



AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

LAUREA-JULKAISUT | LAUREA PUBLICATIONS | 225



Kaisa Hytönen & Markus Kanerva (toim.)

Päätöksenteon ilmiöt työkyvyn johtamisessa

**Copyright © tekijät ja
Laurea-ammattikorkeakoulu 2024
CC BY-SA 4.0, pl valokuvat.
Valokuvat kuvapankkien lisenssien
mukaan.**

Kannen kuva: Aleksandr Simonov on Shutterstock

Sivun 5 kuva: Nirmal Rajendharkumar on Unsplash

Sivun 7 kuva: Luís Eusébio on Unsplash

Sivun 21 kuva: Réka Illyés on Unsplash

Sivun 30 kuva: Moon_station on Pixabay

Sivun 41 kuva: Lindsay Henwood on Unsplash

Sivun 50 kuva: Kevin Ku on Unsplash

Sivun 61 kuva: Davis Sánchez on Pexels

Sivun 64 kuva: John Schnobrich on Unsplash

Sivun 77 kuva: Kissearth on Pixabay

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN: 978-951-799-707-2 (verkko)

Kaisa Hytönen & Markus Kanerva (toim.)

Päätöksenteon ilmiöt työkyvyn johtamisessa

SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe	6
1 Johdanto: Käyttäytymistieteellistä ja valintamuotoilun näkökulmaa työkyvyn johtamisen haasteisiin	8
Markus Kanerva & Kaisa Hytönen	
2 Kommenttipuheenvuoro: Käyttäytymistieteellisillä näkökulmilla on paljon annettavaa työkykyjohtamiselle	14
Pauli Forma	
3 Keinoja heikentyneen työkyvyn havaitsemiseen	19
Tanja Talja, Anria Turunen & Heidi Weijo	
4 Uuden esihenkilön päätöksenteon parantaminen työkyvyn johtamisessa	28
Lauri Huittinen, Carita Laitala, Saija Männistö, Reetta Nikinmaa & Jaakko Rauma	
5 Fyysisesti passiivisten työntekijöiden aktivointi oman työkyvyn ylläpitämiseen - Tuuppauksilla liikettä työpäivään	38
Sanni Bachmann, Saara Haurinen, Maria Kare, Johanna Tabell & Nadja Tenttula	
6 Tilaa uuden oppimiselle - Työkykyjohtaminen kognitiivisen kuormituksen hallinnassa	48
Satu Jovero, Teija Mäenpää, Tanja Remes, Senni Salo & Heli Santasalo	
7 Päätöksenteon ilmiöistä tukea työkykyjohtamiseen tekoälyn käyttöönotossa	59
Eetu Lipponen, Aleksi Punnala, Riina Punnala, Henna Sahlberg & Tarja Vartiainen	
8 Loppusanat: Valintamuotoilun mahdollisuuksia työskentelykyvyn tukemiseen korkeakouluopettajan näkökulmasta	69
Kaisa Hytönen & Markus Kanerva	



Esipuhe

Tämän julkaisun teemana on käyttäytymistieteellinen näkökulma työkyvyn johtamiseen. Julkaisun tavoitteena on tarjota organisaatioille uudenlaista näkökulmaa työkyvyn johtamisen tueksi hyödyntäen käyttäytymistieteisiin pohjautuvien päätöksenteon ilmiöiden ja valintamuotoilun lähestymistapoja. Tämän julkaisun teoreettinen tulokulma työkyvyn johtamisen haasteisiin pohjautuu erityisesti soveltavan käyttäytymistaloustieteen löydöksiin ja periaatteisiin. Tämän julkaisun kautta pyrimme lisäämään tietoutta työkyvyn johtamisesta sekä laajentamaan käyttäytymistaloustieteellisen tiedon hyödyntämismahdollisuuksia organisaatioiden arjessa.

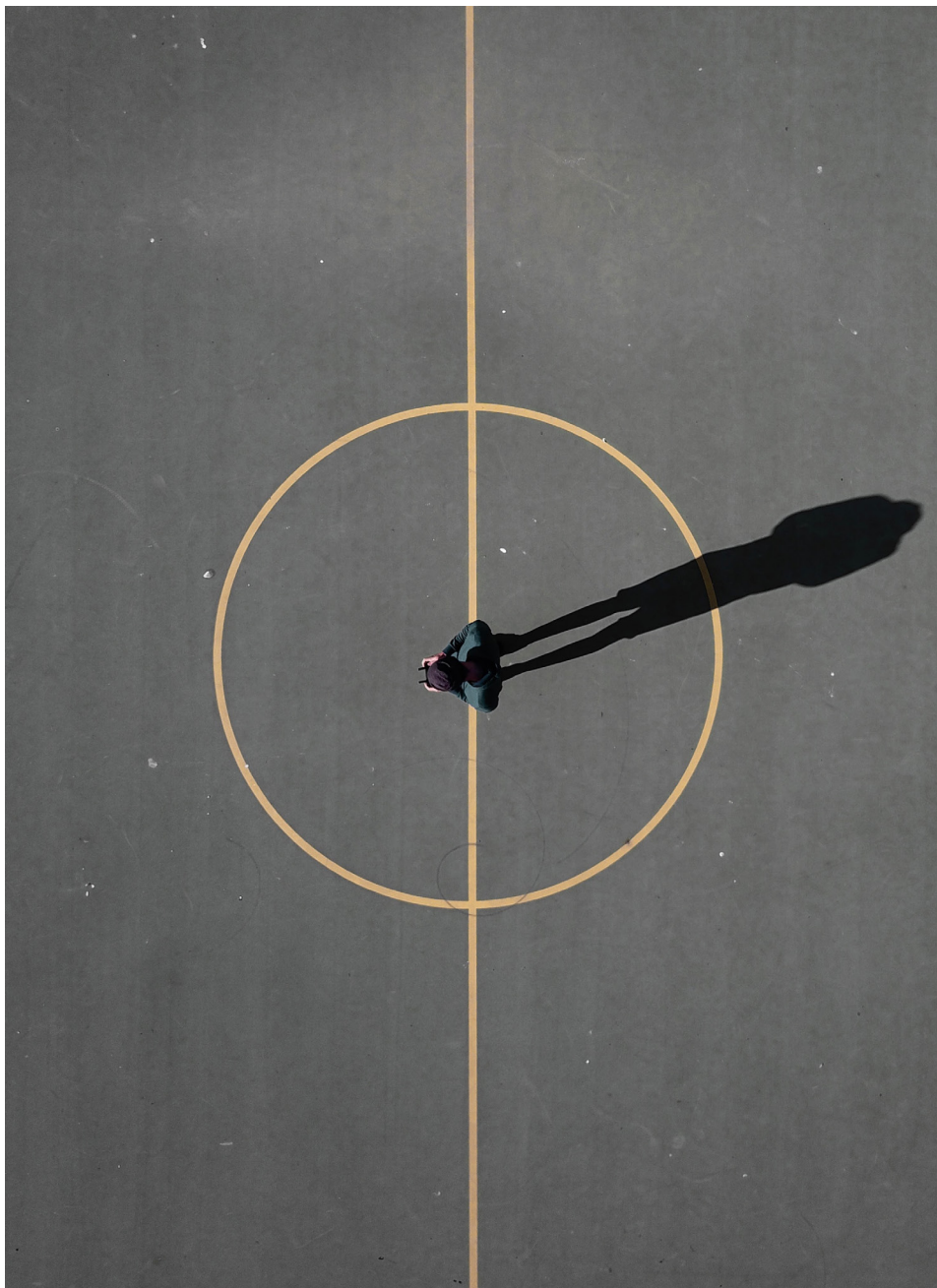
Julkaisun artikkelien kirjoittajat ovat työstäneet tekstejä osana Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa -opintojakson kirjallista tehtävää keväällä 2024. Kyseinen opintojakso kuuluu Laurea-ammattikorkeakoulun tradenomi YAMK-tutkintoon johtavan koulutuksen ”Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilu johtamisessa” ydinopintoihin. Koulutuksen aikana opiskelijat ovat tutustuneet laajasti tutkimustietoon ihmisten luontaisista käyttäytymismalleista sekä perehtyneet valintamuotoilun periaatteisiin, mikä antaa heille vankan pohjan tarkastella työkyvyn johtamisen haasteita soveltavan käyttäytymistaloustieteen näkökulmista.

Tämä julkaisu on kirjoitettu yhteistyössä työeläkeyhtiö Varman kanssa. Toimeksiantajan edustajan Pauli Forman artikkelissa ”Käyttäytymistieteellisillä näkökulmilla on paljon annettavaa työkykyjohtamiselle” tarkastellaan julkaisun antia työkykyjohtamisen asiantuntijan näkökulmasta.

Tämä teos jatkaa kahdeksantena julkaisuna sarjaa, jota tuotetaan osana Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilu johtamisessa -koulutuksen opintoja. Sarjan aiemmat osat ovat käsitelleet päätöksenteon ilmiöiden soveltamista johtamisen arjessa, etätöön johtamisessa ja markkinoinnissa. Lisäksi julkaisuissa on tarkasteltu valintamuotoilun mahdollisuuksia terveysturvallisuuden parantamisessa sekä erilaisten palveluiden kehittämisessä.

Kiitämme opiskelijoita heidän panostuksestaan työkyvyn johtamisen haasteiden tarkasteluun käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta. Tehtävänanto oli haastava, ja edellytti kyvykkyyttä työelämän käytännön haasteiden ja monialaisen tutkimuskirjallisuuden törmäyttämiseen. Kiitämme myös toimeksiantajana toimintua Varmaa sujuvasta yhteistyöstä ja innostavien aiheiden nostamisesta julkaisuun.

Vantaalla elokuussa 2024 julkaisuprojektia ohjanneet opettajat Kaisa Hytönen ja Markus Kanerva.



1 Johdanto: Käyttäytymistieteellistä ja valintamuotoilun näkökulmaa työkyvyn johtamisen haasteisiin

Markus Kanerva & Kaisa Hytönen

Tämän julkaisun tavoitteena on tarjota näkökulmia ja ymmärrystä työkykyjohtamiseen liittyviin ilmiöihin käyttäytymistieteiden näkökulmasta sekä kehittää käytännönläheisiä ratkaisuja työkyvyn johtamiseen. Organisaatiot kohtaavat parhaillaan haasteita henkilöstön työkyvyn ylläpidossa Suomessa. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -seurantutkimuksen helmikuussa 2024 julkaistujen tulosten mukaan työssäkäyvän väestön työhyvinvoinnin kokemukset ovat heikentyneet viime aikoina. Tulevaisuuden näkymiä heikentää se, että tulokset osoittavat nuorten aikuisten työhyvinvoinnin olevan heikentymässä ja iäkkäämpiä alhaisempaa. Työntekijöiden lisäksi työkyvyn haasteet koskevat johtajia itseään. Esihenkilöiden keskuudessa työnimu on heikentynyt ja noin neljänneksellä kyselyyn vastanneista esihenkilöistä on kohonnut työuupumuksen riski vastaavasti kuin työntekijöilläkin. (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2024.)

Julkaisun artikkeleiden kirjoittamisesta ovat vastanneet Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa -opintojakson opiskelijat. Opiskelijoiden kirjoittamien artikkeleiden aiheet määriteltiin yhteistyössä työeläkeyhtiön Varman työkykyjohtaja, dosentti Pauli Forman kanssa ja niiden valinnassa pyrittiin ajankohtaisuuteen. Artikkeleissa pohditaan, miten esihenkilöt pystyisivät havaitsemaan muutoksia työntekijöiden työkyvyssä, miten uudet esihenkilöt osaisivat johtaa työkykyä kaikkien muiden vaatimusten ohessa, sekä kuinka tuuppauksilla voitaisiin aktivoida fyysisesti passiivisia työntekijöitä ylläpitämään työkykyään. Lisäksi artikkeleissa käsitellään työkykyjohtamista kognitiivisen kuormituksen hallinnassa sekä miten päätöksenteon ilmiöistä voisi saada tukea työkykyjohtamiseen tekoälyn käyttöönnotossa.

Opiskelijoiden kohtaama toimeksianto on ollut haastava. Heidän on aluksi pitänyt pienryhmissä perehtyä ryhmäkohtaisesti annetuista näkökulmista työkyvyn ja sen johtamisen teorioihin sekä käytänteisiin. Vaikka työkyvyn johtaminen on ajankohtainen aihe, siitä on vain suppeasti tutkimustietoa saatavilla. Lisäksi toimek-

siannossa opiskelijoiden päätavoitteena on ollut luoda käyttäytymistieteellisen näkemyksen kautta uutta ymmärrystä annettuihin työkyvyn johtamisen haasteisiin.

Julkaisu koostuu johdannosta, Forman kommenttipuheenvuorosta, viidestä opiskelijaryhmien kirjoittamasta artikkelista sekä johtopäätöksistä. Johdannossa käsittelemme aihepiiriin kannalta olennaisia käyttäytymistieteellisiä teorioita ja valintamuotoilun näkökulmia. Kommenttipuheenvuorossaan Forma tuo vahvasti esiin työkyvyn ja sen johtamisen käsitteet sekä esittelee opiskelijoiden artikkelien merkittävyyden työkyvyn johtamisen näkökulmasta. Julkaisun johtopäätöksenä pohdimme julkaisun antia ja valintamuotoilun mahdollisuuksia työ- ja opiskelukyvyn johtamiseen korkeakouluopettajan näkökulmasta.

IHMISKÄSITYS JA TOIMIJUUS

Soveltavan käyttäytymistaloustieteen ja valintamuotoilun periaatteiden taustalla vaikuttaa behavioristinen käsitys ihmisestä. Behavioristisen ihmiskuvan periaatteiden mukaisesti käsitys ihmisen toiminnasta rakentuu kokeellisten asetelmien kautta kerääntyneestä tiedosta. Tutkimusten kautta on selvitetty, kuinka erilaiset ympäristön ärsykkeet vaikuttavat käyttäytymiseen ja millaisia reaktioita, toimintaa tai valintoja erilaiset interventiot saavat aikaan.

Johtajien ihmiskäsitys vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka he kohtaavat työyhteisön jäsenet ja minkälaisia käytänteitä he luovat. Hyvän luottamussuhteen rakentuminen ja työntekijöiden luottamus johtajaan on merkittävä tekijä organisaation tuloksellisen toiminnan näkökulmasta (Legood, van der Werff, Lee & Den Hartog 2021). Luottamuksen rakentumisen on usein ajateltu olevan vuorovaikutteinen prosessi: kun minä luotan sinuun niin vastavuoroisesti sinä luotat minuun. Luottamuksellisen työyhteisön rakentamista voikin tukea se, että johtaja tunnistaa luottamuksen kierteen ja vuorovaikutteisuuden merkityksen. Luottamuksen kierre voi edistää todellisen luottamussuhteen vahvistumista, kun koettu luottamus johtaa parempaan yhteistyöhön ja avoimuuteen. (Campagna ym. 2020.)

Kaupallisen koulutuksen saaneet esihenkilöt ovat hyvin todennäköisesti altistuneet taloustieteellisille malleille, joissa ihmiset esitetään omaa etuaan tavoittelevina rationaalisina toimijoina, jotka eivät motivoidu itsestään. Tämä on voinut myötävaikuttaa sellaisten johtamiskäytänteiden syntyyn, joissa näkyvät pelko työntekijöiden pyrkimyksistä hyötyä työnantajastaan mahdollisimman pienillä omilla ponnistuksilla. Tällaisia toimia voivat olla esimerkiksi etätyöskentelyn estäminen ilman selkeitä perusteluja, työhön käytetyn ajan monitorointi tai työstä maksetun palkan suora kytkentä työsuoritukseen.

Käyttäytymistieteellinen tutkimus piirtää kuitenkin toisenlaisen kuvan ihmisestä. Deci (1971) havaitsi, että kun tutkimuksen koehenkilöinä olleille opiskelijoille annettiin rahaa ongelman ratkaisemisesta, se vähensi heidän kiinnostustaan itse ongelmaan. Tästä lähti muotoutumaan käsitystä siitä, että ihmisten motivaatio jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoiseen motivaatioon pystyy vaikuttamaan kepillä ja porkkanalla, mutta vaikutukset jäävät lyhytaikaisiksi. Pidemmällä aikavälillä ratkaisevampaa on sisäinen motivaatio, joka saa ihmiset tekemään asioita, koska he aidosti nauttivat tekemisestä tai kokevat tekemisen merkitykselliseksi. Ihmistä ei siis tarvitse olla koko ajan ulkoisesti ohjaamassa ja valvomassa, jos hänellä on sisäistä motivaatiota tehtävän suorittamiseen.

Sisäistä motivaatiota voi myös vahvistaa. Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäisen motivaation kehittymiseen myötävaikuttavat kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus. (Deci & Ryan 1985.) Nuo kolme perustarvetta ovat selkeästi havaittavissa lääkärin työhyvinvointia tarkastelleessa tutkimuksessa, jossa tunnistettiin kuusi työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää: 1) mahdollisuus vaikuttaa

omaan työhön ja työn hallinta, 2) palkitsevuus ja arvostus sekä eteneminen työssä, 3) suhteet työtovereihin ja potilaisiin, 4) kokemus ja taidot, 5) työskentelyolo-suhteet ja 6) henkilökohtaiset ominaisuudet (Päätaalo & Kauppi 2016).

Työkyvyssä ja sen johtamisessa keskeistä on toimijuuden ylläpito ja tukeminen. Johtajan työkaluna voivat toimia organisaation rakenteet ja käytänteet. Organisaatiokulttuuri kokonaisuudessaan voi tukea työkykyä ylläpitäviä toimintatapoja. Psykologian sekä käyttäytymistaloustieteen kirjallisuus lisää ymmärrystämme toiminnanohjauksen taustalla vaikuttavista tekijöistä ja valintamuotoilun kautta voimme pyrkiä rakentamaan toimintaympäristöjä, jotka tukevat työkyvyn ylläpitoa ja toimijuuden toteutumista.

TOIMINNANOHJAUKSEEN LIITTYVIÄ NÄKÖKULMIA

Empiiriseen näyttöön pohjautuvan suunnitellun käyttäytymisen teorian (Ajzen 1991) mukaan uskomukset ja aikomukset ovat keskeisiä tekijöitä toteutuneen käyttäytymisen taustalla. Aikomuksiin vaikuttavat asenteet, subjektiiviset normit sekä hallinnantunne. Vaikka aikomusten on havaittu olevan merkittävä tekijä toiminnan taustalla, niin ihmiset kuitenkin toistuvasti jättävät toimimatta aikomustensa mukaisesti. Aikomuksen ja käyttäytymisen välillä on siis kuilu (Sheeran & Webb 2016).

Yksi selitysmalli aikomuksen ja käyttäytymisen väliseen kuiluun liittyy itsekontrolliin tai pikemminkin sen puutteeseen. Thaler ja Shefrin (1981) ovat tarkastelleet yksilöiden itsekontrollia luomalla talousteoreettisen mallin, jossa yksilöiden toiminta jakaantuu ikään kuin sitä ohjaisi kaksi eri toimijaa, suunnittelija ja tekijä. Suunnittelija on kärsivällinen ja tulevaisuusorientoinut, kun tekijä on puolestaan lyhytnäköinen ja kärsimätön. Vaikka kyseinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksilön valintoja liittyen erityisesti säästämispäätöksiin, kuvaa se hyvin sisäistä ristiriitaa, joka meissä kaikissa on pitkän tähtäimen tavoitteiden ja lyhyen aikavälin houkutusten välillä: haluamme pysyä työkykyisinä, mutta jätämme tauot pitämättä, jotta ehdimme saamaan päivän työt tehtyä.

Baumeister, Vohs ja Tice (2007) ovat tutkineet itsekontrollia psykologian näkökulmasta. He vertaavat itsekontrollia lihakseen, joka väsyvät käyttäessä: mitä enemmän kohtaamme päivän aikana tilanteita, jotka vaativat meiltä itsekontrollia, sitä haastavammaksi itsekontrollia vaativat toiminnot muodostuvat. Toisaalta Bernecker ja Job (2015) ovat osoittaneet, että yksilön uskomuksilla itsekontrollin luonteesta rajallisena tai rajattomana voimavarana on vaikutusta yksilön toimintaan.

Itsekontrolli ei suinkaan ole ainoa selitys aikomuksen ja käyttäytymisen väliselle kuilulle. Kirjallisuudessa esiintyy useita teoreettisia viitekehyksiä, jotka selittävät ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Michie, van Stralen ja West (2011) ovat luoneet 19 käytetyimmän viitekehyksen pohjalta uuden lähestymistavan käyttäytymisen muutoksen edistämiseen, jota kutsutaan COM-B-malliksi. Siinä käyttäytyminen (*behaviour, B*) selittyy kyvykkyyden (*capability, C*), mahdollisuuden (*opportunity, O*) ja motivaation (*motivation, M*) yhteisvaikutuksena. Näitä kaikkia käyttäytymisen lähteitä tarvitaan, enemmän tai vähemmän, jotta toivottu käyttäytyminen saadaan aikaan. Kehikko tarjoaa systemaattisen tavan analysoida tilanteita, joissa esiintyy aikomuksen ja käyttäytymisen välinen kuilu. Michie, van Stralen ja West (2011) ovat lisäksi tunnistaneet yhdeksän vaikuttamistoimintaa, joilla voidaan vaikuttaa yhteen tai useampaan kolmesta käyttäytymisen lähteestä. Nämä vaikuttamistoiminnot ovat koulutus, suostuttelu, kannustinten asettaminen, pakottaminen, harjoittaminen, rajoittaminen, ympäristön muuttaminen, mallin antaminen ja mahdollistaminen.

VALINTAMUOTOILUSTA TUKEA TYÖKYVYN JOHTAMISEEN

Yhdistämällä edellä kuvatuista vaikuttamistoiminnoista suostuttelu, ympäristön muuttaminen ja mahdollistaminen syntyvät vaikuttamisen muoto, jota Thaler ja Sunstein (2008) kutsuvat valintamuotoiluksi (*choice architecture*). Valintamuotoilulla viitataan laajasti ottaen ihmisten toimintaan vaikuttamiseen päätöksentekohetkellä muokkaamalla päätöksentekoympäristön yksityiskohtia niin, että ne ohjaavat ihmistä haluttuun suuntaan. Ympäristöllä voidaan tarkoittaa konkreettista ympäristöä, mutta myös esimerkiksi tapaa, jolla informaatio tai vaihtoehdot esitetään. Valintamuotoilun toimenpiteitä ovat esimerkiksi maahan piirretyt jalanjäljet, jotka ohjaavat ihmiset roska-astioille, muistutusviestit tulevasta lääkärinvastaanotosta tai yhden vaihtoehdon tarjoaminen oletusarvoisena lukuisista vaihtoehdoista.

Valintamuotoiluun yhdistyy myös tuuppauksen käsite. Sillä tarkoitetaan vaikuttamista, joka ei perustu paktoon tai taloudellisiin kannustimiin. Tuuppaamisessa ei myöskään vähennetä vaihtoehtoja tai rajoiteta valintoja, eikä muuteta merkittävästi vaihtoehtojen kustannuksia. Tuuppaamisesta puhutaan myös liberaarina paternalismina, eli valinnanvapauden säilyttävänä holhoamisena, jonka tavoitteena on auttaa kohteitaan saavuttamaan heille merkityksellisiä asioita, kuten terveyttä, vaurautta ja hyvinvointia. (Thaler & Sunstein 2008.)

On hyvä tiedostaa, että valintamuotoilu ja etenkin tuuppaaminen vaativat onnistuakseen kohteena olevalta ihmiseltä sisäistä motivaatiota tai vähintäänkin neutraalia asennetta tuupattavan asian suhteen. Jos yksilöllä on esimerkiksi kielteinen kanta elintenluovuttamisesta, ei häntä pystytä tuuppaustoimenpiteellä käännyttämään elintenluovuttajaksi siinä missä asiaan myönteisesti suhtautuvan pystyy. (Thaler, Sunstein & Balz 2014.)

Työkyvyn tukemista valintamuotoilun keinoin on hyödynnetty Suomessa esimerkiksi 2019 päättyneen StopDia-tutkimusprojektin puitteissa. Projektin tavoitteena oli ehkäistä tyypin 2 diabetesta laajoin toimin, joista yksi oli tuoda projektiin osallistuneiden yhteistyökumppaneiden työpaikoille valintamuotoilun avulla kehitettyjä terveyden edistämiskeinoja. Yhteistyökumppanit saivat valita laajasta valikoimasta keinoja itselleen sopivimman tuntuiset, joten ei ole kovin yllättävää, että työpaikoilla niitä pidettiin eettisinä ja helposti toteutettavina. (Rantala ym. 2023; StopDia 2024.) Kun projektin tutkijat tarkastelivat keinojen vaikuttavuutta sen jälkeen, kun ne olivat olleet vuoden käytössä, tulokset viittasivat siihen, että ympäristönsä huomioiva, useita strategisia elementtejä sisältävä valintamuotoiluinterventio voi vaikuttaa myönteisesti syömiskäyttäytymiseen. Tulosten havaittiin kuitenkin riippuvan jonkin verran käytettyjen interventiostrategioiden tyypistä ja niiden toteuttamisen laajuudesta. (Rantala ym. 2024.)

