomattavasti. Hallinnollinen työ ja tietojen täyttäminen vähenevät, ja HR-ammattilaisille jää enemmän aikaa työskennellä esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa. Toisin sanoen teknologiainvestoinnit ja automaation lisääminen HR-prosesseihin eivät todennäköisesti vähennä työntekijöiden määrää, vaan muutos näkyy pikemminkin uusina rooleina ja työnkuvina sekä resurssien uudelleenallokointina koko organisaation tasolla.

Samalla työn tuottaman lisäarvon organisaatiolle pitäisi kasvaa. Kaikki tutkimusta varten haastatellut HR-päättäjät olivatkin sitä mieltä, että automaation kasvavasta käytöstä huolimatta ihmistä tarvitaan aina jollain tapaa osana HR-prosesseja. Olennaisinta on tunnistaa, missä kohtaa HR-prosesseja kannattaa hyödyntää automaatiota, missä kohtaa ihminen tuo lisäarvoa, sekä millaista osaamista ja millaisia valmiuksia työntekijöiltä näissä yhteyksissä edellytetään. Sama pätee tekoälyn lisäämiseen HR-prosesseissa: ihmistä tarvitaan tulkitsemaan ja hyödyntämään kerättyä HR-dattaa ja tekemään datan pohjalta organisaatiota ja työntekijöitä hyödyttäviä päätöksiä.

Vaikka ymmärryksen, oppimisen ja osaamisen haasteet korostuivat tutkimuksemme tuloksissa, voidaan optimistisesti ajatella, että monia vastaajia yhdistänyt työntekijälähtöisyys ja kokeiluihin kannustava kulttuuri tarjoavat monessa organisaatiossa hyvät edellytykset kehittää myös digitalisaatiossa tarvittavia taitoja, osaamista ja ymmärrystä. Tutkimuksemme perusteella HR:n digitalisaatiomatka on jo aloitettu monissa organisaatioissa. On kiinnostavaa seurata, miten digitalisaatio kehittyy tulevina vuosina ja millä tavoin organisaatiot lähtevät edistämään HR:n digitalisaatiota (kuva 10). ■

## HR-päätäjät, keskity näihin HR:n digitalisaation edistämiseksi organisaatiossasi

- Kerrytä **ymmärrystä** digitalisaation tuomista mahdollisuuksista HR:lle, niin tarjolla olevan teknologian mahdollisuuksista kuin niiden vaikutuksista HR-prosesseihin ja tehtäviin.
- Laadi selkeä **strategia** HR:n digitalisaation toteuttamiseksi ja viesti strategiasta selkeästi HR-yhteisölle. Ilman **muutosjohtamista** on hankalaa edistää digitalisaatiota.
- Kartoita **digi- ja dataosaamisen** tarpeet ja puutteet HR:ssä ja muualla organisaatiossa. Laadi tai päivitä oppimissuunnitelmat henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.
- Aseta **työntekijäkokemus** digitalisaation kehittämisen keskiöön. **Osallista** keskeisiä sidosryhmiä ja avainhenkilöitä digitalisaatiohankkeisiin.

Kuva 10. Keskeiset toimenpiteet HR:n digitalisaation edistämiseksi.

### LÄHTEET

Connelly, C., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. & Wong, S. (2021). Working in the digitized economy: HRM theory & practice. Human Resource Management Review, 31:1, 1–7. Haettu 7.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100762>

DiRomualdo, A., El-Khoury, D. & Girimonte, F. (2018). HR in the digital age: how digital technology will change HR's organization structure, processes and roles. Strategic HR Review, 17, 234–242.

McKinsey (2018). Unlocking success in digital transformations. Haettu 7.4.2022 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

KPMG (2020). Future of HR 2020: Which path are you taking? Haettu 11.4.2022 osoitteesta <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/the-future-of-human-resources-2020.html>

O'Connor, S. W. (2020). What is digital HR? How technology is changing the field. Northeastern University Blogs. Haettu 25.3.2022 osoitteesta <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/what-is-digital-hr/>

**MIKAEL AARNIO** KTM, vetää HR-konsultoinnin liiketoimintaa BearingPointilla. Mikaelilla on monipuolista kokemusta muun muassa johtamisen ja palkitsemisen kehittämisestä sekä HR-teknologiasta.

**HANNASOFIA HARDWICK** FT, työskentelee BearingPointilla HR-konsultoinnin ja muutosjohtamisen parissa. Hannasofialla on kokemusta viestinnästä ja työntekijöiden tukemisesta muutoksen keskellä. Mikael ja Hannasofia vastasivat yhdessä Digitalisaatio HR:ssä -kyselytutkimuksen toteuttamisesta.

Minna Toivanen  
Inka Koskela  
Tiina Heusala



## Digifasilitoinnin haasteita ja ratkaisuja

Yhteistä kehittämistä ja ideointia työpaikoilla on totuttu tekemään kasvotusten. Pandemia-aikana moni työpaikka onkin kipuillut sen kanssa, että yhteinen kehittäminen on jäänyt vähäiseksi kasvokkaisten tapaamisten puuttuessa. Toisaalta pandemia-aika on pakottanut monet työpaikat siirtämään osaamisen yhteistä kehittämistä ja kokeilua verkkoon ja opettelemaan uusia virtuaalikehittämisen tapoja. Digifasilitointi onkin noussut tärkeään asemaan useissa työyhteisöissä. Tässä artikkelissa tarkastelemme digifasilitointia työntekijöiden ja työpaikkojen osaamisen kehittämisen kontekstissa ja esitämme, mitä kannattaa huomioida työpaikan yhteisissä kehittämistilaisuuksissa ja verkkovalmennuksissa. Pohdimme, mitä digifasilitointi on ja tuomme esiin fasilitoijien näkemyksiä verkkovälitteisestä ohjaus- ja kehittämistoiminnasta Kouluttaja-kyselyn (2021) ja siihen liittyvien haastattelujen pohjalta. Tarkastelemme verkkovälitteistä fasilitointia erityisesti osallisuuden, vuorovaikutuksen ja oppimisympäristön näkökulmista.

**AVAINSANAT:** digifasilitointi, verkko-oppimisympäristö, verkkokoulutus, ohjaus, vuorovaikutus

Työn ja osaamisen kehittämiseen tähtäävää digitaalista fasilitointia tunnetaan tutkimuskirjallisuudessa vielä kohtuullisen heikosti (ks. myös Blomqvist ym., 2021, Kurki ym., 2022 käsikirjoitus). Digitaalinen fasilitointi on käytännön tarpeeseen ja työelämän digitaalisen murroksen myötä syntynyt yksilöiden, ryhmien ja verkostojen ohjausmenetelmä (esim. Mittleman ym., 2000; Kimball & Ladd, 2004; Nummi, 2013; Andersen ym., 2021; Ehrlichman, 2021). Digifasilitointi voi sisältää ohjausta, joka tapahtuu joko kasvotusten digitaalisia järjestelmiä hyödyntäen (esim. Illi ym., 2014) tai kokonaan verkossa työskennellen (esim. Pauleen & Yoong, 2001). Digitaalisella fasilitoinnilla tarkoitamme tässä artikkelissa sellaista tavoitteellista ja teknologiavälitteistä (*mediated*) tai -avusteista (*supported*) ohjaustoimintaa, jonka avulla fasilitoija luo olosuhteita ja onnistumisen edellytyksiä ihmisten väliselle yhteistyölle ja osaamisen kehittämiselle, jotta ryhmä pystyy luomaan heille tarkoituksenmukaisimmat ratkaisut tai saamaan aikaan haluamansa muutoksen (Andersen ym., 2021;

Pauleen & Yoong, 2001). Digitaalisella fasilitoinnilla on merkitystä, sillä ryhmän ohjauksen ja sen laadun on osoitettu vaikuttavan yhteisöllisten kehittämisprosessien tuloksiin (esim. Kitson ym., 1998).

Yleisellä tasolla fasilitointia voisi kuvailla toimintana, jossa on kyse ihmisten tai ryhmän yhteistyön tukemisesta ja yhteistyöprosessin ohjaamisesta. Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmäprosessien helpottamista käyttämällä tavoitteellisesti sellaisia ohjauksen menetelmiä ja välineitä, joilla voidaan aktivoida kaikki toimijat mukaan osallistumaan yhteistyöhön ja yhteiseen kehittämiseen. Esimerkiksi Kitson ym. (1998) on kuvannut fasilitointia tekniikkana, jonka avulla yksi ihminen tekee asioita helpommaksi muille.

Digitaalinen fasilitointi käsitteenä ja käytännön toimintana kattaa kuitenkin laajan kirjon erilaisia ohjaustilanteita ja lähestymistapoja.

## Digitaalinen fasilitointi:

- voidaan kohdistaa yksilöihin, pienryhmiin tai suuriin osallistujajoukkoihin
- voi tapahtumana olla kertaluonteista tai pitkäaikaista ja prosessinomaista ohjaamista
- voi suuntautua hyvin tarkkaan rajattuun tavoitteeseen tai sen tulos ja tavoite voi rakentua prosessimaisesti ja ohjattavan ryhmän yhteistyön tuloksena
- voi rakentua niin, että se hyödyntää yhtä tai useita eri teknologioita tai se voi olla yhdistelmä kasvokkaista lähityöskentelyä ja teknologiavälitteistä toimintaa.

Tavoitteista, lähtökohdista ja välineistä riippuen digitaalinen fasilitointi voi siten olla piirteiltään hyvin erilaista. Tässä artikkelissa tarkastelu fokusoidaan prosessinomaiseen fasilitointiin, jonka kohteena on yhteisöllinen toiminta ja jossa hyödynnetään digitaalisia välineitä.

Kun fasilitointia toteutetaan verkossa virtuaalisesti, ei fasilitoinnin perusidea, periaatteet tai tavoitteet lähtökohdiltaan muutu. Keskeistä on:

1. toimiva oppimisprosessi ja -ympäristö
2. osallistujien sitoutuminen ja motivoituminen yhteiseen työskentelyyn
3. turvallinen ja luottamuksellinen vuorovaikutustila.

Kuitenkin nämä kolme fasilitoinnin lähtökohtaa ja tavoitteita näyttäytyvät osin erilaisina kasvokkaisessa ja digitaalisessa ympäristössä ja niihin liittyy osin erilaisia haasteita, mahdollisuuksia ja ratkaisuja, joita käsittelemme artikkelimme tulosluvuissa.

## Aineisto

Tässä artikkelissa hyödynnetty kyselyaineisto on kerätty Työterveyslaitoksen toteuttamassa ja Työsuojelurahaston rahoittamassa Tekoäly työn kehittämisen tueksi -tutkimushankkeessa. Vuonna 2021 tehty Kouluttaja-kysely oli suunnattu suomalaisille Howspace-oppimisalustaa työssään käyttäville kouluttajille/ohjaajille/kehittäjille, joista käymme tässä fasilitoija-nimitystä. Kyselyssä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia verkkoalustan ja sen tekoälyelementtien käytöstä ohjaus- ja kehittämistoiminnassa. Kysely toteutettiin yhteistyössä Howspacen kanssa. Avointa kyselylinkkiä levitettiin kohdennetusti Howspace-asiakkaille ja laajasti Howspace-käyttäjyhteisön suomenkielisille jäsenille. Lisäksi kyselylinkkiä jaettiin esimerkiksi some-kanavissa (Twitter, LinkedIn). Kyselyyn vastasi yhteensä 98 henkilöä, joista 69 % oli naisia. Vastaajista 19 %

oli alle 40-vuotiaita, 26 % 40–50-vuotiaita, 36 % 50–60-vuotiaita ja 18 % oli iältään 60 vuotta tai enemmän. Lähes kaikilla vastaajilla oli vähintään ammattikorkeakoulututkinto (92 %). Vastaajista 42 % työskenteli yksityisellä sektorilla, 23 % valtiosektorilla, 20 % järjestösektorilla ja kuntapuolella 5 %. Enemmistö vastaajista oli palkansaajia (83 %), yrittäjiä tai freelancereita oli 17 %. Kyselyn tueksi sisältöjä syvennettiin kouluttajien haastatteluilla (N=5), joissa teemoina olivat muun muassa oma ohjauskokemus verkossa, osallistujien sitouttaminen, verkkoalustojen edut, hyödyt ja haasteet oppimisprosessissa sekä tekoäly ohjauksen tukena. (Kurki ym., 2022 tulossa.)

## Kouluttajien kokemuksia digifasilitoinnista

### Toimiva oppimisprosessi ja -ympäristö

#### *Digifasilitoija innostaa ja opastaa yhteiseen työskentelyyn*

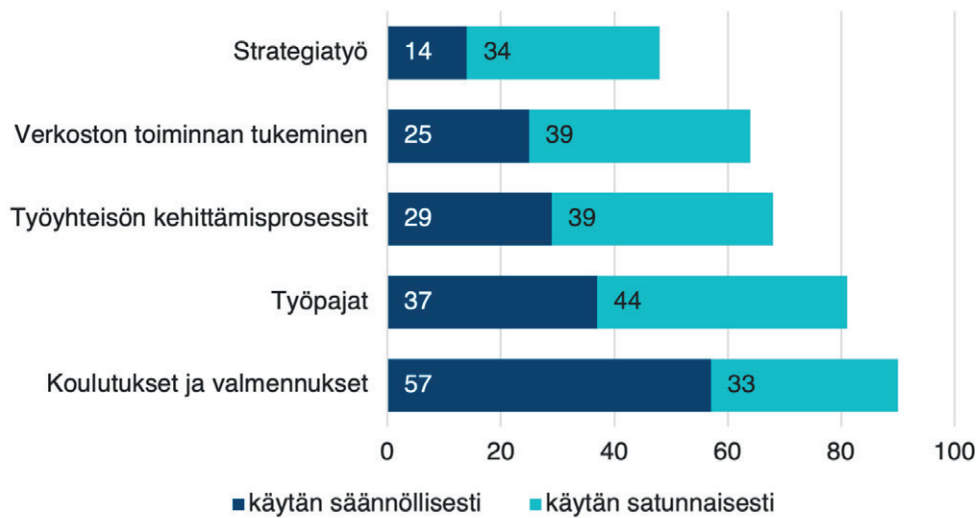
Virtuaalisia oppimisalustoja käytetään paljon formaalien verkkokoulutusten ja -valmennusten paikkoina, mutta niitä hyödynnetään myös laajemmin työpaikan yhteisöllisessä kehittämisessä (Tynjälä, 2014; Blomqvist ym., 2021), esimerkiksi yhteisissä kehittämisprosesseissa ja strategiatyössä. Erilaiset kehittämisen tilanteet ovat digifasilitoinnin näkökulmasta varsin erilaisia, ja niihin kuhunkin liittyy erityyppisiä ja -kokoisia yhteisöjä sekä erilaisia kehittämisen toimintoja. Työyhteisön kehittämisprosesseja toteutetaan organisaation sisällä pääosin ennestään jossain määrin tuttuun ihmisten keskuudessa. Verkostotoiminta voi puolestaan olla hyvin löyhää tai tiivistä tilanteesta ja verkoston koosta riippuen. Koulutukset ja valmennukset taas sisältävät laajan kirjon monenlaista toimintaa yksilölähtöisistä verkkokurkseista yhteisölliseen oppimiseen pohjautuviin valmennuksiin. Lisäksi näiden eri kehittämisen tilanteiden rakenne, sisältö, tavoite ja odotettu lopputulos voivat olla muodoltaan joko hyvin väljiä ja avoimia (esim. strategiatyö) tai tarkkarajaisia ja tunnettuja (esim. osaamisen kehittämiseen tähtäävät koulutukset).

Kyselyymme vastanneet fasilitoijat käyttivät verkkoalustaa tavallisimmin erilaisissa koulutuksissa ja valmennuksissa sekä työpapajoinnissa (kuva 1, s. 58).

Jatkossa tarvitaan tarkempaa empiiristä tutkimusta, jotta voidaan ymmärtää digifasilitoinnin erityispiirteitä näissä erityyppisissä käyttötilanteissa.

Fasilitaattorin roolia on usein kuvattu kirjallisuudessa jonkinlaisena oppimis- tai kehittämisprosessin kannattelijana, kuten mahdollistajana, käynnistäjänä, myötävaikuttajana, helpottajana ja ryhmän muistina (Airaksinen, 1998; Nummi, 2007; Kantajarvi, 2012; Nummi, 2018). Fasilitointi konkretisoituu ohjaamiseen tähtäävinä tekoina, joilla fasilitoija esimerkiksi ohjaa

## Howspace-alustan käyttö (%)

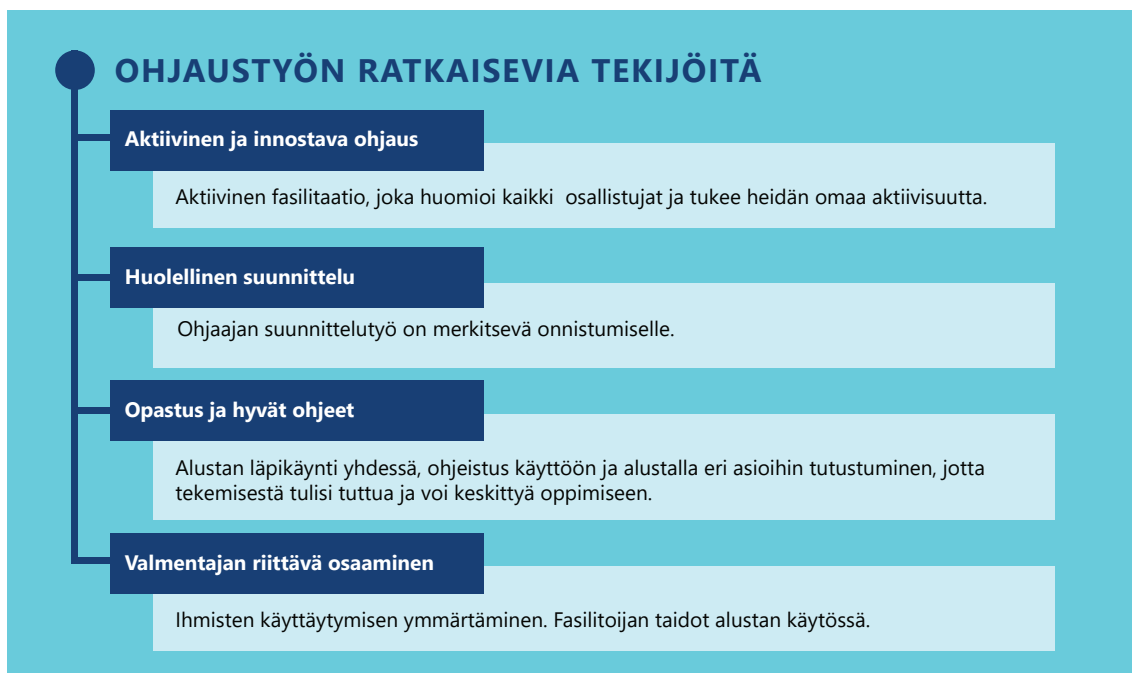


**Kuva 1. Verkkoalustan käyttö erityyppisissä kehittämistoiminnoissa (%). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021 (Kurki ym., 2022, tulossa).**

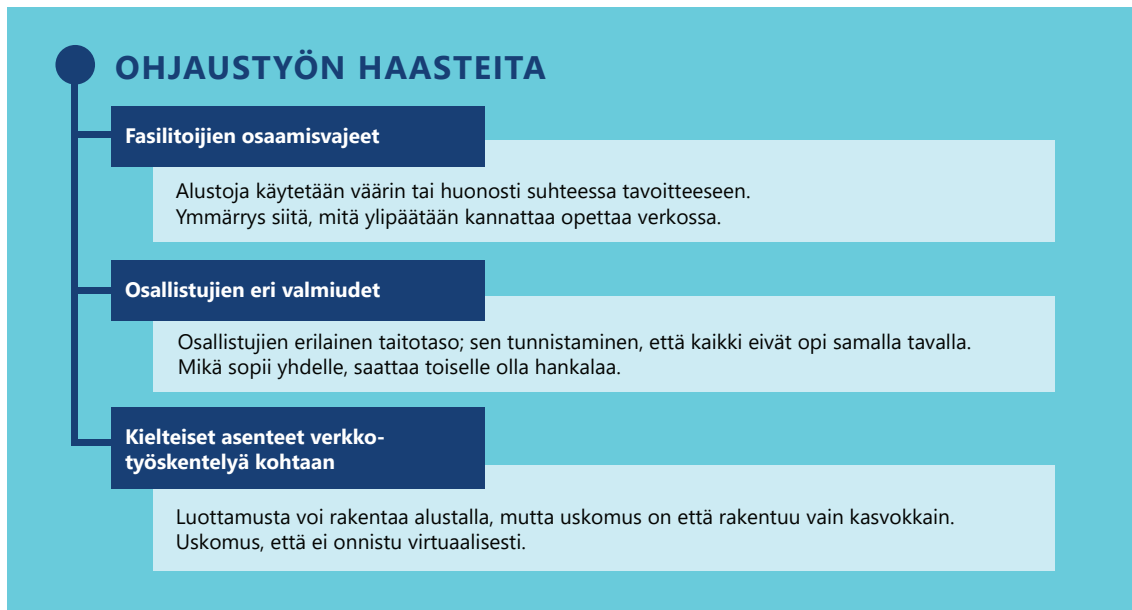
asiasisällön käsittelyä, ratkaisun syntymistä tai ymmärryksen syventämistä. Pääsääntöisesti nämä teot ovat ihmisten välisen vuorovaikutuksen tukemista. Kouluttaja-kyselymme avovastauksissa verkkovälitteisen ohjauksen ratkaiseviksi tekijöiksi nousivat itse ohjauksen osalta innostaminen, huolellinen suunnittelu, opastus ja hyvät ohjeet sekä valmentajan oma riittävä

osaaminen ja ymmärrys. Kuvassa 2 on esitetty nämä ohjauksen elementit sekä niitä kuvaavia aineisto-esimerkkejä.

Digitaalinen fasilitointi voidaankin nähdä prosessina, johon sisältyy kehittämis- tai oppimisprosessin suunnittelun ja opastuksen lisäksi innostavaa ohjausta, joka kannattelee pro-



**Kuva 2. Fasilitoijien näkemyksiä verkkovälitteisen oppimisen ja kehittämisen ratkaisevista tekijöistä: ohjaustyö (avovastaukset). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021 (Kurki ym., 2022, tulossa).**



**Kuva 3. Fasilitoijien näkemyksiä verkkovälitteisen oppimisen ja kehittämisen haasteista: ohjaustyö (avovastaukset). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021 (Kurki ym., 2022, tulossa).**

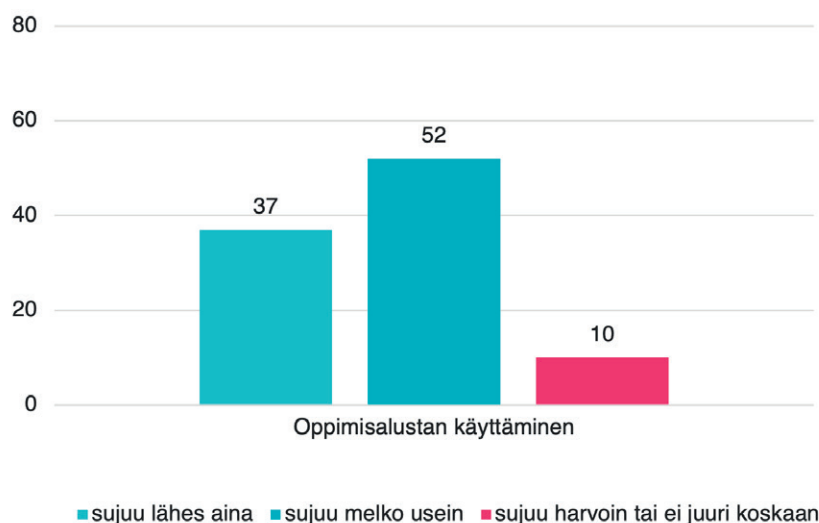
sessia alusta loppuun. Prosessin menestyksellinen läpivieminen edellyttää kuitenkin fasilitoijalta riittävästi osaamista: täytyy ymmärtää ihmisten ja ryhmien käyttäytymistä, osata ohjata ja hallita digitaalisen alustan käyttöä.

Vastaavasti fasilitoijien osaamisvajeet tuotiin kyselyn avovastauksissa vahvasti esiin yhtenä verkkovälitteisen ohjauksen

keskeisinä haasteina. Lisäksi haasteina nousivat osallistujien erilaiset valmiudet ja kielteiset asenteet verkkotyöskentelyä kohtaan (kuva 3).

Vaikka osallistujien erilaiset valmiudet näyttäytyivät ohjaustyön haasteina, valtaosa vastaajista kuitenkin arvioi osallistujien oppimisalustan käytön sujuvan hyvin (kuva 4).

### Fasilitoijien arvio osallistujien oppimisalustan käytön sujuvuudesta (%)



**Kuva 4. Fasilitoijien arvio osallistujien oppimisalustan käytön sujuvuudesta (%). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021.**

### **Helppokäyttöinen alusta, laadukas sisältö ja toimiva rakenne ratkaisevia tekijöitä oppimisprosessissa**

Oppimisympäristöön ja sisältöön liittyvinä ratkaisevina tekijöinä fasilitoijat toivat kyselyn avovastauksissa esiin alustan käytettävyyden, laadukkaan sisällön ja toimivan rakenteen sekä selkeyden ja monipuolisuuden (Kuva 5).

Haasteina kouluttajat toivat puolestaan esiin erityisesti tekniikkaan ja sen hallintaan liittyviä ongelmia, alustan heikon käytettävyyden ja sisällöntuotannon vaikeudet (kuva 6). Esimerkiksi verkko-ongelmat ja opetettavan asian saattaminen verkkotyöskentelyyn sopivaksi ja kiinnostavaan muotoon saatettiin kokea haastavana.



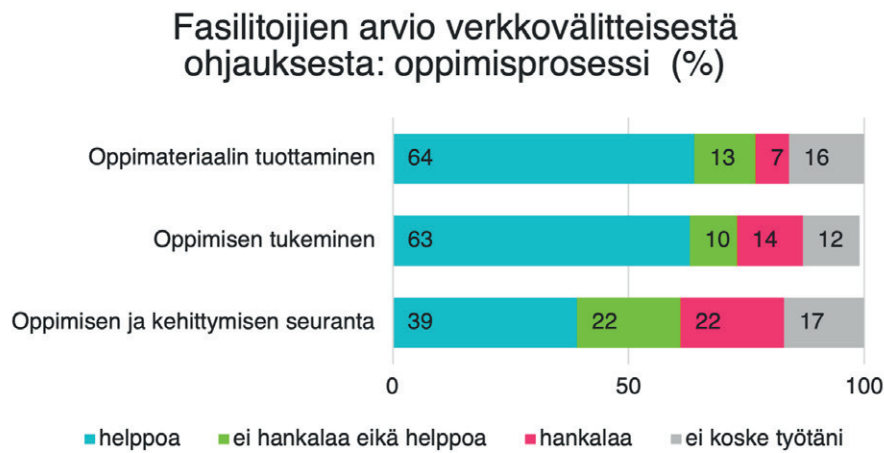
Kuva 5. Fasilitoijien näkemyksiä verkkovälitteisen oppimisen ja kehittämisen ratkaisevista tekijöistä: oppimisympäristö ja sisältö (avovastaukset). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021 (Kurki ym., 2022, tulossa).



Kuva 6. Fasilitoijien näkemyksiä verkkovälitteisen oppimisen ja kehittämisen haasteista: oppimisympäristö ja sisältö (avovastaukset). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021 (Kurki ym., 2022, tulossa).

Toisaalta kyselyssä vastaajat eivät kokeneet oppimateriaalin tuottamista yleisesti hankalana. Pääsääntöisesti fasilitoijien arviot itse oppimisprosessin ohjauksen sujuvuudesta olivat

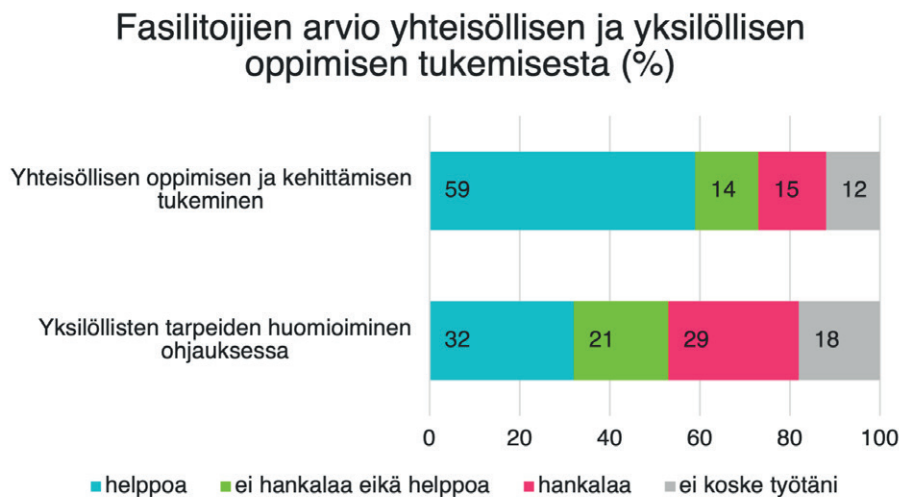
varsin myönteisiä. Eniten haasteita koettiin oppimisen ja kehittymisen seurannassa (kuva 7).



Kuva 7. Fasilitoijien arvio verkkovälitteisen oppimisprosessin ohjauksen helppoudesta vs. hankaluudesta (%). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021.

Oppimisprosessin tukemisen osalta myös se on kiinnostavaa, että fasilitoijista enemmistö arvioi yhteisöllisen oppimisen ja

kehittämisen tukemisen helppona ja haasteita koettiin enemmän yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa (kuva 8).



Kuva 8. Fasilitoijien arvio yhteisöllisen ja yksilöllisen oppimisen tukemisen helppoudesta vs. hankaluudesta (%). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021.

## Osallistujien sitoutuminen ja motivoituminen

Verkkovalmennusten etuna on pidetty aika- ja paikkariippumattomuuden tuomaa joustavuutta. Usein osallistujat voivat käydä sisältöjä läpi ainakin osittain omaan tahtiin, omien aikataulujensa mukaan. Kuitenkin tämän vapauden ja jous-

vuuden varjopuolena on helppous myös jättää menemättä alustalle tai keskeyttää valmennus. Verkkovalmennusten yksi haaste onkin ollut osallistumisaktiivisuuden heikentyminen ja keskeyttäneiden suuri osuus (Chen, 2007). Tämä tuli selkeästi esiin myös Kouluttaja-kyselymme avovastauksissa (kuva 9). Miten ylläpitää motivaatiota ja saada osallistujat innostumaan ja aktivoitumaan verkossa?



**Kuva 9. Fasilitoijien näkemyksiä verkkovälitteisen oppimisen ja kehittämisen haasteista: osallistuminen (avovastaukset). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021, (Kurki ym., 2022, tulossa).**

Usein myös osallistujien aika- ja paikkariippumattomuus rajoittivat osallistumista.

Kouluttajakyselyn avovastauksissa nousi myös esiin osallistujien eriarsteinen osallistuminen ja aktiivisuus alustalla käytävissä keskusteluissa: osa oli hyvin aktiivisia, osa ei osallistunut keskusteluun lainkaan. Oppimisalustoilla oli helppo piiloutua suljetun kameran ja mikrofonin taakse, toisin kuin kasvokkain tilaisuuksissa. Fasilitoijan tehtävänä oli tällöin aktivoida hiljaisia ja tasoittaa näin osallistujien aktiivisuuseroja.

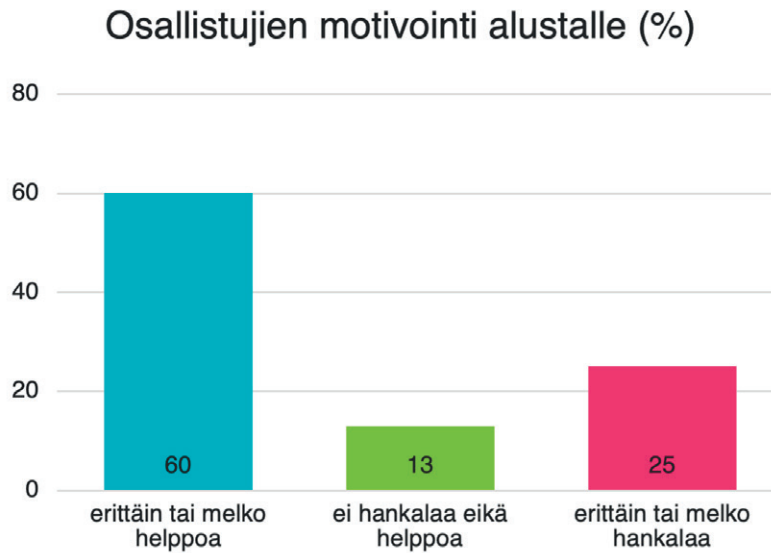
Lisäksi kyselyn avovastauksissa fasilitoijat toivat esiin osallistujien erilaiset valmiudet osallistua alustalla käytävään keskusteluun ja työskentelyyn. Joillakin osallistujilla saattoi olla puutteita digiosaamisessa, jotkut eivät olleet tottuneet ilmaisemaan itseään ja ajatteluun kirjoittamalla ja osa saattoi muuten arastella osallistumista ja omien ajatusten esittämistä (Toivanen ym., käsikirjoitus).

Verkkovalmennuksissa digifasilitoijan keskeinen tehtävä onkin motivoida ja kannustaa valmennukseen osallistumista ja tukea osallistujien aktiivisuutta (Murphy, 2004; Resta & Laferrière,

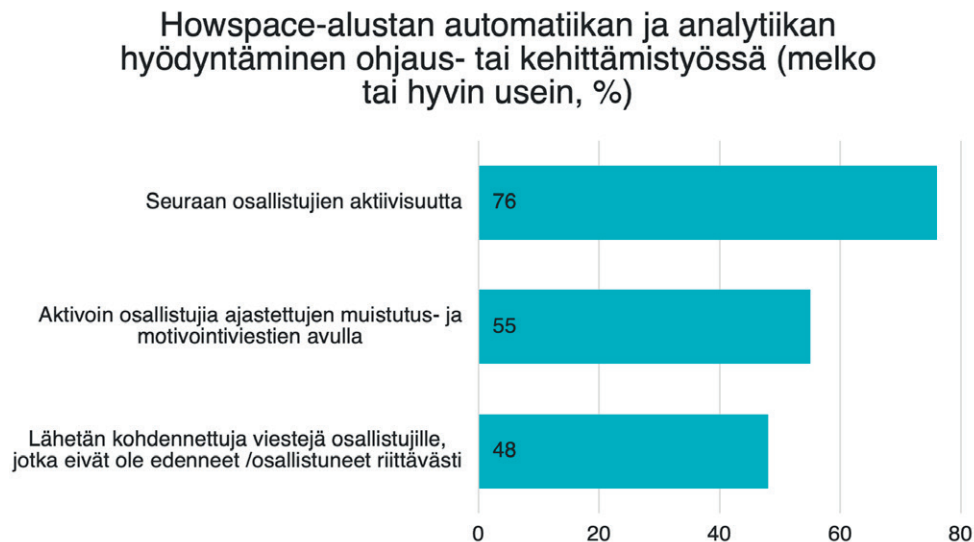
2007; Schaefer ym., 2019). Kouluttaja-kyselyyn vastanneista enemmistö (60 %) koki osallistujien motivoinnin alustalla helppona. On kuitenkin huomionarvoista, että neljännes vastaajista (25 %) arvioi motivoinnin hankalaksi (kuva 10).

Verkkopohjaisessa kehittämistoiminnassa fasilitoija voi kannustaa osallistujia alustalle lähettämällä heille erilaisia muistutus- ja motivointiviestejä tai kohdentaa viestejä erityisesti niille, jotka ovat olleet passiivisia. Kouluttaja-kyselyyn vastanneista yli puolet oli aktivoinut usein osallistujia ajastettujen muistutus- ja motivointiviestien avulla. Lähes puolet lähetti kohdennettuja viestejä osallistujille, jotka eivät olleet edenneet tai osallistuneet riittävästi. Valtaosa vastanneista (86 %) ilmoitti myös seuraavansa usein osallistujien aktiivisuutta. Alustan analytiikkatietojen pohjalta voi seurata esimerkiksi osallistujien alustavierailujen määriä ja aikoja. Jos fasilitoija esimerkiksi huomaa, että osallistuja ei ole käynyt alustalla pitkään aikaan, hän voi aktivoida osallistujaa esimerkiksi viestillä (kuva 11).

Muistutus- ja aktivointiviestit voivat olla hyvin erilaisia, suunnattu kaikille, tiettyyn keskusteluun osallistuneille tai



Kuva 10. Fasilitoijien arvio osallistujien motivoinnin helppoudesta alustalle (%). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021.



Kuva 11. Fasilitoijien alustan analytiikan sekä muistutus- ja aktivointiviestien käyttö (%). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021.

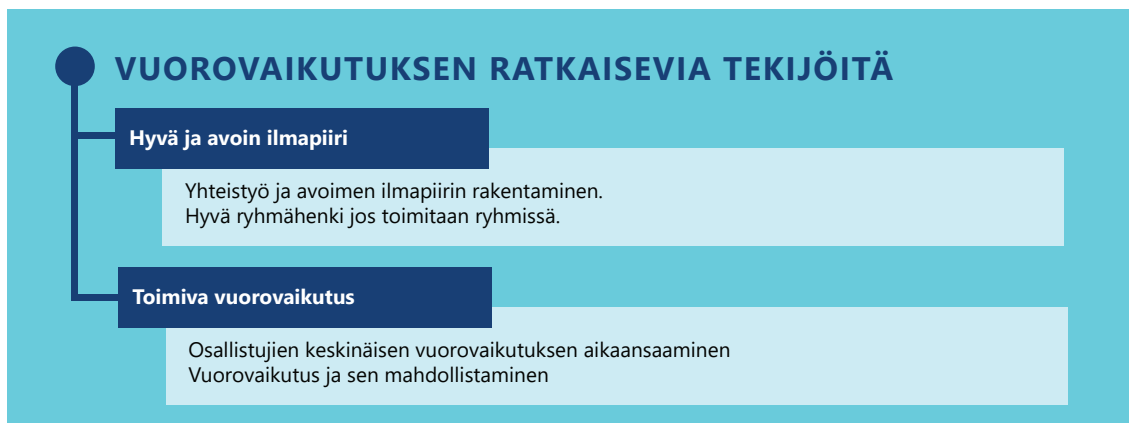
vain yksittäiselle osallistujalle. Motivointiviestissä voi esimerkiksi kertoa osallistujille kiinnostavan keskustelutehtävän aukeamisesta, kannustaa osallistujia tutustumaan kiivaana käyvään keskusteluun tai muistuttaa, kuinka paljon aikaa on vielä jäljellä osallistua valmennukseen. Tutkimuksemme alustavat tulokset myös osoittavat, että muistutusviesteillä on

vaikutusta osallistujien alustakäynteihin: kun tutkimme erään verkkovalmennuksen analytiikkatietoja, havaitsimme, että käyntimäärissä oli usein piikki muistutusviestin lähettämisen jälkeen (Toivanen ym., käsikirjoitus).

## Turvallinen ja luottamuksellinen vuorovaikutustila

Toimiva vuorovaikutus ja omien ajatusten jakaminen muille on yhteisöllisen oppimisen edellytys, koska muuten ajatukset, ideat tai oivallukset eivät tule yhteiseen käyttöön. Omien ajatusten, näkemysten ja kokemusten jakaminen on kuitenkin riskialtista. Muut voivat esimerkiksi sivuuttaa esiin tuodut näkemykset, olla niiden kanssa täysin eri mieltä tai jopa pitää niitä naurettavina. Erityisesti kasvottomalle virtuaaliyhteisölle omien ajatusten jakaminen voi tuntua turvattomalta. Tur-

vallinen vuorovaikutustila ja ilmapiiri on kuitenkin edellytys yhteiselle oppimiselle ja kehittämiselle yhteisölliseen oppimiseen pohjautuvassa verkkovalmennuksessa. Tämän luomisessa ja ylläpitämisessä digifasilitoijalla on keskeinen rooli. Myös kyselymme avovastauksissa nostettiin esiin hyvän ja avoimen ilmapiirin rakentamisen tärkeys ja toimivan osallistujien keskinäisen vuorovaikutuksen aikaansaaminen (kuva 12). Myönteinen vuorovaikutus on tukevaa, avointa, ja siihen kuuluu keskinäinen kunnioitus, luottamus ja riskinottaminen, eli psykologista turvallisuutta (Frazier ym., 2017; Newman ym., 2017; myös Edmondson & Lei, 2014.).

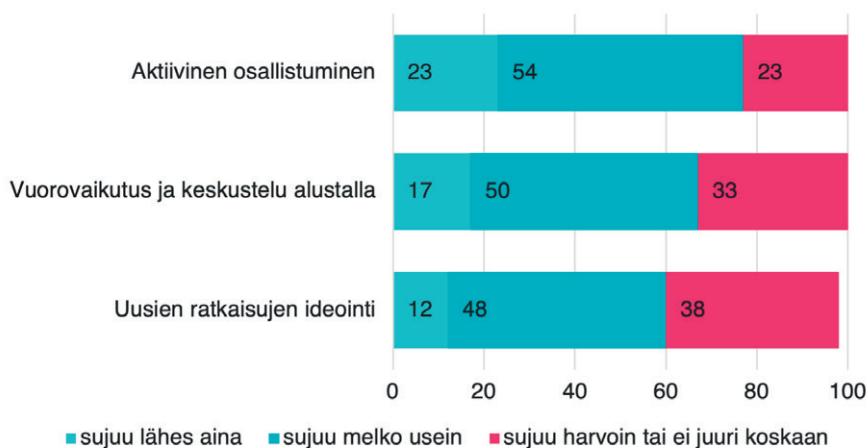


Kuvia 12. Fasilitoijien näkemyksiä verkkovälitteisen oppimisen ja kehittämisen ratkaisevista tekijöistä: vuorovaikutus (avovastaukset). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021 (Kurki ym., 2022, tulossa).

Kaikkiaan enemmistö kyselyyn vastanneista kouluttajista arvioi vuorovaikutuksen alustalla toimivan varsin hyvin: osallistujat olivat aktiivisia ja keskustelu alustalla sujui hyvin. On kuitenkin merkillepantavaa, että yli kolmannes vastaajista

koki uusien ratkaisujen ideoinnin sujuvan harvoin tai ei juuri koskaan. Uuden ideointi yhdessä on kuitenkin oleellinen osa esimerkiksi työn tai työyhteisön kehittämisinterventioissa tai strategiatyöskentelyssä (kuva 13).

### Fasilitoijien arvio osallistujien vuorovaikutuksen sujuvuudesta alustalla (%)

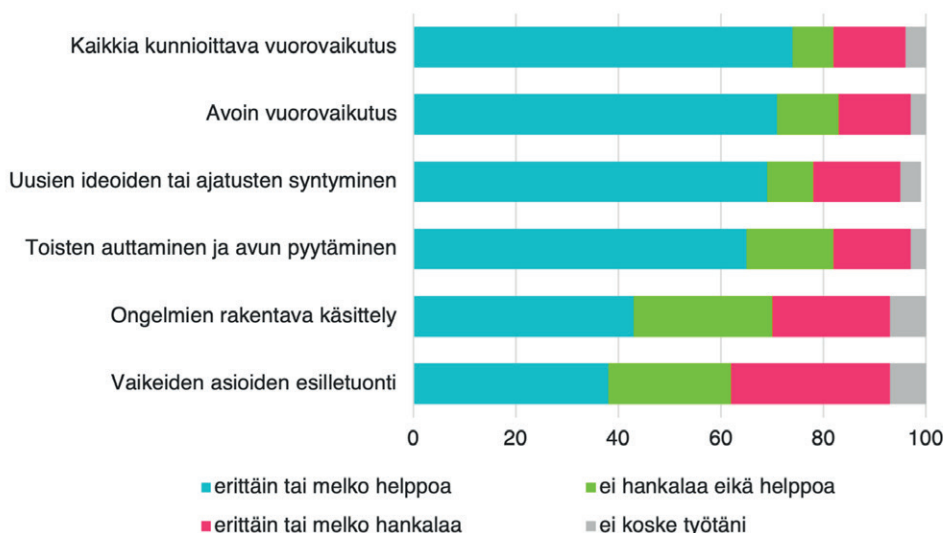


Kuva 13. Fasilitoijien arvio osallistujien vuorovaikutuksen sujuvuudesta alustalla (%). Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021.