Tutkimustietoa käyttäytymiseen ja käyttäytymismuutokseen vaikuttavista tekijöistä on saatavilla runsaasti, mutta kerääntyneen käyttäytymistieteellisen tiedon hyödyntäminen toivottavien käyttäytymismallien tukemisessa on vaillinaista. Osittain olemassa olevan tiedon vaillinaisuus hyödyntäminen organisaatioissa voi johtua siitä, että tutkimustieto on hajanaista, ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta on haastavaa arvioida kuinka erilaiset toimenpiteet vaikuttavat oman organisaation kontekstissa. Yksi ratkaisu, johon kannustamme myös opiskelijoitamme, on kokeilujen tekeminen ja niiden vaikuttavuuden mittarointi. Tulevaisuudessa tutkimustiedon hyödynnettävyyttä arjen tilanteissa voivat helpottaa tutkimusaineistojen pohjalta koneoppimismallinnuksen avulla tehdyt työkalut, joilla käyttäytymisen muutokseen tähtäävien toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan ennakoita huomioiden kohderyhmän erilaiset piirteet (Hastings ym. 2023). Vaikka ennakointimallitkaan eivät poista testaamisen oleellisuutta vaikuttavuuden selvittämisessä, ne voivat auttaa kehittäjiä saamaan tutkimustietoon pohjautuvia ennusteita eri toimenpiteiden todennäköisistä vaikutuksista.

Lähteet

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211

Baumeister, R. F., Vohs, K. D. & Tice, D. M. 2007. The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16 (6), 351-355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>

Bernecker, K. & Job, V. 2015. Beliefs about willpower moderate the effect of previous day demands on next day's expectations and effective goal striving. *Frontiers in Psychology*, 6, 1496.

Campagna, R., Dirks, T., Knight, P., Crossley, C. & Robinson, L. 2020. On the relation between felt trust and actual trust: Examining pathways to and implications of leader trust meta-accuracy. *Journal of applied psychology*, 105 (9), 994-1012

Deci, E. L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Hastings, J., Glauer, M., West, R., Thomas, J., Wright, A. J. & Michie, S. 2023. Predicting outcomes of smoking cessation interventions in novel scenarios using ontology-informed, interpretable machine learning. *Wellcome Open Research*, 8, 503.

Kalakoski, V., Selinheimo, S., Valtonen, T., Turunen, J., Käpykangas, S., Ylisassi, H., Toivio, P., Järnefelt, H., Hannonen, H. & Paajanen, T. 2020. Effects of a cognitive ergonomics workplace intervention (CogErg) on cognitive strain and well-being: a cluster-randomized controlled trial. A study protocol. *BMC Psychology* 8, 1. <https://doi.org/10.1186/s40359-019-0349-1>

Legood, A., van der Werff, L., Lee, A. & Den Hartog, D. 2021. A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30 (1), 1-22.

Michie, S., van Stralen, M.M. & West, R. 2011. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6, 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>

Päätaalo, K. & Kauppi, S. 2016. Työhyvinvointi lääkärin työssä – systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 53 (1), 30-43.

Rantala, E., Vanhatalo, S., Perez-Cueto, F.J.A., Pihlajamäki, J., Poutanen, K., Karhunen, L. & Absetz, P. 2023. Acceptability of workplace choice architecture modification for healthy behaviours. BMC Public Health, 23, 2451. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-17331-x>

Rantala, E., Vanhatalo, S., Valtanen, M., Lindström J., Pihlajamäki, J., Poutanen, K., Absetz, P. & Karhunen, L. 2024. Effectiveness of workplace choice architecture modification for healthy eating and daily physical activity. BMC Public Health, 24, 939. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18482-1>

Sheeran, P. & Webb, T. L. 2016. The intention–behavior gap. Social and personality psychology compass, 10 (9) 503-518.

StopDia. 2024. Viitattu 26.8.2024. <https://sites.uef.fi/stopdia/>

Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2024. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Työterveyslaitos. Viitattu 22.8.2024. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/7797>

Thaler, R. H. & Shefrin, H. M. 1981. An economic theory of self-control. Journal of Political Economy, 89 (2), 392–406.

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. 2008. Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press.

Thaler, R. H., Sunstein, C. R. & Balz, J. P. 2014. Choice architecture. The behavioral foundations of public policy.

2 Kommenttipuheenvuoro: Käyttätymistieteellisillä näkökulmilla on paljon annettavaa työkykyjohtamiselle

Pauli Forma, VTT, dosentti, Varman työkykypalveluista vastaava johtaja

Työkyky on kaikkein yksinkertaisimmin määriteltynä työntekijän kykyä osallistua työelämään ja ansaita näin toimeentuloa. Työkyvyn näkökulmasta keskeisessä roolissa ovat työn asettamat vaatimukset ja toisaalta työntekijän resurssit. Työkyvyssä on kyse tasapainosta työntekijöiden resurssien ja työn vaatimusten välillä. Jos resurssit eivät vastaa työn vaatimuksia, seurauksena on eriasteista työkyvyttömyyttä. Työkyvyttömyys voi olla osittaista tai määräraikaista, ja vakavimmissa muodossaan se estää työhön osallistumisen kokonaan ja pysyvästi. Työkyvyn ongelmat näkyvät kuormittumisena, oireina, sairauspoissaoloina tai työkyvyttömyyseläkkeinä (kootusti määrittelyistä, ks. esim. Forma 2023).

Työkyvyn näkökulmasta ajankohtaisena ongelmana korostuvat mielenterveyden haasteet. Kelan sairauspäivärahaa koskevien tilastojen mukaan erityisesti ahdistuneisuuteen liittyvät poissaolot ovat yleistyneet (Blomgren & Perhoniemi 2024). Erilaiset kyselyt kertovat, että mielenterveyden haasteita ja henkistä kuormittuneisuutta koetaan laajasti (esim. Kaltiainen, Hakanen & Suutala 2024). Työkyvyttömyyseläkkeiden syynä mielenterveyden häiriöiden rooli on merkittävä, mutta työkyvyttömyyseläkkeiden pidemmän aikavälin trendi on laskeva (Kannisto 2024).

Työkykyjohtaminen on yrityksen tai organisaation toimintaa, jolla se pyrkii ennaltaehkäisemään työkyvyttömyyttä ja toisaalta toimimaan oikein, kun erilaisia työkykyongelmia esiintyy (Forma 2023). Työkykyjohtamiseen liittyyvää asiantuntemusta on yrityksessä ja organisaatiossa erityisesti niiden HR-toiminnoissa, mutta hyvän työkykyjohtamisen edellytyksenä on johdon sitoutuminen ja toisaalta työkykyjohtamisen toimintamallien ja tavoitteiden laadukas implementointi läpi organisaation. Toimijoita työkykyjohtamisessa ovat johdon lisäksi esihenkilöt ja työntekijät. Esihenkilöiden rooli työkykyongelmiin puuttumisessa on tärkeää ja työntekijöiden osalta korostuu omasta työkyvystä huolehtiminen esimerkiksi terveellisiä elintapoja noudattamalla.

Työkyky on moniulotteinen kokonaisuus ja työkykyä onkin tutkittu ja kehitetty monen eri tieteenalan edustajien näkökulmasta, ainakin psykologien, lääkäreiden ja sosiologien toimesta. Työkykyä ja työkyvyttömyyttä koskevat tutkimukset ovat selvittäneet ennen kaikkea työkyvyttömyyden syitä. Työkykyjohtamista on tutkimuskirjallisuudessa tutkittu vähemmän kuin työkykyä. On oikeastaan mielenkiintoista, että työkykyjohtamista ei juurikaan ole analysoitu johtamiseen liittyvien teorioiden näkökulmasta. Työkykyjohtamiseen liittyvät melko harvat tutkimukset ovat selvittäneet esimerkiksi minkälaiset organisaatioiden piirteet johtavat hyvään työkykyjohtamiseen (esim. Pehkonen 2017).

JULKAISUN NÄKÖKULMIA TYÖKYKYYN

Tämän kokoelman artikkeleissa on käsitelty tärkeitä ja ajankohtaisia näkökulmia työkykyyn ja sen johtamiseen. Seuraavassa tiivistän artikkeleiden keskeisiä näkökulmia ja liitän ne työkykyä ja sen johtamista koskevaan keskusteluun.

Yksi julkaisussa käsitellyistä teemoista on inhimillisen johtamisen merkitys työkyvyn kannalta. Ajankoh-taisessa johtamiskirjallisuudessa korostuvat arvostus, psykologinen turvallisuus sekä empatia (esim. Rinne 2021; Kilpinen 2022; Tölli 2024). Nykyaikaisessa johtamisessa korostuu siten inhimillisuus eri muodoissaan. Näitä inhimilliseen johtamiseen liittyviä teemoja on kuitenkin käsitelty vähemmän työkykyjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa.

Tanja Taljan, Anria Turusen ja Heidi Weijon artikkelissa *Keinoja heikentyneen työkyvyn havaitsemiseen* käsitellään työkykyjohtamisen menetelmiä, jotka perustuvat työntekijöiden viestien havainnointiin ja tulkin-taan. Artikkelissa ehdotetaan, että esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden viestimiin negatiivisiin tunteisiin, jotka voivat olla merkki työkyvyn heikkenemisestä. Lisäksi artikkelissa suositellaan palvelevaa johtamistyyliä, joka korostaa kuuntelemista ja myötätuntoa. Artikkelissa puhutaan avoimen organisaatio-kulttuurin merkityksestä työkykyongelmien havaitsemisessa ja ratkaisemisessa. Avoimuus edistää luotta-musta ja yhteisöllisyyttä, jotka voivat rohkaista työntekijöitä ottamaan asioita esille. Artikkelissa korostetaan myös, että vuorovaikutus on tärkeä osa esihenkilötyötä ja että työntekijöiltä saatu tieto tulisi analysoida ja tulkita tiedolla johtamisen avulla. Tiedolla johtaminen vähentää epävarmuutta ja virhepäätösten riskiä sekä parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Artikkelissa esitetään neljä menetelmää, jotka auttavat johtoa havaitsemaan heikentyneen työkyvyn: tunteiden merkityksen painottaminen, avoimen kulttuurin luominen, vuorovaikutuksen lisääminen ja tiedolla johtaminen. Näiden menetelmien avulla pyritään ylläpitämään työn-tekiöiden hyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta.

Toinen kirjassa esiin nostettu, työkyvyn näkökulmasta ajankohtainen teema, on suomalaisten liian vä-häinen liikkuminen. Varusmiesten Cooper- ja lihaskuntotestien tulosten trendi on ollut negatiivinen (Puolustusvoimat 2024). Myös muut kansalaisten liikkumista koskevat tutkimustulokset ovat osoittaneet, että suomalaiset liikkuvat liian vähän (ks. esim. Husu ym. 2022). Tyypillistä on polarisaatio: liian vähän liikkuvia kansalaisia ja työntekijöitä on vaikea motivoida liikkumaan ja muutenkin harjoittamaan parempia elintapoja.

Sanni Bachmannin, Saara Haurisen, Maria Kareen, Johanna Tabellin ja Nadja Tenttulan artikkelissa *Fyysisesti passiivisten työntekijöiden aktivointi oman työkyvyn ylläpitämiseen - Tuuppauksilla liikettä työpäivään*, käsitellään fyysisesti passiivisten työntekijöiden aktivointia oman työkyvyn ylläpitämiseen ”tuuppauksilla”, jotka ovat pieniä ympäristön muutoksia, jotka edistävät toivottua käyttäytymistä. Artikkelin esittelee istu-matöyden terveyshaittoja, käyttäytymisen muutoksen haasteita ja erilaisia tuuppausperusteisia interventioita, jotka lisäävät liikettä työpäivään. Artikkelissa todetaan, että pelkkä tieto liikunnan hyödyistä ei riitä saamaan

aikaan käyttäytymismuutosta, vaan on ymmärrettävä ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat tietoiset ja tiedostamattomat tekijät. Artikkelin kuva esimerkkejä kognitiivisista vinoumista, jotka voivat estää fyysisen aktiivisuuden lisäämistä. Keskeinen johtopäätös on, että liikuntainterventioiden vaikuttavuus riippuu siitä, että uudet toimintatavat vakiintuvat rutiineiksi. Rutiinien muodostumisessa auttavat johdonmukaisuus, yksinkertaisuus, positiivinen vaikutus ja kannustimet. Terveellisistä elämäntavoista tulee rutiineja, kun ne liitetään osaksi tuttua rutiinia. Artikkelin korostaa vielä, että liikuntainterventioiden suunnittelussa on hyödynnettävä olemassa olevaa tutkimustietoa ja otettava huomioon käyttäjien tarpeet ja mieltymykset.

Kirjassa tarkastellaan myös työelämän muutosten vaikutusta työkykyyn. Yksi keskeinen muutos on ollut tietotyön korostuminen (esim. Väänänen 2024). Ammatteja, joissa käsitellään tavalla tai toisella tietoa, on syntynyt lisää. Samalla aikaisemmin puhtaisiin fyysisistä töistä sisältäviin ammatteihin on tullut lisää tietotyön piirteitä. Tämä merkitsee muutosta työn vaatimuksissa ja kuormitustekijöissä. Kognitiivisten valmiuksien merkitys korostuu. Mielen kuormittuminen korostuu, joskin pitää muistaa, että myös fyysisistä töistä tekevää työntekijöitä on työelämässä edelleen runsaasti.

Satu Joveron, Teija Mäenpään, Tanja Remeksen, Senni Salon ja Heli Santasaloon artikkelin *Tilaa uuden oppimiselle – työkykyjohtaminen kognitiivisen kuormituksen hallinnassa* käsittelee tietotyön kognitiivisen kuormituksen haasteita. Artikkelissa esitellään erilaisia työsuunnittelun ja priorisoinnin keinoja, joilla voidaan vähentää kuormitusta ja luoda tilaa uuden oppimiselle. Keskeinen lähtökohta on, että kognitiivinen kuormitus ja niukkuus altistavat meidät ajattelun vinoumille ja kaventavat ajattelumme laajuutta. Nykyaikainen työelämä edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa uuden oppimista ja taitojen päivittämistä, mutta samalla aiheuttaa kognitiivista kuormitusta ja aikapainetta. Työkykyjohtamisen rooli on tasapainottaa työn vaatimuksia ja resursseja niin, että työntekijöillä on riittävästi kognitiivista kapasiteettia oppimiseen ja kehittymiseen. Artikkelissa esitetään, että työsuunnittelu on tärkeä väline kognitiivisen kuormituksen vähentämisessä ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Työsuunnittelu auttaa työntekijää hallitsemaan omaa toimintaansa ja aikaansa, sekä mahdollistaa työnantajan ja työntekijän yhteisen priorisoinnin. Työsuunnitteluun kuuluvat muun muassa ennakoiva suunnittelu, keskeytysten ja teknologisen ylikuormituksen hallinta, sekä työpäivän rytmittäminen. Priorisointi on olennainen osa työsuunnittelua ja resurssien hallintaa. Priorisointi vaikuttaa siihen, että työntekijä tekee oikeita asioita oikeaan aikaan. Priorisointiin vaikuttavat työntekijän tiedollinen kapasiteetti, persoonallisuus, valta-asema, kannustimet ja ajattelun vinoumat. Priorisointia voidaan tukea koulutuksen, sovellusten, autonomian ja johtamisen avulla.

Toinen kirjassa käsiteltävä työelämän muutos on digitalisaation mukanaan tuoma muutos. Digitalisaatio muuttaa työtä. Se voi tuoda uudenlaista kuormittumista ja osaamisvaateita, mutta se voi myös keventää, helpottaa ja sujuvoittaa työtehtäviä. Viimeisimpänä vaiheena digitalisaation alueella ovat kehitysaskleet tekoälyn alueella, kun erilaiset generatiivisen tekoälyn sovellukset ovat tulleet käyttöön. Tekoälyn käyttäminen eri työtehtävissä on merkittävä muutos työpaikoilla, joka edellyttää tavoitteellista johtamista, kokeiluja ja osaamisen kehittämistä. Ilman aktiivista johtamista uusi teknologia voi tuoda myös haasteita työkyvyille.

Eetu Lipposen, Aleksi Punnalan, Riina Punnalan, Henna Sahlbergin ja Tarja Vartiaisen artikkelissa *Päättöksenteon ilmiöistä tukea työkykyjohtamiseen tekoälyn käyttöönotossa* tarkastellaan tekoälyn käyttöönoton vaikutusta työkykyyn ja työhyvinvointiin. Tekijät korostavat, että tekoälyn käyttöönotto on muutosprosessi, joka vaatii huolellista valmistautumista. He suosittelevat käyttämään ”viritysvaikeudesta” ja ”kehystämistä” viestinnän vaikuttamiskeinoina, jotta työntekijät näkevät tekoälyn mahdollisuutena eikä uhkana. Kirjoittajat painottavat, että työntekijöiden osallistaminen ja vaikuttamismahdollisuudet edistävät työkykyä ja vähentävät vastarainta. He ehdottavat, että työntekijöille tarjotaan vertailutietoja ja esimerkkejä tekoälyn hyödyntämisestä muissa organisaatioissa ja että hyödynnetään sosiaalista vertailua ja luotettavaa lähdettä

käyttäytymismuutoksen interventioina. Tekijät toteavat, että tekoälyn onnistunut käyttöönotto edellyttää riittäviä ja mukaan ottavia tukitoimia, kuten luottamusta ja osaamista lisäävää koulutusta sekä asenteita muokkaavaa epävirallisen oppimisen edistämistä. He neuvovat havainnoimaan työntekijöiden signaaleja ja reaktioita ja tarjoamaan tukea välttely- ja vastustusreaktioiden kohtaamisessa.

Kirjan viimeisessä artikkelissa pohditaan esihenkilöiden merkitystä työkyvyille. Esihenkilöiden rooli työkykyjohtamisessa on tärkeä. He toimivat lähellä arjen työtä ja heillä on siksi parhaat mahdollisuudet havainnoida työkykyongelmiin liittyviä esimerkkejä, kuten työsuorituksen laskua, kriittistä asiakaspalautetta tai lyhyitä poissaoloja. Esihenkilöt ovat keskeinen toimija työpaikan varhaisen tukemisen mallissa, jolla työkykyä tuetaan. Pulmana esihenkilöiden kohdalla on toisinaan se, että työkykyongelmia ilmenee melko harvoin ja näin oikeanlaisiin toimenpiteisiin ei synny rutiinia. Uusilla esihenkilöillä voi myös olla heikommat valmiudet toimia näissä tilanteissa oikein.

Lauri Huittisen, Carita Laitalan, Saija Männistön, Reetta Nikinmaan ja Jaakko Rauman artikkeli *Uuden esihenkilön päätöksenteon parantaminen työkyvyn johtamisessa* käsittelee työkykyjohtamisen merkitystä ja haasteita nykyisessä ja tulevaisuuden työelämässä, ja esittää käyttäytymistaloustieteen näkökulmasta keinoja parantaa uusien esihenkilöiden päätöksentekoa ja osaamista. Artikkelin korostaa, että työkykyjohtaminen edellyttää johdonmukaista sitoutumista ja osaamista kaikilta organisaation tasoilta, ja että sen tavoitteet tulee heijastella tulevaisuuden arvoja. Artikkelin kuvaava, mitä työelämään kohdistuvia muospaineita on odotettavissa, ja mitä niiden huomioiminen työkykyjohtamisessa edellyttää. Muutokset liittyvät esimerkiksi ajattelun- ja toimintatapojen muutokseen, teknologian kehittymiseen, ikääntyvään ja monimuotoistuvaan työväestöön sekä ilmastonmuutokseen. Työkyvyn kannalta edellä kuvatulla kehityksellä on merkittäviä vaikutuksia johtamiseen. Perinteisestä fyysisestä ergonomiasta on siirrettävä painopistettä aivojen informaatiotulvan, tunteiden ja vuorovaikutuksen kuormituksesta johtuville alueille, jotta voidaan vähentää pitkäkestoista stressiä ja sitä seuraavaa työuupumusta. Etätöiden johtamisessa vaaditaan vuorovaikutusta ja kuuntelua esimerkiksi yksilön elämäntapariskit tunnistaen. Artikkelin käy läpi muutamia keskeisiä vinoumia, kuten vahvistusharha, strutsivaikutus, ankkurointi ja yli-itsevarmuus, ja selittää, miten ne voivat estää tai heikentää työkykyjohtamista.

LOPUKSI

Työkykyjohtamisessa keskeistä on tietoisuus ja toiminta. On oltava tietoinen työkykyyn liittyvistä riskeistä ja ilmiöistä sekä toimintatavoista ennaltaehkäisyn ja ongelmien hallinnassa. Työkykyyn liittyvät riskit muuttuvat esimerkiksi työelämän tai teknologian muutoksen myötä.

Tietoisuus ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös aktiivista toimintaa. Tämä koskee sekä työntekijää, esihenkilöä, HR:n asiantuntijoita, että johdon edustajia. Heidän tulee tuntee oma roolinsa ja heidän tulee aktivoitua toimimaan. Aikaisemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa on esitelty enemmän sitä, mitä pitäisi tehdä kuin sitä, miksi tarkoituksenmukaisia toimenpiteitä ei välttämättä tehdä ja minkälaiset strategiat ja näkökulmat auttaisivat yksilöitä ja organisaatioita ryhtymään toivotun suuntaisiin toimenpiteisiin.

Artikkelit käsittelevät työkyvyn ja työkykyjohtamisen kannalta keskeisiä ja ajankohtaisia teemoja. Tekijät ovat puretuneet kattavasti tutkimuskirjallisuuteen ja nostaneet esiin uusia ja mielenkiintoisia näkökulmia työkykyyn ja työkykyjohtamiseen. Näyttää siltä, että käyttäytymistieteellisellä tutkimuksella on paljonkin annettavaa työkykyä ja työkykyjohtamista koskevaan keskusteluun. On toivottavaa, että tämän kokoelman artikkelit kannustaisivat jatkamaan tässä esiteltyjen näkökulmien soveltamista työkykyjohtamiseen paitsi teoreettisella myös käytännön tasolla.

Lähteet

Blomgren, J. & Perhoniemi, R. 2024. Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu – kehityksen taustalla useita yhtä aikaa vaikuttavia tekijöitä. Kela.

<https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/1014063/mielenterveyden-hairioista-johtuvien-sairauspoissaalojen-kasvu-jatkuu-kehityksen-taustalla-useita-yhta-aikaa-vaikuttavia-tekijoita?categories=jenni-blomgren&types=tutkimusblogi&order=latest>

Forma, P. 2023. Johtajan työkyökykirja. Helsinki: Alma Talent.

Husu, P., Tokola, K., Vähä-Ypyä, H. & Vasankari, T. 2022. Liikuntaraportti: Suomalaisten mitattu liikkuminen, paikallaanolo ja fyysinen kunto 2018–2022. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:33.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-808-3>

Kaltainen, J., Hakanen, J. & Suutala, S. 2024. Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä.

Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Kannisto, J. 2024. Lähes 18 000 jäi työkyvyttömyyseläkkeelle. Eläketurvakeskus.

<https://www.etk.fi/ajankohtaista/lahes-18-000-jai-tyokyvyttomyyselakkeelle/>

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.

Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J.,

Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkyökyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-727-9>

Puolustusvoimat 2024. Palveluksen aloittavien nuorten miesten fyysisen toimintakyvyn negatiivinen kehitys näyttää pysähtyneen ainakin lyhyen aikavälin tarkastelulla.

<https://puolustusvoimat.fi/web/sotilasliikunta/varusmiesten-kuntotilastot>

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Tölli, P. 2024. Minä näen Sinut. Helsinki: Tammi.

Väänänen, A. 2024. The rise of mental vulnerability at work. A socio-historical and cultural analysis. Bristol: Policy Press.

3 Keinoja heikentyneen työkyvyn havaitsemiseen

Tanja Talja, Anria Turunen & Heidi Weijo

JOHDANTO

Organisaatioissa on hyvä kiinnittää huomiota työkykyjohtamiseen, sillä työntekijöiden työkyvyttömyys aiheuttaa yritykselle erilaisia kustannuksia. Kustannusten lisäksi työntekijöiden työkyvyttömyys voi näkyä yrityksessä esimerkiksi asiakaskokemuksen laadun heikkenemisenä. Johdon on tiedostettava oma roolinsa työkykyjohtamisessa ja ymmärrettävä minkälaisilla toimenpiteillä työkykyyn liittyviä riskejä voidaan hallita sekä pitää huoli siitä, että työkyvyttömyyttä esiintyy organisaatiossa mahdollisimman vähän. (Forma 2023, 46-47.) Työkyvyn ylläpitämisessä esihenkilöt voivat hyödyntää erilaisia menetelmiä heikentyneen työkyvyn havaitsemiseksi.

Työkyvyn heikentymiseen tulisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi. Näin organisaatio voi tukea yksilön työkykyä ja hyvinvointia, työyhteisön toimivuutta, henkilöstöresurssien riittävyttä ja työn tuloksellisuutta. (Työturvallisuuskeskus 2024.) Työkyvyn heikentyminen voi ilmetä esimerkiksi työntekijän toistuvasti pidentyneiden työpäivien, myöhästelyn, huolimattomuuden, ärtyneisyyden, vetäytymisen, epäkohteliaisuuden ja toistuvien sairauspoissaolojen kautta (Työterveyslaitos 2024). Tässä artikkelissa käsittelemme keinoja, jotka voivat auttavat esihenkilöitä tunnistamaan työntekijöiltä tulevia viestejä työkykyyn liittyen ja kerromme miksi työntekijöiltä kerättyä tietoa kannattaa hyödyntää päätöksenteossa.