Vastaajat kokivat myös varsin yleisesti tasavertaisen, kaikkia kunnioittavan ja avoimen vuorovaikutuksen edistämisen vähintään melko helppona. Vuorovaikutuksen osalta hankalana

koettiin useimmin vaikeiden asioiden esilletuonti ja ongelmien rakentava käsittely (kuva 14).

### Fasilitoijien arvio verkkovälitteisestä ohjauksesta - vuorovaikutuksen edistäminen (%)



**Kuvio 14. Fasilitoijien arvio vuorovaikutuksen edistämisen helppoudesta/hankaluudesta (%).**  
Työterveyslaitos: Kouluttaja-kysely 2021.

Fasilitoijat toivat aineistossamme esiin, että moni verkkovalmennukseen osallistuja voi etenkin aluksi pelätä omien ajatusten esittämistä omalla nimellään. Ratkaisuksi esitettiin, että osallistumista voi helpottaa mahdollisuus toimia verkkokeskusteluissa anonymisti tai käyttää pseudonyymiä. Jotkut näkivät anonymin keskustelun tasavertaisena, kun ”voidaan unohtaa tittelit” tai valtarakenteet, jolloin ”toimitusjohtajan ja siivoojan” kommentit ovat yhtä arvokkaita.

Anonymilla keskustelulla on kuitenkin ongelmansa: avoimuus ja läpinäkyvyys häviävät ja osallistujat saattavat ilmaista itseään liiankin jyrkästi. Anonyymi keskustelu ei myöskään tue tutustumista ja tuttuutta, jotka ovat vuorovaikutusta tukevan psykologisen turvallisuuden keskeisiä elementtejä (esim. Edmondson, 1999). Osa fasilitaattoreista katsoikin, että toisiin tutustuminen ja esimerkiksi kameroiden pitäminen päällä tukevat turvallisen ilmapiirin rakentumista. Myös live-tapaamista ennen varsinaista virtuaalityöskentelyä tai jakautumista pienryhmiin pidettiin toimivina, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä edistävinä ratkaisuin. Nämä keinot tukevat osaltaan ei-sanallisten ja tunneviestien käyttöä, mikä helposti häviää verkkovälitteisessä fasilitoinnissa.

Lisäksi kyselymme avovastauksissa nousi vahvasti esiin osallistujien aktivoimisen ja osallisuuden tukemisen tärkeys heti alusta lähtien avoimen vuorovaikutuksen syntymisen edistä-

miseksi. Esimerkiksi helpot, virittävät tehtävät alussa, kuten gallupkysymyksiin vastaaminen, madaltavat osallistumiskynnystä. Tästä on osallistujien helpompi edetä omien mielipiteiden jakamiseen. Lisäksi fasilitoijat pitivät yhteisten pelisääntöjen luomista valmennuksen alussa toimivana ratkaisuna turvallisen ilmapiirin rakentamisessa. Samoin selkeän viestinnän ja ohjeiden valmennuksen tavoitteista, sisällöistä, etenemisestä ja käytännöistä arvioitiin tukevan tasavertaista osallisuutta.

Aktiivisen ja selkeän ohjauksen lisäksi moni fasilitoija korosti kuuntelemisen ja kohtaamisen tärkeyttä ohjaustyössä. Koettiin tärkeänä, että fasilitoija kunnioittaa osallistujia, näyttää itse esimerkkiä ja tuo esiin, että jokaisen näkemykset ja ajatukset ovat tärkeitä ja tarpeellisia. Osallistujat tuli kohdata yksilöinä. Tämä vaatii luonnollisesti fasilitoijalta paljon työtä, aktiivisuutta ja erityistä ”kohtaamisosaamista”.

## Kasvottomia ja katoavia osallistujia vai innostavaa yhteistä kehittämistä?

Verkkopohjaiset valmennukset ja kehittämisprosessit on mahdollista rakentaa hyvin erilaisista lähtökohdista ja erityyppisiä

sisältöjä hyödyntäen. Jopa yhden kehittämisprosessin sisälle voi tehdä erityyppisiä polkuja ja materiaaleja, joista osallistuja voi valita itselleen mieluisimman tavan tutustua sisältöihin. Esimerkiksi jotkut pitävät tekstimuotoisesta materiaalista, toiset katsovat mieluummin asian videolta, osa haluaa pohdita oppimaansa itsekseen ja toisille taas on luontevampaa jakaa ajatuksiaan muille. Usein verkkovalmennuksissa voikin käydä materiaalia läpi omien kiinnostusten, toiveiden ja omien aikataulujensa mukaan. Toisinaan taas kehittämisprosessi voi olla yhdistelmä eriaikaista ja samanaikaista toimintaa, esimerkiksi yhteisiä työpajoja, jonka rinnalla työskennellään alustalla itsenäisesti omien aikataulujen mukaan.

Tämä verkkovälitteisen kehittämisen moninaisuus ja joustavuus luovat kuitenkin haasteita toiminnan fasilitoinnille ja voivat tuottaa tarpeen tasapainoilla erilaisten ohjauksellisten työotteiden välillä. Fasilitoinnissa on esimerkiksi mahdollista painottaa määrämuotoisten tehtävien tai tavoitteiden saavuttamista tai ryhmän sisäisten suhteiden ja yhteistyön olosuhteiden rakentamista ja yhteisöllisen kehittämisprosessin tukemista (Harvey ym., 2002). Tehtäväkeskeisessä fasilitoinnissa korostuvat sellaiset ohjaustoiminnot, jotka auttavat osallistujia suuntaamaan fokuksensa sisällöllisen tavoitteen kannalta oleellisiin seikkoihin ja sisältöihin (Bittner, Mirbabaie & Morana, 2021). Prosessin ohjaamisessa fasilitoija puolestaan pyrkii ensisijaisesti vaikuttamaan ryhmän dynamiikkaan, sosio-emotionaalisiin tekijöihin ja ryhmän vuorovaikutukseen (Dickson ym., 1996; Harvey ym., 2002), mikä on keskeistä juuri yhteisölliseen oppimiseen pohjautuvissa kehittämisprosesseissa.

Fasilitoinnissa on myös mahdollista keskittyä ohjaamaan joko ryhmää toimimaan yhteiskehittelyä edistävasti ja auttaa heitä etenemään kehittämisprosessissa tai vaihtoehtoisesti fasilitoija voi keskittyä yksittäisiin osallistujiin ja auttaa heitä yksilöinä ymmärryksen rakentamisessa ja oppimisessa (Kahahe, 2021). Yhteisöllisten kehittämisprosessien fasilitointi edellyttää huomion kiinnittämistä ensisijaisesti ryhmään kuitenkin siinä olevien yksilöiden tilanteita ja tarpeita silvut-tamatta. On myös huomattava, että yksilöiden välillä voi olla suuria eroja toivotun ohjauksen ja tuen määrässä ja laadussa.

Jos siis puhutaan verkkovälitteisestä yhteisöllisestä oppimisesta tai kehittämisestä, on yhteisö tai ryhmä ja sen toimivuus tärkeä osa kehittämistä. Yhteisö edellyttää aina jotakin yhteistä (esim. aika, paikka, intressi, työn kohde), minkä luominen ei verkkovälitteisesti ole välttämättä helppoa. Digitaalisessa ympäristössä tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen kasvottomiin hahmoihin on hyvin erilaista kuin kasvokkaisissa tilaisuuksissa. Verkkovälitteinen vuorovaikutus edellyttääkin uudenlaista vuorovaikutusta ja uudenlaisia tutustumisen paikkoja kasvokkaisten kohtaamisten sijaan, jotta voidaan luoda pohjaa yhteistyötä tukevalle psykologiselle turvallisuudelle.

Laadukas ja innostava fasilitointi ja psykologinen turvallisuus eivät kuitenkaan takaa onnistunutta kehittämistä, jos kehittämiselle ei ole varattu aikaa eikä se vastaa osallistujien tarpeeseen. Yhteinen luominen edellyttää aina aikaa osallistua

ja tutustua. Työpaikkalähtöisessä kehittämisessä onkin tärkeä varmistaa, että osallistumiselle on oma aikansa, eikä työntekijöiden oleteta osallistuvan eriaikaisestikaan tapahtuvaan kehittämiseen työpäivän päätyttyä muiden töiden jälkeen. Osallistumiselle tulee siis varata aikaa omasta kalenterista, mutta ajan antaminen on myös organisaation vastuulla. Lisäksi kehittämisen tulee vastata osallistujien tarpeisiin, sen tulee olla osallistujia kiinnostavaa tai tuoda jotakin uutta omaan työhön. Osallistumisaktiivisuus voi jäädä heikoksi ja uutta luova vuorovaikutus oppimisalustalla vähäiseksi, jos oppimisen tai kehittämisen prosessit eivät vastaa työntekijöiden tarpeisiin. (Toivanen ym., käsikirjoitus; Attwell, 2019).

Monilla on varmasti kokemuksia omalla työpaikalla erilaisiin työpajoihin ja kehittämisprosesseihin osallistumisesta, jossa tulokset ovat jääneet epämääräisiksi, eivätkä ole siirtyneet työn arkeen. Vaikuttaviin ja aidosti työpaikkojen toimintaa tukeviin verkkovälitteisiin kehittämisprosesseihin sisältyykin osallistujien tarpeiden ja kehittämisen tavoitteiden vastaavuuden pohtiminen sekä sen miettiminen, mitä ja miten prosessin tuotoksia viedään alustalta käytäntöön (esim. Kurki ym., 2022). Mitkä ovat kehittämisen lopputuotokset ja seuraavat askeleet, millä aikataululla edetään ja kuka vastaa etenemisestä? Myös fasilitoijalla voi olla rooli yhdessä ideoitujen ratkaisujen käytäntöön viemisessä.

Digifasilitointi tukee digiajan yhteistä kehittämistä ja työskentelyä, joten digifasilitointiosaaminen ja sen kehittäminen on tärkeä, uusi työelämätaito. Vinkkejä digitaaliseen fasilitointiin ja työn vuorovaikutteiseen kehittämiseen digitaalisilla oppimisalustoilla on saatavilla Työterveyslaitoksen tuottamasta tuoreesta maksuttomasta oppaasta - Kehitä työtä verkossa! [<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/kehita-tyota-verkossa-vuorovaikutteinen-kehittaminen-tekoalyn-tuella>]. ■

## LÄHTEET

- Airaksinen, K. (1998, toim.). *Innostu! Innosta!* Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa.
- Andersen, H. H., Nelson, I. & Ronex, K. (2021). *Virtual facilitation: Create more engagement and impact*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bittner, E., Mirbabaie, M., & Morana, S. (2021). Digital facilitation assistance for collaborative, creative design processes. Teoksessa HICCS'21: Proceedings of the 54th Hawaii International Conference of System Science, Manoa, Hawaji, 5-8 tammikuuta 2021, 370-379. Haettu 5.4.2022 osoitteesta: <http://hdl.handle.net/10125/70655>.
- Blomqvist, K., Salo, N., & Toivikko, T. (2021). Uusi aika, uudet työskentelytavat–asynkroninen yhteistyö ja sen johtaminen digitaalisilla alustoilla. *Työn tuuli*, 30, 2, 14-17.
- Chen, I. Y. (2007). The factors influencing members' continuance intentions in professional virtual communities – A longitudinal study. *Journal of Information Science*, 33, 451–467. <https://doi.org/10.1177/0165551506075323>
- Dickson, G. W., Lee-Partridge, J. E., Limayem, M. & Desantis, G. L. (1996). Facilitating computer-supported meetings: A cumulative analysis in a multiple-criteria task environment. *Group Decision and Negotiation*, 5, 51–72.
- Dogherty, E. J., Harrison, M. B. & Graham, I. D. (2010). Facilitation as a role and process in achieving evidence-based practice in nursing: A focused review of concept and meaning. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 7, 76–89. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6787.2010.00186.x>

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ehrlichman, D. (2021). *Impact networks: Creating connection, sparking collaboration, and catalyzing systemic change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70, 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Harvey, G., Loftus-Hills, A., Rycroft-Malone, J., Titchen, A., Kitson, A., McCormack, B. & Seers, K. (2002). Getting evidence into practice: the role and function of facilitation. *Journal of Advanced Nursing*, 37, 577–588. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02126.x>
- Illi, M. M. (2014). Facilitation with digital tools, pictures and tangible objects in face-to-face workshops. Teoksessa Marjanovic D., Storga M., Pavkovic N., Bojetic N. (toim.) *DS 77: Proceedings of the DESIGN 2014 13th International Design Conference*, 2061–2070. Haettu 5.4.2022 osoitteesta: <https://www.designsociety.org/publication/35347/FACILITATION+WITH+DIGITAL+TOOLS%2C+PICTURES+AND+TANGIBLE+OBJECTS+IN+FACE-TO-FACE+WORKSHOPS>
- Kahane, A. (2021). *Facilitating breakthrough: How to remove obstacles, bridge differences, and move forward together*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kantojärvi, P. (2012). *Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum.
- Kimball, L. & Ladd, A. (2004). *Facilitator toolkit for building and sustaining virtual communities of practice*. Teoksessa P. M. Hildreth & C. Kimble (toim.), *Knowledge networks: Innovation through communities of practice*. Hershey, PA, USA: Idea Group Pub., 202–215.
- Kitson, A., Harvey, G. & McCormack, B. (1998). Enabling the implementation of evidence based practice: a conceptual framework. *Quality in Health Care*, 7, 149–158. <https://doi.org/10.1136/qshc.7.3.149>
- Kurki, A-L., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Koskela, I., Kalakoski, V., Heusala, T., Luukkala, K. & Gluschkoff, K. (2022 tulossa): *Tekoäly työn kehittämisen tueksi! Tekoälyavusteinen kehittämistoiminta digitaalisilla oppimisalustoilla*. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Kurki, A-L., Yli-Kaitala, K. & Koskela, I. *AI mediated collaborative development on a digital learning platform – tensions between expectations and practice* (artikkelikäsikirjoitus)
- Mittleman, D. D., Briggs, R. O. & Nunamaker, J. F. (2000). Best practices in facilitating virtual meetings: Some notes from initial experience. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 2, 5–14.
- Murphy, E. (2004). Recognising and promoting collaboration in an online asynchronous discussion. *British Journal of Educational Technology*, 35, 421–431. <https://doi.org/10.1111/j.0007-1013.2004.00401.x>
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nummi, P. (2007). *Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nummi, P. (2013). *Virtuaalifasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä, miten Ykä Hirvi teki virtuaalikokouksista mukavia ja tehokkaita*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nummi, P. (2018). *Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä*. Helsinki: Alma Talent.
- Pauleen, D. J. & Yoong, P. (2001). Facilitating virtual team relationships via Internet and conventional communication channels. *Internet Research*, 11, 190–202. <https://doi.org/10.1108/10662240110396450>
- Resta, P. & Laferrière, T. (2007). Technology in support of collaborative learning. *Educational Psychology Review*, 19, 65–83. <https://doi.org/10.1007/s10648-007-9042-7>
- Schaefer, T., Rahn, J., Kopp, T., Fabian, C. M. & Brown, A. (2019). Fostering online learning at the workplace: A scheme to identify and analyse collaboration processes in asynchronous discussions. *British Journal of Educational Technology*, 50, 1354–1367. <https://doi.org/10.1111/bjet.12617>
- Toivanen, M., Yli-Kaitala, K. & Koskela, I. *Työntekijöiden osaamisen kehittäminen virtuaaliyhteisössä: Fokuksessa valmennukseen, vuorovaikutukseen ja yhteisöön osallistuminen*. (artikkelikäsikirjoitus)
- Tynjälä, P., Häkkinen, P. & Hämäläinen, R. (2014). TEL@work: Toward integration of theory and practice. *British Journal of Educational Technology*, 45, 990–1000. DOI:10.1111/bjet.12164

**MINNA TOIVANEN KM**, työskentelee vanhempana asiantuntijana Työterveyslaitoksessa tutkimus- ja asiantuntijatehtävissä. Minnaa kiinnostavat työelämän ja -organisaatioiden uudet ilmiöt sekä erilaiset fragmentit ja rajapinnat. Viime aikoina fokuksessa ovat olleet onnekkaita sattumat, psykologinen turvallisuus ja osallistuminen virtuaaliyhteisöissä.

**INKA KOSKELA YTM**, on työskennellyt Työterveyslaitoksessa tutkijana ja projektipäällikkönä vuodesta 2011. Inka on tarkastellut työelämävuorovaikutusta, työn ja oppimisen digitaalista murrosta sekä organisaatioiden innovaatio- ja muutosprosesseja. Tällä hetkellä kiinnostuksen kohteina ovat etävuorovaikutuksen ja virtuaalisen yhteistyön muodot.

**TIINA HEUSALA KTM**, työskentelee Työterveyslaitoksessa kehittämispäällikkönä ja Pohjois-Suomen aluevastaavana. Hän on *Sujuva aivotyö - ja Työ, tekoäly ja ihminen -verkkokoulutusten* tuotevastaava ja valmentaa työpaikkoja työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan kehittämisessä sekä johtamisen teemoista. Tiina havainnoi asioita usein organisaatiopsykologian näkökulmasta.

Mirkka Vuorento  
Virpi Ruohomäki



## Etätyö haastoi esihenkilöt työkyvyn johtamiseen

Hyvä johtaminen, työolosuhteet ja työn sujuvuus tukevat työkykyä ja ehkäisevät työkyvyn heikkenemistä. Laajamittainen siirtyminen etätyöhön koronakriisin alussa sujui työpaikoilla hyvin, mutta organisaatioissa havahduttiin etäjohtamisen ja työkyvyn tuen haasteisiin. Pitkään jatkuneen etätyön aikana arjen johtamiseen kohdistui odotuksia ja esihenkilötyön vaatimukset lisääntyivät. Esihenkilöt kuitenkin ottivat käyttöön uudenlaisia toimintatapoja varmistaakseen työn sujumisen ja tukeakseen henkilöstön työkykyä. Nostamme tässä haastattelututkimuksessa esiin erityisesti esihenkilöiden ääntä ja kokemuksia koronapandemian ajalta. Organisaatioiden työkykyä tukevissa toimintatavoissa ja käytännöissä tulisi huomioida, että tulevaisuudessa työtä tehdään yhä enemmän monipaikkaisesti, muualta kuin päätyöpaikalta ja digivälineitä hyödyntäen. Työkyvyn tuki työpaikoilla vaatii strategista työkykyjohtamiseen sitoutumista ja riittäviä resursseja esihenkilötyölle.

**AVAINSANAT:** etätyö, työkyky, johtaminen, esihenkilöt

### Johdanto

Etätyöskentely perustuu työntekijän, esihenkilön ja työnantajan väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun ja sopimiseen sekä työntekijän itseohjautuvuuden tukemiseen kontrollin sijaan myös koronakriisin aikana (Ruohomäki ym., 2020). Suomalaisten laajamittainen siirtyminen etätyöhön koronakriisin alussa sujui pääosin hyvin. Sen mahdollisti pitkälle kehittynyt digitalisaatio ja digiosaaminen sekä aikaisempi kokemus etätyöstä (Ruohomäki, 2020; Ruohomäki ym. 2020; Sutela & Pärnänen, 2021).

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan etätyötä teki 41 % suomalaisista palkansaajista keväällä 2021. Etätyötä tekevät totesivat koronan vaikuttaneen työhönsä paljon tai melko paljon useammin (47 %) kuin muut (36 %). (Sutela & Pärnänen,

2021.) Etätyön lisääntymistä ovat raportoineet eniten ylimpään koulutusryhmään kuuluvat vastaajat (Haario ym., 2021).

### Etätyöhön ollaan tyytyväisiä

Koronapandemian aikana etätyötä koskevat tutkimustulokset niin Suomessa (esim. Ruohomäki ym., 2020; Sutela & Pärnänen, 2021) kuin kansainvälisissä tutkimuksissa (esim. Barro, Bloom & Davis, 2021) ovat olleet pääsääntöisesti melko myönteisiä. Suomalaisen kyselytutkimuksen mukaan työntekijät ovat olleet etätyöhön tyytyväisiä. Työntekijät, joilla oli etätyöstä aiempaa kokemusta, olivat kaikkein tyytyväisempiä. He tasapainottivat paremmin työ- ja vapaa-ajan sekä kokivat olevansa tuottavampia (Blomqvist, Sivunen, Vartiainen,

Olsson, Ropponen, Henttonen & van Zoonen, 2020). Vastavia alustavia tuloksia on saatu Työterveyslaitoksen käynnissä olevassa kyselytutkimuksessamme.

Ruohomäen (2021; 2022) mukaan koronapandemian aikaisten etätöiden edut ja haasteet riippuvat organisaatiosta, liiketoiminnasta ja työstä. Etätöiden etuina ovat säästyvät työmatkat sekä työn itsenäisyys ja joustavuus. Haasteina ovat työajan venyminen, yksinäisyys ja yhteisöllisyyden heikentyminen. Asia-keskeiset etäkokoukset, sekä palautteen ja tuen puute voivat kuormittaa. Etätöiden sujumiseen vaikuttaa myös kodin soveltuvuus etätöihin – ergonomiasta verkkoyhteyksiin. (Ruohomäki, 2021; 2022.)

Koronapandemian ja sen rajaamistoimet ovat vaikuttaneet monin tavoin väestön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimustietoa aiheesta on kuitenkin vasta niukasti. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) laajassa väestötutkimuksessa tarkasteltiin koronaepidemian vaikutuksia elintapoihin ja arkielämään (Haario ym., 2021). Tulosten mukaan työmatkaliikunta väheni, mitä selittää etätöiden yleistyminen. Sosiaalisissa suhteissa tapahtui kielteisiä muutoksia, kuten yksinäisyyden tunteen lisääntymistä. Perheen kanssa vietetty aika kuitenkin lisääntyi. (Haario ym., 2021.) Samankaltaisia tuloksia saatiin Työterveyslaitoksen seurantatutkimuksessa, jossa erityisesti nuorten ja yksinasuvien hyvinvointi on heikentynyt etätöissä (Kaltiainen & Hakanen, 2021). Terveiden ja hyvinvoinnin kannalta epäsuotuisat muutokset arkielämässä ja elintavoissa saattavat pitkällä aikavälillä heijastua lisääntyneenä sairastavuutena ja kansanterveyden heikkene- misenä (Haario ym., 2021).

## Työkyky etäjohtamisen haasteena

Työpaikoilla sairauspoissaolot ovat koronakriisin aikana vähentyneet (Sutela & Pärnänen, 2021), mikä on saattanut jättää piiloon mahdolliset työkyvyn heikentymiset. Työnantajan tulee kuitenkin varmistaa terveelliset ja turvalliset olosuhteet myös etätöissä. Työkyvyn hallinta, seuranta ja tuki työpaikoilla pohjautuvat lainsäädännön velvoittavuuteen ja ohjaukseen (Työterveyshuoltolaki, 2001; Työturvallisuuslaki, 2002; Laki sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n muuttamisesta, 2010).