HEIKENTYNYT TYÖKYKY JA SEN HAVAITSEMINEN

Työkyvyllä tarkoitetaan työn ja ihmisen voimavarojen välistä suhdetta. Sitä kuvataan usein niin sanotun työkykytalo-mallin kautta. Talon kolme ensimmäistä kerrosta kuvaavat ihmisen voimavaroja, joista ensimmäinen kerros on henkilön terveys ja toimintakyky, toinen kerros on osaaminen ja kolmas kerros on arvot, asenteet ja motivaatio. Talon ylin kerros kuvaa työtä, joka kattaa työympäristön, työtehtävät ja työkuormituksen. Hyvän työkyvyn kannalta tulisi tavoitella työn ja voimavarojen mahdollisimman hyvää tasapainoa. (Ilmarinen & Vainio 2012, 5-6.)

Työn ja voimavarojen tasapaino voi horjua esimerkiksi sairauksien, henkisen tai fyysisen kuormittumisen, yksityiselämän elintapojen tai elämäntilanteiden seurauksina. Epätasapainon seurauksena työkyky heikentyy, mikä saattaa johtaa sairauspoissaoloihin. Sairauspoissaoloista aiheutuu kustannuksia niin organisaatiolle kuin yhteiskunnallekin. Tämän vuoksi poissaoloja, jotka olisivat vältettävissä oikeilla toimilla, tulisi vähentää. (Rauramo 2022, 3-6.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä, sekä ryhtymään toimenpiteisiin työn kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vähentämiseksi (Rauramo 2022, 17). Organisaatioissa on usein käytössä varhaisen tuen malli tämän velvollisuuden täyttämiseksi. Malli saattaa myös olla eri niminen, mutta sisällöltään sama kuin varhaisen tuen malli. Malliin kirjataan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken sovitut käytänteet työkyvyn hallintaan, seurantaan ja varhaiseen tukeen liittyen ja se toimii erityisesti esihenkilötyön työkykyyn liittyvien asioiden ohjeena arjessa. (Rauramo 2022, 3.) Näissä malleissa yhdeksi oleelliseksi toimintaperiaatteeksi on nostettu varhaisen tuen keskustelu, jossa esihenkilö ja työntekijä keskustelevat työntekijän heikentyneestä työkyvystä. Keskustelun käynnistämiseksi korostetaan esihenkilöiden aloitteellisuutta, vaikkakin malleissa mainitaan, että keskustelunaloite voi tulla myös työntekijältä itseltään (Näätänen 2024, 132).

Tuula Näätäsen (2024) hallintotieteisiin sijoittuvassa väitöskirjatutkimuksessa havaittiin, että lähiesihenkilö ei tunnista työntekijän työkyvyn heikkenemistä niin hyvin kuin työntekijä itse. Tunnistamatta jäänyt työkyvyn heikentyminen esihenkilön toimesta johti usein sairauspoissaoloihin, koska ennaltaehkäiseviä keskusteluja ei käyty. Varhaisen tuen mallissa korostetaan esihenkilön aloitetta ottamaan puheeksi työntekijän työkyvyn heikkeneminen, mutta usein työntekijät itse ottavat tilanteensa esille lähiesihenkilön kanssa. Ottaessaan tilanteensa esille työntekijät viestivät muiden työasioiden lomassa työnsä kuormittavuudesta ja indikoivat näin työuupumusriskiä jo ennen kuin työkyky oli heikentynyt sairauspoissaoloa vaativaksi. Näätäsen mukaan esihenkilöt eivät kuitenkaan tunnistaneet työntekijöiden aloitteita mahdollisina keskustelualoitteina työkyvyn heikentymisestä, eivätkä täten toimineet ehkäistäkseen työuupumusta ja sairauspoissaoloa. Havainto korostaa sitä, etteivät esihenkilöt helposti tunnista työntekijän esiin tuomia merkkejä työkyvyn laskusta. (Näätänen 2024, 132-134.)

TUNTEIDEN KAUSTA TIETOA TYÖKYVYN TILASTA

Näätänen havaitsi tutkimuksessaan, etteivät esihenkilöt havaitse työntekijöiden antamia merkkejä riskistä työkyvyn heikkenemiseen (Näätänen 2024, 133-134). Kyseisen huomion perusteelta lähdimme pohtimaan, voisivatko työntekijöiden viestimät negatiiviset tunteet, kuten turhautumisen, ärsyyntymisen ja epävarmuuden, tulkita merkeiksi riskistä työkyvyn laskuun. Tunteista viestitään sanattomasti eli ilmeillä, äänenpaineella ja kehonkielellä (Klotz 2020, 53). Tästä johtuen tunteista viestiminen ei tulkintamme mukaan välttämättä

johda siihen, että henkilöä ymmärrettäisiin hänen haluamallaan tavalla, vaan tunteiden kautta tulevaa viestiä tulisi käsitellä, jotta sen tarkoituksen voi ymmärtää.

Työkyvyn heikkenemisen havaitsemisen epäonnistumista voi tarkastella rajoitetun tietoisuuden näkökulmasta. Chugh ja Bazerman (2007) ovat tutkineet rationaalisuuden eri näkökulmia. Tutkimustulosten perusteella he esittävät, että meillä on ”rajoitettu tietoisuus”. Rajoitetun tietoisuuden harhassa päätöksentekijä ei näe tai havaitse hyvään päätökseen johtavia, helposti saatavilla olevia sekä asiaan kuuluvia tietoja tehdessään päätöstä. Rajoitetun tietoisuuden harhassa voidaankin puhua päätöksentekijän ”keskittymisepäonnistumisesta” (*focusing failure*), kun päätöksentekijän käyttämä informaatio ei ole yhdenmukainen hyvän päätöksen kannalta olennaisen ja saatavilla oleva informaation kanssa (Chugh & Bazerman 2007, 2).

Rajoitettu tietoisuus voisikin tulkintamme mukaan olla yksi syy siihen, etteivät esihenkilöt hyödynnä työkykyjohtamisessa saatavilla olevia havaintoja, kuten tunteista saatavaa tietoa, koska he eivät miellä niitä työkyvyn tilaa indikoivana asiana. Tämä näkemys tulisi tulkintamme mukaan muuttaa, sillä tutkimuksien mukaan tunteista viestiminen antaa ryhmän jäsenille informaatiota muiden jäsenten hyvinvoinnista (Rimé, Paez, Kanyangara, & Yzerbyt 2011, Hinszin & Buin 2023, 233-234 mukaan). Esimerkiksi negatiivisten tunteiden viestimisellä on tärkeä suojeleva merkitys. Niiden avulla ihmiset voivat korostaa ongelmia ja kehottaa korjaamaan ongelmatilanteita (Klotz 2020, 55). Rajoitetun tietoisuuden ehkäisemiseksi johdon tulisi näkemyksemme mukaan korostaa esihenkilöille, että tunteet välittävät tärkeää tietoa työntekijän työkyvystä ja muistuttaa, että tunteet tulisi ottaa huomioon työkyvyn tilaa arvioidessa.

Näkemyksemme mukaan esihenkilön johtamistavalla saattaisi olla myös vaikutusta siihen, kuinka paljon hän havaitsee tunteita ja lähteekö hän selvittämään mitä tunteet missäkin tilanteessa tarkoittavat. Palvelevan johtamisen mallissa palveleva johtaja on kiinnostunut niin johdettavan henkilön kuin koko työyhteisön hyvinvoinnista (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck & Liden 2019, 114). Palvelevan johtajan mallissa johtajan toiminnassa korostuu myötätunntoisuus ja työntekijöiden kuunteleminen (Coetzer 2017, 17). Johtaja esittää kysymyksiä ymmärtääkseen työntekijöiden tarpeita (Humphreys 2005, 1425) ja huomioi myös, mitä jätetään sanomatta (Spears, 2010). Näkemyksemme mukaan johdon tulisi painottaa esihenkilöiden toimenkuvassa palvelevan johtajan mallia sekä korostaa tunteiden välittämän tiedon merkitystä mahdollisena työkyvyn tilan indikaattorina. Näin esihenkilöillä olisi valmiudet havainnoida ja ymmärtää työntekijöiden tilanteita ja he voisivat reagoida aikaisin työkyvyn tilan muutoksiin.



AVOIN KULTTUURI VUOROVAIKUTUKSEN PERUSTANA

Organisaatiokulttuuri on arvojen, uskomusten ja asenteiden rakennelma, joka vaikuttaa normien syntyyn eli odotuksiin siitä, miten ryhmässä tulee toimia (Visković 2018, Mlinarevićin, Zecin & Cvjetičanin 2022, 106 mukaan). Vaikka organisaatiossa kehoitettaisiin puhumaan ongelmista avoimesti, rakenteelliset haasteet saattavat syntyä jo organisaatiokulttuuritasolla. On todennäköistä, että monissa tapauksissa työntekijät ovat oppineet, että henkilökohtaisista haasteista ei ole sopiva puhua julkisesti. Saattaa myös olla, ettei työn lomassa yksinkertaisesti ole vuorovaikutustilanteita, joissa työkykyongelmista voisi viestiä.

Mielestämme on tärkeää, että organisaatioissa luodaan avointa kulttuuria kannustamalla puhumaan ongelmista sekä haasteista avoimesti. Johto sekä esihenkilöt pystyvät vaikuttamaan esimerkillään avoimen vuorovaikutuskulttuurin rakentamiseen (Nummelin 2013, 139). Heidän on hyvä painottaa käytöksessään avointa ja kannustavaa vuorovaikutusta. Työntekijöiden on helpompi ottaa asioita esille, kun myös esihenkilö puhuu avoimesti ongelmista ja pyrkii niiden ratkaisemiseen (Nummelin 2013,139).

Kun organisaatiossa tiedonvaihto on avointa, niin se myös synnyttää luottamusta yhteisössä. Luottamus vaikuttaa taas ihmissuhteisiin ja parantaa muun muassa yhteisöllisyyttä sekä vuorovaikutusta. (Nummelin 2013, 60-61.) Työntekijän voi olla helpompi kertoa heikentyneestä työkyvystä, kun hän luottaa esihenkilöön ja uskoo saavansa häneltä tukea. Jotta työntekijät uskaltaisivat alun perin ottaa ongelmat esille, esihenkilöiden olisi tärkeää luoda turvallinen, kannustavaan ja avoimeen keskusteluun rohkaiseva ilmapiiri esimerkin näyttämisen kautta. Tulkintamme mukaan esihenkilöiden näyttämä esimerkki avoimen vuorovaikutuksen tärkeydestä voi kannustaa työntekijöitä toimimaan samoin. Mitä useampi työntekijä ottaa työkykyyn liittyvät asiat esille, sitä todennäköisemmin myös muut yhteisön jäsenet rohkenevat keskustelemaan omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta.

Ehdotamme, että organisaatiot kehittävät työympäristöönsä niin, että se antaa työntekijöille valmiudet havainnoida toistensa viestejä sekä niiden implikoimaa työkyvyn tilaa. Esihenkilöiden tulisi varmistaa, että organisaatiossa on säännöllisiä vuorovaikutustilanteita, joissa työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja antaa palautetta. Palautteeseen kannustaminen, esimerkkinä toimiminen sekä luottamuksen rakentaminen ovat hyviä lähtökohtia avoimen vuorovaikutuskulttuurin rakentamiseen. Esihenkilöiden olisi myös hyvä muistaa kehittää jatkuvasti omia vuorovaikutustaitojaan, sillä ne tukevat avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä ja esimerkillä johtamista.

On tärkeää huomioida, että vaikka organisaatiossa olisi avoin kulttuuri, ei ole itsestään selvää, että työntekijät kommunikoisivat automaattisesti tilanteistaan tai esihenkilöt olisivat viestejä kuulemassa. Näkemyksemme on, että esihenkilöiden tulee olla aktiivisia avoimen vuorovaikutuskulttuurin luomisessa ja organisaatioiden tulee tukea esihenkilöitä avoimen viestintäkulttuurin rakentamisessa. Avoimen kulttuurin luominen on hyvä askel työkykyongelmista kommunikoinnin parantamiseksi ja parhaimmillaan se voi edistää työkykyongelmien varhaista ratkaisua.



Mitä useampi työntekijä ottaa työkykyyn liittyvät asiat esille, sitä todennäköisemmin myös muut yhteisön jäsenet rohkenevat keskustelemaan omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta.

TIEDOLLA JOHTAMISELLA KOHTI PAREMPAA PÄÄTÖKSENTEKOA

Teknologiset tiedon hallinta- ja käsittelytekniikat ovat viimeisien vuosina kehittyneet huomattavasti mahdollistaen johtajien paremman, tietoon perustuvan päätöksenteon. Mahdollisuus parempiin päätöksiin kasvaa, kun data on laadukkaampaa. (Brynjolfsson & McElheran 2016, 133-138.) Yhteiskunnan muuttuessa yhä enemmän tietovaltaisemmaksi tiedolla johtaminen on hyvä valinta organisaation johtamistavaksi. Tiedolla johtaminen vähentää informaatiopuutteesta johtuvaa epävarmuutta sekä auttaa hallitsemaan informaation runsaudesta syntyvää monitulkintaisuuden mahdollisuutta. Tavoitteena tiedolla johtamisessa on organisaation toiminnan kannalta olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta tiedosta. (Jalonen 2015, 40–48.) Tämän vuoksi haluammekin tuoda esiin näkemyksemme, että tiedolla johtamista ei kannata unohtaa, kun organisaatiossa tehdään työkykyjohtamiseen liittyviä päätöksiä.

Jotta tiedolla johtamista voidaan hyödyntää työkykyjohtamisessa, esitämme, että olemassa oleva tieto tulee organisaatiossa ensin saattaa mitattavaan muotoon. ”What you measure, you manage” on kauan käytetty periaate johtamisessa (Aura & Ahonen 2016.) Muun johtamisen tapaan mittarit muodostavat perustan myös työkykyjohtamisessa, ja niiden avulla voidaan seurata organisaation kannalta kriittisiä tietoja (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 11). Ennen mittaamisen aloittamista on hyvä määrittellä tavoitteet ja sen jälkeen määrittellä tavoitteisiin sopivat mittarit (Ilmarinen 2024a). Mittariston valintaan kannattaa kiinnittää huomiota, jotta kokonaisuus olisi tasapainoinen ja tulokset luotettavia. Ennen mittaamisen aloittamista tulee myös huomioida mahdolliset virhemarginaalit ja epävarmuustekijät sekä tulkintavirheiden mahdollisuudet. Kun mitattavat asiat on määritelty ja sovittu, on organisaatiossa vielä sovittava henkilö tai henkilöt, jotka ovat vastuussa tiedon keräämisestä ja raportoinnista johdolle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 11.)

Millaista työkykyyn liittyvää tietoa olisi hyvä mitata ja analysoida, jotta työkykyä voidaan johtaa tiedolla? Rauramon (2022, 6) mukaan sairauspoissaolojen systemaattinen seuranta on hyvä keino havaita tarpeeksi ajoissa varhaisen tuen tarpeita. Sairauspoissaoloista aiheutuu myös organisaatiolle kustannuksia ja kuormitusta työyhteisölle (Rauramo 2022, 7). Mielestämme sairauspoissaolojen seuranta on tämän vuoksi yksi olennaisimmista elementeistä työkyvyn tiedolla johtamisessa.

Lain (Työturvallisuuslaki 738/2002) mukaan työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa, työtapojen ja työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työyhteisössä. Tämän vuoksi olemme sitä mieltä, että työtapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden seuraaminen ja analysointi on myös olennaista mahdollisten työkykyriskien havaitsemiseksi. Ilmarisen (2024b) mukaan muita työkyvystä viestiviä mittareita voivat esimerkiksi olla työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokka ja ylitöiden määrä. Myös kyselymittareiden (esim. koettu työkyky, työtyytyväisyys ja työpaikan ilmapiiri) avulla voidaan seurata työkykyä (Ilmarinen 2024b).

Lopuksi haluamme tuoda ilmi näkemyksemme, että työkyvyn tiedolla johtaminen kannattaa, sillä tiedolla johtaminen auttaa tulkitsemaan vuorovaikutuksen välityksellä havainnoituja viestejä, kun tieto on saatettu mitattavaan muotoon. Tiedolla johtamisen avulla päätöksenteko perustuu intuition sijasta kerättyyn tietoon, jota voidaan seurata ja analysoida. Tiedolla johtaminen voi myös auttaa esihenkilöitä tulkitsemaan työntekijöiden työkykyä ja mahdollisesti auttaa ennaltaehkäisemään ongelmia varhaisessa vaiheessa, kun haasteet on datan kautta tunnistettu ajoissa.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Yksilöiden jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esihenkilöt pystyvät tunnistamaan työntekijöiden heikentyneen työkyvyn varhaisessa vaiheessa sekä reagoimaan siihen ajoissa. Heikentyneen työkyvyn havaitseminen voi olla hankalaa varsinkin suurissa organisaatioissa, eivätkä esihenkilöt välttämättä aina osaa tulkita työntekijöiden viestimiä työkykyongelmia ja niiden kriittisyyttä. Kuvio 1 havainnollistaa artikkelissa käsiteltyä neljää keinoa, joilla organisaatiot voivat edistää heikentyneen työkyvyn havainnointia.



Kuvio 1. Menetelmät, jotka auttavat johtoa havaitsemaan heikentyneen työkyvyn. Kuvio: Tanja Talja, Heidi Weijo ja Anria Turunen 2024.

Tunteet välittävät arvokasta tietoa työntekijän työkyvyn tilasta ja voivat viestiä riskistä työkyvyn heikentymiseen jo varhaisessa vaiheessa. Olisikin tärkeää, että tunteiden välittämän tiedon merkitystä painotetaan mahdollisena työkyvyn tilan indikaattorina, jotta esihenkilöt pystyvät tietoisesti havainnoimaan tunteista tulevia viestejä. Tunteiden kautta tulevat viestit ovat sanattomia, joten oleellisessa asemassa on esihenkilöiden kyky käsitellä viestejä, jota palvelevan johtajan mallissa painotetaan erilaisin keinoin. Palveleva johtaja kuuntelee mitä sanotaan ja mitä ei sanota, sekä kysyy kysymyksiä ymmärtääkseen työntekijän tilannetta. Osatessaan havainnoida tunteita sekä ymmärtäessään niiden kautta tulevia viestejä paremmin pystyy esihenkilö reagoimaan mahdolliseen työkyvyn tilan heikkenemiseen varhaisessa vaiheessa.

Luomalla avointa organisaatiokulttuuria parannetaan esihenkilöiden mahdollisuuksia huomata työkykyyn liittyviä haasteita. Organisaatioiden tulisikin panostaa avoimeen kommunikaatioon, joka rohkaisee työntekijöitä keskustelemaan omasta hyvinvoinnista ja siihen liittyvistä mahdollisista haasteista. Esihenkilöiden tulisi myös omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä ja kannustaa avoimeen kommunikaatioon. Kun organi-

saatiessa saadaan rakennettua avoin kulttuuri, syntyy tilanteita, joissa yhä useampi uskaltaa ottaa työkykyyn liittyvät asiat esille.

Johdon tulisi kerätä ja analysoida vuorovaikutustilanteista saatuja viestejä. Tiedon prosessointi toimii johdon työkaluna, auttaa tekemään johtopäätöksiä sekä suunnittelemaan oikeat toimenpiteet työkyvyn parantamiseksi. Tiedolla johtaminen toimii työkykyyn liittyvien päätösten tukena ja vuorovaikutustilanteista saatua tietoa kannattaakin arvioida säännöllisin väliajoin. Kun tehdyt päätökset perustuvat työntekijöiltä kerättyyn aitoon tietoon, virhepäätösten riski pienenee ja työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta vahvistuu. Onnistunut työkykyjohtaminen on vuorovaikutuksellista yhteistyötä henkilöstön kanssa, jonka lopputuloksena on hyvinvoiva työyhteisö.

Lähteet

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Brynjolfsson, E. & McElheran, K. 2016. The rapid adoption of data-driven decision-making. The American economic review, 106 (5), 133-139. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161016>

Chugh, D. & Bazerman, M. 2007. Bounded awareness: What you fail to see can hurt you. Mind & society, 6 (1), 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11299-006-0020-4>

Coetzer, M., Bussin, M. & Geldenhuys, M. 2017. The functions of a Servant Leader. Administrative Sciences, 7 (1). <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria: EK:n työkykyjohtamisen malli. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 13.6.2024. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. 2019. Servant leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30 (1) 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hinsz, V. & Bui, L. 2023. Socially shared affect: Shared affect, affect sharing, and affective processing in groups. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 27 (4), 229-256. <https://doi.org/10.1037/gdn0000207>

Humphreys, J. 2005. Contextual implications for transformational and servant leadership. Management Decisions, 43 (10), 1410-1431. <https://doi.org/10.1108/00251740510634949>

Ilmarinen 2024a. Näin suunnittelet työkykyjohtamisen järjestelmän. Viitattu 13.6.2024. <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen/strateginen-tyokykyjohtaminen/suunnittelu/>

Ilmarinen 2024b. Yleisimmät työkyvyn mittarit. Viitattu 14.6.2024. <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tiedolla-johtaminen/mittaa-tyokyky/>

Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 13.6.2024. www.ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa: Rannisto, P-H., Stenvall, J. & Virtanen, P. (toim.). Tiedolla johtaminen hallinnossa: Teoriaa ja käytäntöjä. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. 40-68.

Klotz, F. 2020. Employee emotions aren't noise – They're data. MIT Sloan Management Review, 61 (2). Viitattu 30.5.2024. www.sloanreview.mit.edu/article/employee-emotions-arent-noise-theyre-data/

Mlinarević, V. Zec, R. & Cvjetičanin, A. 2022. A model of transformational leadership in the organisational culture of preschool institution. CEPS Journal : Center for Educational Policy Studies Journal, 12 (3), 103-126. <https://doi.org/10.26529/cepsj.1159>

Nummelin, T. 2013. Stressi haastaa työkyvyn - Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Näätänen, T. 2024. Työntekijän kuulluksi tulemisen merkitys työuupumuskokemukseen lähiesihenkilön kanssa käytävässä keskustelussa. Väitöskirja. Lapin yliopisto Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-410-2>

Rauramo, P. 2002. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 14.6.2024. www.ttk.fi/julkaisu/tyokyvyn-hallinta-seuranta-ja-varhainen-tuki/

Spears, L. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. Journal of Virtues & Leadership, 1 (1). Viitattu 30.5.2024. <https://www.regent.edu/journal/journal-of-virtues-leadership/character-and-servant-leadership-ten-characteristics-of-effective-caring-leaders/>

Työterveyslaitos 2024. Työkyvyn varhainen tuki. Viitattu 13.6.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>

Työturvallisuuskeskus 2024. Työkyvyn hallinta. Viitattu 14.6.2024. <https://ttk.fi/tyoterveysyhteistyö/tyokyvyn-hallinta/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

4 Uuden esihenkilön päätöksenteon parantaminen työkyvyn johtamisessa

Lauri Huittinen, Carita Laitala, Saija Männistö, Reetta Nikinmaa & Jaakko Rauma

JOHDANTO

Nykyhallituksen tulostavoitteena on hyvä työelämä, minkä edellytyksenä on ihmisten työkyvyn ja työhyvinvoinnin vahvistaminen. Hallitusohjelman *Vahva ja välittävä Suomi* tulevaisuuden visio korostaa johtamisen keskeistä roolia työelämän kehittämisessä. Sen mukaan hyvällä johtamisella ja työjärjestelyillä pyritään vähentämään työssä koettua psyykkistä kuormitusta, ylläpitämään työkykyä, parantamaan työssä jaksamista ja mahdollistamaan osaltaan työurien pidentäminen. (Valtioneuvosto 2023, 64, 69.)

Edellä kuvattu visio on synonyymi laadukkaalle työkykyjohtamiselle. Työkykyjohtaminen vaatii johdonmukaista sitoutumista ja osaamista kaikilta organisaation tasoilta. Olennaista onkin, että myös uudet esihenkilöt ymmärtävät työkykyjohtamisen roolin menestystekijänä ja osana organisaation kokonaisstrategiaa. Työkykyjohtamisen tavoitteiden tulee heijastella tulevaisuuden arvoja, ja lähiesihenkilöt toimivat tässä keskeisessä roolissa mahdollistaen kommunikaation johdon ja työntekijöiden välillä.

Työkykyjohtamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tässä artikkelissa tarkastelemme, miten työkykyjohtamista voidaan parantaa käyttäytymistaloustieteen tuoman ymmärryksen avulla. Uusille esihenkilöille tämä lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden syventää osaamistaan kognitiivisten vinoumien ymmärtämisessä. Nämä vinoumat vaikuttavat siihen, miten hahmotamme ja käsittelemme informaatiota ympäröivästä maailmasta, ja ne voivat johtaa virheellisiin päätöksiin ja toimintamalleihin.

TYÖKYKYJOHTAMINEN JA SEN MERKITYS

Yksinkertaisimmillaan työkyky tarkoittaa ihmisen kykyä tehdä työtä tai suoriutua omasta työtehtävästään (Härkää, Juvonen-Posti, Järvikoski & Takala 2018, 8). Työterveyslaitoksen (2024a) mukaan työkyky on yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välinen suhde, joka vaihtelee ajan kuluessa ja johon vaikuttavat erilaiset tekijät. Työkyvyn perustan muodostavat työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys, osaaminen ja motivaatio. Yksilöllisten tekijöiden lisäksi työkykyyn vaikuttavat työntekijän elämäntilanne, työpaikan käytännöt ja yhteiskunnalliset tekijät. (Työterveyslaitos 2024a.)