Työkykyyn vaikuttavat työntekijän fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, johtaminen ja esihenkilötyö, työn sisällölliset tekijät, työolot ja työympäristö, työyhteisö ja sen kulttuuri sekä yhteiskunnan lainsäädäntö ja palvelujärjestelmä (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti, & Härkäpää, 2016). Pehkosen ja kumppaneiden (2017) mukaan strateginen työkykyjohtaminen sisältää organisaatioiden kaikki toimet työntekijöiden työkyvyn, terveyden ja turvallisten työolosuhteiden edistämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi. Toimintaa suunnitellaan yhteistyössä työnantajan, henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa.

Organisaatioiden työkykyä ylläpitäviin ja työkyvyttömyyttä ehkäiseviin toimiin kuuluvat muun muassa terveellisten elintapojen ja työstä palautumisen edistäminen, työkykyä tukeva fyysinen työergonomia ja työyhteisön psykososiaalisen ympäristön kehittäminen. Työkyvyn heikentyessä keinoina ovat mm. työn muokkaus, työterveysneuvottelut ja erityyppiset psykoterapiat. (Ervasti, Kausto, Leino-Arjas, Turunen, Varje & Väänänen, 2022.)

Esihenkilöllä on olennainen rooli eri työkyvyn toimien mahdollistajana. Esihenkilön rooliin kuuluu muun muassa työkyvyn muutosten havainnointi, puheeksi ottaminen ja yhteydenpito työntekijään mahdollisen sairauspoissaolon aikana (Mattila-Holappa, Selinheimo, Valtanen, Vilén, Sauni & Vastamäki, 2018). Hyvän johtamisen sekä työolosuhteiden, työn sujuvuuden ja työyhteisön kehittämisen avulla voidaan edistää hyvinvointia ja ennaltaehkäistä ongelmia jo etukäteen. Esihenkilöiden hyvillä valmiuksilla edistää hyvinvointia työssä on yhteys myös taloudelliseen tuottavuuteen (Aura ym., 2019).

## Mahdollisuus työn ja toimintatapojen kehittämiseen

Koronakriisissä esihenkilöt havahtuivat etäjohtamisen uusiin haasteisiin. Organisaatioiden johto joutui miettimään liiketoimintansa ja strategiansa uusiksi. Vastaavien suurten pandemioiden seurauksena myös työelämän käytännöt ja säännöt ovat muuttuneet myös aikaisemmin. Tämä avaa henkilöstöjohtolle ja -ammattilaisille mahdollisuuden vaikuttamiseen sekä työn ja toimintatapojen kehittämiseen (Vartiainen, 2021).

Johtamisosaamisen kehittäminen korostui koronapandemiatilanteessa. Hyvä etäjohtaminen edellyttää muun muassa luottamusta ja yhteisiä toimintatapoja (Ruohomäki, 2021; 2022). Lappalainen ja Rantanen (2021) tutkivat esihenkilöihin kohdistuvia odotuksia, joista kärkisijalle nousivat vuorovaikutus- ja tunnetaidot. Esihenkilötyö on muuttumassa yhä voimakkaammin viestintätoimijuuksi. Viestinnän funktio painottuu tiedonsiirron sijaan yhteisöllisyyden rakentamiseen ja vuorovaikuttamiseen. Arjen lähijohtamiseen kohdistuikin suuria odotuksia koronapandemiatilanteessa.

Joukko työelämäntutkijoita (Rudolph ym., 2020) julkaisi käsitteisiään siitä, miten koronapandemia tulee vaikuttamaan työn tulevaisuuteen ja ihmisiin organisaatioissa. Yksi keskeinen aihe oli etätö (esim. Miten etätöskentely vaikuttaa työsuoritukseen ja -hyvinvointiin; Minkälaisia etätöikäytäntöjä tarvitaan?) ja toinen oli henkilöstöjohtaminen (esim. Mitä henkilöstöjohtoon ja -ammattilaisten pitäisi tehdä pandemian oloissa ja sen jälkeen). Tässä kirjoituksessa syvennytään näihin aiheisiin haastattelututkimuksen avulla.

## Tutkimustavoitteet, aineisto ja tutkittavat organisaatiot

Tässä artikkelissa kuvaamme ja analysoimme esihenkilöiden arkijohtamista ja työkyvyn tuen toimintatapoja koronapandemian aikana. Nostamme esiin haasteita, joita esihenkilöt kokivat arkijohtamisessaan ja työkyvystä huolehtimisen kysymyksissä, kun enemmistö henkilöstöstä työskenteli kotonaan valtakunnallisen etätyösuosituksen mukaisesti. Kuvaamme myös ratkaisuja ja toimintatapoja, joilla esihenkilöt pyrkivät varmistamaan henkilöstönsä terveelliset, turvalliset ja työkykyä tukevat työskentelyolosuhteet.

Artikkelia varten analysoimme 21:n esihenkilöasemassa työskennelleen henkilön haastattelut. Haastattelut toteutettiin koronapandemian aikana maaliskuu-syyskuussa 2021. Esihenkilöiden haastattelut olivat osa laajempaa, yhteensä 45 haastattelua käsittävää teemahaastatteluaineistoa, johon sisältyivät myös henkilöstöammattilaisten sekä työsuojelutoimikunnan ja työterveyshuollon edustajien haastattelut.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu eteni etukäteen määriteltyjen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa. Haastateltavaa kannustettiin puhumaan aihepiiristä vapaasti ja haastattelija huolehti, että valitut teemat tulevat käsitellyksi. (Puusa 2020, 112–113.) Esihenkilöiden haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin (Tuomi & Sarajarvi 2018). Haastatteluissa käsiteltiin seuraavia teemoja:

- haastateltavan oma yksikkö/osasto
- etätyö organisaatiossa
- esihenkilötyö ja työkyvystä huolehtiminen etätyössä
- työkyvyn haasteiden ennaltaehkäisy ja terveellisten elintapojen edistäminen etätyössä sekä
- tuki ja ratkaisut, kun työkyky heikkenee.

Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi organisaatiota. Viisi näistä oli henkilöstömäärältään suuria ja yksi keskisuuri. Organisaatioiden toimialoina olivat tukku- ja vähittäiskauppa (2), rahoitus- ja vakuutustoiminta (2), mainostoiminta ja markkinointi sekä hallinto- ja tukipalvelutoiminta. Organisaatioissa tutkimus rajattiin koskemaan yksiköjä, joissa työtehtävät mahdollistivat etätyön tekemisen ja jotka olivat siirtyneet pääsääntöisesti etätyöhön koronapandemian vuoksi. Yksiköissä työskenteli pääasiassa erityisasiantuntijoita, asiantuntijoita sekä toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijöitä esimerkiksi taloushallinnon, digitaalisen kehityksen sekä henkilöstöhallinnon ja työkyvyn tuen tehtävissä.

## Nopeasti reagoivat ja soveltavat organisaatiot

Etätyötä oli tehty kaikissa tutkituissa organisaatioissa jo ennen koronapandemiaa työtehtävien niin salliessa. Laajamit-

taiseen etätyöhön siirryttiin kuitenkin vasta hallituksen valtakunnallisen etätyösuosituksen astuttua voimaan maaliskuussa 2020. Valtaosa työntekijöistä työskenteli kotona tai vastaavissa olosuhteissa.

Kaikissa organisaatioissa reagoitiin työntekijöiden terveellisten ja turvallisten työskentelyolosuhteiden varmistamiseen. Ne olivat sitoutuneita henkilöstön työkyvystä huolehtimiseen ja terveyden edistämiseen. Työkyvyn tuen käytäntöjä ja toimintamalleja sovellettiin nopealla aikataululla etätyön vaatimuksiin. Sekä henkilöstölle että esihenkilöille tarjottiin välineitä ja työkaluja, jotka tukivat oman työn sujumista sekä terveellisiä ja turvallisia työskentelyolosuhteita. Toimilla oli organisaation johdon tuki, mutta pääasiallisesti asiaa edistivät organisaatioiden henkilöstöammattilaiset hyödyntäen muun muassa työterveyshuollon asiantuntemusta.

Organisaatioissa panostettiin etenkin työntekijöiden työkykyä ylläpitäviin ja työkyvyttömyyttä ehkäiseviin toimiin. Käytännön toimia olivat muun muassa työaikajoustot ja mahdollisuudet lainata etätyöpisteen fyysisistä ergonomiaa parantavia työvälineitä. Lisäksi jaettiin tietoa toimista, jotka edistivät palautumista ja jaksamista etätyöpäivän aikana koskien esimerkiksi tauotusta ja liikkumista. Koronapandemian jatkussa toimintaa muokattiin ja toimia kehitettiin edelleen vastaamaan henkilöstössä esiin nousseita tarpeita. Lisäksi organisaatiot hyödynsivät Työterveyslaitoksen laatimia etätyötä koskevia ohjeistuksia ja vinkkejä.

Valmentava johtaminen ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen on ollut useimmissa tutkituissa organisaatioissa vallitseva suuntaus jo ennen koronapandemiaa. Organisaatioissa tunnistettiin kuitenkin tarve tukea esihenkilöitä etänä johtamisessa. Organisaatioiden HR-yksiköt tukivat esihenkilöiden valmiuksien ja osaamisen kehittämistä. Esihenkilöille järjestettiin koulutuksia ja valmennuksia ja heidän keskinäistä verkostoitumistaan edistettiin. Vahvistamaan pyrittiin etenkin niitä osaamisen osa-alueita, jotka tukevat johtamista etätyössä, esimerkkinä fasilitointitaitojen kehittäminen. Henkilöstöammattilaiset pitivät vahvasti esillä myös työkyvystä huolehtimisen kysymyksiä. Esihenkilöille jaettiin tietoa sekä organisaation omista että työterveyshuollon ja kumppaneiden palveluista. Yhdessä organisaatiossa HR-yksikkö järjesti esihenkilöille säännöllisesti työkykyyn ja etätyöhön liittyviä ”klinikkoita”, joissa käytiin läpi työkyvyn tuen kysymyksiä esihenkilöiden omista tiedontarpeista käsin.

## Koronapandemia haastoi esihenkilöiden työkyvyn tuen toimintatavat

Koronapandemia ja laajamittainen siirtymä etätyöhön haastoivat esihenkilöiden päivittäistä johtamista tuoden siihen uusia elementtejä. Siirtymä etätöihin sujui organisaatioissa hyvin ja työntekijät suoriutuivat tehtävistään pääsääntöisesti erinomaisesti myös etänä. Suuri muutos oli se, että työnteki-

jöitä tavattiin ainoastaan teknologiavälitteisesti etäyhteyksien avulla. Tämä haastoi esihenkilöt ja heidän tapansa johtaa ja tukea henkilöstönsä hyvinvointia. Usein etäjohtamisen haasteet liittyivät myös siihen, miten varmistaa työntekijöiden hyvinvointi etätyössä.

Se, miten sä opit tuntemaan ihmiset kokonaisuutena ja pystyt johtamaan yksilöllisesti, niin se on paljon vaikeempaa, kun sä et nää niitä. Kuitenkin sä ihmistä katot kokonaisuutena ja haluat ymmärtää ja tuntea sen johdettavan ja yksilöllisesti johtaa. Se ei oo sama kun sä oot siellä Teamsin välityksellä.

## Huomio psykososiaalisiin kuormitustekijöihin

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan osa työntekijöistä saat-  
taa tarvita aiempaa enemmän tukea oman työn psyykkisten kuormitustekijöiden hallintaan. Haasteeksi nousivat työn rajaamisen vaikeus, työn läikkyminen vapaa-ajalle ja työaiko-  
jen piteneminen. Fyysisen työpaikan rakenteet eivät enää tukenet rutiineja, jotka edistävät psyykkisten kuormitusteki-  
jöiden hallintaa. Työpäivät olivat aiempaa intensiivisempiä, ne koostuivat useista peräkkäisistä etätapaamisista. Aikaa itsenäisesti tehtävälle työlle tai tauotukselle oli vähän. Jois-  
sakin organisaatioissa tunnistettiin myös muita kuormituste-  
kijöitä, kuten liiallinen työmäärä, jatkuva kiire ja organisaati-  
ossa meneillään olevat muutokset.

Myös psyykkiset kuormitustekijät, et miten sä siellä kotitoimistolla töitä teet. Ja pystyt rajaamaan sitä tekemistä siinä, missä työ on samalla muuttunut tosi intensiiviseksi. Sitä kautta tää tämmönen, miten tuetaan siinä itsensä johtamisessa ja psyykkisten kuormitustekijöiden hallinnassa, niin se on kyllä selkeesti noussut teemaksi meillä.

Koronapandemia muutti olennaisesti yhteistyön tapoja sekä sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden rakentumista työ-  
yhteisöissä. Jatkuva etätyö saattoi lisätä työn sosiaalisia kuor-  
mitustekijöitä. Vuorovaikutus muuttui aiempaa asiapitoisem-  
miksi ja yhteydenpito ennalta suunnitelluksi. Mahdollisuudet epävirallisille ja vapaamuotoisille kohtaamisille vähenivät radikaalisti. Kokonaan pois jäivät esimerkiksi satunnaiset  
kohtaamiset ja yhteiset lounas- ja virkistystauot työpaikalla,

jotka sekä tukivat työpäivistä palautumista että pitivät yllä yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Jotkut työntekijät saattoivat työskennellä jatkuvasti yksin. Yksi suurimmista haasteista esihenkilöiden mukaan olikin työyhteisön yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja edistäminen jatkuvassa etätyössä.

## Työkykyhaasteiden havaitseminen ja tunnistaminen

Pitkään jatkuneessa etätyössä esihenkilöiden oli ratkaistava, miten havainnoida ja tunnistaa ensimmäisiä merkkejä työky-  
vyn heikkenemisestä tai sen riskistä. Näkymä henkilöstön hy-  
vinvointiin kaventui, kun työntekijöitä ei tavattu kasvokkain. Lähes kaikki haastateltavat pohtivat, onko heikentyneen ter-  
veyden, kuormittavan työtilanteen tai muiden haasteellisten tilanteiden kanssa helpompi sinnitellä etätyössä kuin työpai-  
kalla ja tuleeko heikentynyt työkyky esille vasta, kun ainoa vaihtoehto on sairauspoissaolo.

Tavanomaiset tavat seurata henkilöstön hyvinvointia eivät enää pärjäneet. Esimerkiksi lyhyet sairauspoissaolot olivat vä-  
hentyneet koronapandemian aikana, eikä sairauspoissaoloja pidettykään täysin luotettavana mittarina henkilöstön työky-  
vyn tilasta. Organisaation työkyvyn toimintamallit, kuten var-  
haisen tuen malli, eivät aina antaneet esihenkilöille välineitä tai työkaluja toimia tilanteessa, jossa työntekijöitä ei tavattu ollenkaan kasvokkain. Tämän nähtiin lisäävän työntekijöiden omaa vastuuta mahdollisten haasteiden esiintuomisessa.

Mun mielestä tää korostaa myös tosi paljon oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä. Mä en esimiehenä voi tietää, minkälaisia tilanteita mun henkilöillä on, kun me ollaan vaan tälleen Teamsin välityksellä yhteydessä. Meillä on jotenkin tosi korkea kynnyks pitää kameroita päällä. Eli tavallaan sä vaan kuulet äänen ja välillä ei sitäkään.

Esihenkilöt ottivat tarvittaessa puheeksi työntekijän kanssa työssä ilmenneet tilanteet koskien esimerkiksi työssä suoriut-  
umista. Terveyttä ja työkykyä koskevissa asioissa ohjattiin myös työterveyshuoltoon ja muihin työkykyä tukeviin pal-  
veluihin. Ratkaisuja pyrittiin löytämään yhteistyössä. Haas-  
teita koronapandemian aikana aiheutti puheeksi ottaminen, työkykyneuvottelut ja muut terveyttä koskevat keskustelut etätoteutuksena. Kun puhe oli herkistä, henkilökohtaisista ja luottamuksellisista asioista, suurin osa pyrki toteuttamaan keskustelut kasvokkain terveysturvallisesti.

Työkyvyn tuen keinot työkyvyn heikentyessä koettiin pääsään-  
toisesti soveltuviksi myös etätyötilanteessa. Esimerkiksi työ-  
aikojen joustot, työn muokkauksen keinot ja osasairauspäiväraha

olivat käytössä samoin kuin läsnätyössäkin. Joissain tapauksissa etätöiden mahdollisuudet, kuten joustavuus työn rytmittämisessä ja työajoissa, työrauha sekä työmatkojen jääminen pois, voivat helpottaa työssä jatkamista myös työkyvyn heikentyessä. Haasteen kuitenkin asetti työyhteisön fyysisen läsnäolon puute ja vähäisempi sosiaalinen tuki, joka voi olla esimerkiksi pitkän sairauspoissaolon jälkeen työhön palaavalle erityisen arvokasta.

## Esihenkilöillä paljon eväitä työkyvyn johtamiseen myös etätöissä

Työkyvystä huolehtimisen kysymykset nousivat organisaatioissa esiin uudesta näkökulmasta, ja esihenkilöt muokkasivat ja sovelsivat omaa toimintaansa etätyötilanteen vaatimuksiin. Arkijohtamisessa tapahtui merkittävä toimintatapojen muutos. Tavoitteena oli varmistaa sekä työn sujuminen että henkilöstön hyvinvointi.

### Vuorovaikutuksen turvaaminen

Esihenkilöt jakoivat näkemyksen siitä, että koronapandemian aikaisessa etätöissä oli tärkeä turvata keskusteluyhteys työntekijöihin ja luoda rakenteet sujuvalle vuorovaikutukselle. Organisaatioissa lisättiin viestintää ja vuorovaikutusta koko organisaation tasolla, tiimien kesken ja esihenkilön ja työntekijän välillä. Esihenkilöt pitivät tiimeihinsä yhteyttä suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Yhteisten työasioiden hoidon ja keskustelun lisäksi oli tärkeä varmistaa tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sujuvuus haastavissa tilanteissa, esimerkiksi kun työssä oli kiirepiikkejä tai tarve purkaa ongelmatilanteita. Etätöaikana työtilanteiden ja haasteiden käsittely yhdessä helpotti yhteistyötä, vähensi eristyisyyden kokemuksia ja antoi tiimiläisille näkymää muun tiimin työhön.

Keinot vuorovaikuttaa, keinot kommunikoida, niin se on asia, johon joutuu nyt kiinnittämään huomiota. Siihen joutuu miettimään menetelmät, et miten mä sitä toteutan. Kun aikaisemmin sen pystyi vähän kevyemmin siinä läsnätyön ohessa toteuttamaan spontaanimminkin. Nyt se on enemmänkin järjestelmällistä toimintaa.

Etenkin koronapandemian alkuvaiheessa panostettiin kahdenkeskisiin kohtaamisiin ja keskusteluihin työntekijöidensä kanssa. Esihenkilöt korostivat työntekijöille olevansa käytettävissä ja tavoitettavissa myös etäyhteyksin ja kannustivat yhteydenottoihin mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Usein he varasivat kalenteristaan päivittäisen tai viikoittaisen ajan, jolloin he olivat vapaana työntekijöiden akuutteja yhteyden-

ottoja varten. Muutamat haastateltavat kertoivat olevansa työntekijöihinsä yhteydessä ilman, että hoidettavana oli varsinaista työasia. Koska työpaikalla työtilanteesta ja kuulumisista oli keskusteltu päivittäin, pyrittiin tätä tapaa jatkamaan myös etätöissä.

Mä itse uskon, että lähijohtajien ja lähijohdettavien kahdenkeskisten kontaktien määrän riittävänä pitämiseen. Ei anneta asioiden luisua siihen, että hommat vaan tapahtuu, vaan oikeesti semmonen kahdenkeskinen yhteys säilyy riittävän tiiviinä. Se on eri organisaatioissa erilaista, mutta kyllä kuukausi on aika pitkä aika, jos ei kuule esimiehestä mitään tai lähijohdettavasta mitään.

### Työkyvystä huolehtiminen etänä

Esihenkilöt seurasivat etätöaikana sairauspoissaolojen ohella organisaation keräämiä mittareita ja dataa – aivan kuten ennen koronapandemiaa. Kaikissa tutkittavissa organisaatioissa toteutettiin useita kertoja vuodessa toistuvat työhyvinvointia mittaavat pulssikyselyt ja niiden ohella laajempia kyselyitä. Koronapandemian ja etätöiden jatkuessa toteutettiin myös etätöitä koskevia kyselyitä. Organisaation data antoi esihenkilölle tietoa oman tiimin hyvinvoinnista ja siinä tapahtuvista muutoksista. Kyselytuloksia hyödynnettiin myös keskustelun pohjana.

Erityisen tärkeää vuorovaikutuksen varmistaminen oli, kun työntekijällä oli esimerkiksi työtehtävistä, etätöistä tai terveydentilasta johtuvia tilanteita, jotka vaativat reagoitua tukea. Osa esihenkilöistä kertoi tietoisesti normalisoivansa työkyvystä keskustelua ja kysyvän aktiivisesti työntekijöiltä kuulumisia ja vointia. He korostivat kohtaamisen tärkeyttä, avointa keskustelua, kysymistä ja kuuntelemista. Kun etätö oli jatkuvaa, tuli luottaa kevyempiinkin signaaleihin: vilahtiko työntekijän puheissa kiire ja ehtivätkö kaikki tehdä työnsä kunnolla?

Mä uskon ihmisten kanssa avoimesti keskusteluun. Mä kysyn aika suoraan, miten voit ja kuuntelen tarkalla korvalla. Kannustan heitä siihen, että he avoimesti kertovat mulle, jos on sellanen tilanne, että tarvii tukea tai apua. Aika herkästi ohjaan työterveyshuoltoon ihmisiä keskustelemaan.

Työkykyyn liittyvistä asioista keskustelu vaatii työntekijältä rohkeutta. Esihenkilöt pyrkivät luomaan psykologisesti turvallisen ilmapiirin ja puitteet sille, että vaikeitakin asioita oli helpompi tuoda esiin luottamuksellisesti. Joskus työkyvyn teemasta keskustelu teknologiavälitteisesti saattoi olla jopa etu ja helpottaa keskustelua.