Työkyky jäsennetään usein sairauden aiheuttaman työkyvyttömyyden kautta, mikä rajaa tarkastelua yksilöllisiin tekijöihin kuten terveyteen. Työkyvyn rinnastaminen terveyteen ohjaa työkykyyn liittyvät toimet ensi sijassa sairauksien tunnistamiseen ja niiden hoitoon. (Härkää ym. 2018, 9.) Työkyvyn tukemisessa tarvitaan kuitenkin laajempaa näkökulmaa. Se voi liittyä yksilön terveyteen, työn käytäntöjen ja ehtojen muokkaamiseen tai sosiaalisiin suhteisiin työpaikalla tai muualla. (Työterveyslaitos 2024a.)

Kokonaisvaltainen ymmärrys työkyvystä on työhyvinvoinnin johtamisen perusta. Työhyvinvointi on kokemus siitä, miten ihminen työssään voi. Työhyvinvointiin vaikuttavat työolot, itse työn ominaisuudet sekä yksilölliset tekijät. (Työterveyslaitos 2024b.) Työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen koostuu niistä johtamisen toimenpiteistä, joilla edistetään henkilöstön työhyvinvointia ennakoivasti tai tuetaan työkykyä sen heikentessä. Myös työntekijä on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan esimerkiksi itsensä johtamisen, myönteisen asenteen, työyhteisötaitojen sekä elämäntapatekijöiden kautta. Esihenkilöt ovat kuitenkin avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteissä, sillä työturvallisuuslakikin velvoittaa esihenkilöä pitämään huolta työntekijän psyykkisestä ja fyysisestä kuormituksesta. (Manka & Manka 2023, 9, 70–71.)

Hyvä vuorovaikutus on keskeinen työkykyjohtamisen väline. Alimo-Metcalfen, Alban-Metcalfen, Bradleyn, Mariathanan ja Samelen (2008) mukaan johtajuudella on huomattava vaikutus työntekijöiden tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin. Tärkeintä työntekijän suorituskyvyn näkökulmasta ei ole vain johtajan pätevyys, vaan ennen kaikkea kyky kohdata ihmiset oikealla tavalla. Työntekijöihin sitoutunut johtaja voi edistää työntekijöiden motivaatiota, hyvinvointia ja tyytyväisyyttä työhön samalla vähentäen stressiä työympäristössä. Tutkimusten mukaan esihenkilöiden hyvillä valmiuksilla edistää työhyvinvointia on myös yhteys organisaation taloudelliseen tuottavuuteen. (Aura, Eskelinen, Ahonen & Kuosmanen 2019, 58.)

Työelämään kohdistuu parhaillaan suuria muospaineita, mikä on välttämätöntä huomioida työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisessa. Sitran megatrendien (Dufva, Wartiovaara & Vataja 2021) ja Työterveyslaitoksen (2020) työelämäskenaarioiden mukaan työelämän ennakoituvat muutokset liittyvät ensisijaisesti ajattelu- ja toimintatapojen muutokseen, teknologian kehittymiseen, ikääntyvään ja monimuotoistuvaan työväestöön sekä ilmastonmuutokseen.

Työelämän muuttuessa esihenkilöllä on hyvä olla taitoja jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvien asioiden tunnistamisessa. Perinteisestä fyysisestä ergonomiasta on siirrettävä painopistettä aivojen informaatiotulvan, tunteiden ja vuorovaikutuksen kuormituksesta johtuville alueille, jotta voidaan vähentää pitkäkestoista stressiä ja siitä seuraavaa työuupumusta (Manka & Manka 2023, 8). Myös etätö vaatii esihenkilöiltä uudenlaista osaamista ja valmiuksia soveltaa työkyvyn tuen periaatteita etätööhön (Joensuu, Kaila-Kangas, Laitinen, Ruohomäki & Soikkanen 2023, 48, 79).

Moninaisen ja ikääntyvän työväestön osalta esihenkilöiden taitoja pitää varmistaa siten, että he tunnistavat erilaiset työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät painotukset eri henkilöstöryhmien kohdalla.

Ikääntyvän ja monimuotoistuvan työyhteisön työhyvinvointijohtamisessa huomio tulee keskittää etenkin työkyvyn ylläpitoon. (Manka & Manka, 2023, 16.) Moninaisuus tulee nähdä myös työyhteisön voimavarana, ja työhyvinvoinnin johtamisella tulee tukea erilaisten vahvuuksien yhteensovittamista.

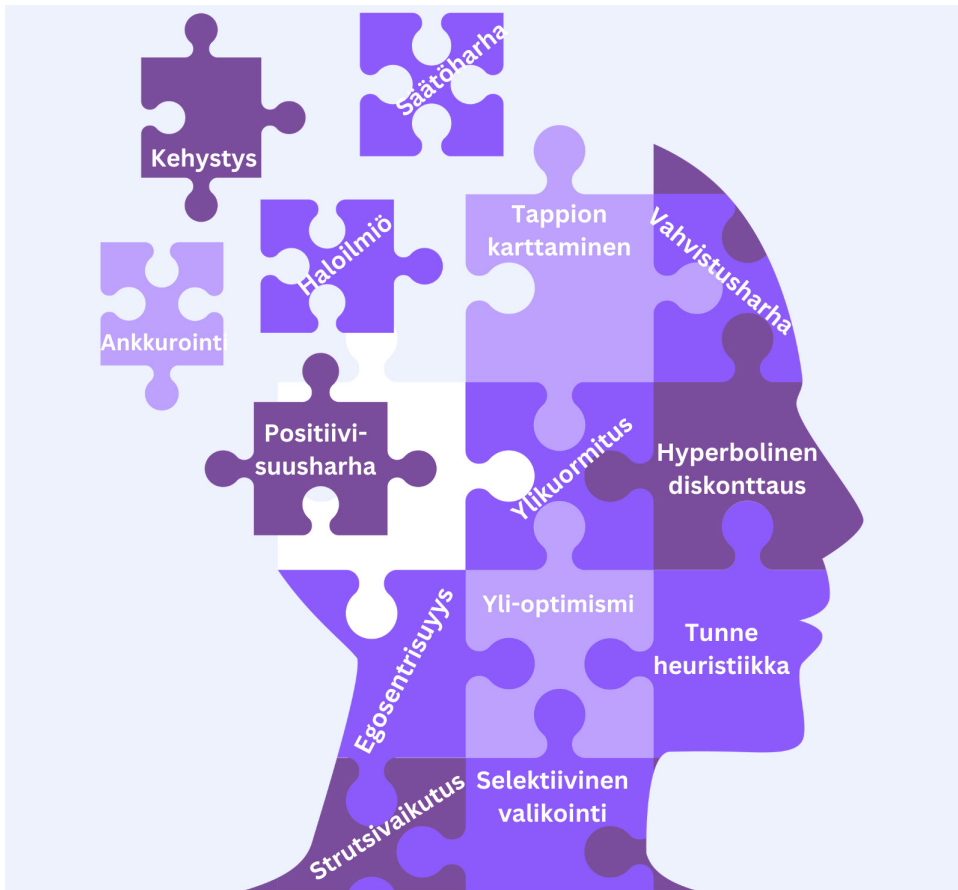
PÄÄTÖKSENTEON ILMIÖT JA KOGNITIIVISET VINOUMAT

Käyttäytymistaloustieteen näkökulmasta ihmisen toimintaa ohjaa kaksi pääjärjestelmää. Järjestelmä 1 on intuitiivinen ja vaistonvarainen, ja se toimii nopeasti ja ilman tietoista pohdintaa. Järjestelmä 2 on analyttinen, harkittu ja tietoinen, ja se käyttää aikaa ja vaivaa päätöksenteossa. Usein päätöksenteko perustuu järjestelmään 1, eli se on automaattista ja ohjaa meitä heuristiikkojen ja kognitiivisten vinoumien avulla. (Bazerman & Moore 2013, 3–4.)

Heuristiikat ovat automaattisia ajattelun oikopolkuja ja ajattelua yksinkertaistavia strategioita, jotka ohjaavat päätöksentekoa. Kognitiivinen vinouma viittaa systemaattisiin ja toistuviin virheisiin, joita ihmismieli tekee ajattelussa ja päätöksenteossa. Nämä virheet voivat johtua aivojen toimintatavoista, psykologisista tekijöistä tai sosiaalisista vaikutuksista. Kognitiiviset vinoumat voivat vaikuttaa ihmisten kykyyn arvioida objektiivisesti tietoa, tehdä päätöksiä ja tulkita ympäröivää maailmaa. (Bazerman & Moore 2013, 6.) Tässä artikkelissa keskitymme kognitiivisiin vinoumiin.

Uuden johtajan tulisi tunnistaa päätöksentekotilanteet, joissa intuitiivinen päätöksenteko on hyödyllistä sekä nähdä milloin taas tarvitaan tarkempaa harkintaa. Intuitiivinen päätöksenteko sopii nopeasti ratkaisuun tilanteisiin, kun taas monimutkaisempiin ja riskialttiimpiin päätöksiin tarvitaan tarkempaa harkintaa. Tuntemalla nämä kaksi päätöksentekoprosessia ja osaamalla soveltaa niitä oikeissa tilanteissa, esihenkilöt voivat parantaa päätöksentekokykyään ja johtamistaitojaan. Vaikka kognitiivisia vinoumia ei välttämättä ole helppo tunnistaa tai välttää, niiden tiedostaminen voi auttaa tekemään parempia päätöksiä ja välttämään virheellisiä johtopäätöksiä. (Bazerman & Moore 2013, 6-7.) On myös hyvä tiedostaa, että kognitiiviset vinoumat vaikuttavat vahvasti myös alaisten päätöksentekoon.





Kuva 1. Päätöksentekoon vaikuttavia ajattelun vinoumia. Kuva: Saija Männistö 2024.

Van Vugt ja Ronay (2014, 86) toteavat artikkelissaan, että johtamiseen vaikuttavien vinoumien seurauksia on tärkeää ymmärtää käytännön kannalta sekä kehittää keinoja niiden välttämiseksi ja lieventämiseksi organisaatioissa. Johtamiseen vaikuttaa lukuisia kognitiivisia vinoumia. Käsittelemme seuraavissa alaluvuissa muutamia keskeisiä vinoumia, joiden olemme tunnistaneet liittyvän keskeisesti työkyvyn johtamiseen.

Vahvistusharha

Vahvistusharha (*confirmation bias*) on yksi yleisimmistä kognitiivisista vinoumista, joissa ihmiset taipuvat etsimään, tulkitsemaan ja muistamaan informaatiota siten, että se vahvistaa heidän jo olemassa olevia uskomuksiaan tai oletuksiaan. Ihminen antaa luontaisesti enemmän painoarvoa tiedolle, joka tukee heidän omia näkemyksiään, ja jättää huomiotta tai aliarvioi tietoa, joka on ristiriidassa niiden kanssa. (Bazerman & Moore 2013, 9.)

Vahvistusharha voi estää johtajaa näkemästä mahdollisuuksia kehittää työympäristöä ja parantaa tiimin suoritusta, sillä rajoittunut tieto johtaa vaihtoehtoisten näkökulmien ja innovatiivisten ideoiden sivuuttamiseen. Tämä rajoittaa tiimin potentiaalia ja lisää vastustusta uusille käytännöille ja muutoksille. The Decision Lab (2024) yksinkertaistaa artikkelissaan, että vahvistusharha saa esihenkilön ohittamaan olennaisen ja

tärkeän tiedon, mikä johtaa huonosti perusteltuihin päätöksiin ja heikkoihin tuloksiin. Esihenkilö saattaa esimerkiksi olla kyvytön havaitsemaan ikääntyvien tai osatyökykyisten potentiaalia toisenlaisissa työtehtävissä.

Strutsivaikutus (*ostrich effect*) sen sijaan viittaa ihmisen taipumukseen välttää vaikeita tai epämiellyttäviä totuuksia tai tilanteita kieltäytymällä kohtaamasta niitä. Se voi johtaa siihen, että ihmiset eivät tee tarvittavia toimenpiteitä ongelmien ratkaisemiseksi tai välttämiseksi, mikä voi pahentaa tilannetta pidemmällä aikavälillä. (Galai & Sade 2006, 2743-2744.) Tämä ilmiö voi toteutua esimerkiksi siten, että esihenkilö välttelee työyhteisön konfliktitilanteisiin puuttumista, mikä jatkuessaan vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin.

Ankkurointi

Tutkijat Tversky ja Kahneman toivat vinoumia ja heuristiikkoja koskevassa julkaisussaan (1974, 1128-1129) esille, että ankkurointi (*anchoring*) saattaa vaikuttaa esihenkilöiden tekemiin alkuarvioihin, joista muodostetaan lopullisia ratkaisuja. Ankkurointiharha on kognitiivinen vinouma, jossa ihmiset taipuvat antamaan liian suuren painoarvon etenkin ensimmäisenä saatavilla olevalle numeeriselle tiedolle, vaikka se olisi epäoleellinen tai satunnainen. Tämä alkuperäinen tieto, tai ankkuri, toimii viitepisteenä myöhempää päätöksentekoa varten. (Bazerman & Moore 2013, 50.)

Johtajalle tämä voi tarkoittaa sitä, että hänen alun perin muodostamansa käsitys jostakin esimerkiksi organisaatiodatasta nousevasta asiasta, voi vaikuttaa voimakkaasti hänen myöhempään päätöksentekoonsa ja toimintaansa. Jos johtaja muodostaa alun perin väärien tai epätarkoituksenmukaisen ankkurin, se voi vääristää hänen käsitystään tilanteesta ja johtaa virheellisiin ratkaisuihin. Johtaja saattaa pysyä liian tiukasti kiinni alkuperäisissä suunnitelmissa ja päätöksissä, vaikka hän saisi uutta tietoa asiasta. Tämä voi estää häntä sopeutumasta ja reagoimasta joustavasti muutoksiin tai haasteisiin työympäristössä, mikä voi haitata tiimin kykyä sopeutua ja menestyä muuttuvissa olosuhteissa.

Yli-itsevarmuus

Liiallinen itsevarmuus (*overconfidence*) on yksi johtajaa ohjaava kognitiivinen vinouma, johon vaikuttaa vahvasti ylioptimismi päätöksenteossa. Positiivisuusharhassa (*positivity bias, Pollyanna bias*) ihminen tekee usein positiivista itsearviointia ja arvioi itseään positiivisessa valossa (Matlin & Stang 1978, 1,2, 168, 177) ja voi näin sivuuttaa tai jättää tiedostamatta mahdolliset puutteet omassa osaamisessa. Ihmiset myös pyrkivät muistamaan vahvuutensa paremmin kuin heikkoutensa (Mischel, Ebbesen, & Zeiss 1976, 100).

Välillä positiiviset illuusiot voivat olla hyväksi varsinkin, jos ne lisäävät psykologista joustavuutta ja parantavat hyvinvointia. Ne voivat vahvistaa ja suojata itsetuntoamme, lisätä henkilökohtaista tyytyväisyyttä ja sitoutumista, sekä auttaa kestämaan vaikeita tehtäviä ja helpottaa selviytymistä vastenmielisistä ja hallitsemattomista tapahtumista. (Bazerman & Moore 2013, 28.) Toisaalta liiallinen itsevarmuus saattaa myös heikentää johtamista niin, että johtaja saattaa olla liian varma kyvyistään ja päätöksistään (Bazerman & Moore 2013, 15), mikä voi johtaa siihen, että hän ei esimerkiksi ota vastaan palautetta tai neuvoja muilta tiimin jäseniltä.

Toinen liiallisen itsevarmuuden muoto ja vinouma on yliarvioiminen, mikä tarkoittaa, että johtaja ajattelee olevansa parempi, älykkäämpi, nopeampi tai kyvykkäämpi kuin todellisuudessa on. Myös omat johtamistaidot ja sosiaaliset taidot arvioidaan usein keskimääräistä paremmaksi. (Karpen 2018, 442.) Tämän seurauksena esimerkiksi johtajan suunnittelu voi vinoutua, kun hän yliarvioi kuinka paljon voi saavuttaa rajoitetussa ajassa (Bazerman & Moore 2013, 15-16.)

UUSIEN ESIHENKILÖIDEN TYÖKYKYJOHTAMISEEN LIITTYVÄN OSAAMISEN VAHVISTAMINEN

Uuden esihenkilön on tyypillisesti sopeuduttava uuteen rooliinsa ja ympäristöönsä, mutta alkuvaiheen perehdytys saattaa jäädä puutteelliseksi työkyvyn johtamisen näkökulmasta. Siksi on suositeltavaa, että perehdytys on jatkuva ja räätälöity prosessi, joka huomioi esihenkilön oppimistarpeet ja resurssit. Perehdytyksen suunnittelussa on olennaista ottaa huomioon kognitiiviset vinoumat, jotka voivat vaikuttaa johtamistaitoihin ja päätöksentekoon. Näkemyksemme mukaan kaikissa perehdytysvaiheissa tulisi kiinnittää huomio kriittisen ajattelun kehittämiseen ja päätöksenteon analysointiin sekä tarjota käytännön harjoituksia ja työkaluja vinoumien tunnistamiseen ja välttämiseen työssä. Seuraavassa esittelemme ratkaisuehdotuksia uusien esihenkilöiden perehdyttämisen parantamiseen.

Koulutusta kohtaamisiin

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat olennaisia työkyvyn johtamisessa. Uuden esihenkilön koulutustarpeisiin voi kuulua vuorovaikutustaitojen kehittäminen, kuten kuuntelemisen, palautteen antamisen ja empatiakyvyn harjoittelu, jotta hän voi tehokkaasti tukea työntekijöiden hyvinvointia ja ratkaista mahdollisia ongelmia. Tiimityö- ja yhteistyötaidot ovat keskeisiä vuorovaikutustaitoja, ja esihenkilön on kyettävä motivoimaan tiimiä, luomaan luottamusta ja hyväksymään erilaisuutta yhteisen tavoitteen edistämiseksi. (Hackman & Johnson 2013, 28-32.)

Uusien esihenkilöiden kouluttamisella näissä vuorovaikutustaidoissa vahvistetaan positiivisen työilmapiirin luominen ja työntekijöiden työkyvyn tehokas johtaminen. Koulutuksessa tulisi keskittyä selkeän ja avoimen viestinnän harjoitteluun, työntekijöiden empaattiseen kohtaamiseen, erilaisten vuorovaikutustyylihallinnan hallintaan, tasapainoisen palautteen antamiseen ja rakentavaan konfliktien käsittelyyn. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4-5.)

Uusi esihenkilö voi välttää strutsivaikutusta osoittamalla halunsa kuunnella ja ottamalla tiimensä huolenaiheet vakavasti. Kun esihenkilö kohtaa tiimensä haasteet avoimesti, hän voi ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin niiden ratkaisemiseksi ja parantaa työympäristön laatua. Tämä luo työntekijöille turvallisen tilan ilmaista mielipiteensä ja tarpeensa. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus rakentaa luottamusta uuden esihenkilön ja tiimin välille, edistää yhteistyötä sekä tukee työhyvinvoinnin johtamista ja positiivisen työilmapiirin kehittämistä organisaatiossa. (Hackman & Johnson 2013 32-33.)

Tietoa päätöksenteon tueksi

Lähestymistapa, jossa päätöksiä tehdään systemaattisesti ja tietoon perustuen, tarjoaa järjestelmällisen lähestymistavan päätöksentekoon työkykyjohtamisessa. Tietoon perustuva päätöksenteon prosessi alkaa tiedonkeruulla, jonka jälkeen seuraa suunnan määrittäminen, vaihtoehtojen tunnistaminen, ratkaisun valitseminen ja toteutus. (Guerra-Lopez & Blake 2011, 89-90.) Tämä prosessi voi auttaa uutta esihenkilöä tekemään päätöksiä faktoihin ja analyysiin perustuen. Tämä vähentää riskejä kognitiivisille vinoumille ja virhearvioille kuten vahvistusharhalle ja ankkuroinnille. Tiedon hyödyntäminen auttaa ongelmien tunnistamisessa, ratkaisujen kehittämisessä ja työympäristön hahmottamisessa. Lisäksi se edistää avointa vuorovaikutusta työn-

tekijöiden kanssa, luoden luottamusta ja lisäten työntekijöiden työkykyä ja sitoutuneisuutta (Myllärniemi, Laihonon, Karppinen & Seppänen 2012, 62).

Työhyvinvoinnin ja henkilöstön tilan seurantaan on olemassa monia erilaisia mittareita. Perehdytys siihen, mitä mittareita ja tiedonlähteitä organisaatiossa on käytössä, auttaa uutta esihenkilöä tekemään objektiivisempia päätöksiä. Tarkka analyysi ja dataan perustuva päätöksenteko mahdollistavat kokonaisvaltaisen tilanteen ymmärtämisen ja vaihtoehtojen harkitsemisen. Kun tietopohja on vahva, on helpompi varmistaa, että päätöksenteko tukee juuri oman organisaation, työyhteisön tai yksittäisen työntekijän työkykyä. (Aura & Ahonen 2016, 104.)

Itsearviointi, itsetuntemuksen lisääminen ja osaamispuutteiden tunnistaminen

Uuden esihenkilön on nopeasti sopeuduttava rooliinsa ja muokattava toimintaansa organisaation ja työntekijöiden tarpeiden mukaisesti, mikä edellyttää reflektiivisyyttä (Rossi 2019). Erityisesti nuorille esihenkilöille voi olla haasteellista tunnistaa ihmisten vahvuudet ja ymmärtää heidän todellisia vaikuttimiaan, mutta kokemus opettaa niitä, joilla on halu kehittyä hyväksi ihmistuntijaksi ja esihenkilöksi. Aikaisempi työkokemus esimerkiksi asiantuntijatehtävissä ja elämäkokemus tarjoavat hyvän pohjan esihenkilötyölle. (Pentikäinen 2009, 37.) On tärkeää tiedostaa, että uusi esihenkilö saattaa olla vasta alussa johtajaksi kehittämisessä, eikä välttämättä vielä hallitse reflektiota täysin. Itsetutkiskelu auttaa tunnistamaan omia ennakkoluuloja ja vahvistamaan objektiivista päätöksentekoa.

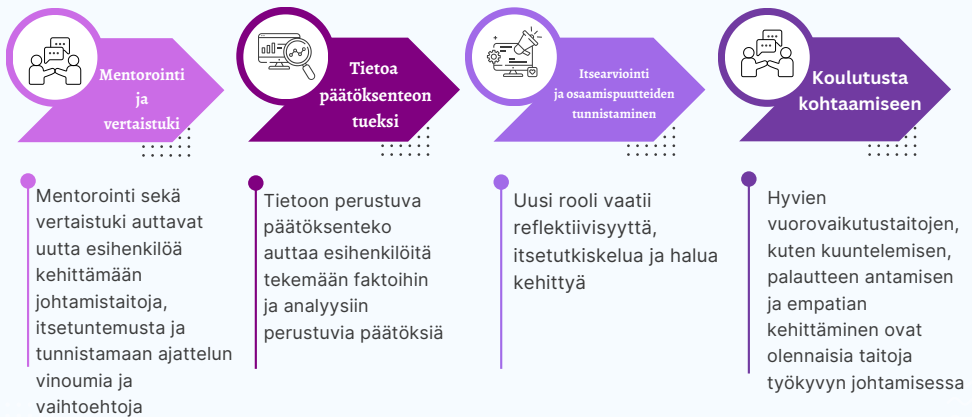
Itsearvioinnissa motivaatio kehittää itseään selittää sitä, miksi henkilö pyrkii minimoimaan negatiiviset palautteet ja vahvistaa positiivista palautetta omasta osaamisestaan (Deffuant, Roubin, Nugier & Guimond 2024, 1). Toisaalta itsetuntemus on usein vinoutunutta ja yksi yleisimmistä itsetuntemuksen kompastuskivistä on heikko yhteys omien kykyjen arvioinnin ja todellisen suorituksen välillä. Ihmisillä on taipumus uskoa olevansa parempia kuin keskimäärin ovat, ja he myös uskovat saavansa aikaan keskimäärin enemmän positiivisia tuloksia ja vähemmän negatiivisia tuloksia. Toisin sanoen heikko yhteys itsearvioinnin ja suorituksen välillä osoittaa, että ihmiset arvioivat kykynsä väärin. (Karpen 2018, 441-442.) Yleisin tapa on reflektoida omia ajatuksia, kognitiivisia vinoumia ja käyttäytymistä. Itsereflektiolla on kuitenkin rajoituksensa, koska ihmisillä ei ole pääsyä moniin mielen prosesseihin, jotka aiheuttavat vinoumia itsetuntemuksessa (Karpen 2018, 444).

Mentoroinnista ja vertaistuesta näkemystä oman ajattelun tueksi

Soderhjelm, Nordling, Sandahl, Larsson ja Palm (2021, 280-284) tutkivat johtamiseen liittyvän tiedon ja taidon ylläpitoa ja näiden taitojen siirtymistä koulutuksesta käytännön työympäristöön. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että koulutuksesta saatu, omaan työkontekstiin yhdistetty henkilökohtainen palaute sekä vertaisten, tai oman esihenkilön kanssa käydyt keskustelut edistävät ja tukevat positiivista johtamiskäyttäytymistä.

Mentorointi ja vertaistuki tarjoavat mahdollisuuden kehittää niin työssä tarvittavia taitoja kuin itsetuntemustakin. Mentorointi voi auttaa uutta esihenkilöä tunnistamaan uuteen rooliinsa liittyviä ajattelun vinoumia, jonka lisäksi mentorit voivat auttaa uutta esihenkilöä tarkastelemaan haasteita ja tilanteita monipuolisemmin sekä tunnistamaan erilaisia vaihtoehtoja päätöksenteossa. (Day 2000, 593-596.)

Työkaluja uudelle esihenkilölle työkykyjohtamisen kehittämiseen



Kuva 2. Työkaluja uudelle esihenkilölle työkykyjohtamisen kehittämiseen. Kuva: Reetta Nikinmaa 2024.

LOPUKSI

Tietoinen kognitiivisten vinoumien tunnistaminen ja niiden välttäminen päätöksenteossa ovat hyödyllisiä taitoja uudelle esihenkilölle työkykyjohtamisen näkökulmasta. Ennen päätöksentekoa on olennaista kerätä ja analysoida mahdollisimman paljon tietoa sekä hyödyntää erilaisia päätöksentekotyökaluja ja -malleja. Säännöllinen itsereflektio ja omien päätösten arviointi auttavat tunnistamaan virheet ja oppimaan niistä. Lisäksi kriittinen ajattelu ja omien oletusten kyseenalaistaminen ovat tärkeitä päätöksenteossa objektiivisuuden varmistamiseksi. Uuden esihenkilön tulisi pyrkiä jatkuvasti kehittämään päätöksentekokykyään ja tunnistamaan vahvuutensa ja heikkoutensa päätöksentekijänä työkyvyn johtamisen näkökulmasta.

Uuden esihenkilön menestyksen avaimia ovat oppimiskyky ja halu kehittyä. Hänen tulisi tuoda mukanaan intohimoa, uteliaisuutta, rohkeutta ja avoimuutta uuteen rooliinsa. Vaikka hän kohtaa haasteita, hänellä on myös mahdollisuus tuoda organisaatioon uusia näkökulmia. (Jouppi 2020, 53-55.) Uusien esihenkilöiden omaksuessa työkykyjohtamisen periaatteet heistä tulee keskeisiä organisaation toimivuuden varmistajia. Jatkuva koulutus ja tiedonhankinta mahdollistavat hyvän päätöksenteon ja avoimen viestinnän, tukien samalla työntekijöiden hyvinvointia. Kognitiivisten vinoumien tunnistaminen ja välttäminen vahvistavat sitä, että päätökset pohjautuvat objektiiviseen tietoon ja tukevat organisaation tavoitteita. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen luo luottamuksellisen ilmapiirin ja tiiviin yhteistyön, mikä edistää työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta.

Olemme edellä tarjonneet näkökulmia ja käytännön esimerkkejä siitä, miten päätöksenteko vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta organisaation tuloksiin. Rohkaisemme kaikkia tutkimaan omaa päätöksentekoprosessiaan ja sen vaikutuksia työyhteisöön. Muutos alkaa yksilöstä ja jokainen päätös voi olla askel kohti terveempää sekä tuottavampaa työelämää.

Lähteet

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. 2008. The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management*, 22 (6), 586-98. <https://doi.org/10.1108/14777260810916560>

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Crossover 1/2019. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8368-1>

Bazerman, M. & Moore, D. 2013. Judgement in managerial decision making. 8. painos. New York: Wiley.

Day, D. 2000. Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)

Deffuant, G., Roubin, T., Nugier, A. & Guimond, S. 2024. A newly detected bias in self-evaluation. *PloS one*, 19 (2). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296383>

Dufva, M., Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. Viitattu 21.4.2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Galai, D. & Sade, O. 2006. The "ostrich effect" and the relationship between the liquidity and the yields of financial assets. *Journal of Business*, 79 (5) 2741-2759. <https://doi.org/10.1086/505250>

Guerra-Lopez, I. & Blake, A. 2011. Leadership decision making and the use of data. *Performance Improvement Quarterly*, 24 (2), 89-104. <https://doi.org/10.1002/piq.20113>

Hackman, M. & Johnson, C. 2013. Leadership: a communication perspective. Leadership and communication. 6. painos. Illinois: Waveland press

Härkäpää, K., Juvonen-Posti, P., Järvikoski, A. & Takala, E. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13. Helsinki: Kela. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121050326>

Joensuu, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J., Ruohomäki, V. & Soikkanen, A. 2023. Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätöissä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-078-2>

Jouppi, E. 2020. Vuorovaikutuksen merkitys johtajan työssä: Tarkastelussa johtajan työpaikan vaihtumisen konteksti. Pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202003132685>

Karpen, S. 2018. The social psychology of biased self-assessment. American journal of pharmaceutical education, 82 (5), 441-448. <https://doi.org/10.5688/ajpe6299>

Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Matlin, M. & Stang, D. 1978. The Pollyanna principle: Selectivity in language, memory, and thought. Schenkman Publishing Company.

Mischel, W., Ebbesen, E. B. & Zeiss, A. M. 1976. Determinants of selective memory about the self. Journal of consulting and clinical psychology, 44 (1), 92-103. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.44.1.92>

Myllärniemi, J., Laihonen, H., Karppinen, H. & Seppänen, K. 2012. Knowledge management practices in healthcare services. Measuring Business Excellence, 16 (4) 54–65. <https://doi.org/10.1108/13683041211276447>

Rossi, P. 2019. Conflicts in leading and managing change: Towards a reflexive practice. Teoksessa Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonen, H. & Bethwaite, J. (toim.). Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives. Tampere: Tampere University Press.

Soderhjelm, T., Nordling, T., Sandahl, C., Larsson, G. & Palm, K. 2021. Transfer and maintenance of knowledge from leadership development. Journal of Workplace Learning, 33 (4), 273-286. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0079>

The Decision Lab 2024. Why do we favor our existing beliefs? Viitattu 1.4.2024. <https://thedeclaration.com/biases/confirmation-bias>

Tversky, A. & Kahneman, D. 1974. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science, 185,1124-1131. Viitattu 1.4.2024. www.science.org/doi/10.1126/science.185.4157.1124

Työterveyslaitos 2024a. Työkyky. Viitattu 1.4.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos 2024b. Työhyvinvointi ja työkyky. Viitattu 12.6.2024. <https://tyoelamatieto.fi/fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>

Valtioneuvosto 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelma. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Helsinki: Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

Van Vugt, M. & Ronay, R. 2014. The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. Organizational Psychology Review, 4 (1) 74–95. <https://doi.org/10.1177/2041386613493635>

5 Fyysisesti passiivisten työntekijöiden aktivointi oman työkyvyn ylläpitämiseen - Tuuppauksilla liikettä työpäivään

Sanni Bachmann, Saara Haurinen, Maria Kare, Johanna Tabell & Nadja Tenttula

JOHDANTO

Nopea teknologinen kehitys on muokannut työympäristöjä ja toimintatapoja vaikuttaen huomattavasti ihmisten sekä fyysiseen että henkiseen hyvinvointiin (Sandström & Ahonen 2016, johdanto). Tietotyö on lisääntynyt, työtä tehdään pääsääntöisesti istuen ja tästä aiheutuvat terveyshaitat ovat yleisesti tiedossa. Suomessa tietotyötä tekevien määrä on merkittävä, ja myös maailmanlaajuisesti työtään istuen tekevien määrä kasvaa jatkuvasti. (Työterveyslaitos 2024.) Näin ollen on tärkeää enenevissä määrin kiinnittää huomiota fyysisen aktiivisuuden lisäämiseen työkyvyn ylläpitämiseksi.

Työpaikoilla on siis tarve erityisesti istumatyötä tekeville suunnatuille interventioille, jotka lisäävät liikettä työpäivään. Tutkimusten mukaan pitkittyneen istumisen keskeyttäminen tuo paitsi positiivisia terveysvaikutuksia, myös edesauttaa henkistä hyvinvointia ja edistää kognitiivisia kykyjä. (Haile ym. 2020, 2; Työterveyslaitos 2024.) Huomionarvoista on, että tarve tauottaa passiivisuutta ja istumista työpäivän aikana koskee myös niitä henkilöitä, jotka harrastavat liikuntaa vapaa-ajallaan (Työterveyslaitos 2024).

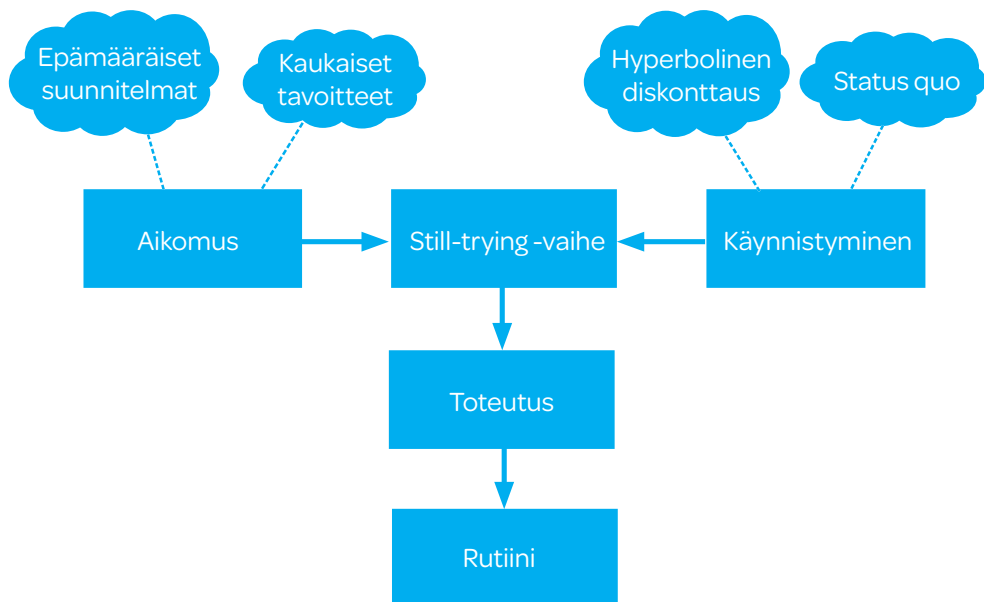
Mutta miten organisaatioissa saataisiin aktivoitua ihmisiä liikkumaan enemmän? Tiedossa on, että pelkkä liikunnan hyödyistä valistaminen ei riitä (Blangsted ym. 2008, 62; Kelly & Baker 2016, 111), eikä vahva aikomukseen johda aina fyysisen aktiivisuuden lisäämiseen. Liikkumattomuuden haasteeseen voidaan vastata interventioilla, joilla pyritään muokkaamaan käyttäytymistä. Tässä artikkelissa käsittelemme valikoituja käyttäytymisen ilmiöitä, jotka vaikuttavat fyysisen passiivisuuden taustalla sekä keinoja liikkumisen lisäämiseksi työpäivän aikana.

KOGNITIIVISET ILMIÖT PASSIIVISUUDEN TAUSTALLA

Työkyvyn ylläpitämisessä ja parantamisessa keskeistä on aktivoida passiivisia työntekijöitä liikkumaan, mutta fyysisen aktiivisuuden lisääminen voi olla haasteellista. Terveysteen liittyvän käyttäytymismuutoksen tehokkaasta edistämisestä on olemassa paljon tutkimustietoa, joka kuitenkin käytännön toteutuksessa jätetään usein huomiotta. Yhä uudestaan turvaututaan toimimattomiin keinoihin, jotka helposti aiheuttavat suuria kustannuksia, mutta eivät tuo huomattavaa tulosta. (Kelly & Baker 2016, 110.)

Yleinen virhe on kuvitella, että pelkkä tiedon jakaminen riittäisi saamaan aikaan muutoksen (Blangsted ym. 2008, 62; Kelly & Baker 2016, 111) tai olettaa, että ihmisen toiminta olisi aina rationaalista, ja suunnitella toimet sen mukaisesti. Terveysteen liittyvän käyttäytymisen muuttaminen on kuitenkin monimutkainen prosessi, joka vaatii ymmärrystä ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavista tiedoista ja tiedostamattomista tekijöistä. Kun suunnitellaan toimenpiteitä passiivisten työntekijöiden aktivoimiseksi, on tärkeää ymmärtää, että pelkästään järjely ja tietoiset valinnat eivät yleensä riitä terveystyöntekijöiden muuttamaan. (Kelly & Baker 2016, 110-112.)

Passiivisten työntekijöiden voidaan usein havaita olevan niin sanotusti *still-trying*-vaiheessa (kuva 1.). *Still-trying* kuvaa tilannetta, jossa henkilö aikomuksistaan huolimatta ei saa haluamaansa toimintaa käynnistymään, mikä johtaa turhautumiseen, motivaation laskuun ja tehottomuuteen esimerkiksi työssä (Geldern, Kautonen & Fink 2015, 656). Tyypillisesti tämä ilmiö liittyy siihen, että kaukaiset tavoitteet tai epämääräiset suunnitelmat ovat abstrakteja ja vaikeasti lähestyttäviä, mikä estää yksilöä ryhtymästä toimeen.



Kuva 1. *Still-trying*-vaihe ja siihen vaikuttavat tekijät. Kuva on kirjoittajien laatima ja asiasisältö pohjautuu seuraaviin lähteisiin: Geldern, Kautonen & Fink 2015; Ariely 2011; Bazerman & Moore 2012; Florman, Holle, Schwettmann, Peters & Laxy 2019.

Psykologian ja käyttäytymistaloustieteen professorin Dan Arielyn (2011) mukaan ilmiö johtuu siitä, että aivoillemme on vaikeaa käsitellä epävarmuutta ja vertailla pitkän aikavälin seurauksia ja välittömiä palkkioita toisiinsa. Ihmiset ovat taipuvaisia aliarvioimaan hyötyjä ja yliarvioimaan kustannuksia pitkällä aikavälillä, mikä johtaa viivytelyyn ja epäröintiin toiminnan sijaan. Käyttäytymistaloustieteessä tätä kutsutaan hyperboliseksi diskonttaukseksi (Bazerman & Moore 2012, 108).

Käsitteellistämisteorian mukaan psykologinen etäisyys vaikuttaa siihen, miten ihmiset tehtäviä mieltävät. Tutkijoiden havainnot osoittavat, että viivytelyä esiintyy vähemmän silloin, kun tehtävät kehystetään konkreettisesti. (McCrea, Liberman, Trope & Sherman 2008, 1313.) Esimerkiksi konkreettinen kehystys ”menen 5 minuutin toimistokävelylle joka tunnin välein” toimii paremmin kuin abstraktimpi ”lisään fyysistä aktiivisuutta työpäivään”.

Status quo -vinouma, eli taipumus haluta pitää asiat ennallaan, voi myös vahvasti vaikuttaa terveyteen liittyviin päätöksiin, vaikka muutoksesta olisikin selkeää hyötyä (Florman, Holle, Schwettmann, Peters & Laxy 2019, 992). Liikunnan lisääminen tai muu terveystyömuutos jää usein tekemättä, koska nykyiset tavat tuntuvat mukavammilta tai tutummilta. Uusiin rutiineihin siirtyminen vaatii sekä henkistä että fyysistä ponnistelua, mikä voi aiheuttaa epämukavuuden tunnetta ja välttelyä.

Kognitiivisten vinoumien ja käyttäytymiseen vaikuttavien ilmiöiden (kuva 1.) tunnistamisesta on hyötyä, kun työympäristössä suunnitellaan ratkaisuja fyysisen aktiivisuuden lisäämiseksi. Kun otetaan huomioon ihmisen ajattelun luontaiset taipumukset, esimerkiksi hyperbolinen diskonttaus tai status quo -vinouma, voidaan helpommin kehittää interventioita, jotka edistävät fyysisesti aktiivisempaa käyttäytymistä ja luovat uusia toimintamalleja työyhteisössä.

FYYSISTÄ AKTIIVISUUTTA LISÄÄVIÄ TUUPPAUKSIA

Ihmisen käyttäytymistä on mahdollista pyrkiä muokkaamaan erilaisilla interventioilla, muun muassa tuuppauksilla. Tuuppauksella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla muutetaan käyttäytymistä ennustettavalla tavalla, muttei kuitenkaan rajata vaihtoehtoja eikä merkittävästi muuteta taloudellisia kannustimia (Thaler & Sunstein 2009, 6). Tuuppaus viittaa sellaisiin pieniin muutoksiin fyysisessä tai sosiaalisessa ympäristössä, jotka tekevät tietyistä käyttäytymistavoista todennäköisempiä. Tuuppaukset pohjautuvat oletukseen, että suuri osa käyttäytymisestämme perustuu automaattisiin reaktioihin, joita mielenilamme ja ympäristön ominaisuudet ohjaavat ja jotka vaativat vain vähän tietoista sitoutumista. (Kelly & Baker 2016, 112.)

Organisaatioissa ympäri maailman on tehty erilaisia kokeiluja, niin tuuppauksia kuin muitakin interventioita, joilla liikkumattomuusongelmaa on pyritty taklaamaan. Toimenpiteiden tavoitteena voi olla joko fyysisen aktiivisuuden lisääminen tai pitkäkestoisen istumisen vähentäminen.

Varsinaisiksi tuuppauksiksi luokiteltavat liikuntainterventiot vaikuttavat olevan melko harvinaisia. Kun tutkijat Forberger, Wichmann ja Comito (2022) tarkas-
telivat 256 erilaista interventiota, joiden tavoitteena oli lisätä fyysistä aktiivisuutta tai vähentää liikkumatto-



Liikkumattomuutta voidaan vähentää suunnittelemalla toimistoympäristö sellaiseksi, että se tuuppaa liikkumaan työpäivän aikana.

muutta työpaikoilla, he havaitsivat, että vain kymmenessä prosentissa oli käytetty tuoppauksia. Tuoppausten käyttö oli kuitenkin lisääntynyt muutamassa vuodessa merkittävästi. Useimmat tarkastellut tuoppaukset kannustivat käyttämään portaita. Liikkumista työpaikoilla edistivät myös esimerkiksi kävelykokoukset sekä työpöydät, jotka mahdollistavat työskentelyn seisoen. Suosittuja olivat myös kaikille aivotyötä tekeville tuetuiksi tulleet erilaiset digitaaliset välineet, kuten tietokoneen ruudulle rävähtävät hälytykset, joilla pyritään katkaisemaan istumisputki. (Forberger, Wichmann & Comito 2022.)

Tutkijoiden läpikäymissä tutkimuksissa tuoppaamiseen oli useimmiten pyritty käyttämällä erilaisia kehoitteita, kuten kylttejä tai motivoivia viestejä. Yleisimmät päätöksentekoprosessiin vaikuttavat tekniikat, joille tuoppaukset perustuivat, olivat viritysvaikutus (*priming*) sekä uutuuden viehätys (*salience*). (Forberger, Wichmann & Comito 2022, 4.) Käyttäytymiseemme vaikuttavat alitajuiset vihjeet, mitä viritysvaikutus hyödyntää. Meitä voidaan ohjata muun muassa sanoin tai tuoksuin ilman, että tulemme tästä itse tietoisiksi: altistuminen sanoille hyväkuntoinen, hoikka, aktiivinen ja urheilullinen sai koehenkilöt käyttämään todennäköisemmin portaita hissien sijaan. Havaintokykymme on rajallinen, ja huomiomme kiinnittyy usein meille uusiin ja merkityksellisiltä vaikuttaviin seikkoihin, jotka ohjaavat siten myös valintojamme. (Vlaev ym. 2016, 555.) Esimerkiksi remontoitu ja uudelleen sisustettu portaikko voi houkuttaa käyttämään rappuja (Swenson & Siegel 2013).

Liikkumattomuutta voidaan vähentää suunnittelemalla toimistoympäristö sellaiseksi, että se tuuppaa liikkumaan työpäivän aikana. Australialaisen yliopiston kampusalueella toteutettiin niin sanottu *Active Design* -periaatteella suunniteltu rakennus, jossa oli muun muassa avoin keskusportaikko, portaista erotetut hissit, toimistotiloista erilliset wc-tilat, useita taukutiloja, yhteiset keittiö- ja lounasalueet sekä keskitetyt tulostimet ja jätteastiat. Lisäksi työntekijöiden käytettävissä oli polkupyörävarasto ja suihkutilat. Uuteen rakennukseen muutto vähensi työntekijöiden istumisaikaa ja lisäsi työskentelyä seisten, ja myös alaselkäkipujen raportoitiin vähentyneen. (Engelen ym. 2017.) Kanadalaisissa hallintorakennuksissa remontoitiin kaksi porraskäytävää uuteen uskoon muun muassa maalaamalla seinät ja uusimalla sekä portaat että kaiteet. Valaistusta parannettiin ja rappukäytäviin asetettiin esille taidetta. Muutokset lisäsivät rappujen käyttöä merkittävästi vielä vuodenkin päästä toteutuksesta. (Moloughney ym. 2019.)



RÄÄTÄLÖINTIÄ TEKNOLOGIAA HYÖDYNTÄMÄLLÄ

Sopivatko samat tuuppaukset kaikille, vai pitäisikö interventioita räätälöidä organisaatio- ja jopa työntekijäkohtaisesti? Kun työyhteisössä suunnitellaan interventioita terveyden edistämiseksi, kannattaa työntekijät osallistaa suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin sen varmistamiseksi, että interventio soveltuu kyseiseen organisaatioon (Quintiliani, Sattelmair & Sorensen 2007, 14, 20). Mikäli tuuppaus halutaan erityisesti räätälöidä vastaamaan yksilön tai tietyn työntekijäryhmän tarpeita, voidaan se toteuttaa esimerkiksi teknologiaa hyödyntämällä. Digitaalisten interventioiden avulla voidaan myös tavoittaa pienin kustannuksin samalla kertaa iso ihmismäärä. (Haile ym. 2020, 2.)

Reaaliaikainen teknologiasta saatu henkilökohtainen palaute voi erään tutkimuksen mukaan olla hyvä keino kannustaa työntekijöitä sitoutumaan istumista vähentäviin käytänteisiin. Tutkimuksessa reaaliaikaiset kehoitteet keskeyttivät istumatyötä ja mahdollivat työntekijöiden oman istumisen valvonnan ja sen säätölemisen henkilökohtaisen palautemekanismin avulla. (Gilson ym. 2016, 929.)

Tuuppausperusteista digitaalista interventiota testattiin eräässä pilottitutkimuksessa istumisen vähentämiseksi sekä fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin kehittämiseksi työpaikalla. Tuuppauksena toimi työpäivän aikana säännöllisin väliajoin ilmestyvä ilmoitus, joka pyysi käyttäjänsä suorittamaan lyhyen ja yksinkertaisen aktiviteetin ohjineen tarkoituksena lisätä työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Haile ym. 2020, 2-3.) Tuuppaukset eivät häirinneet työhön sitoutumista, mutta niiltä toivottiin muun muassa yksilöllistä ajoitusta ja ilmaantumista (Haile ym. 2020, 9-10). Merkittävintä kehitystä osallistujilla tapahtui masennuksen, ahdistuneisuuden ja stressin suhteen. Tutkimustuloksia tulee kuitenkin tulkita varovaisesti, koska otoskoko oli pieni. (Haile ym. 2020, 9.)

Sähköisestä terveyteen liittyvästä interventiosta automaattisia kehoituksia saavat työntekijät sitoutuivat eräässä toisessa tehdyssä tutkimuksessa tekemään enemmän fyysisiä aktiviteetteja työpäivän aikana, kuin silloin, kun työntekijät päättivät oma-aloitteisesti seisomisestaan työpäivän aikana. Huomionarvoista on, että ihmiset sitoutuvat sähköiseen interventioon työpaikoilla. (Cooley & Pedersen 2013, 1, 5-6.) Vaatii kuitenkin pidemmän ajan seurannan ennen kuin erilaisten teknologiaa hyödyntävien interventioiden ja tuuppauksien todelliset vaikutukset yksilön käyttäytymiseen, rutiineihin ja pitkäaikaisiin terveyshyötyihin voidaan osoittaa toteen (Cooley & Pedersen 2013, 1, 5-6; Haile ym. 2020, 10).

TUUPPAUKSISTA RUTIINEIHIN

Liikuntainterventioiden todellinen vaikuttavuus saadaan selville vain, mikäli tuloksia on mahdollista seurata riittävän pitkällä aikavälillä. Toimivat interventiot saattavat syödä paljonkin työnantajan resursseja ja vaatia merkittävää panostusta ja sitoutumista myös työntekijöiltä, jolloin motivaatiota niiden toteuttamiseen voi olla vaikeaa löytää kummaltakaan osapuolelta. Esimerkiksi 12 kuukautta kestäneessä interventiossa niska-hartiaseudun oireiden kesto ja voimakkuus saatiin kyllä vähentämään merkittävästi, mutta työpaikalla tarjottavat kokoneiden ohjaajien vetämät harjoitusohjelmat sekä tuki vaativat todella paljon resursseja työnantajalta ja sitoutumista osallistujilta. (Blangsted, Søgaard, Hansen, Hannerz & Sjøgaard 2008, 55, 57, 64.) Tuuppauksia käyttämällä on mahdollista päästä haluttuun lopputulokseen vähemmälläkin resursseilla. Pysyvän vaikutuksen saavuttamiseksi liikuntainterventiot tulisi suunnitella sellaisiksi, että uusilla toimintatavoilla on ylipäättään mahdollisuus vakiintua rutiineiksi.