Sä oot omassa kotona, sä oot turvassa siellä, niin siellä voi helpostikin puhua myös syvemmin jostain vaikeista asioista kuin että sä olisit vaan nopeesti käytävällä, et hei, tuu juttelemaan mun kanssa tästä näin. Se voi jopa olla tommosene keskusteluun hyväkin asia.

Työkyvyn heikentyessä keinoja ja ratkaisuja tilanteeseen haettiin aktiivisessa vuoropuhelussa ja yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Yhteistä tähän tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa oli henkilöstöammattilaisten vahva asiantuntemus, jota esihenkilöt pystyivät hyödyntämään. Lisäksi HR-tyksiköt jakoivat aktiivisesti tietoa työkyvystä huolehtimisen teemoista etätyössä. Yhdessä organisaatiossa oli rakennettu systemaattista yhteistyötä ja vuorovaikutusta työterveyshuollon ja asiantuntijoiden kanssa. Tämä madalsi esihenkilöiden kynnystä olla yhteydessä työterveyshuoltoon tilanteissa, joissa tarvitsivat konsultaatiota; esimerkiksi silloin, kun huoli heräsi yksittäisen työntekijän kohdalla.

## Yhteisöllisyyden edistäminen

Yhteisöllisyys ja yhteen kuuluvuuden tunne lisäävät hyvinvointia työssä. Koska mahdollisuuksia spontaanille vuorovaikutukselle koronapandemian aikana oli varsin vähän, sopivat esihenkilöt työntekijöiden kanssa käytäntöjä, jotka tukivat yhteisöllisyyttä. Usein tämä tarkoitti vapaamuotoisten kohtaamisten järjestämistä etäyhteydellä, areenaa, jossa oli mahdollisuus jakaa myös työn ulkopuolisia asioita. Työyhteisössä pidettiin virtuaalisia kahvihetkiä tai lounastaukoja. Kohtaamisen sujuvoittamiseksi ohkeen saatettiin järjestää ohjelmaa (esim. päivän lehden tietokilpailukysymykset) tai rakentaa tapaaminen jonkun löyhästi työhön liittyvän, kevyen keskustelutavan aiheen ympärille. Koronapandemian pitkittyessä etäyhteydellä järjestettiin myös työpaikan virkistystapahtumia. Lisäksi erilaisia digitaalisia kanavia ja työtiloja hyödynnettiin kuulumisten ja tervehdysten vaihtamiseen.

Meillä on nyt tiimin virtuaalikalavit aina kerran viikossa perjantai-aiamuna, niin siellä me nyt puhutaan kaikesta muusta, että siellä ollaan puhumatta mistään työasiasta. Mutta on se näin, Teams-kokoukset, niin niissä puhutaan asiaa ja niissä ollaan tehokkaita.

## Yhteisesti sovitut käytännöt

Koronapandemian pitkittyessä esiin nousi tarve sopia ohjeistuksista ja pelisäännöistä, jotka tukivat työpäivän huokoisuutta ja työntekijöiden palautumista. Tavoitteena oli varmistaa muun muassa riittävät tauot ja mahdollisuudet itsenäiseen, keskittymistä vaativaan työhön. Ohjeistuksia laadittiin myös organisaatiossa, mutta usein käytännöistä keskusteltiin pienemmissä yksiköissä ja oman työn lähtökohdista käsin. Esihenkilöt kertoivat sopineensa omassa tiimeissään mm. kokouskäytännöistä ja -kestosta, jotta työpäivät eivät olisi täyttyneet jatkuvista kokouksista.

Videoyhteyden käyttö virtuaalitapaamisissa inhimillisti vuorovaikutusta ja auttoi havainnoimaan työntekijän hyvinvointia. Osa organisaatioista oli ohjeistanut kameroiden käyttöön, kun se osallistujamäärän näkökulmasta oli mielekäästä ja vähintään tapaamisten aluksi. Kameran käytön vakiintuminen osaksi normaalia kokouskäytäntöä oli kuitenkin haastavaa. Esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskisissä tapaamisissa kameran käyttöä usein edellytettiin.

Mut se, että mitäs kun huoli herää ja miten sä pääset käsiksi siihen, että mikä todellinen tilanne on, niin se on ollut tietynlaista pelisäännöttämistäkin. On hyvä huomioda etäjohtamisessa, että on kamerat aina auki ja ne keinot käytössä, miten pystyis vähän paremmin havainnoimaan, että mikä se meininki siellä kotona on.

Esihenkilöt pitivät varsin suurena työntekijän omaa vastuuta hyvinvoinnista ja ratkaisuista, jotka tukevat esimerkiksi työpäivästä palautumista. Osa haastateltavista kertoi tietoisesti luovansa tiimeissään ilmapiiriä, jossa omasta työkyvystä on tärkeä huolehtia. He johtivat esimerkillä, olivat yhteydessä työntekijöihin vain tavanomaisen työajan puitteissa ja merkitsivät omat lounastauot ja työajat sähköiseen kalenteriin kaikkien nähtäville. Esihenkilön ja johdon omat käytännöt ovat selkeä

viesti: myös työntekijöillä on lupa toimia samoin ja pitää huolta työpäivän huokoisuudesta ja työtuntien rajaamisesta.

## Arkijohtaminen työkyvyn tukena

Esihenkilöiden perustoimintaan kuuluu tavoitteiden asettaminen sekä työtehtävien priorisointi ja organisointi. Esihenkilöiden mukaan etätyössä näistä johtamisen elementeistä oli tärkeä huolehtia entistäkin tarkemmin. Työmäärän toteutumista oli seurattava myös työkuormituksen ja jaksamisen näkökulmista. Vaikka työ sujui yleensä erinomaisesti myös etänä, osa työntekijöistä tarvitsi tukea ja ohjausta työstä suoriutumiseksi. Tuen tarve saattoi korostua esimerkiksi tilanteissa, joissa työnkuva on muuttunut tai organisaatiossa oli käynnissä muutostilanne.



Työtehtävien priorisointiin on tarvinnu enemmän tukea, sen oon huomannu sekä itse että tiimiläiset ovat tukeutuneet siinä. Kun työtä on liikaa, ni ollaan neuvoteltu, keskusteltu, et mitä vois jättää tekemättä. Et sitä on tehty mun mielestä paljon enemmän ku aikasemmin.

Pitkään jatkunut etätyö oli tuonut aiempaa selkeämmin esiin työntekijöiden yksilölliset tilanteet ja erilaiset taustat, jotka voivat vaikuttaa etätyön sujumiseen ja työkyvystä huolehtimiseen. Koronapandemia kohteli ihmisiä eri tavoin riippuen esimerkiksi iästä, terveydentilasta, elämäntilanteesta ja siitä, kuuluivatko he itse tai heidän läheisensä riskiryhmiin. Haastatteluissa esiin nostettiin esimerkiksi nuorten ja työuraansa aloittavien haastava tilanne, monenlaiset perhetilanteet, yksin elävät sekä mielenterveyden haasteet ja mahdollinen päihde-ongelmien kärjistyminen jatkuvassa etätyössä. Kokonaisuudessa olennaisena tekijänä tuli huomioida myös psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät, esimerkiksi organisaation muutostilanteet tai työkuorma.

## Työkyvystä huolehtimisen haasteet ja ratkaisut

Etätyössä on paljon etuja, ja se on lisännyt työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Etätyön joustavuus ja työmatkojen jääminen pois on antanut mahdollisuuden rytmittää työtä oman elämäntilanteen mukaan ja lisännyt vapaa-aikaa. Samalla se on kuitenkin pidentänyt työaikaa. (Ruohomäki ym., 2020.) Etätyötä koskevat kyselyt kertovat, että monet haluavat jatkaa ainakin osittaisessa etätyössä myös koronapandemian jälkeen (Ruohomäki ym., 2020; Ruohomäki, 2021; Barrero, Bloom & Davis, 2021; Eurofound, 2021; Sutela & Pärnänen 2021). Etätyön arvioidaan jatkuvan myös valtakunnallisen etätyö-

suosituksen päättymisen jälkeen koronatilanteen vähitellen helpottaessa (YLE uutiset 28.2.2022).

Työkyvystä huolehtimisen näkökulmasta laajamittainen ja pitkään jatkunut etätyö on tuonut mukanaan haasteita. Tulosten mukaan työpaikan rakenteiden liudentuminen oli lisännyt työntekijän omaa vastuuta työkyvyn ylläpitämisestä, koskien esimerkiksi työstä palautumista. Vuorovaikutus ja kommunikaatio siirtyi teknologiavälitteiseksi, mikä vaikeuttaa etenkin esihenkilöiden mahdollisuuksia tunnistaa työkyvyn heikkenemistä.

Organisaatio luo puitteet työkyvystä huolehtimiselle myös etänä ja esihenkilöillä on tässä olennainen rooli: työpaikan käytännöt ja rakenteet sekä johtaminen mahdollistavat hyvinvoinnin työssä. Tulokset osoittivat, että esihenkilöt sovelsivat toimintaansa, jotta pystyivät tukemaan henkilöstön työkykyä myös etänä. Taulukkoon 1 on koottu toimivia työkyvyn tuen käytäntöjä ja toimintatapoja, joita haastatellut esihenkilöt ottivat käyttöön koronapandemian aikana tutkituissa organisaatioissa.

Organisaatioiden toimintaympäristöjen on todettu muuttuneen yhä monimutkaisemmiksi ja nopeateposemmiksi. Tämä on muuttanut myös johtamisen roolia, joka on yhä enemmän koordinoivia, neuvontaa ja tukea. (Talja, Nieminen & Lanne, 2021.) Lisäksi esihenkilöiden toiminnassa painottuu aiempaa enemmän viestintä sekä yhteisöllisyyden rakentaminen ja vuorovaikutus (Lappalainen & Rantanen, 2021). Tämä on korostunut etätyössä ja koronapandemian aikana entisestään. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempia havaintoja. Pandemiatilanteessa esihenkilöt olivat tietoisia vuorovaikutuksen ja viestinnän tärkeydestä ja sen merkityksestä myös työkyvyn tuen näkökulmasta. Viestinnälle luotiin aiempaa tiiviimmät säännölliset rakenteet eri tasoilla, mikä toi myös systemaattisuutta työkyvyn tuen käytäntöihin.

Uusi tilanne vaati esihenkilöiltä osaamista ja valmiuksia soveltaa työkyvyn tuen periaatteita etätyössä. Tutkituissa organisaatioissa esihenkilöt saivat vahvaa tukea HR-yksiköiden ammattilaisilta. Ratkaisevaa näytti olevan, miten esihenkilötyötä oli resursoitu ja oliko esihenkilöillä mahdollista keskittyä ihmisten johtamiseen etätyön vaatimalla tavalla. Koronapandemian myötä esihenkilöiden työ näyttää aikaisempaa intensiivisemmältä ja työpäiviin on tullut uusia elementtejä.

Myös Pehkonen työtovereineen (2017) on todennut, että strateginen työkykyjohtaminen vaatii riittävää tukea ja resursseja esihenkilötyölle. Organisaatioiden rakenne sekä työkyvyn tuen toimintamallit osaltaan tukevat esihenkilöiden työtä, esihenkilöt eivät voi tehdä kaikkea yksin. Ylimmän johdon linjaukset eivät välttämättä näy työntekijöiden arjen mahdollisuuksissa ja valinnoissa, jollei lähiesihenkilö niitä pysty tukemaan.

Pohdittavaksi tulee myös esihenkilöiden henkilöstön johtamiseen käytettävissä olevat aikaresurssit ja tämän heijastuminen oman työn kuormittavuuteen. Haastateltavat tiedostivat, että heidän oma esimerkkinsä antaa vahvan viestin ja mandaatin työntekijöille huolehtia työpäivän huokoisuudesta. Aineisto kuitenkin antaa viitteitä myös siitä, että tähän ei usein ollut omassa työssä mahdollisuutta. Muun muassa organisaatiossa

Taulukko 1. Esihenkilöiden kokemuksia työkyvystä huolehtimisen haasteista ja ratkaisuista etätyössä.

| Esihenkilöiden kokemuksia työkyvystä huolehtimisen haasteista ja ratkaisuista etätyössä                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HAASTEITA                                                                                                                                                                                                                                                            | RATKAISUJA JA OHJEISTUKSIA ESIHENKILÖILLE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>Psyykkisten kuormitustekijöiden hallinta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työ läikkyy vapaa-ajalle</li> <li>- Työajat pitenevät</li> <li>- Työn intensifioituminen</li> <li>- Palautumisesta huolehtiminen, esim. tauotus haastavaa</li> </ul> | <p><b>Työpäivän huokoisuus ja palautumisen tukeminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiimissä tai työpaikalla on hyvä sopia pelisäännöistä koskien esimerkiksi tavoitettavuutta ja kokouskäytäntöjä.</li> </ul> <p><b>Etätyön sujumisesta ja työssä onnistumisesta keskustelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimenkuvan, työn tavoitteiden ja työtehtävien kirkastaminen</li> <li>- Tuki työpäivän suunnitteluun, ajankäyttöön ja priorisointiin</li> </ul> <p><b>Mahdollisuus keskustella työssä ilmenneistä haasteista ja purkaa kuormittavia tilanteita</b></p> <p><b>Esimerkillä johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteydenpito tavanomaisten työaikojen puitteissa ja taukojen merkkäminen kalenteriin</li> <li>- Omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Sosiaalisten kuormitustekijöiden hallinta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksin työskentely ja eristyneisyys</li> <li>- Yhteisöllisyyden rapautuminen</li> <li>- Vapaamuotoisten kohtaamisten puute</li> </ul>                                | <p><b>Vapaamuotoisten virtuaalisten kohtaamisten järjestäminen ja kuulumisten vaihtaminen digitaalisilla kanavilla</b></p> <p><b>Kasvokkaiden kohtaamisten varmistaminen hybridityössä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osa tapaamisista voi olla hyvä järjestää työpaikalla (esim. yhteinen ideointi, virkistystapahtumat) ja joskus etätilaisuus on parempi vaihtoehto (tiedotustilaisuudet)</li> </ul> <p><b>Uudet työntekijät osaksi työyhteisöä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdytys ja työhönopastus kasvokkain</li> <li>- Muihin työntekijöihin tutustuttaminen</li> </ul> <p><b>Toimintaa edistävän palautteen antaminen ja kannustus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokemusten kerääminen etätyöstä</li> <li>- Palautteen pyytäminen myös omasta toiminnasta</li> </ul> <p><b>Yhdenvertaisuuden huomioiminen etätyömahdollisuuksissa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn organisointi siten, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää etätyön mukanaan tuomia etuja työtehtävien salliessa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>Työkyvyn tuen käytännöt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työkyvyn haasteiden tunnistaminen ja havainnointi</li> <li>- Työkykyasioiden puheeksi ottaminen</li> <li>- Työhön paluun tuki pitkän sairauspoissaolon jälkeen</li> </ul>             | <p><b>Organisaation mittareiden ja työhyvinvoinnin tunnuslukujen seuraminen, esimerkiksi sairauspoissaolot ja pulssikyselyt.</b></p> <p><b>Vuorovaikutuksen turvaaminen lähijohdettaviin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteydenpito, kuulostelu ja kuulumisten kysyminen</li> <li>- Mahdollisuus ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä, esim. soittoajat</li> </ul> <p><b>Kameroiden käytöstä sopiminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kameroiden käyttö virtuaalitapaamisissa inhimillistää vuorovaikutusta ja auttaa havainnoimaan työntekijöiden jaksamista.</li> </ul> <p><b>Työkyvyn kysymyksistä keskustelu ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kohtaaminen, kuuntelu, keskustelu ja ratkaisujen etsiminen</li> </ul> <p><b>Yhteistyö kumppaneiden kanssa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarvittaessa työterveyshuoltoon tai muihin työkykyä tukeviin palveluihin ohjaaminen</li> <li>- Tukea ja apua työkyvyn kysymyksiin saa HR-yksiköstä tai työsuojelusta</li> </ul> <p><b>Yksilöllisten tilanteiden huomioiminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden elämäntilanteet vaihtelevat ja ne voivat myös vaikuttaa etätyön tekemiseen</li> </ul> <p><b>Monikanavaisesti havainnointi ja luottaminen työtä koskeviin kevyempiinkin signaaleihin</b></p> |

käynnissä olleet muutokset ja rekrytointivaikkeudet heijastuivat myös esihenkilön työkuormitukseen.

Riittävien resurssien ohella organisaatiossa olisi tuettava esihenkilöiden valmiuksia ja osaamista työkyvyn osalta ja tavoissa tukea sitä. Niin epävirallinen kuin virallinenkin vuorovaikutus muuttui organisaatioissa teknologiavälitteiseksi, ja se muutti kaikkien työtä. Alasoini tutkijaryhmineen (2022) esittää, että uudet teknologiat edistävät pitkällä aikavälillä tuottavuutta ja hyvinvointia, mutta niiden kokeilemiseen ja käyttöönottoon liittyvät murrosvaiheet synnyttävät usein risiiriitoja ja lisäävät yhteiskunnallista eriarvoisuutta.

Kaikessa työkykyä tukevassa toiminnassa tulisikin huomoida, että tulevaisuuden työtä tehdään yhä enemmän monipaikkaisesti ja digivälineitä hyödyntäen. Ryhmätyöteknologiat ovat mahdollistaneet etätyöskentelyn koronatilanteessa, mutta teknologiavälitteisten tiimien yhteistyössä ja johtamisessa on vielä paljon kehittämisen mahdollisuuksia. Yhdeksi tutkimus- ja kehityskohteeksi nousee se, miten ajasta ja paikasta riippumatonta tiimityötä koordinoidaan ja johdetaan (Blomqvist, Salo & Toivikko, 2021).

Samalla tulee huolehtia siitä, ettei digivälineiden lisääntyvä käyttö työssä aiheuta hallitsematonta kuormitusta, vaan työntekijöitä kuullaan ja otetaan huomioon siinä vaiheessa, kun uusia ratkaisuja suunnitellaan. Digitalisoituvassa työelämässä tarvitaan teknisten laitteiden ja sovellusten osaamisen lisäksi myös kykyä etsiä tietoa sekä arvioida, hyödyntää, jakaa ja luoda sitä. Tämä tukee työntekijöiden edellytyksiä osallistua digivälineiden ja oman työnsä kehittämiseen. (Alasoini ym., 2022.)

Työelämässä ollaan isojen murrosten äärellä. Jotta työntekijöiden työkyvyn tuki varmistetaan myös muutostilanteissa, tarvitaan vakiintuneet työkykyjohtamisen toimintamallit, selkeää vastuunjakoja, toimivia yhteistyöprosesseja (Pehkonen ym., 2017) ja hyvää, oikeudenmukaista johtamista. Ennakoimattomissa tilanteissa organisaatiolta vaaditaan myös resilienssiä. Resilientit organisaatiot ovat joustavia ja kykenevät soveltamaan työkyvyn tuen käytäntöjään myös poikkeavissa ja yllättävissä tilanteissa. ■

**Tutkimus on toteutettu osana Työterveyslaitoksen Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä -hanketta. Hankkeen päärahoittaja on Työsuojelurahasto ja muut rahoittajat Alko, Elo, Ilmarinen, Keva ja Varma. Kirjoittajat kiittävät tutkimuksen rahoittajia sekä mukana olleita organisaatioita.**

## LÄHTEET

- Alasoini, T., Ala-Laurinaho, A., Käsälä, M., Saari, E. & Seppänen, L. (2022). Työelämän digikuilujen yli: digitalisaatio kaikkien kaveriksi. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 28.2.2022 osoitteesta <https://www.julkari.fi/handle/10024/143939>.
- Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen T. (2019). Johtaminen ja tuottavuus henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Crossover 1/2019. Haettu 22.2.2022 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/35823/isbn9789526083681.pdf?sequence=1>
- Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. (2021). Let me work from home, or I will find another job (July 21, 2021). University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2021-87. Haettu 26.1.2022 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3890988>.
- Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & van Zoonen, W. (2020). Remote work in Finland during the Covid-19 pandemic. Results of a longitudinal study. Haettu 28.2.2022 osoitteesta <https://futureremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Remote-work-in-Finland-during-the-Covid-19-pandemic.pdf>
- Blomqvist, K., Salo, N. & Toivikko T. (2021). Uusi aika, uudet työskentelytavat – asynkroninen yhteistyö ja sen johtaminen digitaalisilla alustoilla. Työn Tuuli 2/2021, 14-17.
- Ervasti, J., Kausto J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen A. (2022). Työkyvyn tuen vaikuttavuus: tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7. Haettu 23.2.2022 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS\\_2022\\_7.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf?sequence=1)
- Eurofound (2021). Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year. Haettu 23.2.2022 osoitteesta: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/living-working-and-covid-19-update-april-2021>
- Haario, P., Koponen, P., Parikka, S., Härkänen, T., Martelin, T., Koskinen, S. & Lundqvist, A. (2021). Koronaepidemian ja sen rajaamistoimien vaikutukset elintapoihin ja arkielämään koulutusryhmittäin. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 58, 3, 209 -219. Haettu 26.1.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.23990/sa.103245>
- Järvikoski, A., Takala, E-P., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää, K. (2018). Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännössä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13. Helsinki: Kela. Haettu 26.1.2022 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/278322>
- Kaltainen, J. & Hakanen, J. (2021). Etätyössä tylsistyminen kasvaa 31.8.2021. Miten Suomi voi? -tutkimus. Haettu 26.1.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Laki sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n muuttamisesta 1056/2010.
- Lappalainen, P. & Rantanen, H. (2021). HR:n uudet painopisteet esimiestyön kehittämisessä. Työn Tuuli, 2/2021, 40-49. Haettu 23.2.2022 osoitteesta: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022021\\_a4\\_20211203\\_.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022021_a4_20211203_.pdf)
- Mattila-Holappa, P., Selinheimo, S., Valtanen, E., Vilén, J., Sauni, R. & Vastamäki, J. (2018). Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 24.2.2022 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-777-4>
- Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino T. (2017). Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa: moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 26.1.2022 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1>
- Rudolph, C.W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. Industrial and Organizational Psychology, 14, 1-2: Special Pandemic Issue, 1–35.

Ruohomäki, V. (2020). Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Työpoliittinen Aikakauskirja 63, 2, 21–29. Haettu 26.1.2022 osoitteesta: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM\\_tyopoliittinen\\_aikakauskirja\\_2\\_2020.pdf?sequence=4](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4)

Ruohomäki, V. (2021). Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen. Korona-ajan opetuksista uuteen vauhtiin. Työterveyslaitoksen webinaari 23.11.2021. Työterveyslaitos.