Terveellisempien elämäntapojen omaksumisessa pienet, jokapäiväiset rutiinit ovat avainasemassa. Rutiinit helpottavat päivittäistä elämää, säästävät aikaa ja vaivaa, ja vapauttavat energiaa muille elämäalueille. Uusia toimintatapoja opetellessa myös vanhoja rutiineja on mahdollista käyttää hyväksi: kun uuden terveellisen tavan liittyy osaksi tuttua rutiinia, saa sen helpommin osaksi elämää ilman, että terveellistä valintaa tarvitsee tehdä aina uudestaan. (Sarkkinen 2022.) Kun onnistumme tekemään terveellisistä elämäntavoista rutiineja, tarvitsemme vähemmän tahdonvoimaa ja itsekuria näiden toimintatapojen ylläpitämiseen (de Ridder ym. 2012).

Suomessa työterveyslaitoksen teettämä tutkimus SitFit pyrki vastaamaan liiallisen istumisen aiheuttamaan kasvavaan ongelmaan selvittämällä minkälaiset tauottamistekniikat pienentäisivät tehokkaimmin istumatyön aiheuttamia haitallisia vaikutuksia (Työterveyslaitos 2024). Tutkimuksessa tehokkaimmaksi keinoiksi tauottaa istumatyötä osoittautui toimistokävely: henkilö nousee ylös tuolistaan puolen tunnin välein ja kävelee kahden minuutin ajan. Toimistokävelyllä osoittautui olevan huomattavia vaikutuksia: muun muassa alaraajojen turpoaminen sekä niska-hartiaseudun jumit vähenivät. Tutkimuksen seurantakäynnit kuitenkin osoittivat, että toimistokävelyn jatkuvuuden ylläpitäminen työyhteisöissä oli haastavaa ja aktiivisuus palasi lopulta lähes alkuperäiselle tasolle. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen käytäntöön edellyttäisikin sekä tukea että vankkaa pyrkimystä työyhteisössä tehdä toimistokävelystä rutiini. (Sarkkinen 2024.)

Lallyn ja Gardnerin (2013) mukaan rutiinien muodostumisessa auttavat muun muassa johdonmukaisuus, käyttäytymisen yksinkertaisuus, toiminnan positiivinen vaikutus tai tyytyväisyys lopputulokseen sekä kannustimien valinta ja niiden näkyvyys. Rutiinien näkökulmasta interventioiden suunnittelussa on tärkeä ottaa huomioon ohjaavat periaatteet, kuten toistuvuus ja automaattisuus. (Verplanken & Orbell 2022, 13, 17.) Huomionarvoista myös on, että menetetty mahdollisuus ei vaikuta olennaisesti tavan muodostumisprosessiin eli esimerkiksi satunnaiset retkahdukset eivät johda siihen, että prosessi epäonnistuu (Lally, Jaarsveld, Potts & Wardle 2010, 1007).

Ulkoiset kannustimet voivat olla aluksi tehokkaita toiminnan käynnistäjiä (Amaya & Smith 2018, 145-146), mutta Giles'n (2014) mukaan vaikutukset saattavat kuitenkin vähentyä kannustimen poistamisen jälkeen (Verplanken & Orbell 2022, 14). Sisäinen motivaatio on taas luonnostaan palkitsevaa, mikä tukee toistojen ja sitä kautta rutiinien muodostumista. Rutiinit itsessäänkin voivat olla palkitsevia, koska ne yksinkertaistavat elämää sekä vähentävät uuden oppimisen ja päätöksenteon tarvetta. (Kruglansk ym. 2018, Verplankenin & Orbellin 2022, 15-16 mukaan.)

YHTEENVETO

Fyysinen aktiivisuus vaikuttaa keskeisesti työntekijän hyvinvointiin ja työkykyyn, joilla puolestaan on myönteinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Organisaatioiden haasteena on tunnistaa ilmiöt fyysisen passiivisuuden taustalla ja toteuttaa ratkaisuja, joilla edistetään työntekijöiden työkykyä fyysistä aktiivisuutta lisäämällä. Fyysistä aktiivisuutta lisääviä ratkaisuja suunniteltaessa oleellista on hyödyntää olemassa olevaa tutkimustietoa paitsi liikuntainterventioista, myös käyttäytymisen taustalla vaikuttavista ilmiöistä.

Harvoin liikkumattomuuden syynä on tiedon puute. Ihmisillä on kyllä tietoa passiivisuuden haitoista, mutta muutos ei silti ota onnistuakseen. Tieto, jota ihmiset tarvitsevat käyttäytymismuutostensa tueksi, ei välttämättä koskekaan liikkumisen hyötyjä, vaan sitä, millaisin keinoin omaa käyttäytymistä voi tehokkaasti muokata. (Sarkkinen 2022.)

Käyttäytymisen muutosta helpottaa tietoisuus erilaisista ajattelun vinoumista ja ilmiöistä, jotka toimintaamme vaikuttavat. Tärkeää tietoa ovat esimerkiksi keinot, joilla omia rutiineja voi muuttaa. Uusien keinojen tulee myös istua omaan arkeen, jotta tavat voivat muodostua rutiineiksi. Tarkasti kohdennetut ja räätälöidyt interventiot, kuten tuuppaukset, voivat olla edullinenkin tapa aktivoida passiivisia työntekijöitä uusiin rutiineihin oman työkyvyn ylläpitämiseksi.

Lähteet

Amaya, K. & Smith, K. 2018. Neurobiology of habit formation. *Current opinion in behavioral sciences*, 20, 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2018.01.003>

Ariely, D. 2011. Self control. <https://www.youtube.com/watch?v=PPQhj6ktYSo>

Bazerman, M. & Moore, D. 2012. *Judgment in managerial decision making*. 8th ed. New Caledonia: Tomson digital.

Blangsted, A. K., Sjøgaard, K., Hansen, E. A., Hannerz, H. & Sjøgaard, G. 2008. One-year randomized controlled trial with different physical-activity programs to reduce musculoskeletal symptoms in the neck and shoulders among office workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 34 (1), 55-65. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1192>

Cooley, D. & Pedersen, S. 2013. A pilot study of Increasing nonpurposeful movement breaks at work as a means of reducing prolonged sitting. *Journal of Environmental and Public Health*, 128376. <https://doi.org/10.1155/2013/128376>

de Ridder, D. T. D., Lensvelt-Mulders, G., Finkenauer, C., Stok, F. M. & Baumeister, R. F. 2012. Taking stock of self-control: A meta-analysis of how trait self-control relates to a wide range of behaviors. *Personality and Social Psychology Review*, 16 (1), 76-99. <https://doi.org/10.1177/1088868311418749>

Engelen, L., Chau, J., Bohn-Goldbaum, E., Young, S., Hespe, D. & Bauman, A. 2017. Is active design changing the workplace? A natural pre-post experiment looking at health behaviour and workplace perceptions. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 56 (2), 229-237.

Florman, K., Holle, R., Schwettmann, I., Peters, A. & Laxy, M. 2019. Status quo bias and health behavior: Findings from a cross-section study. *European Journal of Public Health*, 29 (5), 992-997. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz017>

Forberger, S., Wichmann, F. & Comito, C. N. 2022. Nudges used to promote physical activity and to reduce sedentary behaviour in the workplace: Results of a scoping review. *Preventive Medicine*, 155, 106922. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2021.106922>

Geldern, M., Kautonen, T. & Fink, M. 2015. From entrepreneurial intentions to actions: Self-control and action-related doubt, fear, and aversion. *Journal of Business Venturing*, 30 (5), 655-673. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.003>

Gilson, D. G., Ng, N., Pavey, T. G., Ryde, G. C., Straker, L. & Brown, W. J. 2016. Project energise: Using participatory approaches and real time computer prompts to reduce occupational sitting and increase work time physical activity in office workers. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 19 (11), 926–930.

<https://doi.org/10.1016/j.jsams.2016.01.009>

Haile, C., Kirk, A., Cogan, N., Janssen, X., Gibson, A. & MacDonald, B. 2020. Pilot testing of a nudge-based digital intervention (Welbot) to improve sedentary behaviour and wellbeing in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 5763.

<https://doi.org/10.3390/ijerph17165763>

Kelly, M. P. & Barker, M. 2016. Why is changing health-related behaviour so difficult? *Public Health*, 136, 109–116. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2016.03.030>

Lally, P., Van Jaarsveld, C., Potts, H. & Wardle, J. 2010. How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40 (6), 998–1009.

<https://doi.org/10.1002/ejsp.674>

McCrea, S., Liberman, N., Trope, Y. & Sherman, J. 2008. Construal level and procrastination. *Psychological Science*, 19 (12), 1308–1314. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02240.x>

Moloughney, B.W., Burse, G.E., Fortin, R.B., Morais, M.G. & Dang, K.T. 2019. A multicomponent intervention to encourage stair use in municipal buildings. *American Journal of Health Promotion*, 33 (1), 57–69. <https://doi.org/10.1177/0890117118776893>

Quintiliani, L., Sattelmair, J. & Sorensen, G. 2007. The workplace as a setting for interventions to improve diet and promote physical activity. World Health Organization. Background paper prepared for the WHO/WEF Joint Event on Preventing Noncommunicable Diseases in the Workplace.

Sandström, M. & Ahonen, J. 2016. Liikkuva ihminen – aivot, liikuntafysiologia ja sovellettu biomekaniikka. Lahti: VK-kustannus.

Sarkkinen, M. 2022. Pienet rutiinit auttavat onnistumaan elämäntapamuutoksessa. Työterveyslaitos. Viitattu 3.5.2024.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/pienet-rutiinit-auttavat-onnistumaan-elamantapamuutoksessa>

Sarkkinen, M. 2024. Toimistokävely on tutkitusti tehokkain keino tauottaa istumista – tehdään siitä rutiini! Työterveyslaitos. Viitattu 3.5.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/toimistokavely-on-tutkitusti-tehokkain-keino-tauottaa-istumista-tehdään-siitä-rutiini>

Swenson, T. & Siegel, M. 2013. Increasing stair use in an office worksite through an interactive environmental intervention. *American Journal of Health Promotion*, 27 (5), 23–329.

<https://doi.org/10.4278/ajhp.120221-QUAN-104>

Thaler, R. & Sunstein, C. 2009. Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness. London: Penguin Books.

Työterveyslaitos 2024. Toimisto- ja etätyö dynaamisemmaksi istuen ja seisten – SitFit. Hanke. Viitattu 3.5.2024.

<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/toimisto-ja-etatyo-dynaamisemmaksi-istuen-ja-seisten-sitfit>

Verplanken, B. & Orbell, S. 2022. Attitudes, habits, and behavior change. Annual review of psychology, 73 (1), 327-352. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-011744>

Vlaev, I., King, D., Dolan, P. & Darzi, A. 2016. The theory and practice of “nudging”: Changing health behaviors. Public administration review, 76 (4), 550-561. <https://doi.org/10.1111/puar.12564>

6 Tilaa uuden oppimiselle - Työkykyjohtaminen kognitiivisen kuormituksen hallinnassa

Satu Jovero, Teija Mäenpää, Tanja Remes, Senni Salo & Heli Santasalo

JOHDANTO

Kehityksen kello tikittää tulevaisuudessa entistä kiivaammin. Tekniikka tehostuu, datavirrat kasvavat ja vauhti kiihtyy. Kulttuuri on siirtymässä ylikuumenemisen tilaan, jossa inhimillisen kognitiokyvyn riittävyys alkaa hipoa suorituskykymme rajoja. Kalenterit ovat täynnä päällekkäisyyksiä ja sen seurauksena sisältöjä läikkyy yli myös muille elämänalueille. (Hylland Eriksen 2016, Väänäsen ym. mukaan 2020, 14.)

Nykyajan työelämässä resursseista, kuten ajasta, vallitsee aina jonkinlainen puute. Niukuus altistaa väärityneille ajattelutavoille ja kaventaa ajatteluamme. Matkalaukun pakkaaminen havainnollistaa hyvin kognitiivisen kuormituksen vaikutusta ajatteluamme. Jos käytössämme on iso matkalaukku, kaiken halutun saa helposti mukaan. Pakkaaminen on vaivatonta, ja voimme vielä lähdön hetkellä lisätä laukkuun sadevaatteet sekä uikkarit. Mutta jos ainoana vaihtoehtona on vain käsimatkatavaralaukun kanssa matkustaminen, joudumme tekemään valintoja. Asettelemme tavarat huolellisesti laukkuun, ja joudumme samalla pohtimaan, mitä ilman emme pärjää ja mitä voisimme jättää pois matkasta. Pärjäämmekö ilman vaihtosukkia, jos priorisoimme sadeasun? (Mullainathan & Shafir 2014; Jovero 2024.) Vastaavasti myös työelämässä joudumme tekemään valintoja, mitä pidämme välttämättömänä ja mitä priorisoimme, jotta emme kuormittuisi liiallisesti.

Tämä artikkeli keskittyy tietotyöhön ja kognitiivisen kuormituksen haasteisiin työkykyjohtamisen näkökulmasta. Työelämän kasvavat odotukset ovat ristiriidassa rajallisen kognitiivisen kapasiteettimme ja käytettävissämme olevan ajan kanssa (Docherty, Forslin, Shani & Kira 2002). Keskittymiskyvyn haasteista on vähitellen tulossa työn tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia rajoittava tekijä. Samalla uuden oppimisesta ja

uusien toimintatapojenomaksumisesta on muodostunut työntekijälle selviytymisen edellytys - ja työelämälle suoranainen välttämättömyys. Kuinka voimme varmistaa, että työntekijän matkalaukussa on riittävästi välyyttä, jotta oppiminen ylipäätään on mahdollista?

KOGNITIIVINEN KUORMITUS JA NIUKKUUDEN KOKEMUS HAASTEENA TYÖKYKYJOHTAMISESSA

Kognitiivista kuormitusta ja sen syntymistä määritellään eri tavoin. Kognitiivisen kuormituksen teoria (Sweller, Van Merriënboer & Paas 1998, 2019) jakaa kognitiivisen kuormituksen kolmeen tyyppiin: 1) sisäiseen kuormitukseen, johon vaikuttaa työtehtävien laatu ja työntekijän kokemus, 2) ulkoiseen kuormitukseen, joka liittyy työolosuhteisiin kuten hälyyn ja aikapaineeseen sekä 3) olennaiseen kuormitukseen, joka liittyy uuden oppimiseen ja taitojen automatisointiin.

Typillisesti kuormitusta kertyy yhtäaikaaisesti monista eri lähteistä. Kognitiivisen kuormituksen voi tiivistää tarkoittamaan epätasapainoa henkilön käytettävissä olevien resurssien ja työn vaatimusten välillä (Kira 2002, 30). Kognitiivisessa kuormituksessa on usein kyse koetusta niukkuudesta: resursseja työn suorittamiseksi on liian vähän, ja kun huomiomme keskittyy ylikorostuneesti niukkuuteen, kuormitus kasvaa ja meiltä jää havaitsematta mahdollisia ratkaisuja haastaviin tilanteisiin (Mullainathan & Shafir 2014).

Moderni työelämä sisältää enenevässä määrin kognitiivista työtä eli tietotyötä, jossa korostuu asioiden huomaaminen ja kirjaaminen, muistaminen, ongelmanratkaisu, päätöksenteko sekä uusien taitojen oppiminen. Työtehtävien vaihteleva haastavuus vaikuttaa kognitiiviseen kuormitukseen. Rutiinitehtävät, jotka perustuvat vakiintuneisiin taitoihin, eivät välttämättä rasita kognitiivista kapasiteettiämme merkittävästi. Sen sijaan tilanteet, joissa meillä on paljon keskeneräisiä asioita mielessä tai toiminta perustuu ristiriitaisiin ohjeisiin, ovat erityisen vaativia ja kuormittavia. (Kalakoski, Paajanen & Valtonen 2021.)

Oppiminen on olennainen osa hyvinvointiamme, mutta sekin voi kuormittaa mieltä. Työtehtävien vaativuus ja ulkoiset kuormitustekijät voivat viedä paljon kognitiivista kapasiteettia, mikä saa meidät siirtämään uuden oppimisen tulevaisuuteen. Kuormittuneena voi olla vaikea havaita uuden oppimisen hyötyjä, mikä voi johtaa uusien asioiden opetteluun siirtämiseen myöhemmäksi. Syvälinen oppiminen edellyttää riittävää kognitiivista kapasiteettia ja kykyä tarkastella omaa toimintaa kriittisesti, joten kuormittuneissa tilanteissa oppiminen voi olla vaikeaa (Docherty ym. 2002).

Työelämässä kognitiivinen kuormitus ja niukkuuden kokemus ovat keskeisiä haasteita sekä yksittäisille työntekijöille että yrityksille ja yhteisöille. Työkykyjohtaminen on ratkaisevan tärkeää kuormituksen ja niukkojen resurssien hallinnassa. Sen rooli ulottuu ennakoinnista ja riskien ehkäisystä aina kestäväen työnteon edistämiseen. Kestävyys tarkoittaa, että työ ei vain kuluta inhimillisiä voimavaroja, vaan myös lisää niitä palautumisen, uudistumisen ja kehittymisen kautta. Osaaminen ja uuden oppiminen ovat keskeisiä voimavaroja yksilön työkyvyllä (mm. Airila & Schaupp 2020; Gould & Polvinen 2006) sekä yritysten ja yhteisöjen kasvuille ja uudistumiselle. Työkykyjohtamisen on vastattava niukkuuden haasteeseen priorisoimalla tehtäviä suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja tasapainottamalla sisäistä ja ulkoista kognitiivista kuormitusta niin, että uuden oppimiselle ja kehitymiselle jää riittävästi kognitiivista kapasiteettia.

Työkykyjohtaminen vaatii räätälöityä lähestymistapaa, sillä koemme kognitiiviset kuormitustekijät ja niukkuuden eri tavoin yksilöinä. On esimerkiksi havaittu, että jos aikapaineeseen suhtautuu myönteisenä kannustimena, se edistää työssä menestymistä ja innovatiivisuutta (Zhou, Zhang, Zheng & Fu 2024). On myös

havaittu, että jos jännitteisiin ja ristiriitoihin suhtautuu neutraalisti tai myönteisesti, edistää tämä ajattelutapa työssä menestymistä ja innovatiivisuutta (Liu, Xu & Zhang 2020; Prem, Ohly, Kubicek & Korunka 2017). On tärkeää tunnistaa, mitkä tekijät kannustavat ja edistävät työntekoa, sekä kenen työnlaatu ne mahdollisesti heikentävät.

AJATTELUN VINOUMAT LISÄÄVÄT KUORMITUSTA JA TEHOTTOMUUTTA

Tietotyöntekijöinä pakkaamme matkalaukkuumme tavaroita mukaan myös tiedostamattamme, sillä olemme alttiita ajatteluun ja päätöksentekoon vaikuttaville vinoumille ja heuristiikoille. Pakkausvirheitäkin voi siis tapahtua. Epäratioonalisia valintoja tapahtuu erityisesti paineistetuissa ja epätydyttävissä tilanteissa, kun työelämän kasvavat odotukset ovat ristiriidassa rajallisen kognitiivisen kapasiteettimme ja käytettävissämme olevien resurssien kanssa. Ristiriita vääristää ajatteluamme. Saatamme esimerkiksi arvioida tulevaisuuden voitot ja tappiot vähemmän arvokkaiksi suhteessa nykyhetkeen (Bazerman & Moore 2012, 108), minkä vuoksi priorisoimme kiireellisiä, mutta vähemmän tärkeitä työtehtäviä. Ilmiötä kutsutaan hyperboliseksi diskonttaukseksi (*hyperbolic discounting*).

Rajoitettu tietoisuus (*bounded awareness*) auttaa meitä tietotyöntekijöinä suodattamaan valtavia tietomassoja työpäivän aikana. Suurin osa tiedon suodatuksesta tapahtuu kuitenkin tiedostamattamme, minkä vuoksi saatamme sivuuttaa tai laiminlyödä hyödyllistä tietoa ja kiinnittää huomionsi merkityksettömään tietoon, esimerkiksi ylikorostuneesti niukoihin resursseihin. ”Miten olen voinut olla huomaamatta tuon?” on huudahdus, joka kuvaa hyvin rajoitettua tietoisuutta. Rajoitetun tietoisuuden vuoksi teemme virheellisiä valintoja ja käytämme työaikaamme vähäpätöisten tai merkityksettömien työtehtävien hoitamiseen, ja olemme hämmästyneitä, kun huomaamme jonkin tärkeän, aiemmin sivuuttamamme tiedon. (Bazerman & Moore 2012, 61–64.)

Paisutamme matkalaukkuumme, kun suunnittelemme työtehtäviä ja ajankäyttöämme liiallisen optimismin vallassa. Saatamme esimerkiksi ajatella, että ehdimme saada projektit tai työtehtävät valmiiksi nopeammin kuin mikä todellisuudessa on meille mahdollista. Suunnitteluharhaa (*planning fallacy*) esiintyy erityisesti suurten, monimutkaisten hankkeiden yhteydessä (Bazerman & Moore 2012, 24). Liiallisen itseluottamuksen harhassa (*overconfidence*) taas arvioimme omat kykymme suoriutua tehtävästä paremmiksi kuin ne tosiasiallisesti ovat tai paremmiksi kuin muilla (Bazerman & Moore 2012, 26). Aiheutamme suunnitteluharhan ja liiallisen itseluottamuksen kautta itsellemme muun muassa aikapainetta.



TYÖNSUUNNITTELUSTA KEINOJA KUORMITUKSEN HALLINTAAN

Organisaatioiden haasteena on ymmärtää, miten optimoidaan työajan käyttö, ja samalla ylläpidetään työn laatua ja edistetään uuden oppimista ja innovatiivisuutta. Tietotyön johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista (Ojala & Ahonen 2005, 192–193), jossa työnsuunnittelu on yksi työvälaineistä.

Työnsuunnittelu voi kohdistua moniin eri asioihin, ja se riippuu työn luonteesta, organisaation tarpeista ja tavoitteista. Onnistunut työnsuunnittelu edistää työhyvinvointiamme, sen avulla saamme tunteen tavoitteiden saavuttamisesta ja pystymme hallitsemaan omaa toimintaamme ja aikaamme paremmin. Työnsuunnittelu myös mahdollistaa työnantajan ja työntekijän yhteisen priorisoinnin. Suunnittelun tulee jättää työntekijälle riittävästi väljyyttä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja toimia luovasti, mutta myös asettaa rajoja ylläpitämään tasapainoa, estämään liiallista kuormitusta ja suojelemaan työntekijän hyvinvointia. Erityisesti tietotyöläiset tarvitsevat autonomiaa työssään, eli mahdollisuutta käyttää erilaisia taitoja oman harkintansa mukaan ja päättää, miten ja milloin työskennellä (Kira 2002, 30–31). Toisaalta he tarvitsevat turvallisuutta ja vakautta työoloihinsa johtamisen kautta (Ojala & Ahonen 2005, 192–193).

TEKNOLOGINEN YLIKUORMITUS JA KESKEYTYKSET – OLISIKO ENNAKOIVASTA SUUNNITTELUSTA APUA?

Työtä häiritsevät keskeytykset ovat aikamme vitsaus. Digitalisaation myötä kohtaamme keskeytyksiä aiempaa useammasta kanavasta, mutta keskeytyksiä syntyy myös esimiesten vaatimuksista, kollegoiden kyselyistä ja omasta toiminnastamme johtuen. Keskeytykset häiritsevät keskittymistämme ja tekevät työskentelystämme tehottomampaa.

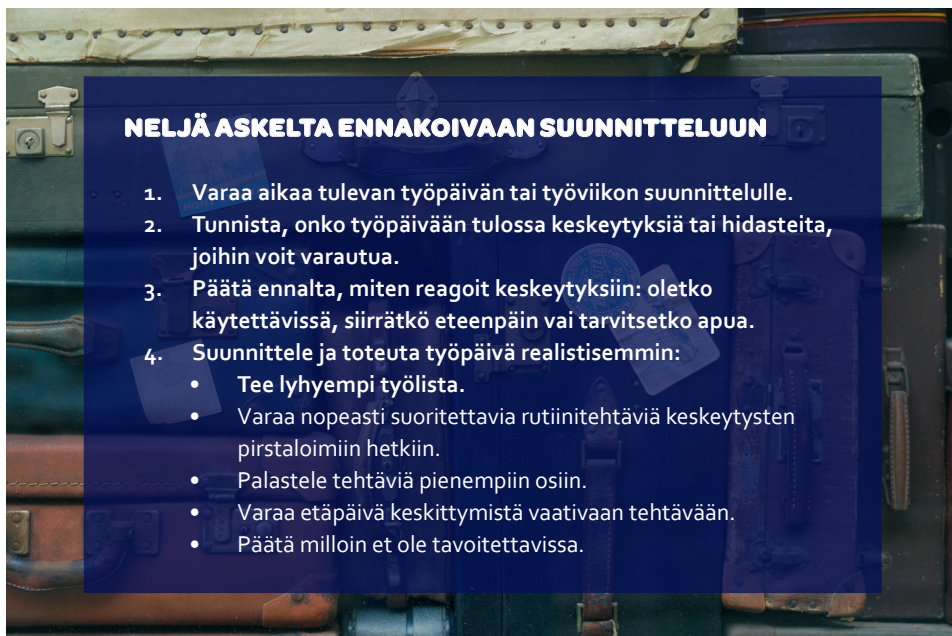
Myös teknologinen ylikuormitus, jossa uuden teknologian tuoma tuottavuushyöty alkaa heikentyä, aiheuttaa ulkoista kognitiivista kuormitusta ja voi jopa heikentää tuottavuutta. Teknologisella ylikuormituksella on Karr-Wisniewskin ja Lun (2010, 1061) mukaan kolme ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on tiedon ylikuormitus eli liiallinen tiedon määrä, joka hidastaa ja vaikeuttaa päätöksentekoamme. Toinen ulottuvuus eli kommunikaation ylikuormitus syntyy jatkuvasti eri kanavista tulevista keskeytyksistä. Kolmatta eli sovelluksen ominaisuuksien ylikuormitusta aiheuttavat esimerkiksi monimutkaiset tai jatkuvaa opettelua vaativat järjestelmät. Etätyösovellusten käyttöä koskevassa tutkimuksessa COVID-19-pandemian aikana havaittiin, että teknologisen ylikuormituksen ja työstressin välinen syy-seuraussuhde voi olla merkittävä (Yen 2024, 181–183).