Ruohomäki, V. (2022). Onko etätyön etuihin jo opittu? Sanomalehti Kaleva, 23.1.2022, s. 45.

Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni T-M, Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. (2020). Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. Psykologia, 55, 5, 388–395.

Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus: Työpäperi 1/2021. Haettu 28.2.2022 osoitteesta [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywpr1\\_202100\\_2021\\_25870\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywpr1_202100_2021_25870_net.pdf)

Talja, H., Nieminen, M. & Lanne, M. (2021). Organisaatioparadoksi: pirullinen ongelma vai johtajan kumppani? Työn Tuuli 2/2021. Haettu 23.2.2022 osoitteesta [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022021\\_a4\\_20211203\\_.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022021_a4_20211203_.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyshuoltolaki (1383/2001)

Työterveyslaitos (2021) Esihenkilöt ja HR. Työelämän mielenterveysohjelma. Haettu 28.2.2022 osoitteesta <https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/esihenkilot-hr>.

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Vartiainen, M. (2021). Valmistautuminen tuleviin aikoihin. Pääkirjoitus. Työn Tuuli 1/2021. Haettu 26.1.2022 osoitteesta [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012021\\_a4\\_20210602\\_.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf).

Yle uutiset 28.2.2022. Niina Kellinsalmi lähti Tampereelle, kun konttoripakko poistui – satojen kilometrien työmatka ei haittaa, kun etätyöläinen laskee plussia ja miinuksia. Haettu 23.2.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12328040> - .

**MIRKKA VUORENTO** YTM, toimii tutkijana ja projektipäällikkönä Työterveyslaitoksen Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä -hankkeessa. Hän on perehtynyt työkyvyn tuen kysymyksiin ja kiinnostunut erityisesti siitä, miten hyvinvointi ja työkyky varmistetaan työelämän murroksessa. Mirkan mielenkiinnon kohteena on lisäksi monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio työelämässä.

**VIRPI RUOHOMÄKI** on psykologi, tekniikan lisensiaatti ja filosofian tohtori. Hän työskentelee vanhempana tutkijana Työterveyslaitoksessa. Hän tutkii ja kehittää muuttuvaa tietotyötä, etätyötä ja monipaikkaista työtä sekä uudistuvia työympäristöjä. Virpi johtaa Suomen Akatemian ActiveWorkSpace -tutkimushanketta ja Työsuojelurahaston rahoittamaa hanketta Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä. Virpi on julkaissut yli sata artikkelia. Hän luennoi Aalto yliopistossa ja osallistuu mediassa työelämää koskevaan keskusteluun. Työpoliittinen Aikakauskirja palkitsi hänet etätyötä koskevasta artikkelista v. 2021. Hän johtaa NIVA-kurssia Workspaces promoting well-being v. 2022. Hän toimi EAWOPin (European Association of Work and Organization Psychology) hallituksessa v. 2013–2017.

Ossi Aura  
Janne Tienari



## Vastuullinen ihmisten johtaminen kannattaa

Tietoisuus vastuullisuudesta ja sen tärkeydestä on suomalaisissa yrityksissä kasvanut. Vastuullinen ihmisten johtaminen näyttää kuitenkin edelleen jäävän vaille suurempaa huomiota. Määrittelemme sen henkilöstön hyvinvoinnin huomioimiseksi yrityksen johdon strategiatyössä sekä henkilöstön ja organisaation kehittämisessä. Ossi Auran, Guy Ahosen, Tomi Hussin ja Juhani Ilmarisen vuosien 2009 ja 2020 välillä keräämät kyselyaineistot kertovat, että vaikka vastuullinen ihmisten johtaminen on suomalaisissa yrityksissä kehittynyt, on yritysten välillä vielä hajontaa. Vuosien 2018 ja 2020 kyselyissä oli käytettävissä myös tutkittujen yritysten (ja niiden kilpailijoiden) tilinpäätöstiedot. Aineistojen analyysi osoittaa vastuullisen ihmisten johtamisen vahvan yhteyden yritysten kannattavuuteen. Se perustuu selkeään päätöksentekoon koskien ihmisten johtamisen tavoitteita ja siihen liittyviä vastuita ja rooleja. Kannattavuus näyttää myös olevan yhteydessä yrityksen johtoryhmässä tapahtuvan henkilöstöasioiden käsittelemisen aktiivisuuteen. Kannattava vastuullinen ihmisten johtaminen onkin järjestelmällistä liiketoiminnan edellytysten luomista johdon päätösten ja aktiivisen kehittämistyön kautta. HR:llä on tärkeä rooli vastuullisen ihmisten johtamisen rakenteiden ja toimintamallien luomisessa yrityksiin.

**AVAINSANAT:** vastuullisuus, ihmiset, johtaminen, vastuullinen johtaminen

### Johdanto

Monet ovat varmasti yhtä mieltä siitä, että vastuullinen ja kestävä, ympäristön huomioiva johtaminen on hyvä asia. Myös ihmisiä tulisi yrityksissä ja muissa organisaatioissa johtaa vastuullisesti niin, että he voivat hyvin ja pystyvät tarjoamaan parastaan. Oletamme, että lähes kaikki yritykset haluavat näyttää vastuullisilta. (Työnantaja)brändejä rakennetaankin vastuullisuuden ympärille.

Käytännössä johtaminen voi kuitenkin näyttää varsin toisenlaiselta. Kauniit sanat jäävät ilman sisältöä tai kätkevät alleen raadollisemman todellisuuden. Väsymys, turhautuminen ja pelko valtaavat alaa. Monilla näyttää olevan liian kiire johtaa

oikeasti vastuullisesti. Ja on varmasti myös vahvoja epäilyjä siitä, kannattaako se.

Vastuullinen johtaminen on ikuista kissanhännänvetoa. Yksille tulos tulee ensin. Ajatus on, että vasta kun yrityksellä menee hyvin, on varaa johtaa vastuullisesti. Toisille vastuullisuus on nimenomaisesti keino tehdä parempaa tulosta. Muna ja kana käyvät taistelua siitä huolimatta, että ihmisten työhyvinvointiin liittyvässä tutkimuksessa on jo pitkään tuotu esille se, että kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva ihminen on tuottavampi kuin pahoinvoiva.

Ei ole myöskään yksimielisyyttä siitä, mitä vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen merkitsevät. Perinteisesti ajateltuna

vastuullisuus pohjautuu yhteisesti sovittuihin määritelmiin ja pelisääntöihin siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Vastuullisuus tarkoittaa pelisääntöjen noudattamista ja lupauksen pitämistä. Vastuullinen johtaminen on siis ehkä ennen kaikkea johdonmukaista ja oikeudenmukaista.

On paljon viitteitä siitä, että vastuullisuus on muodossa tai toisessa yritysten johtamisen ytimessä, vaikka sen liiketoiminnallista ja strategista merkitystä voi vielä olla vaikea hahmottaa (Tienari & Meriläinen, 2021). Tietoisuus vastuullisuudesta ja sen tärkeydestä on suomalaisissa yrityksissä kasvanut (FIBS, 2021) ja se tulee todennäköisesti kasvamaan entisestään (Varja & Tienari, 2022).

Monimutkaisen, epävarman, nopean ja jännitteisen globaalin talouden oloissa vastuullisuuden vaatimukset tulevat eri muodoissaan jatkuvasti esille. Erityisesti kun nopeasti eskaloituvat kriisit iskevät päälle, yrityksen sidosryhmät odottavat yrityksiltä ryhdikästä vastuullista toimintaa. Keväällä 2020 alkanut maailmanlaajuinen koronapandemia ja sen mukanaan tuoma pitkittynyt poikkeustila toi yritysten vastuun ja vastuullisuuden kysymykset entistä selvemmin esille (Varja & Tienari, 2022). Ne korostuivat entisestään kevään 2022 sotilaallisten konfliktien ja sotatoimien myötä. Ennalta-arvaamattomissa tilanteissa ja kriisin olosuhteissa punnitaan se, miten yritysten vastuullisuus toteutuu.

Vastuullista johtamista voi tarkastella monin tavoin ja se voi tarkoittaa eri asioita. Me keskitymme tässä kirjoituksessa vastuulliseen ihmisten johtamiseen. Ymmärrämme sen henkilöstön työhyvinvoinnin huomioimisena yrityksen johtamisessa (ks. myös Aura & Ahonen, 2016). Se toteutuu hyvinvoinnin huomioimisena johdon eri prosesseissa, kuten strategiatyössä sekä henkilöstön ja organisaation kehittämisen prosesseissa. Oleellista on laaja-alaisuus, sillä vastuullisessa ihmisten johtamisessa hyvinvointi otetaan huomioon rekrytoinnista ikäjohtamiseen ja strategiatyöstä palkitsemiseen. Se vie meitä omalta osaltaan kohti kestävämpää työelämää (vrt. esim. Tammelin ym., 2020).

Tarkastelumme ulkopuolelle jää vastuullisen johtamisen elintärkeä ympäristöön liittyvä ulottuvuus, samoin kuin moninaisuuden johtaminen. Näiden kasvavasta merkityksestä yritysten johtamisessa on paljon viitteitä (Climate Leadership Coalition, 2022; FIBS, 2021; Heidrick & Struggles, 2021; Russell Reynolds Associates, 2021; WBCSD, 2021). Vastuullisuus näyttääkin luovivan sisään yritysten johtamiseen erityisesti maapallolla kärjistyvien ympäristöön liittyvien haasteiden kautta (Varja & Tienari, 2022). Vastuullisuus korostuu entistä enemmän omistajien päätöksissä ja kuluttajien valinnoissa, ja tätä kautta se päättyy myös ylimmän johdon agendalle.

Väitämme, että vastuullinen ihmisten johtaminen kannattaa ottaa vakavasti sillä se kannattaa. Oleellista on, että ylimmillä johtotasolla tiedetään, miten ihmisillä menee ja että heitä johdetaan aktiivisesti. Vastuullisessa ihmisten johtamisessa on tärkeää johdon johtajuus sekä vastuullisen toiminnan laaja-alaisuus ja ymmärrettävyys.

## Vastuullisuus korostuu yrityksissä – mutta millainen?

Näyttää siltä, että vastuullisuudesta on puheen tasolla tullut Suomessa muotia. Kun googlaa sanaparin ”vastuullinen johtaminen”, avautuu loputon joukko hymyileviä kasvoja, jotka julistavat vastuullisuuden ilosanomaa. Johtamisen kouluttajat ja konsultit tarjoavat kilpailuetua vastuullisuudesta. Puhutaan vastuullisista kuluttajista ja sijoittajista – ja vastuullisuuden vaikutuksista vaikkapa tuottavuuteen tai asiakastytyväisyyteen.

Kun astutaan organisaatioiden sisälle, käsiteviidakko on melkoinen. Silmille räiskähtävät vastuullinen liiketoiminta, yritysvastuu, yrityksen yhteiskuntavastuu, vastuullinen kasvu, vastuullinen ihmisyyys, strateginen vastuullisuus, integroitu vastuullisuus ja niin edelleen. Vastuullisuuteen näyttää liittyvän myös kestävä kehitys, kestävä johtaminen, vastuullisesti kestävä johtaminen, sosiaalisesti vastuullinen johtaminen, vaikuttava johtaminen ja vastuullinen johtajuus. Ja tietenkin eettinen johtaminen.

Yhtäällä vastuullisuus nostetaan megatrendiksi. Toisaalla pohditaan, onko se pinnallista hypeä vai tuloksellista strategista toimintaa. Vastuullisuus liittyy monien ajatuksissa siihen, että ihmiset ainakin länsimaissa etsivät yrityksistä ja niiden toiminnasta merkityksellisyyttä. Yrityksen tarkoitus tulee olla kristallinkirkas ja ylevä, jotta se herättää kiinnostusta ja luottamusta. Vastuullisuus on näin oman toiminnan ja sen vaikutusten läpivalaisua. Se on ennen kaikkea vastuullisia tekoja.

Terhi Koipijärvi ja Sari Kuvaja (2020) käyttävät termiä ”yritysvastuu 2.0” puhuessaan ”johtamisen uudesta normaalista”. Heidän ajatusketjunsä näyttää olevan vastuullisuuden puolestapuhujille varsin tyypillinen: (1) yritysten rooli on yhteiskunnassa muuttumassa, (2) taloudellinen tulos on liian kapea mittari yrityksen menestyksen mittaamiselle, (3) yrityksiä arvioidaan myös niiden yhteiskunnalle ja sidosryhmille tuottamien myönteisten ja kielteisten vaikutusten perusteella ja (4) vastuullisuus kannattaa siksi ottaa vakavasti.

Vastuullinen johtaminen on kuitenkin ikuisuuskysymys. Suomessa se sai vauhtia sotienjälkeisellä ”jälleenrakentamisen” aikakaudella. Tuomo Peltonen (2012) tutki Suomessa 1950-luvuilla käytettyjä johtamisen oppikirjoja. Hänen analysoimansa kirjat pyrkivät ammatillisten tai tieteellisten argumenttien sijaan oikeuttamaan johtamisen asemaa organisaatioissa ennen kaikkea esimiestyön moraalisella luonteella. Teksteissä esiintyi paljon viittauksia hyvään tai moraalisesti kestäväan johtamiseen.

Esimerkiksi käsite ”liikkeenhoito” johdatteli Peltosen (2012) mukaan puhumaan johtamiseen liittyvästä huolellisuudesta ja vastuusta sekä sen eettisistä periaatteista. 1950-luvun johtamisen kirjoissa kuvattiin hyvän johtajan ominaisuuksia, joista monet liittyivät moraalisen luonteen vahvuuteen. Vastuullisuus sai erityisiä merkityksiä: se oli ennen kaikkea huolenpitoa työntekijöistä. Käsitys vastuusta oli kaikkiaan varsin paikallinen.

Vastuullisuus ja etiikka ovat liiketoiminnan ja johtamisen keskusteluissa kulkeneet käsi kädessä. Raimo Lovion (2006) mukaan etiikan ja eettisyyden otsikoiden alla on Suomessa tarkasteltu eri aikoina erilaisia asioita. Lovio toteaa, että 1960- ja 1970-luvuilla kirjoitettiin paljon liiketoiminnan etiikasta ja erityisesti sosiaalisesti vastuullisesta liiketoiminnasta. Kun ympäristöasioista puhuminen voimistui 1980- ja 1990-luvuilla, niistä muodostui oma tutkimusalueensa. Keskeiseksi kattokäsitteeksi muodostui kestävä kehitys, joka laajeni 2000-luvulla. Sittenkin kokoaviksi käsitteiksi nousivat Lovion mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu ja vastuullinen liiketoiminta.

”Vastuullinen johtaminen” on esiintynyt suomalaisessa johtamisen sanastossa jo pitkään. Tapio Aaltonen, Mikko Luoma ja Raija Rautiainen (2004) esittivät, että vastuullisen johtamisen tavoitteena on saada organisaation käyttöön työntekijöiden innostus, kekseliäisyys ja halu tehdä parhaita mahdollisia ratkaisuja. He korostivat henkilöstöjohtamisen merkitystä ja ihmisten kokemuksia työn mielekkyydestä ja hallittavuudesta. Viesti oli se, että ”kvartaalitalouden vaatima tehokkuus ei ole ristiriidassa hyvän henkilöstöjohtamisen kanssa. Hallinnoivan johtamisen rinnalle etsitään nyt ihmisläheistä muutosjohtajuutta.”

Henkilöstöjohtamisella on edelleen paikkansa vastuullisuuden keskusteluissa. Valmennusyritys AS3 Finland haastatteli kesän ja syksyn 2021 aikana kokeneita HR-ammattilaisia heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan vastuullisesta ihmisten johtamisesta. Tutkimuksesta käy yhtäältä ilmi, että osassa organisaatioita vastuullinen ihmisten johtaminen koettiin osaksi yrityksen ydintoimintaa. Saa-tettiin pohtia, miten vastuullisen johtamisen voi tehdä näkyväksi myös sen ulkopuolelle – nykymaailmassa kun ei kuulemma riitä, että vain toimitaan vastuullisesti. Toisaalta mukana oli myös monia organisaatioita, joihin ajatus vastuullisuudesta ihmisten johtamisessa oli tullut osana kokonaisvaltaista vastuullisuusajattelua.

AS3:n mukaan erityisen paljon vastuulliseen ihmisten johtamiseen panostaneista yrityksistä löytyi niitä, joissa vastuullisuus lähti tarpeesta saada organisaatioon oman alan vahvimpia osaajia – ja pitää heistä kiinni. Silmiin pistäviä olivat kuitenkin erot organisaatioiden ja toimialojen välillä liittyen siihen, miten vastuullisuus ja vastuullinen toiminta ymmärretään.

Anne Keränen (2015) pureutui väitöskirjassaan vastuulliseen johtamiseen käytännössä. Hän esitti, että vastuullinen johtaminen muodostuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Keräsen mukaan ”hyvä vastuullinen johtaminen tarkoittaa käytännössä johtajan kykyä työskennellä ihmissuhteissa ja rakentaa niiden kautta johtajuutta koko työyhteisöön.” Myös Keränen totesi, että ei ole yhtä oikeaa tapaa olla vastuullinen, vaan vastuullisuuden muoto voi vaihdella esimerkiksi liiketoimintaympäristön mukaan. Hän esitti kuitenkin, että ”vastuullisuuden kannalta pulmallisena näyttäytyy siihen liittyvä kuvitelma pehmoilusta.”

## Tutkimus vastuullisen ihmisten johtamisen kehittymisestä Suomessa

”Pehmoilusta” puhuttaessa ollaan asian ytimessä, kun pohditaan syitä sille, miksi kaikissa yrityksissä ei johdeta vastuullisesti. Vastuullisuudella on ollut monien päätöksentekijöiden korvissa epämääräinen kaiku. Numeronikkarit ja mittamiehet, jotka vaativat yksiselitteisiä mittaristoja kaikkeen, ovat olleet varuillaan. Numerot kun ovat kovia, ihmiset pehmeitä. Jos vastuullisuutta ei voi numeroilla todistaa, sen merkitys ei aukea.

Kun monet ympäristöön liittyvät vastuullisuuskysymykset ovat osoittautuneet mitattaviksi, vastuullisuuden sosiaaliset ja kulttuuriset, ihmisiin liittyvät ulottuvuudet ovat edelleen vaikeampia pukea numeroiksi. Niiden on erityisen vaikea pyristellä irti ”pehmoilun” leimasta. Ehkä nyt onkin oikea aika käydä keskustelua vastuullisen ihmisten johtamisen kannattavuudesta.

### Tutkimusasetelma

Alla esitetyt ajatukset perustuvat Ossi Auran, Guy Ahosen, Tomi Hussin ja Juhani Ilmarisen vuosien 2009 ja 2020 välillä keräämiin kahdeksaan kyselyaineistoon, jotka perustuvat kukin satunnaisotantaan (ks. Aura ym., 2018; Aura ym., 2021). Hahmotamme aineistojen pohjalta ensin sitä, miten vastuullinen ihmisten johtaminen on kehittynyt suomalaisissa yrityksissä. Esitämme sen jälkeen vuosien 2018 ja 2020 aineistojen perusteella, millaisia yhteyksiä vastuullisuudella näyttää olevan yritysten kannattavuuteen. Lopuksi pohdimme sitä, miten ihmisiä voi johtaa vastuullisesti ja kannattavasti.

Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen yrityksen johdon ja HR:n prosesseissa on laaja kokonaisuus, joka kuvastaa vastuullista ihmisten johtamista. Auran ym. (2018; 2021) aineistoissa vastuullisen ihmisten johtamisen kokonaisuus koostuu kymmenestä osa-alueesta. Työhyvinvoinnin huomioon ottamista on kartoitettu johdon prosesseista (1) strategiatyön, (2) kehityskeskustelujen, (3) esihenkilöiden koulutuksen, (4) jatko- ja täydennyskoulutuksen, (5) työkuormituksen säätelyn, (6) työaikojen ja järjestelyjen joustavuuden ja (7) ikäjohtamisen osalta. HR-prosesseista työhyvinvoinnin huomioon ottamista kartoitettiin (8) rekrytoinnin, (9) perehdytyksen, ja (10) työn ja perheen yhteensovittamisen osalta. Jako johdon ja HR:n prosesseihin tehtiin vuonna 2009 ja se on pidetty Auran ym. tutkimussarjan kyselyissä samana. Tietoja aineistoista on koottu taulukkoon 1.

Eri prosessien kohdalla kysyttiin, miten työhyvinvoinnin näkökulma otetaan huomioon yrityksessä. Vastausvaihtoehdot olivat (1) ”ei lainkaan”, (2) ”vähän”, (3) ”kohtalaisesti” ja (4) ”paljon”. Näin jokaisen yrityksen antamista vastauksista koostui 10-40 pisteen summa, joka kuvastaa vastuullisen ihmisten johtamisen kokonaisuutta. Kerätyn kokonaisaineiston

(N=1 922 yritystä) mukaan summapistemäärä jaettiin keskiarvon ja -hajonnan perusteella neljään tasoluokkaan keskiarvosta (27,3) keskihajonnan (5,9) verran askeleittain seu-

raavasti: alin taso alle 21,4, alle keskitason 21,4–27,3, yli keskitason 27,3–33,2, sekä ylin taso yli 33,2.

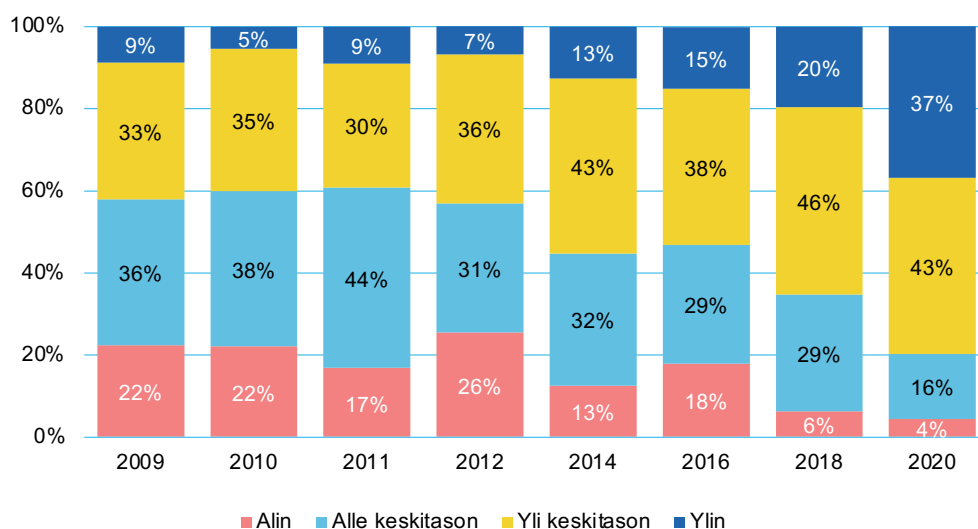
**Taulukko 1. Vuosina 2009–2020 kerätyt aineistot toimialoittain ja kokoluokittain.**

|      | TOIMIALAT  |              |        |                         |                       | KOKOLUOKAT |        |         |          |
|------|------------|--------------|--------|-------------------------|-----------------------|------------|--------|---------|----------|
|      | Teollisuus | Rakentaminen | Kauppa | Kuljetus ja logistiikka | Liike-elämän palvelut | alle 50    | 50–249 | yli 250 | Yhteensä |
| 2009 | 75         | 42           | 33     | 44                      | 56                    | 118        | 58     | 74      | 250      |
| 2010 | 81         | 47           | 53     | 46                      | 67                    | 105        | 99     | 90      | 294      |
| 2011 | 78         | 37           | 40     | 55                      | 45                    | 104        | 100    | 51      | 255      |
| 2012 | 69         | 34           | 35     | 43                      | 39                    | 76         | 69     | 75      | 220      |
| 2014 | 67         | 41           | 41     | 43                      | 38                    | 87         | 73     | 70      | 230      |
| 2016 | 71         | 54           | 49     | 56                      | 43                    | 100        | 92     | 81      | 273      |
| 2018 | 41         | 32           | 22     | 33                      | 30                    | 69         | 45     | 44      | 158      |
| 2020 | 72         | 33           | 28     | 38                      | 71                    | 73         | 119    | 50      | 242      |
|      | 554        | 320          | 301    | 358                     | 389                   | 732        | 655    | 535     | 1922     |

## Tulokset: vastuullisen ihmisten johtamisen kehittyminen suomalaisissa yrityksissä

Kuvan 1 esittämät johtamisen tasoluokkien muutokset antavat kokonaiskuvan vastuullisen ihmisten johtamisen muutoksista. Vuonna 2009 42 % yrityksistä kuului kahteen ylimpään tasoluokkaan, ja tämä taso säilyi melko tasaisena vuoteen 2012

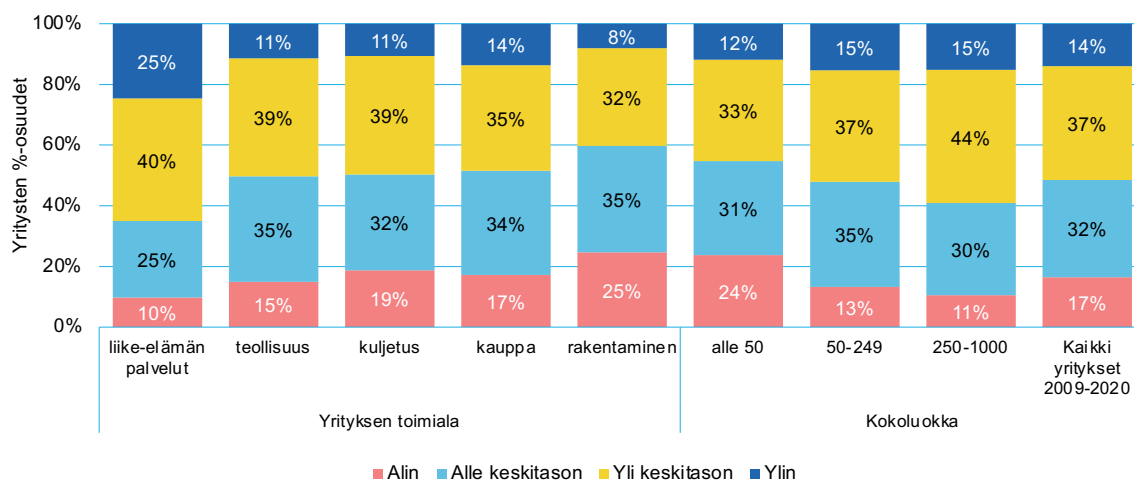
saakka. Vuodesta 2014 alkaen vastuullisen johtamisen taso on noussut, ensin vuonna 2014 56 %:n tasolle kahden ylimmän tasoluokan osalta. Vuonna 2018 luku oli 66 % ja vuonna 2020 peräti 80 %. Ihmisiä vastuullisesti johtavien yritysten osuus koko aineistoista näyttää siis kaksinkertaistuneen 11 vuodessa. Tätä voidaan pitää erinomaisena kehityskulkuna.



**Kuva 1. Vastuullisen ihmisten johtamisen tasoluokkien jakaumat vuosina 2009–2020.**

Eri toimialojen välillä näyttää olevan eroja vastuullisessa ihmisten johtamisessa. Aura ym. aineistojen mukaan vastuullisimmin henkilöstöä johdetaan liike-elämän palveluissa ja vähiten vastuullisesti rakentamisen toimialalla (kuva 2). Liike-elämän palvelujen taso oli tilastollisesti merkitsevästi parempi

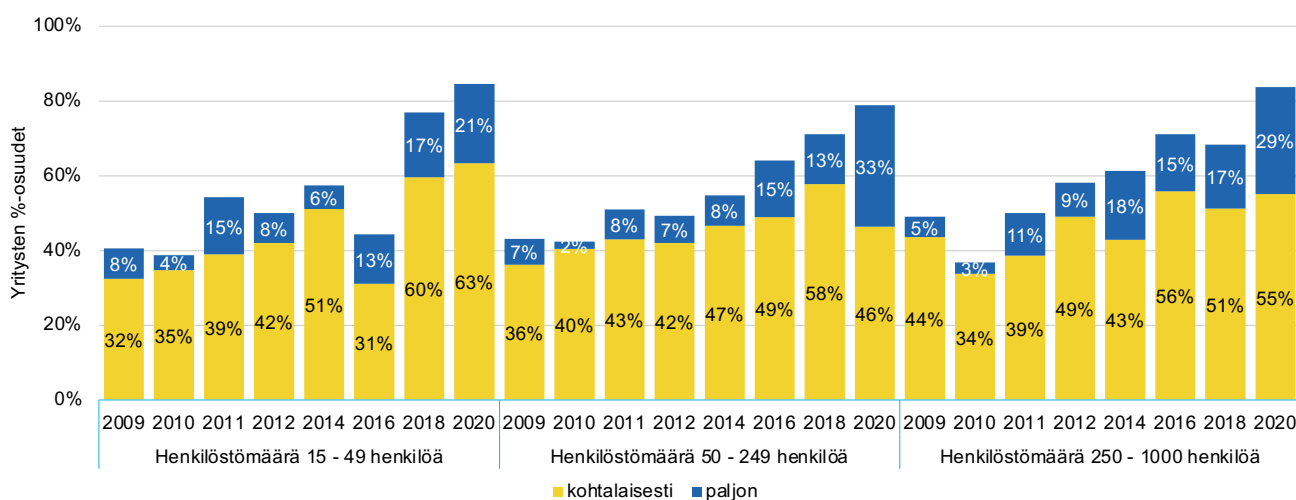
kuin muilla toimialoilla, vastaavasti rakentamisen toimialalla taso oli tilastollisesti merkitsevästi heikempi kuin muilla toimialoilla. Myös yrityskoon suhteen erot näyttävät selkeiltä, sillä vastuullisuus korostuu enemmän suurissa yrityksissä. Kokoluokkien väliset erot olivat tilastollisesti merkitseviä.



Kuva 2. Vastuullisen johtamisen tasoluokkien jakaumat eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Johdon strategiatyö ja sen painotus ihmisten työhyvinvointiin on tärkeä osa vastuullista johtamista. Sillä on Auran ym. (2018) mukaan selkeä yhteys aktiivisuuden osaamisen johtamisessa, motivaation johtamisessa ja jatkuvassa parantamisessa. Kuva 3 osoittaa johdon strategiatyön painotuksen työhyvinvointiin kehittyneen vuosina 2009–2020 kaikissa yritysten kokoluokissa.

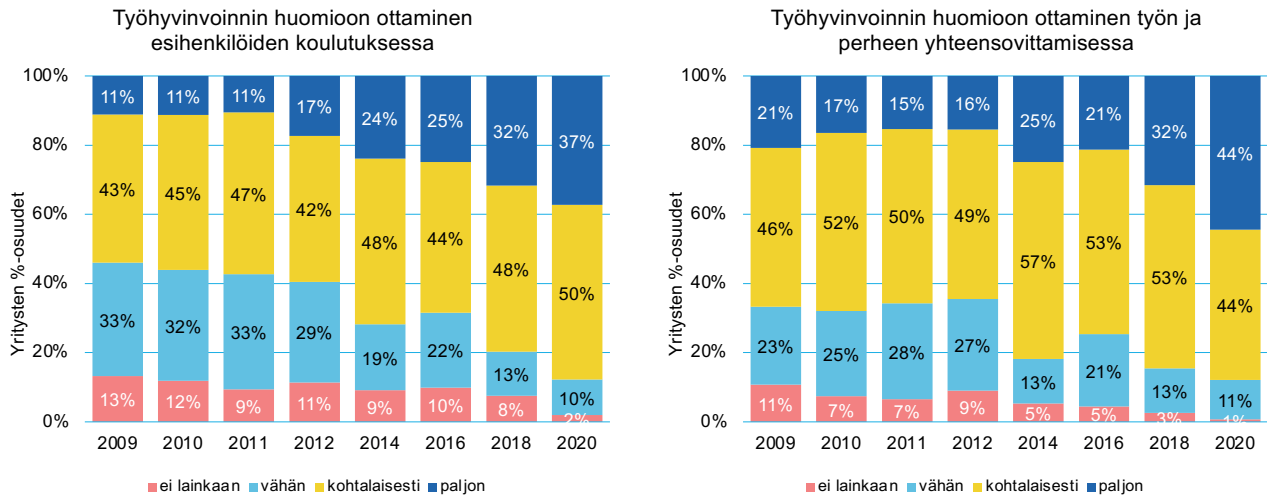
Kuvassa 3 esitetyt löydökset ovat merkittäviä. Strategiatyön painotus työhyvinvointiin on kehittynyt paljon vuosikymmenen aikana, vuosien 2009–2010 40 %:n tasolta vuoden 2020 80 %:n tasolle, kun kriteerinä käytetään ”kohtalaisesti” ja ”paljon” vastanneiden yritysten osuuksia. Strategiatyön painotus työhyvinvointiin on lähes samalla tasolla eri yritysten kokoluokissa. Monissa muissa prosesseissa suurten yritysten aktiivisuus on kuitenkin suurempi kuin pienten.



Kuva 3. Johdon strategiatyön työhyvinvointipainotuksen muutokset yritysten eri kokoluokissa.

Johdon strategiatyön lisäksi vastuullisen johtamisen malliin sisältyi yhdeksän muuta osa-aluetta, joista esitetään kaksi esimerkkiä kuvassa 4. Kaikkiaan kyselyt osoittavat vastuullisen johtamisen kehittyneen ihmisten hyvinvoinnin kannalta tär-

keillä osa-alueilla. Näyttää siltä, että yrityksissä on kehitetty vastuullisen johtamisen kyvykkyyksiä ja panostettu henkilöstön hyvinvointiin myös työn ulkopuolella.

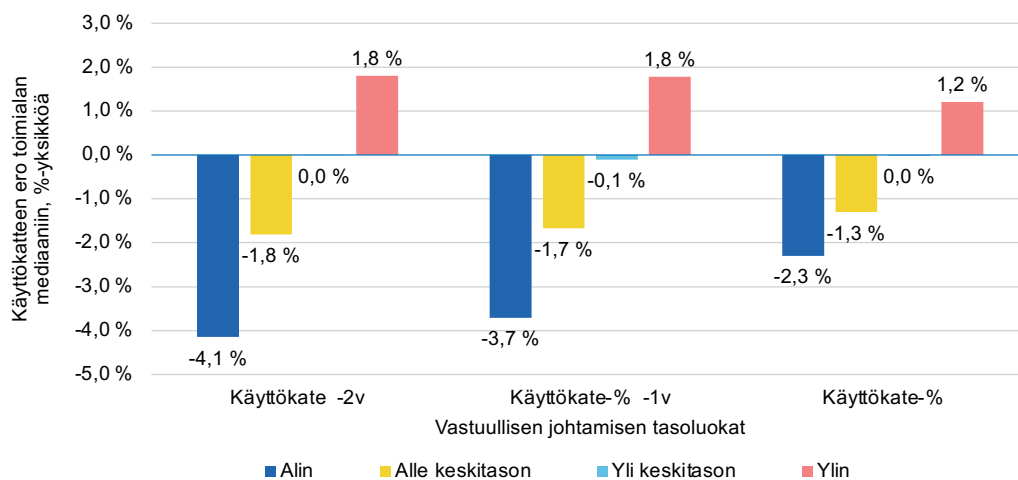


Kuva 4. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen esihenkilöiden koulutuksessa sekä työn ja perheen yhteensovittamisessa.

## Vastuullinen ihmisten johtaminen kannattaa

Auran ym. vuosien 2018 ja 2020 kyselyiden analysoinnissa oli käytettävissä myös tutkittujen yritysten ja niiden edustamien toimialojen muiden merkittävien yritysten eli kilpailijoiden tilinpäätöstiedot Bisnode Finland Oy:n toimittamana. Tilinpäätösaineistoista laskettiin kahden otoksen n. 400 yrityksen käyttökatteen ero toimialan käyttökatteen mediaaniin prosenttiyksikköinä. Näin voitiin verrata kaikkien tutkittujen yritysten kannattavuutta.

Kuva 5 näyttää vastuullisen ihmisten johtamisen vahvan yhteyden yrityksen kannattavuuteen. Edellisten kahden vuoden kannattavuus heijastui tutkimusvuoden vastuullisen johtamisen tasoon. Tutkimusvuonna kannattavuuden erot olivat tiettyiltä osin tilastollisesti merkitseviä. Ylimmän tason yritysten kannattavuus oli korkeampi kuin alimman tason yritysten. Tutkimusvuotta edeltävien kahden vuoden kannattavuuden erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Molempina vuosina ylimmän tason yritysten kannattavuus oli korkeampi kuin kahden alimman tason yritysten. Tämä tulos antaa vahvistusta näkemyk-



Kuva 5. Kannattavuus vastuullisen ihmisten johtamisen eri tasoluokkien yrityksissä.

selle, jonka mukaan vastuullisuus korostuu, kun liiketoiminnan taloudellinen tila on hyvä (ks. myös Aura ym., 2021).

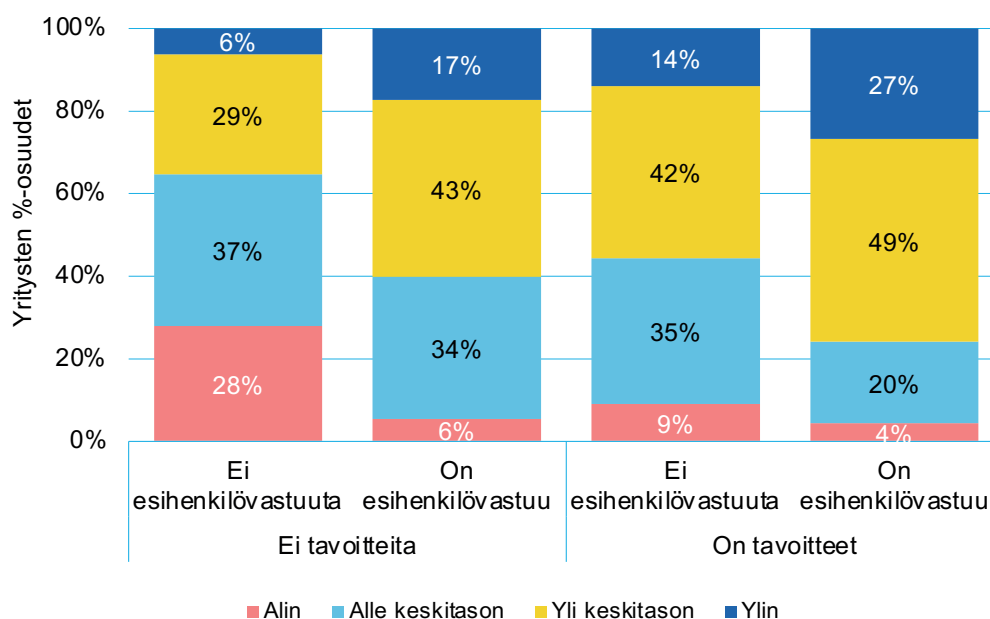
Kyselyihin vuosina 2018 ja 2020 osallistuneiden yritysten käyttökateprosentin keskiarvo oli 8,5 % liikevaihdosta. Siihen suhteutettuna kuvassa 5 nähtävät erot ylimmän ja alimman tasoluokan yritysten välillä ovat liiketoiminnallisesti merkittäviä. 3,5 %-yksikköä tarkoittaa tutkimukseen osallistuneiden yritysten liikevaihdon keskiarvosta (31,5 M€/v) laskettuna hieman yli miljoonan euron (1,1 M€) eroa kannattavuudessa alimman ja ylimmän tasoluokan yritysten välillä. Tämä tarkoittaa parempaa mahdollisuutta kehittämistyöhön – ja parempaa tulosta ja tuottoa omistajille.

## Miten ihmisiä johdetaan vastuullisesti?

Auran ym. vuosien 2009 ja 2020 välillä kerättyjen kyselyaineistojen analyysi osoittaa, että vastuullisen ihmisten johtamisen taustalla on selkeä päätöksenteko koskien sen tavoittei-

ta ja siihen liittyviä vastuuta ja rooleja. Kuvassa 6 aineistojen kaikki 1 922 yritystä on ryhmitelty neljään ryhmään, joiden sisällä on analysoitu vastuullisen ihmisten johtamisen tasojen jakaumat. Erot eri ryhmien välillä olivat tilastollisesti merkitseviä. Ryhmän ”ei tavoitetta” ja ”ei esihenkilövastuuta” vastuullisen ihmisten johtamisen taso oli alempi kuin kaikissa muissa ryhmissä. Vastaavasti ryhmän ”on tavoitteet” ja ”on esihenkilön vastuu” vastuullisen ihmisten johtamisen taso oli korkeampi kuin kaikissa muissa ryhmissä.

Vastuullinen ihmisten johtaminen oli Auran ym. aineistoissa yhteydessä myös yrityksen johtoryhmässä tapahtuvan henkilöstöasioiden käsittelemisen aktiivisuuteen. Ylimmässä vastuullisen johtamisen tasoluokassa yli 50 % yrityksistä raportoi vähintään joka toisessa johtoryhmän kokouksessa osaamisen, motivaation ja sitoutumisen tilanteesta. Alimman vastuullisen johtamisen tasoluokassa näitä yrityksiä oli vain 10–20 %. Nämä löydökset kertovat siitä, että hyvä vastuullinen ihmisten johtaminen on suunnitelmallista ja johtoryhmän johtamaa toimintaa, joka kuvan 5 mukaan on myös kannattavaa.



**Kuva 6. Tavoitteen ja esihenkilön vastuusta päättämisen yhteydet vastuullisen ihmisten johtamisen tasoihin (vuosien 2009–2020 aineistoissa).**

Nämä eivät lopulta ole kovinkaan uusia tai ihmeellisiä asioita. Vastuullinen ihmisten johtaminen on järjestelmällistä liiketoiminnan edellytysten luomista johdon päätösten ja aktiivisen kehittämistyön kautta. Se edellyttää kuitenkin kokonaisvaltaista ihmislähtöistä näkemystä organisaation toimintaan. Kattava työhyvinvoinnin huomio on ottaminen eri yrityksen prosesseissa edellyttää johdon johtajuutta sitoutumisen lisäksi. Tarvitaan myös eri asiantuntijoiden – niin yrityksen sisäisten kuin ulkoisten kumppanienkin – välistä saumatonta yhteistyötä.

HR:llä on tärkeä rooli vastuullisen ihmisten johtamisen rakenteiden ja toimintamallien luomisessa yrityksiin. Yllä esiin nostetut vastuullisuuden tekijät korostavat laaja-alaisuutta ja johdon ja eritoten toimitusjohtajan vahvaa roolia. Keskustelu vastuullisesta ihmisten johtamisesta olisi perusteltua olla osa yrityksen strategiatyötä. Strategiatyö on oikea paikka sellaisen kokonaisvaltaisen mallin rakentamiseen, jossa ihmisten johtaminen nivotaan osaksi muuta vastuullisuutta ja liiketoiminnan kannattavaa kasvua.

# Lopuksi

Toivomme, että tässä kirjoituksessa esitetyt tulokset tarjoavat muiden mukana myös HR-ammattilaisten käyttöön perusteluja vastuullisen ihmisten johtamisen elintärkeälle merkitykselle yritysten menestyksessä. Tässä kirjoituksessa esiin nostetuilla asioilla on yhtymäkohtia “strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen” (Aura & Ahonen, 2016). Sen keskeisiä ajatuksia on, että ihmisten hyvinvoinnilla organisaatiossa on taloudellista merkitystä. Strateginen hyvinvointi tarkoittaa sitä osaa henkilöstön hyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tulokellisuuden kannalta.

Vastuullisuus on monien eri termien ja käsitteiden täyttämä johtamisen nykypäivään kuuluva kokonaisuus. Yrityskohtaisessa asian edistämiseksi on tärkeää johdon johtajuus sekä vastuullisen toiminnan laaja-alaisuus ja ymmärrettävyys. Asiantuntijoiden hienot ja usein vaikeaselkoiset termit on käännettävä organisaation omalle kielelle. Aina kannattaa puhua reilusti siitä, mistä on kyse.

Olemme samalla tietoisia siitä, että vastuullinen ihmisten johtaminen on vain yksi osa suuren suurta vastuullisuuden vyyhtiä. Monet tutkijat ja muut toimijat esittävät, että olisi tärkeää päästä ihmiskeskeisen vastuullisuuskäsityksen yli ja ottaa huomioon ihmisten ja muiden kuin ihmisten väliset suhteet ja kanssakäyminen. Me ihmiset kytkeydymme monin tavoin maailmaan, jossa elämme. Kun maapallo ei voi hyvin, me emme voi hyvin.

Vastuullisuus on tällaisen ajattelun mukaan vastuuta liiketoiminnan ja ihmisten lisäksi luonnosta, elinympäristöistä ja kaikesta elämästä maapallolla. Laaja käsitys vastuullisuudesta tunnustaa ja pyrkii tunnistamaan myös muiden kuin ihmisten aseman toimijoina ja ymmärtää kumppanuuslajit (kuten eläimet, hyönteiset ja kasvit) kanssaeläjinä pikemmin kuin ihmisille alisteisina (Valtonen, Rantala & Farah, 2020).