Olemme yksilöitä teknologiankin suhteen. Toiset meistä ovat itsevarmempia ja kokeilevat oma-aloitteisesti uusia sovelluksia, toiset tarvitsevat enemmän ohjausta ja tukea. Yen (2024, 184) havaitsi, että työntekijän itsevarmuus teknologian käytössä vähentää teknologisen ylikuormituksen aiheuttamaa työstressiä. Korkea teknologinen itsevarmuus auttaa työntekijöitä selviytymään paremmin teknologian tuomasta kuormituksesta. Työntekijöille, joilla on alhainen teknologinen itsevarmuus, tulisi tarjota koulutusta tai konsultointia ja löytää tapoja saada heidät rentoutumaan etätyösovelluksia käyttäessään.

Yksi ratkaisu keskeytysten ja teknologisen kuormituksen hallintaan on työn ennakoinnissa suunnittelu (*contingency planning*), jonka avulla varaudutaan esteisiin ja keskeytyksiin sekä tuetaan realistista tavoitteen asettelua tietotyöntekijän työssä niin päivätasolla kuin pitkäjänteisemminkin (Parke, Weinhardt, Brodsky, Tangirala & DeVoe 2018). Ennakoiva suunnittelu realistisen tilannearvion pohjalta vähentää muun muassa erilaisten aikaan liittyvien ajatusvinoimien vaikutusta päätöksenteossa, tarjoaa onnistumisen kokemuksia sekä parantaa ajanhallintaa ja motivaatiota muuttuvassa työympäristössä.

Tietotyöntekijät käyttävät erilaisia strategioita keskeytyksiä ehkäistäkseen esimerkiksi ottamalla soveluksista häiritsevät ilmoitukset pois päältä tai rajoittamalla tavoitettavuutta vetäytymällä etätöihin (Skousen, Ames & Gaskin 2021, 303). Ennakoiva suunnittelu osoittaaakin, että työntekijät eivät ole vain erilaisten keskeytysten ja esteiden armoilla, vaan voivat itse pyrkiä ennalta hallitsemaan keskeytyksiä ja niistä johtuvaa tehtävien vaihtumista (Parke ym. 2018). Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan tukea tätä työntekijöiden omaa toimijuutta.

Ennakoivaa suunnittelua voidaan harjoittaa sekä työntekijä- että työnjohdon tasolla seuraavien kuvassa 1 esitettyjen askeleiden avulla. Ensinnäkin on tarpeen varata riittävästi aikaa ennakoivalle työtehtävien suunnittelulle. Suunnittelu alkaa tunnistamalla, onko työpäivään tulossa keskeytyksiä tai häiriöitä, joihin voimme varautua. Tämän jälkeen voimme päättää, miten kuhunkin keskeytykseen reagoimme: olemmeko käytettävissä, siirrämmekö muita tehtäviä eteenpäin vai tarvitsemmeko jopa apua. Työpäivän suunnittelussa ja toteutuksessa on tärkeää muistaa realismi. Realistisuutta voidaan tukea esimerkiksi varaamalla nopeita rutiinitehtäviä keskeytysten pirstomiin hetkiin tai palastelemalla tehtäviä pienempiin osatavoitteisiin.



Kuva 1. Neljä askelta ennakoivaan suunnitteluun (taustakuva: Erwan Hesry on StockSnap).

Tietotyön aiheuttamaa kognitiivista kuormitusta voidaan minimoida ja tilaa tehdä uuden oppimiselle myös strukturoimalla työpäivää eri tavoin. Tauot nollaavat kognitiivista kuormaa sekä auttavat innostumaan ja sitoutumaan meneillään oleviin työtehtäviin (Microsoft 2021). Ne vaikuttavat myös päätöksenteon laatuun ja edistävät syvällistä päätöksentekoa (Danziger, Levav & Avnaim-Pesso 2011).

Tietotyötä voidaan myös rytmittää siten, että tietotyön keskelle tarjotaan aivoille lepoa vähemmän vaativien työtehtävien äärellä. Tämä niin sanottu ajatukseton työ (*mindless work*) koostuu työtehtävistä, jotka ovat luonteeltaan rutiinimaisia, vähemmän aktiivista tiedostavaa ajattelua vaativia, mutta silti organisaation kannalta merkityksellisiä (Elsbach & Hargadon 2006, 479). Tällaista kognitiivista hermolepoa voi tietotyöläiselle olla esimerkiksi jonkin toistuvan fyysisen tehtävän, kuten postinlajittelun, suorittaminen ajatustyön lomassa.

PRIORISOINTI – TYÖNSUUNNITTELU TÄRKEYSJÄRJESTYKSEN ASETTAMISEKSI

Hektiset ja muuttuvat työympäristöt vaativat meiltä ennakoivan suunnittelun lisäksi myös erilaisten tavoitteiden jatkuvaa arvottamista keskenään ja suhteessa niukkoihin resursseihin. Kognitiivisen kuormituksen hallinnan näkökulmasta on tärkeää, että työpäivän aikana tulee tehtyä oikeita asioita. Muuttuvat tilanteet vaativat tietotyöntekijöiltä jatkuvasti uusia päätöksiä suhteessa tavoitteisiin ja ulkoisiin tekijöihin sekä tästä syntyvää omien resurssien uudelleenallokointia (Schmidt & de Shoen 2007, 928).

Tärkeä väline resurssien hallinnan suunnittelussa on työtehtävien priorisointi. Priorisointiamme voivat ohjata mieltymykset ja tärkeäksi koetut tehtävät. Priorisointikykyyn vaikuttaa sekä tiedollinen kapasiteetti, eli kokemus ja tietotaso esimerkiksi tehtävän vaikutuksesta organisaatioon, että persoonallisuus (Middleton, Charnock, Forster & Blakey 2018, 140). Myös henkilön valta-asemalla eli autonomialla on vaikutusta kykyyn priorisoida (Schmid, Schmid Mast & Mast 2015, 2102).

Tärkeysjärjestykseen liittyvä arviointi ja päätöksenteko esitetään usein rationaalisenä tapahtumana, mutta on useimmiten vain rajatusti rationaalista, erityisesti jos priorisointia tehdään kiireessä ja ilman suunnittelua tai johtamista. Erityisesti systemaattisten ajatusvinomien tunnistaminen on tärkeää, jotta priorisoinnin kaltaiset tärkeät päätökset olisivat mahdollisimman toimivia. (Robbins & Judge 2014, 112.)

Tietotyöntekijöinä voimme priorisoida omia tehtäviämme esimerkiksi niiden vaatiman ajan, kiireellisyyden, merkittävyyden tai niihin liittyvien kannusteiden kuten palkkioiden perusteella (Middleton ym. 2018, 140; Schmidt & DeShon 2007). Esimerkiksi niin kutsutun hyperbolisen diskonttauksen vaikutuksesta saatamme priorisoida kiireellisiä, mutta vähemmän tärkeitä tehtäviä. Koska arvostamme heti saavutettavia hyötyjä, kuten tyydytystä valmiiksi saadusta tehtävästä, teemme pienempiä tehtäviä sen sijaan, että panostaisimme pidemmän aikavälin tärkeämpiin tehtäviin ja suurempaan hyötyyn.

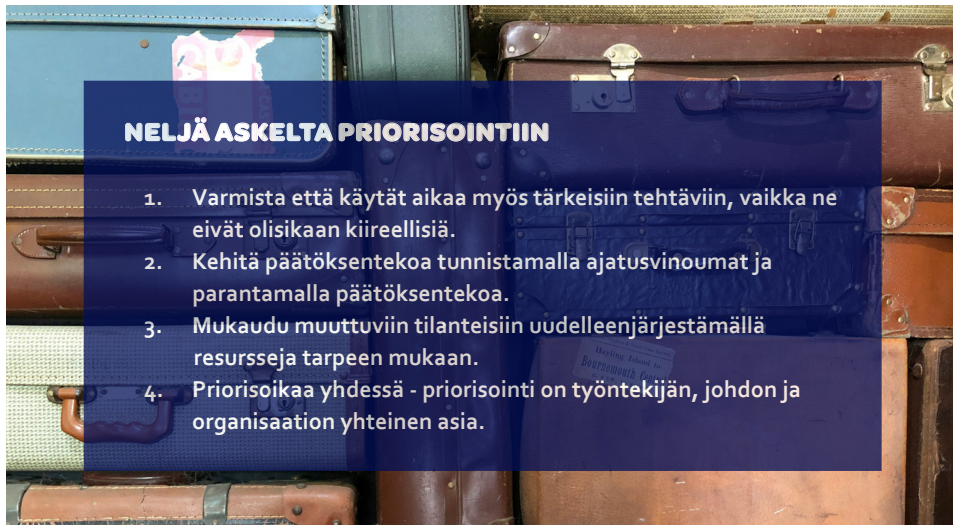
Erilaisilla kannusteilla, ja erityisesti tappion välttämiseen pyrkimisellä (*loss aversion*), on vahva vaikutus tehtävien priorisointiin (Schmidt & de Shon 2007, 937-938). Kannusteet ohjaavat työntekijän tehtäviin allokoimia resursseja niin että tavoitteet, joihin ei ole liitetty kannustimia, mutta jotka silti voivat olla tärkeitä, jäävät vaille huomiota. Jos kannusteet on asetettu taitamattomasti, työntekijän ja työnantajan hyödyt eivät tällaisissa tilanteissa aina kohtaa, mikä pitkällä tähtäimellä vain lisää kognitiivista kuormitusta ja stressiä. (Alcocer, Ortegon & Roa 2019.)

Priorisoinnissa johtamisella onkin keskeinen merkitys työntekijän oman toiminnan tukena. Priorisointia voidaan tukea esimerkiksi koulutuksen, erilaisten tehtävnhallintasovellusten ja kannustimien avulla sekä antamalla riittävästi autonomiaa. (Parke ym. 2018, 302; Schmidt & de Shoen 2007, 928, 930-31; Claessens, van Eerde, Rutte & Roe 2010, 280) On tärkeää, ettei priorisointia jätetä vain yksittäisten työntekijöiden harteille, sillä suunnittelemttomana sillä voi olla haittavaikutuksia koko organisaation tavoitteille.

Tärkeysjärjestystä tarkasteltaessa on johdon tasolla pidettävä huolta siitä, että priorisointia tarkastellaan avoimesti yrityksen tai organisaation tavoitteiden kannalta eikä automaattisesti ankkuroiduta vanhaan. Sitoutumisen eskalaationa (*escalation of commitment*) tunnettu vinouma johtaa taipumukseen jatkaa panostuksien tekemistä johonkin hankkeeseen tai pitää kiinni linjavalinnasta, joka selvästi ei enää toimi (Bazerman ym. 2012, 119).

Onnistunut priorisointi edellyttää edellä esitetyn perusteella seuraavien neljän kohdan täyttymistä kuvan 2 mukaisesti: Työaika suunnitellaan käytettävän myös kiireettömiin, mutta tärkeisiin tehtäviin, jotka helposti jäävät kiireellisten asioiden jalkoihin; päätöksentekoa kehitetään tunnistamalla vaikuttavat ajatusvinoumat ja resursseja jaetaan muuttuvien tilanteiden mukaisesti. Lisäksi priorisointia on tärkeää tehdä yhdessä - se vaatii

sekä johdolta, organisaatiolta että työntekijöiltä suunnittelua ja tavoitteiden asettamista. Näin varmistetaan, että työntekijän ja yrityksen tärkeysjärjestys on sama, ja että kannustimet on kohdistettu oikein. Onnistunut priorisointi tukee sekä työntekijän motivaatiota että jaksamista, mutta parantaa myös työn tuloksellisuutta.



Kuva 2. Neljä keinoa priorisointiin (taustakuva: Nick Fewings on Unsplash).

LOPUKSI MATKALAUKUN PAKKAUSOHJE

Ajankäytön niukkuus ja kognitiivinen kuormitus kaventavat ajatteluamme. Kaventunut putkinäkö tarkoittaa katseemme putken päässä näkyvään ongelmaan, ja kaikki putken ulkopuolelle jäävä sumentuu näköpiirisämme. Työkykyjohtamisen tärkeänä tehtävänä on suunnata näkymää ja tuoda kuormituksen kaventamaan näkökenttään työssä onnistumisen kannalta olennaisia asioita - esimerkiksi vapauttaa työntekijälle kaistaa uusien asioiden omaksumiseen ja työssä kehittymiseen.

Kehotammekin omaa tai muiden työkykyä johtavia ja kehittäviä henkilöitä pakkaamaan kognitiivista kuormitusta kuvaavan matkalaukun seuraavien kuvan 3 ohjeiden mukaan: 1) Tunnista kognitiivinen kapasiteettisi eli käytössä olevan laukun koko vallitsevat kuormitustekijät huomioiden, 2) tee pakkauslista ennakoivan suunnittelun avulla, 3) pakkaa valikoiden tunnistamalla olennaiset työtehtävät ja 4) vältä ylipakkaamista sekä tarkasta pakkauslista säännöllisesti eli ole valmis tekemään tarvittaessa muutoksia.

Työkykyjohtamisen näkökulmasta jokainen työpäivä on kuin matka, jolle pakkaamme mukaamme tehtäviä ja vastuita kuin tavaroita laukkuun. Oikein suunnatulla työkykyjohtamisella varmistetaan, että matkalaukkumme on juuri sopivan kokoinen ja hyvin järjestelty, mikä auttaa meitä suoriutumaan päivästämmeh tehokkaasti ja vähemmän stressaantuneena. Riittävä väljyys matkalaukussa mahdollistaa uuden oppimisen ja kognitiivisesti vaativampien tehtävien sisällyttämisen sujuvasti työhömmeh.

MATKALAUKUN PAKKAUSOHJEET KOGNITIIVISEN KUORMITUKSEN HALLINTAAN

1. Tunnista käytössä olevan laukun koko eli kognitiivinen kapasiteettisi vallitsevat kuormitustekijät huomioiden. Mikä on liikaa tässä hetkessä?
2. Tee pakkauslista: Ennakoiva suunnittelu ja työpäivän rakenteellinen järjestely auttavat minimoimaan keskeytykset ja teknologisen ylikuormituksen.
3. Pakkaa valikoiden: Tunnista olennaiset työtehtävät ja tiedosta priorisointia vinouttavat ajatusmallit. Vältä ylipakkaamista.
4. Tarkasta pakkauslista säännöllisesti: Ole valmis tekemään muutoksia ja järjestämään tehtäviä uudelleen, kun huomaat, että kuormitus kasvaa.



Kuva 3. Matkalaukun pakkausohjeet kognitiivisen kuormituksen hallintaan (taustakuva: Atlascompany on Freepik).

Lähteet

Airila, A. & Schaupp, M. 2020. Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Varmä: Tietoa työkyvystä 1/2020. Viitattu 29.4.2024.

<https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tyokyky-ja-tyon-murros-2020.pdf>

Alcocer, C., Ortegon, J. & Roa, A. 2019. Uncertainty under hyperbolic discounting: the cost of untying your hands. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 24 (48), 176-193.

<https://doi.org/10.1108/JEFAS-06-2019-0090>

Bazerman, M. & Moore, D. 2012. Judgment in managerial decision making. 8. painos. New York: Wiley.

Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G. & Roe, R. A. 2010. Things to do today...: A daily diary study on task completion at work. *Applied Psychology: An International Review*, 59 (2), 273-295.

<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00390.x>

Danziger, S., Levav, J. & Avnaim-Pesso, L. 2011. Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108 (19), 6889-6892. <https://doi.org/10.1073/pnas.1018033108>

Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. & Kira, M. 2002. Emerging work systems: From intensive to sustainable. Teoksessa Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. (toim.) *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*. Lontoo: Routledge, 3-14.

Elsbach, K. & Hargadon, A. 2006. Enhancing creativity through "mindless" work: A framework of workday design. *Organization Science*, 17 (4), 470-483. Viitattu 10.3.2024. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0193>

Gould, R. & Polvinen, A. 2006. Osaaminen. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus & Työterveyslaitos, 162-168. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-691-048-3>

Jovero, S. 2024. Niukkuus muuttaa ajattelua. *Ympäristökasvatus-verkkolehti*. Ajattelu ja käyttäytyminen -artikkelisarja. Ympäristökasvatusjärjestö FEE Suomi. Viitattu 11.5.2024.

<https://feesuomi.fi/lehti/niukkuus-muuttaa-ajattelua/>

Kalakoski, V., Paajanen, T. & Valtonen, T. 2021. Työelämätiето: Aivotyö kuormittaa ja innostaa joka alalla. Työterveyslaitos. Viitattu 25.4.2024.

<https://tyoelamatiето.fi/fi/analyysit/arvioinnilla-saavutetaan-vaikuttavampaa-toimeenpanoa>

Karr-Wisniewski, P. & Lu, Y. 2010. When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computers in Human Behavior* 26 (5), 1061-1072.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.008>

Kira, M. 2002. Moving from consuming to regenerative work. Teoksessa Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. (toim.) Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice. Lontoo: Routledge, 29–39.

Liu, Y., Xu, S. & Zhang, B. 2020. Thriving at work: How a paradox mindset influences innovative work behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (3), 347–366.
<https://doi.org/10.1177/0021886319888267>

Middleton, S., Charnock, A., Forster, S. & Blakey, J. 2018. Factors affecting individual task prioritization in a workplace setting. *Future Healthcare Journal*, 5 (2), 138–42. <https://doi.org/10.7861/futurehosp.5-2-138>

Mullainathan, S. & Shafir, E. 2014. Scarcity. The true cost of not having enough. Penguin Books.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentehtävänä. Helsinki: WSOY.

Parke, M. R., Weinhardt, J. M., Brodsky, A., Tangirala, S. & DeVoe, S. E. 2018. When daily planning improves employee performance. The importance of planning type, engagement, and interruptions. *Journal of Applied Psychology*, 103 (3), 300–312. <https://doi.org/10.1037/apl0000278>

Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B. & Korunka, C. 2017. Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 108–123. <https://doi.org/10.1002/job.2115>

Robbins, S. & Judge, T. 2014. Essentials of organisational behaviour. 12. painos. Harlow: Pearson Education.

Schmid, P. C., Schmid Mast, M. & Mast, F. W. 2015. Prioritizing - The task strategy of the powerful? *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 68 (10), 2097–2105.
<https://doi.org/10.1080/17470218.2015.1008525>

Schmidt, A. M. & DeShon, R. P. 2007. What to do? The effects of discrepancies, incentives, and time on dynamic goal prioritization. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 928–941.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.928>

Skousen, T., Ames, J. & Gaskin, J. 2021. Task adherence: an agentic perspective on task-focused dedication in an interrupting work environment. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8 (3), 300–322. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2020-0132>

Sweller, J., Van Merriënboer, J. & Paas, F. 1998. Cognitive architecture and instructional design. *Educational Psychology Review*, 10, 251–296. <https://doi.org/10.1023/A:1022193728205>

Sweller, J., van Merriënboer, J. & Paas F. 2019. Cognitive architecture and instructional design: 20 years later. *Educational Psychology Review*, 31 (2), 261–292. <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09465-5>

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Lauri Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Yen, Y. 2024. Job demands and technology overload influencing work stress in organizations during the COVID-19 pandemic. *Journal of Information Management*, 76 (1), 170–188. <https://doi.org/10.1108/AJIM-07-2022-0344>

Zhou, Y., Zhang, J., Zheng, W. & Fu, M. 2024. Promoting or prohibiting? Investigating how time pressure Influences innovative behavior under stress-mindset conditions. *Behavioral Sciences*, 14 (2), 143. <https://doi.org/10.3390/bs14020143>

7 Päätöksenteon ilmiöistä tukea työkykyjohtamiseen tekoälyn käyttöönotossa

Eetu Lipponen, Aleksi Punnala, Riina Punnala, Henna Sahlberg & Tarja Vartiainen

JOHDANTO

Tekoälyn käyttöönotto organisaatiossa on muutosprosessi, joka voi sisältää kaikki organisaatiomuutoksen uhat ja sudenkuopat. Teknologian kehittyessä erilaiset käytännön sovellukset ja apuvälineet ovat alkaneet muistuttaa tieteiskirjallisuudesta tuttua tekoälyteknologiaa. Tieteiskirjoissa tekoäly aiheuttaa maailmanlaajuisia ongelmia ja uhkia, mutta todellisuus on tarua turvallisempaa. Tekoälyn ensimmäiset askeleet - koneoppiminen, automaattinen päätöksenteko, analytiikka ja älykkäät prosessit - ovat jo osin huomaamattamme tulleet osaksi arkeamme. Jatkossa tekoälyä tullaan tuomaan entistä enemmän myös työpaikoille.

Hyvällä suunnittelulla ja muutoksen toteutuksella vähennetään muutoksen negatiivisia vaikutuksia, tuetaan työntekijöiden työkykyä ja parannetaan edellytyksiä onnistuneelle muutokselle (Robbins & Judge 2018, 315-334). Tarkastelemme tekoälyn käyttöönoton aiheuttamaa muutosprosessia viestinnän, osallistamisen ja tukemisen näkökulmista hyödyntäen päätöksenteon ilmiöitä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi.

Päätöksenteon ilmiöillä tarkoitamme erilaisia tekijöitä ja mekanismeja, kuten heuristiikkoja (nyrkkisääntöjä), tunteita ja sosiaalisia vaikutteita, jotka vaikuttavat ihmisten ja organisaatioiden päätöksentekoprosesseihin. Tähän artikkeliin valitsimme muutokseen valmistavia ja mielipiteitä ohjaavia päätöksenteon ilmiöitä sekä työkykyjohtamisen suunnittelun että sujuvan tekoälyn käyttöönoton tueksi.

TEKOÄLY, TYÖKYKY JA TYÖKYKYJOHTAMINEN

Ennen kuin sukellamme syvemmälle tekoälyn ja työkyvyn maailmaan, käymme läpi aiheemme kannalta keskeisimpiä käsitteitä ja syitä niiden yhteisvaikutusten käsittelylle.

Tekoälyllä tarkoitetaan laajasti koneoppimiseen perustuvia edistyneitä analytiikan ratkaisuja sekä koneen kykyä jäljitellä inhimillistä päättelyä ja automatisoida päätöksentekoa. Tekoälyn käsitteelle keskeistä on, että se liittyy tietokoneen kykyyn suorittaa tehtäviä, mitkä ovat perinteisesti edellyttäneet ihmisen älykkyyttä. (Niehueser & Boak 2020, 121; Euroopan parlamentti 2023a; Euroopan parlamentti 2023b; CGI 2024.)

Arvioimme, että tekoälyn käytön lisääntymisestä huolimatta ihmisten tekemien päätösten merkitys, kyky soveltaa tietoa ja ohjata tekoälyjärjestelmiä on jatkossakin merkittävässä tai jopa kasvavassa asemassa digitalisoituvassa työelämässä. Uudenlaisen teknologian ja sen vaikutuksesta muodostuvan uuden työku-
lttuurin omaksuminen vaatii ponnistuksia, mikä lienee meille monille tuttua muistakin muutosprosesseista. Tämän takia ajattelemme, että on tärkeää panostaa työntekijöiden työkykyyn tekoälyn käyttöönoton aiheuttamissa muutoksissa.

Anttilainen, Pehkonen, Savinainen ja Haukka (2024, 2) määrittelevät työkyvyn niin, että se käsittää työntekijän terveyden lisäksi hänen pätevyytensä, arvot, toimintakyvyn ja motivaation. Järvikosken, Takalan, Juvonen-Postin ja Härkääpään (2018, 9) mukaan yksilön työkykyyn vaikuttavat yksilön tavoitteet, yksilölliset ominaisuudet, työssä tapahtuva toiminta, työyhteisö sekä fyysiset ja sosiaaliset ympäristötekijät, minkä takia tekoälyn käyttöönottoa työkykyjohtamisessa pitää mielestämme tarkastella laajemmasta näkökulmasta.

Työkykyjohtaminen on suhteellisen uusi termi, ja perinteisesti onkin puhuttu työkyvyttömyyden johtamisesta. Työkyvyttömyysjohtaminen reagoi jo työkykynsä menettäneiden ihmisten töihin paluun tai töissä pysymisen tukemiseen, kun taas työkykyjohtaminen keskittyy työkyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Työkykyjohtaminen on osa hyvää johtamista käsittäen sekä proaktiivisia toimia että dialogin ja kanssakäymisen edistämistä. (Anttilainen ym. 2024, 2-7.)



***Uudenlaisen teknologian ja sen vaikutuksesta muodostuvan uuden työku-
lttuurin omaksuminen vaatii ponnistuksia.***

TEKOÄLY JA SEN VAIKUTUKSET TYÖKYKYYN

Tekoälyn käyttöönotto työpaikalla voi vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn vaihtelevasti; Jotkut työntekijät näkevät tekoälyn tarjoavan positiivisia mahdollisuuksia (Xu, Xue & Zhao 2023, 2), kun taas toiset saattavat kokea jopa pelkoa työpaikkansa menettämisestä (CGI 2024). Tämän vuoksi ajattelemme, että on tärkeää suhtautua tekoälyn ilmiönä, jolla voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden työkykyyn.

Suosittellemme kiinnittämään erityistä huomiota muutosprosessin suunnitteluun, jotta työntekijöiden työkyky säilyy muutoksen aikana. Mielestämme muutosprosessissa on tärkeää hyödyntää keinoja, joilla tekoälyn käyttöönoton positiivisia vaikutuksia työkykyyn voidaan vahvistaa. Näkemyksemme mukaan päätöksenteon ilmiöiden hyödyntäminen voi helpottaa muutoksen tuomia haasteita ja parantaa muutosprosessia niin, että työntekijöiden työkyky säilyy optimaalisena.

MUUTOKSEEN VALMISTAUTUMINEN

Hyvä valmistautuminen työssä tapahtuviin muutoksiin vähentää mahdollisia muutoksen aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia. Muutoksen aikana hyvinvoinnin edistämisen keskeiset tekijät ovat viestintä, osallistuminen ja tukeminen. Erityisesti korostuu yksilöihin, ryhmiin, esihenkilöihin ja koko organisaatioon kohdistuvan tehokkaan ja moniulotteisen viestinnän merkitys. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & Mockatto 2011, 9–15.) Tästä päättelemme, että hyvinvointia edistävät tekijät vaikuttavat positiivisesti myös työntekijöiden työkykyyn.

Vaikka tekoälyn käyttöön liittyviä työntekijäkokemuksia koskeva tutkimus on vielä puutteellista (Yu, Xu & Ashton 2023, 465), nähdäksemme teknologian käyttöönotto organisaatiossa sisältää pitkälti samoja piirteitä kuin minkä tahansa organisaatiomuutoksen johtaminen. Yun ym. (2023, 468) näkemyksen mukaan tekoälyn käyttöönotto edellyttää organisaatiokulttuurin sopeuttamista. Tämän perusteella toteamme, että tekoälyn saapuminen osaksi ihmisten työarkea ei ole kepeä asia. Se ei ole kuin taukahuoneeseen saapuva erikoiskahveja valmistava automaatti, jossa hauskat valot vilkkuvat kupposen valmistuessa. Olipa kyseessä millainen tekoälyratkaisu tahansa, suosittelemme huolellista valmistautumista sen käyttöönottoon.

Nel ja Niekerk (2013, 11) kuvaavat organisaatiomuutoksen suunnittelua niin, että tärkeää on huomioida ympäröivä tilanne ja olosuhteet, jotta voidaan varmistaa suunnitelmallinen ja osallistava lähestymistapa, jossa viestinnän merkitys korostuu. Lisäksi hyvällä johtamisella ja henkilöstön ammatillisen osaamisen lisäämisellä voidaan kasvattaa työkykyä ja helpottaa muutosten toteuttamista (Anttilainen ym. 2024, 7). Strategisten muutosprosessien johtajien on oltava taitavia viestijöitä, jotta he voivat vakuuttaa muutoksen tarpeellisuudesta ja muovata seuraajien tulkintoja toivottuun suuntaan (Logemann, Piekkari & Cornelissen 2018, 1).



PÄÄTÖKSENTEON ILMIÖT MUUTOSVIESTINNÄSSÄ

Suunniteltaessa viestintää, joka tähtää työntekijöiden työkyvyn ylläpitoon tekoälyn käyttöönotosta aiheutuvien muutosten keskellä, kannattaa mielestämme tukeutua käyttäytymistieteellisiin vaikuttamiskeinoihin. Suosittelemme yhdistämään muutosviestinnän sisältöihin vaikuttamiskeinoista erityisesti viritysvaikutuksen (*priming*) ja kehystämisen (*framing*).

Viritysvaikutus on ilmiö, jossa tietty sana tai käsite aktivoi siihen liittyviä ajatuksia, jotka puolestaan voivat virittää toimintaa tiedostamattamme (Kahneman 2012, 66-68). Kehyminen on ilmiö, jolla tarkoitetaan ihmisten päätöksentekoon ja mielipiteisiin vaikuttavaa tiedon esittämistapaa (Bazerman & Moore 2017, 82–86). Esimerkiksi tieto voidaan esittää hyötyjen saavuttamisen tai mahdollisten menetysten näkökulmasta. Viritysvaikutusta ja kehystämistä hyödyntämällä työntekijän huomio voidaan ohjata tekoälyn positiivisiin vaikutuksiin, jolloin työruutiineissa tapahtuvat uudistukset tukevat työkykyä mahdollisimman paljon.

Barden (2013, 37) on todennut: "Mikä aktivoituu yhdessä, kytkeytyy yhteen." Neuropsykologia on osoittanut, että aivomme luovat yhteyksiä eri asioiden välille, jos ne tapahtuvat yhtä aikaa tai samassa paikassa, ja kun nämä asiat tapahtuvat yhdessä usein, aivomme oppivat liittämään ne toisiinsa vahvemmin (Barden 2013, 37). Kun valmistaudumme muutokseen ja hyödynämme viritysvaikutusta, on järkevää - Bardenin havaintoihin perustuen - tuoda esiin tekoälyn liittyviä sisältöjä erilaisissa ja kekseliäisissä asiayhteyksissä, jotka on kehystetty muutoksen kannalta myönteisiksi.

Saatavuusheuristiikan mukaan mikä tahansa näkyville tai saataville asetettava ilmiö on helpommin mielen päällä ja sitä kautta ilmiön vahvistuminen on todennäköistä (Bazerman & Moore 2013, 7–8). Tämän ilmiön tiivistämme nyrkkisäännöksi: "Mikä tehdään näkyväksi, se lisääntyy". Mielestämme muutosviestintään sopivat hyvin sisällöt, jotka hyödyntävät viritysvaikutusta ja saatavuusheuristiikkaa, kuten tekoälyn mahdollisuuksista kertova aikakauslehti kahvihuoneen pöydällä, henkilökunnan somekanavalle jaettu tekoälyn hyötyjä korostava sisältö, yrityksen juhlissa viihteeksi puettu tekoälyn käyttö ja vapaa-ajalla tapahtuva tekoälykoulutus. Koska tiedon esittämistapa vaikuttaa ajattelumme, päättelemme, että muutosprosessissa on hyödyllistä tukea yksilöiden positiivisia kokemuksia ja käsityksiä. Mahdollisuutena kehystetyt muutokset hyväksytään todennäköisemmin (Chreim 2006, 331), joten näkemyksemme mukaan nokkelasti kehystetyllä viestinnällä on vaikutusta siihen, millaisena muutos koetaan.

VAIKUTTAVIMMAT KEHYSTYKSET

Kehystystä suunniteltaessa suosittelemme tukeutumaan tutkimuskirjallisuudesta löytyviin havaintoihin. Esimerkiksi automaattisesti ohjattavien ajoneuvojen käyttöä tutkittaessa huomattiin, että koettu hyödyllisyys, helppokäyttöisyys, arvo, nautinto ja luottamus voivat ennustaa ja selittää käyttäjien hyväksyntää ja uuden teknologian käyttöä (Huang 2023, 15). Koettu hyödyllisyys on vahva ja johdonmukainen tekijä, joka vaikuttaa käyttäjien hyväksyntään laajalti (Cho, Kim & Choi 2021, 9).

Koska täsmällisesti tekoälyn käyttöönottoa koskevaa tutkimusta on vielä vähän, koemme, että on perusteltua soveltaa olemassa olevaa, tekoälyratkaisuihin liittyvää tutkimustietoa. Ehdotamme, että esimerkiksi automaattisesti ohjautuvien autojen ja muiden vastaavien tekoälyteknologioiden käyttäjähyväksyntää selittävät tekijät kannattaa valita tekoälyn käyttöönottoon liittyvän muutosviestinnän pääteemoiksi.

Työntekijät voivat reagoida muutokseen eri tavoin. Reaktiot voidaan nähdä janana, jonka toisessa päässä on hyväksyntä ja toisessa päässä vastustus. Kuhunkin reaktioon liittyvä muutos on tietynlainen kehystämisen

ja erilaisia dynamiikoita, jotka edistävät tai estävät muutoksen hyväksymistä. Työntekijät voivat samaan aikaan nähdä muutoksen sekä tarpeellisena että hankalana hyväksyä. Todennäköisemmin hyväksytään muutokset, jotka esimerkiksi sopivat yhteen henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa tai jotka koetaan miellyttävänä. Hyväksyvä reaktio viittaa positiivisiin ajatuksiin ja tunteisiin muutosta kohtaan sekä käyttäytymiseen, joka edistää muutosta, jonka työntekijät kokevat mahdollisuutena (Chreim 2006, 321–328).

Muutosviestinnän kehystäminen koetun hyödyllisyyden kautta auttaa vähentämään vastustuskäyttäytymistä. Chon ym. (2021, 9) mukaan helppokäyttöisyys vähentää käyttäjien vastustuskäyttäytymistä ja parantaa hyväksyntää, erityisesti kun se yhdistetään koettuun hyödyllisyyteen, vaikka helppokäyttöisyyden vaikutus muutosvastarintaan onkin vain epäsuora.

Näin ollen päättelimme, että pelkästään tekoälyteknologian helppokäyttöisyys ei siis riitä vakuuttamaan työntekijöitä muutoksen tarpeellisuudesta, vaan viestinnässä tulee korostaa työntekijöiden kokemaa hyödyllisyyttä tekoälyn käytöstä. Näin tehdessämme voidaan edistää tekoälyn myönteistä vaikutusta työkykyyn, helpottaa muutoksen hyväksymistä ja vähentää vastustuskäyttäytymistä (Cho ym. 2021, 8).

VÄÄJÄÄMÄTÖN MUUTOS

Tekoälyn merkitys työelämään kulminoituu Alma Median IT- ja teknologiamedioiden päätoimittaja Harri Junttila toteamuksesta: ”Voin sanoa, että ilman tekoälyn hyödyntämistä toimitus ei enää pärjää”. Tekoälyä käytetäänkin Alman toimituksissa jo lukuisilla eri tavoilla muun muassa otsikoiden generoijana ja argumentoinnin vastaväittäjänä (Kaupalehti 2024). Junttilan esimerkki on tekoälyn merkityksestä media-alalta, mutta tekoälyteknologiat tulevat vääjäämättä yleistymään laajasti muillakin aloilla, kuten me ja varmasti tekin olette jo havainneet.

Väjäämättömästi tapahtuvissa muutoksissa suosittelemme muutosviestinnän sisällöiksi myös vertailua muihin organisaatioihin, erityisesti, jos muutoksen keskiössä oleva ilmiö koskettaa laajemmin koko yhteiskuntaa. Tällaiseen institutionaaliseen voimaan liittyy tunne siitä, että muutos on yleinen myös organisaation ulkopuolella ja muutoksesta on tullut elämäntapa useimmilla aloilla; muutos on siis voimakkaampi kuin yksilö tai hänen organisaationsa (Chreim 2006, 324).

Jos muutos koetaan yhteiskunnallisella tasolla yleisenä, huomiomme mukaan ajattelua voi värittää saatavuusheuristiikka. Yksilöillä on taipumus arvioida tapahtuman yleisyyttä sen perusteella, kuinka helposti pystymme muistamaan tapahtumia; erityisesti voimakkaita mielikuvia ja tunteita herättävä tieto ja tiedon havainnollisuus vaikuttavat päätöksentekoon (Bazerman & Moore 2013, 35).

Saatavuusheuristiikan lisäksi ajatteluumme vaikuttaa vahvistusheuristiikka. Nickersonin (1998, 1) sekä Bazermanin ja Mooren (2013, 113) mukaan vahvistusheuristiikka tarkoittaa sellaisten todisteiden etsimistä tai tulkitsemista, jotka suosivat tai tukevat henkilön jo olemassa olevia uskomuksia, odotuksia tai ennako-oleuksia.

Tästä päättelimme, että jos muutos vaikuttaa vääjäämättömältä ja tuntuu osalta laajempaa elämäntavan muutosta, yksilöt saattavat kokea muutokseen tähtäävät toimenpiteet hyväksyttävimpinä. Tämä pätee myös silloin, kun työntekijä voi palauttaa mieleensä muita organisaatioita, joissa tekoäly on jo otettu käyttöön; tällöin muutos omassa organisaatiossa voi tuntua helpommin omaksuttavalta. Lisäksi, kun muutoksen tavoitteet ovat sopusoinnussa työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa, hän on taipuvaisempi etsimään ja hyväksymään tietoa, joka tukee hänen olemassa olevia käsityksiään.

Täten olemme sitä mieltä, että tekoälyyn liittyviin ennakkokäsityksiin kannattaa vaikuttaa päätöksenteon ilmiöillä jo muutosprosessin varhaisessa vaiheessa. Myöhemmin, kun muutosprosessi etenee, on mahdollista tarjolla työntekijöille heidän ennakkokäsityksiään vahvistavaa sisältöä. Tällöin voi hyödyntää vahvistusheuristiikkaa muutosprosessin työkaluna.

Mielestämme tehokas muutosviestintä tunnistaa nämä työntekijöiden ajatteluun vaikuttavat ilmiöt ja tekijät, ja pyrkii niiden avulla ohjaamaan työntekijöiden suhtautumista muutokseen. Viestinnällä ei kuitenkaan voida aukottomasti ohjata työntekijöitä hyväksymään muutosta, etenkin silloin, jos muutos tulee ylhäältä päin. Toimiva muutosprosessi osallistaa työntekijät ja antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa.

MUUTOS JALKAUTETAAN OSALLISTUMISELLA

Kun muutostavoitteet tuodaan esiin työyhteisössä, on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan muutosprosessiin. Vastarintaa voi nimittäin luoda myös se, että muutoksen kohteita ei osallisteta päätöksentekoon (Chreim 2006, 328). Organisaatiomuutoksessa työntekijöiden hyvinvointia voi edistää se, että työntekijät osallistuvat aktiivisesti muutosprosessin toteuttamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon (Pahkin ym. 2011, 26).

On tärkeää, että sekä työntekijät että johto osallistuvat aktiivisesti prosessin kaikkiin vaiheisiin ja tasoihin (Pahkin ym. 2011, 15). Henkilökunnan osallistaminen ja heidän näkemystensä huomioonottaminen tukevat työkykyä, kun taas muutoksen tehokas läpivienti voi heikentää sitä, vaikka nopea tahti olisi organisaation kannalta suotuisampi vaihtoehto (Garvin & Roberto 2003, 6). Muutoksen valmisteluvaiheessa viiptyvät organisaatiot suorituvat yleensä huonommin kuin organisaatiot, jotka siirtyvät nopeasti muutoksen toteuttamiseen ja vievät sen läpi tehokkaasti (Robbins & Judge 2018, 320).

Kun tavoitteena on ylläpitää työntekijän työkykyä muutosprosessin aikana, mutta kuitenkin viedä muutosprosessi läpi tehokkaasti, suosittelemme kompromissiratkaisua. Molempia osapuolia hyödyttävä kompromissi voi löytyä päätöksenteon ilmiöiden kekseliästä käyttämisestä: tekoäly voidaan esitellä piilomainnon kaltaisesti ja lisätä asteittaisesti tekoälyn näkyvyyttä työyhteisössä. Tavoitteena pidämme sitä, että tekoäly saadaan esiteltä positiivisena, monipuolisena ja hyötyä tuovana työkaluna.



TUKITOIMET JA VASTUSTUSKÄYTTÄYTYMINEN

Tekoälyn onnistunut käyttöönotto edellyttää riittäviä ja mukaan ottavia tukitoimia, kuten luottamusta ja osaamista lisäävää koulutusta sekä asenteita muokkaavaa epävirallisen oppimisen edistämistä. Ylemmän johdon tuki on tutkimuksissa toistuvasti nostettu tärkeään rooliin, koska se auttaa luomaan tekoälylle suotuisaa kulttuuria, parantaa työntekijöiden asennoitumista tekoälyn käyttöön sekä edistää luottamusta ja kommunikointia (Yu ym. 2023, 462). Sosiaaliset vaikutukset, luottamus ja asenne tekoälyä kohtaan ovat tekijöitä, jotka lisäävät todennäköisyyttä tekoälyn käyttöön (Emon, Hassan, Nahid, & Rattanawiboonsom 2023, 194).

Tukitoimia tarvitaan paitsi muutoksen ylläpidossa, myös välttely- ja vastustusreaktioiden kohtaamisessa. Välttelyreaktio voi syntyä esimerkiksi silloin, kun työntekijät uskovat, etteivät heidän kyvykkyytensä riitä noudattamaan muutoksen tuomia uusia vaatimuksia, vaikka syyt muutoksen taustalla olisivatkin hyväksyttäviä (Chreim 2006, 324–325). Tekoälytekniikan käyttöön liittyvä luottamus parantaa käyttäjän kyvykkyyden ja tekoälytekniikan hyväksymishalukkuuden välistä yhteyttä (Choi 2021, 325–326). Tämän vuoksi koemme, että tehokkaan viestinnän lisäksi on hyödyllistä panostaa toimenpiteisiin, kuten koulutukseen ja epäviralliseen oppimiseen, jotka vahvistavat yksilön luottamusta omaan kykyihinsä.

Vahvimaksi ennustajaksi käyttäjien vastustuskäyttäytymiselle on osoittautunut luottamus omaan kykyihinsä, jonka jälkeen vaikuttavat koettu arvo ja kollegoiden mielipiteet, kun taas heikoin ennustaja on puolestaan organisaation tuki (Cho ym. 2021, 9). Kun ennakoitaan mahdollista välttely- tai vastustuskäyttäytymistä, mielestämme on hyvä havainnoida signaaleja työntekijöiden suunnalta esimerkiksi henkilöstökyselyiden ja osaamiskartoitusten avulla. Täten päättelemme, että pelkät organisaation tukitoimet eivät riitä estämään vastustuskäyttäytymistä, vaan yksilön käsityksillä ja kokemuksilla on olennainen merkitys.

KOULUTUKSET JA EPÄVIRALLISEN OPPIMISEN TUKEMINEN

Koulutus voi auttaa hälventämään työntekijöiden vastarintaa tekoälyä kohtaan (Yu ym. 2023, 465). Xun, Xuen ja Zhaon (2023, 11) havaintojen mukaan aiemmat tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden täytyy kehittää osaamistaan, tarkoittaen tarvittavia tietoja, taitoja ja kykyjä, sopeutuakseen tekoälyn luomiin haastaviin työympäristöihin. Ymmärrämme, että työntekijöiden osaamisen kehittäminen voi olla työnantajalle resurssija vaativa koulutuksellinen ponnistus, mutta se on hyödyllistä työkyvyn ylläpidon kannalta.

Havaintojemme mukaan oppiminen työyhteisössä ei kuitenkaan tapahdu pelkästään koulutuksissa, sillä epävirallinen oppiminen - yhdessä testaaminen ja reflektointi - auttaa työyhteisöä säilyttämään työkykyä muutosten keskellä. Epävirallinen oppiminen vaikuttaa siihen, miten tekoälyn tarjoamien mahdollisuuksien havaitseminen johtaa työntekijöiden hyvinvoinnin paranemiseen. Epävirallinen oppiminen myös korreloi positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyden kanssa, kun taas työtyytyväisyys korreloi positiivisesti työhyvinvoinnin kanssa. (Xu ym. 2023, 11.)

Jotta epävirallisesta oppimisesta on hyötyä, epävirallisten opettajien tulee olla tuttuja ja pidettyjä henkilöitä. Cialdinin (2007, 168–174) mukaan olemme alttiimpia suostumaan pyyntöön, kun se tulee ihmiseltä, josta pidämme tai jonka tunnemme. Työkavereilta saatu tuki vähentää muutoksen yhteydessä koettua epävarmuutta (Pahkin ym. 2011, 9). Näiden huomioiden perusteella mielestämme parhaita epävirallisia opettajia ovat omat, luotetut työkaverit. Rekrytoitaessa epävirallisia opettajia koemme, että työkykyjohtamisessa kannattaa ottaa huomioon myös Bardenin (2013, 319) seuraavat havainnot: ensisijaisia ehdokkaita muutoksen edistämiseen ovat henkilöt, jotka ovat avoimia kokemuksille, valmiita ottamaan riskejä ja joutavat käyttäytymisessään.

Cialdinin (2007, 209) mukaan usein päätämme tehdä sitä, mitä muut kaltaisemme henkilöt tekevät eli toimimme sosiaalisen todisteen periaatteen mukaisesti. Cialdini (2007, 209) huomauttaa, että yleensä toimintatavat, jotka ovat suosittuja tietyissä tilanteissa, ovat myös tehokkaita ja sopivia kyseiseen tilanteeseen.

Koemme, että muutosprosessia ja tukitoimia suunniteltaessa onkin tärkeää huomioida, että ihmiset eivät toimi tyhjiössä, vaan muiden reaktiot ja toiminta vaikuttavat käsityksiimme. Yun 2023, Xun ym. 2023, Cialdinin 2007, Bardenin 2013 ja Pahkinin 2011 ym. näkemykset huomioon ottaen päättelemme, että muutosprosessiin voidaan luoda onnistumiskeskeistä organisaatiokulttuuria, kun työntekijät onnistuvat tekoälyn käytössä ja kertovat kollegoilleen positiivisista kokemuksistaan.

LOPUKSI

Tekoäly on levinnyt kaikkialle yhteiskuntaan ja työelämään, eikä siltä voi enää välttyä. Tekoälyn käyttöönotto organisaatiossa voi aiheuttaa työntekijöissä huolta ja ahdistusta, mutta se tuo myös merkittäviä mahdollisuuksia työelämän parantamiseen. Tekoälyn käyttöönottoa ja sen vaikutusta työkykyyn ei ole vielä tutkittu riittävästi, mutta uutta tutkimustietoa tulee koko ajan.

Tekoälyn käyttöönotto ei ole lyhyt eikä helppo prosessi. Mielestämme sitä on kohdeltava samalla huolellisuudella ja suunnitelmallisuudella kuin muitakin isoja muutoksia. Tekoälyn rinnastaminen muihin isoihin muutoksiin, ja niistä saatujen kokemusten hyödyntäminen tarjoavat hyvät lähtökohdat tekoälyn käyttöönoton ja työkyvyn säilyttämisen johtamiseen.

Voimakas suosituksemme on, että organisaatio valmistautuu huolellisesti muutokseen ja hyödyntää muutosviestinnässään monipuolisesti käyttäytymistieteeseen perustuvia päätöksenteon ilmiöitä. Tällaisella viestinnällä voidaan tukea työntekijöiden positiivisia kokemuksia ja käsityksiä tekoälystä. Viestinnän tulee olla jatkuvaa ja monikanavaista, ja siinä tulee korostaa tekoälyn hyödyllisyyttä ja sen tuomia mahdollisuuksia.

Tuki- ja koulutustoimenpiteet ovat keskeisiä työntekijöiden osaamisen ja luottamuksen vahvistamisessa. Työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin on suositeltavaa, sillä osallistaminen vähentää vastarintaa ja lisää sitoutumista. Erityisesti epävirallisten oppimiskokemusten kautta työntekijät voivat jakaa positiivisia kokemuksiaan ja vahvistaa yhteisöllistä tukea.

Näiden keinojen avulla voidaan minimoida tekoälyn aiheuttaman muutoksen negatiiviset vaikutukset ja parantaa työntekijöiden sitoutumista sekä varmistaa, että tekoälyn käyttöönotto sujuu mahdollisimman jouhevasti työntekijöiden työkyvyn säilyttäen.

Lähteet

Anttilainen, J., Pehkonen, I., Savinainen, M. & Haukka, E. 2024. Social and health care top managers' perceptions and aims of strategic work ability management in the midst of change. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 77 (2), 533-545. <https://doi.org/10.3233/wor-230034>

Barden, P. 2013. Decoded: The science behind why we buy. New York: John Wiley & Sons, Incorporated.

Bazerman, M. H. & Moore, D. A. 2013. Judgment in managerial decision making. 8th ed. New York: Wiley.

Cho, Y., Kim, M. & Choi, M. 2021. Factors associated with nurses' user resistance to change of electronic health record systems. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 21 (218).
<https://doi.org/10.1186/s12911-021-01581-z>

Choi, Y. 2021. A study of employee acceptance of artificial intelligence technology, *European Journal of Management and Business Economics*, 30 (3), 318-330. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2020-0158>

Chreim, S. 2006. Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes. *Personnel Review*, 35 (3), 315-335. <https://doi.org/10.1108/00483480610656711>

Cialdini, R. B. 2007. Influence: The psychology of persuasion. New York