Tällainen laaja vastuullisuusajattelu tulee todennäköisesti yhä voimakkaammin haastamaan ihmiskeskeiset käsitykset. Se avaa aivan uudenlaisia ulottuvuuksia myös vastuulliselle ihmisten johtamiselle. Kun maapallon tila heikkenee entisestään ihmisten toiminnan seurauksena, ennemmin tai myöhemmin meidän kaikkien on herättävä siihen, että ihmisten hyvinvointi ei yksin riitä. ■

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. (2004). Vastuullinen johtaminen: Inhimillistä tuloksentekoa. Helsinki: WSOYpro.
- AS3 Finland (2021). Vastuullinen ihmisten johtaminen. Kyselyn loppuraportti.  
[\[https://www.as3.fi/blogi/vastuullinen-ihmisten-johtaminen-punnitaan-haastavissa-tilanteissa/\]](https://www.as3.fi/blogi/vastuullinen-ihmisten-johtaminen-punnitaan-haastavissa-tilanteissa/)
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: TalentumPro.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2018). Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 – tutkimuksen laaja tuloraportti. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki.  
[\[https://www.ossiaura.com/htj2018.html\]](https://www.ossiaura.com/htj2018.html)

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2021). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki.

[\[https://www.ossiaura.com/julkaisut.html\]](https://www.ossiaura.com/julkaisut.html)

Climate Leadership Coalition (2022). Nordic CEOs’ view of raised climate ambitions in the Nordic countries: An Interview study among leading businesses in the Nordics. Haga Initiative (Sweden), Skift Business Climate Leaders (Norway) and Climate Leadership Coalition (Finland).

[\[https://clc.fi/wp-content/uploads/2022/01/Report-Nordic-CEOs-view-of-raised-climate-ambitions3.pdf\]](https://clc.fi/wp-content/uploads/2022/01/Report-Nordic-CEOs-view-of-raised-climate-ambitions3.pdf)

FIBS (2021) Yritysvastuu 2021. Tutkimus maamme suurimpien yritysten vastuullisuuden johtamisesta, käytännöistä, haasteista ja tulevaisuuden näkymistä.

[\[https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/yritysvastuu-2021/\]](https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/yritysvastuu-2021/)

Heidrick & Struggles (2021). Board Monitor Europe 2021.

[\[https://www.heidrick.com/en/insights/boards-governance/board-monitor-europe-2021\]](https://www.heidrick.com/en/insights/boards-governance/board-monitor-europe-2021)

Keränen, A. (2015). Business leaders’ narratives about responsibility in leadership work. Acta Universitatis Ouluensis, G Oeconomica 79.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020). Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali. Helsinki: Kauppakamari.

Lovio, R. (2006). Vastuullinen johtaminen ja johtajuus liiketoiminnassa. Teoksessa U. Lehtinen & T. Mittilä (toim.), Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä (ss. 107–114). Jyväskylä: Kauppatieteellinen yhdistys ry.

Peltonen, T. (2012). Kohti johtamisen käsitehistoriaa Suomessa: 1950-luvun oppikirjojen kieli. Hallinnon Tutkimus 31(4), 277–293.

Russell Reynolds Associates (2021). Nordic Board Study 2021.  
[\[https://www.russellreynolds.com/en/insights/articles/nordic-board-study-2021\]](https://www.russellreynolds.com/en/insights/articles/nordic-board-study-2021)

Tammelin, M., Haapakorpi, A., Parkatti, A., Mauno, S., Ojala, S. & Siirtola, E. (2020). Sustainable work systems – themes and discussion topics. Working papers 106/2020, Work Research Centre, Faculty of Social Sciences, Tampere University.

Tienari, J. & Meriläinen, S. (2021). Johtaminen ja globaali talous. Helsinki: Alma Talent.

Valtonen, A., Rantala, O. & Farah, P. D. (toim.) (2020). Ethics and politics of space for the anthropocene. Cheltenham: Edward Elgar.

Varja, L. & Tienari, J. (2022). Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksenteossa. Tutkimushankkeen loppuraportti. Boardman, FIBS ja Perheyriyten liitto.

[\[https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/tutkimusraportti-vastuullisuus-yritysten-hallitusten-paatoksenteossa/\]](https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/tutkimusraportti-vastuullisuus-yritysten-hallitusten-paatoksenteossa/)

WBCSD (2021) Vision 2050 – Time to transform. World Business Council for Sustainable Development.

[\[https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/11765/177145/1\]](https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/11765/177145/1)

**OSSI AURA** *FT, on henkilöstötuottavuuden ja sen johtamisen tutkija ja kehittäjä. Hän tukee organisaatioiden johtoa erityisesti uudistumiskykyyn liittyvissä hankkeissa.* [\[ossi.aura@gmail.com\]](mailto:ossi.aura@gmail.com)

**JANNE TIENARI** *KTT toimii johtamisen ja organisaatioiden professorina Hankenilla. Hän opettaa ja tutkii strategiatyöhön, sukupuoleen ja moninaisuuteen sekä johtamiseen ja tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä.* [\[jtienari@hanken.fi\]](mailto:jtienari@hanken.fi)

## Tietokirja-arvostelu

Maria Joutsenvirta



# Yhdessäluomisen otteella merkityksellisempään työelämään

**Tulevaisuuden taitoja tässä ja nyt – tulevaisuuskompassi yhdessäluomisen poluille työssä.** Terhi Takanen, *readme.fi*, 2022, 326 sivua.

Arvostelun kirjoittaja: Maria Joutsenvirta, KTT, kestävään kehitykseen erikoistunut organisaatiotutkija, oppimismuotoilija ja tietokirjailija. [[www.linkedin.com/in/maria-joutsenvirta-70885599/](https://www.linkedin.com/in/maria-joutsenvirta-70885599/)]

Tällä hetkellä sekä työelämässä että koulutuksessa korostuu puhe yksilöiden osaamisista ja kompetensseista. Liian vähän on kiinnitetty huomiota taitoihin, jotka vahvistavat yhteisöllisiä kyvykkyyksiä ja mahdollisuuksia edistää ihmisten henkistä kasvua myös aikuisuudessa. Paremman työelämän rakentamiseen tarvitaan tällaisia taitoja. Niiden avulla voimme rohkaistua toimimaan uudella tavalla tietämättä tarkkaan mitä huominen eteemme tuo.

Yhä useampi meistä pohtii oman työn merkityksellisyyttä suhteessa kestävään tulevaisuuteen. Tuntuuko oma työ tekemisen arvoiselta? Toteutanko työssäni merkityksellisiä arvoja ja pääsenkö toteuttamaan myös itseäni? Yhdistyykö tekemiseni kestävään tulevaisuusnäkymään ja autanko yhteisöäni loistamaan työssään?

Parhaat tulevaisuusnäkymät eivät ehkä ole ulkoa päin meilte annettuja ja valmiiksi kuvailtuja. Tärkeimmät tulevaisuustaidotkaan eivät välttämättä ole ennalta määriteltävissä. Verkottuneessa työelämässä on hyödyllistä siirtyä yhteisluovaan ja -ohjautuvaan toimintaan, jossa erilaisia tietoja, havaintoja ja kokemuksia yhdistämällä asioista pyritään luomaan holistisempi ymmärrys. Rationaalisen tiedon lisäksi on viisasta käyttää myös niitä tiedon lajeja, jotka perustuvat kokonaisvaltaiseen kokemukseen ja moninäkökulmaiseen reflektointiin.

Tunteet ja niiden käsittely ovat olennainen ihmisen kasvun ja uudistumisen moottori. Tähän voi saada tukea Tulevaisuuden taitoja -kirjasta.

Kasvatustieteilijä, filosofian tohtori Terhi Takanen on kehittänyt tutkimusperustaista yhdessäluomisen otetta, CoCreative Process Inquiry, [<https://www.cocreators.fi/en/cocreative-process-inquiry-2/>] noin 20 vuoden työn tuloksena eri organisaatioissa yhdessä kollegoidensa ja kumppaneidensa kanssa.

Tulevaisuuden taitoja tässä ja nyt – tulevaisuuskompassi yhdessäluomisen poluille työssä -kirja johdattaa henkilökohtaiselle matkalle tulevaisuuteen ja samalla itseen. Kirjassa Takanen hahmottaa tulevaisuuden taitoja, jotka rakentuvat tietoiselta arvopohjalta ja ilmenevät toiminnassa syntyvinä uudenaikaisina käytänteinä. Teos on käsikirjamainen opas ihmisille, jotka haluavat harjoittaa tulevaisuuden taitoja ja oppia katsomaan omaa työtään ja toimintaympäristöään uusin silmin. Mutta se ei ole valmiiden reseptien kirja, vaan keskiössä on lukijoiden ja harjoittajien omat ydinkysymykset, kokemukset ja työn haasteet. Kirjan harjoittamisohjelmat mahdollistavat uusia taitoja ja luovat niille tilaa kiireenkin värittämässä arjessa.

Takasen mukaan globaalit haasteet paitsi pakottavat, myös mahdollistavat uutta suuntaa (työ)elämässämme. Kriisit ja toimintaympäristön haasteet voidaan nähdä hyödyllisenä oppimisympäristönä. Ne haastavat meitä uuteen suuntaan, uudelleenorientoitumaan ja kehittämään uudenlaisia taitoja ja käytänteitä. Tämä voi tuntua samanaikaisesti sekä ahdistavalta että innostavalta. Joudumme työstämään tunteitamme, jotta pystymme rakentamaan pohjan tulevaisuuden taidoille, joita tarvitaan kipeästi jo nyt. (s. 16)

## Tulevaisuuden kokeminen erilaisina mahdollisuuksina

Tämän päivän työelämässä korostuu tuloshakuinen tehokkuus, kiire, velvollisuudet ja aikaansaaminen. Ratkaisuja haasteisiin etsitään päämäärähakuisesti niin, että ensin luodaan tavoite tai visio ja sen jälkeen kuljetaan sitä kohti ripeällä tahdilla. Takasen yhdessäluomisen oteessa lähestymistapa on toinen. Siinä pysähdytään tärkeimmän kysymyksen äärelle, viivästetään itsestään selviä vastauksia ja avaudutaan uudenlaisten näkökulmien syntymiselle neljän prosessin kautta: tiedostaminen, vapautuminen, kirkastaminen ja harjoittaminen. Alussa ei vielä voi tietää päämäärää – tai jos luulemme tietävämmekään, niin todennäköisesti toistamme vanhaa, Takanen kertoo. Pyrkimyksenä on vapautua suorittavasta työmoodista läsnäolevampaan ja tietoisempaan työskentelytapaan.

Myös kestävyyskriisien ratkaisemisessa tarvitaan uudenlaisia metataitoja, joista on jo tulossa tulevaisuuden työelämän tärkein geneerinen osaaminen (Opetushallitus, Osaaminen 2035 [[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)]). Elämme maailmassa, jossa luonnon kantokyvyn rajat on monin paikoin ylitetty ja kasvava eriarvoistuminen uhkaa yhteiskuntien vakautta. Monet hyvinvoinniksi nimetyt asiat ovat kääntyneet ihmisiä vastaan. Tehtävänä on kehityksen suunnan muuttaminen nopealla tahdilla samalla kun monia pelottaa epävarma tulevaisuus ja toimeentulon jatkuminen.

Kestävää tulevaisuutta on hyödyllistä tutkailla nykyhetkessä erilaisina mahdollisuuksina sen sijaan, että kiinnitytään rationaalisen tiedon pohjalta johonkin todennäköisimpään tulevaisuuskuvaan. Kokemuksellisella ja intuitiivisella tiedolla ja ei-kielellisen vuorovaikutuksen avulla on mahdollista siirtyä lineaariseen ajatteluun perustuvasta reaktiivisesta ja reformistisesta muutoksentekemisestä kohti transformatiivisempaa muutosta. Se, mikä saa ihmiset kokemaan ja kokeilemaan ja sitä kautta avautumaan toisenlaisiin maailmoihin, uudistaa ihmisten tietoisuutta. Uudet havaitsemisen keinot auttavat ylittämään totuttuja ajattelu- ja toimintamalleja. Asioille syntyy elämää kannattelevia uusia merkityksiä, kun pääsemme tutkimaan meistä itsestämme nousevia ja vuorovaikutuksessa rikastuvia tulevaisuuskuvia ja -taitoja. Saadaan rohkeutta heittäytyä epäjatkuvuuksiin ja improvisaatioon, jolloin avautuu mahdollisuus luoda monenlaisia tulevaisuuskuvia. Opi-taan liikkumaan erilaisten maailman hahmottamisen tapojen

välillä ja kysymään kestävästä tulevaisuudesta kannalta oleellisia kysymyksiä. Löytyy uusi toiminnan taso, jossa inhimilliset voimavarat saadaan käyttöön entistä täysimääräisemmin ja syntyy uutta ja yllättävää. [Ks. Maria Joutsenvirran artikkeli 'Miten opitaan tulevaisuudesta käsin?' tässä Työn tuulen numerossa].

Takasen kirja ja elämäntyö yhdessäluomisen oteen parissa kytkeytyy tähän keskusteluun. Hän kutsuu ihmisiä vielä tuntemattomien tulevaisuuden taitojen kehittelyyn omassa työssä. Tällöin syntyvät taidot vastaavat toimintaympäristömme muutoksiin ja ihmisten tarpeeseen tehdä merkityksellistä työtä. Tulevaisuuden taidot syntyvät ja kehkeytyvät niiden harjoittajien omista kokemuksista käsin. Ainutlaatuista yhdessäluomisen oteessa on, että monilla tulevaisuuden taidoilla ei ole nimiä, vaan ne syntyvät vuorovaikutuksessa oppimismatkan aikana. Tällaisten taitojen merkityksen ymmärtää vasta, kun ryhtyy niiden harjoittajaksi.

## Jokainen voi harjoittaa uusia taitoja oman työn ääressä

Kirja tarjoaa kaksi toisiaan täydentävää harjoittamisohjelmaa, kestoiltaan kahdeksan ja kymmenen viikkoa, jotka lukija kulkee itse valitsemansa ystävän tai kollegan kanssa. Liikkeelle lähtö tapahtuu oman henkilökohtaisen kysymyksen asettamisesta ja sen tutkimisesta parin kanssa. Ohjelman aikana harjoitetaan uudenlaista havainnointia, ajattelua ja toimintaa työn äärellä ja laajemminkin elämässä.

Oppaaksi tarkoitettu teos on jaettu neljään osaan. Ensimmäinen johdattaa tulevaisuuden taitojen tutkimusmatkalle ja kertoo mistä matka koostuu. Toinen osa kuvaa kaksi harjoittamisohjelmaa, joita Takanen kutsuu eteläisen ja pohjoisen vaellusreiteiksi. Kolmas osa tukee ohjelmia tarjoten kuvaukset tulevaisuuden voimista, syventäviä tehtäviä sekä harjoittamispäiväkirjan. Viimeinen osa kiteyttää tulevaisuuden taitojen ytimen ja suhteuttaa sitä laajempiin näkökulmiin työyhteisöjen uudistumisen mahdollisuuksista.

Kirjan harjoittamisohjelmien vahvuus on niiden helppo kutoaminen omaan arkeen. Ohjelmat perustuvat lyhytkestoisiin oman työn ääressä tehtäviin harjoituksiin ja viikoittaisiin paritapaamisiin. Kuka tahansa kiireinenkin ihminen pystyy harjoittamaan uusia taitoja ja kokemaan nopeasti niiden myönteisiä vaikutuksia omassa työssä ja elämässä.

Työskentelyn tukena käytettävät kaksitoista tulevaisuuden voimaa on kuvattu ekspressiivisesti maalattuina väriympyröinä, jotka herättävät tunteita ja toiminnallisuutta. Niistä pari luo yhdessä tulevaisuuskompassin, jonka avulla voi alkaa toimia uusilla tavoilla. Voimien harjoittamista kohdistetaan konkreettisiin työtilanteisiin, esimerkiksi saman päivän tiimipalaveriin tai seuraavan viikon suunnittelukokoukseen. Näin harjoitusten vaikutus tulee välittömästi koettavaksi.

Toisessa harjoittamisohjelmassa kompassi laajenee kahden-toista voiman aurinkokelloksi, joka Takasen mukaan mahdollistaa monipuolisen tulevaisuusnavigoinnin erilaisissa työtilanteissa. Ohjelmassa tutkitaan työssä ilmeneviä erilaisia toimintamooideja kehittäen itsetuntemusta ja muita työelämän metataitoja.

Molemmissa ohjelmissa parin kanssa reflektoidaan säännöllisesti, miten suhde omaan työhön, työympäristöön ja kollegoihin alkaa muuttua ja millaisia oivalluksia voimien harjoittaminen synnyttää. Harjoittajan havaintokyky laajenee, kun pienet havainnot tulevat parin kanssa ilmaistuksi, nähdyiksi ja tuntuvat todellisemmilta kuin yksin ihmetellessä.

## Taustalla tutkittu tieto ja kokeilut

Mitä käsikirja harjoittajille sitten lupaa? Oman työn ja päätöksenteon selkeytymistä, omien vaikutusmahdollisuuksien havaitsemista, sisäisen yhtenäisyyden tunnetta, luovuutta, ja työhyvinvointia. Harjoitteet auttavat olemaan paremmin läsnä vuorovaikutustilanteissa, refleктоimaan syvemmin omia ajatuksia, tunteita ja tarpeita ja yhdistämään erilaisia tiedon lähteitä omassa toiminnassa. Kirja lupaa, että harjoitukset luovat turvallisen, selkeän ja koetellun rakenteen, jossa omat kokemukset ja merkitykset ovat pääosassa ja elävät matkan varrella. Harjoittamisohjelmien perustana toimivaan teoriaan lukija pääsee halutessaan tutustumaan Takasen vuonna 2013 julkaisun väitöskirjan ja muiden kirjassa lueteltujen teosten kautta.

Minulla on ollut ilo olla mukana tulevaisuuden taitojen harjoittajien joukossa sekä useissa tulevaisuustyöpajoissa, joiden dialogeista kirja lähti syntymään. Harjoittamisohjelmien eli vaellusreittien kulkijoille arvokkaita ovat kirjan lukuisat viitaukset taitojen harjoittajien kokemuksiin.

Oman kokemukseni perusteella voin allekirjoittaa kirjan lupauksia. Vertailukohtaa olen saanut myös Aalto yliopiston työelämän taitojen kehittämishankkeesta [<https://www.aalto.fi/fi/uutiset/oppimista-tulevaisuutta-varten-systeemiset-ratkaisut-edellyttavat-uudenlaisia-tapoja-oppia>], jossa sovellettava U-teoriaan perustuva lähestymistapa on sukua Takasen yhdessäluomisen otteelle. Nämä lähestymistavat ovat tietoisuuskeskeisen uudistumisen ja muutostyön pioneereja, joille on nyt tarvetta kompleksisessa toimintaympäristössä ja maailmankuvan muutostakin vaativassa syvässä uudistumisessa. Keskeistä molemmissa on huomion suuntaaminen läsnäolon laatuun ja tietoisuuteen siitä, mitä tässä ja nyt tapahtuu. Uuden havaitsemiseen ja luomiseen otetaan mukaan monia tietämisen tapoja: älyllinen, kokemuksellinen, emotionaalinen ja intuitiivinen tietäminen.

Suosittelen kirjaa ja sen harjoittamisohjelmia lämpimästi ihmisille, jotka haluavat löytää työhönsä merkityksellisyyttä, luovuutta ja kauaskatseisuutta epävarmuuden kyllästävässä maailmassamme. On helppo yhtyä IB-järjestön pääjohtajan Olli-Pekka Heinosen sanoihin kirjan esipuheessa: ”Juuri nyt tarvitsemme konkreettisia työkaluja siihen, miten tulla yh-

teen, uskaltaa luottaa epävarmankin edessä ja kytkeytyä syn-tyvään uuteen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Terhi Takasen kirja on matkasauva tällaisen kasvun polulle.” ■

# 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
- Aditro Enterprise Oy
- AEL-Amiedu Oy
- Alma Media Oyj
- Ammattiopisto Luovi
- Asianajotoimisto Castrén & Snellman Oy
- Auntie Solutions Oy
- Barona Oy
- Bridge Impact Oy
- Catalyst Teambuilding
- Centria-ammattikorkeakoulu Centria University of Applied Sciences
- CGI Suomi Oy
- Compass Human Resources Group
- Discendum Oy
- Eezy Flow Oy
- Eilakaisla Oy
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry
- Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritas
- Esedu – Etelä Savon Ammattiopisto
- Etelä-Savon Koulutus Oy
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- FIBS Yritysvastuuverkosto
- Finla Työterveys Oy
- Guidin
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Helsingin Kamari Oy
- Helsingin Osuuskauppa Elanto
- HRS Advisors Oy
- Hyria koulutus Oy
- Ilmarinen Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry
- Jobilla Oy
- Jyväskylän Yliopisto
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK
- Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä
- Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä – Keuda
- Keva
- KPMG Oy Ab
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT
- Laura Rekrytointi Oy
- Laurea-ammattikorkeakoulu
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Lidl Suomi Ky
- LUT-yliopisto, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
- LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö
- Lääketeollisuus ry
- Lääketietokeskus Oy
- Management Institute of Finland MIF Oy
- Mandatum Life Palvelut Oy
- ManpowerGroup Oy
- Mercuri Urval Finland
- Merivoimien esikunta
- Nitor Group Oy
- Oikotie Oy
- Oulun yliopisto
- Peili Consulting Oy
- Pertec Consulting Oy
- Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä Riveria
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- Questback Oy
- Rastor-instituutti ry
- Renesans Consulting Oy
- Riihimäen-Hyvinkään kauppakamari
- SAP Finland Oy
- Saranen Consulting Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu Oy
- Solaforce Oy
- Sovelto Oyj
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim ry
- Suomen Taloushallintoliitto ry
- Sympa Oy
- TAKK - Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talogy Oy
- Taloustutkimus Oy
- Telia Finland Oyj
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL)
- Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset TIVIA
- Tulli
- Turun yliopisto
- Unit4 Oy
- UPM Plywood Oy
- Vaasan kaupunki
- Vaasan yliopisto
- Wakaru Oy
- Valtiovarainministeriö Valtionhallinnon kehittämisosasto
- Verohallinto
- Zalaris HR Services Finland



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry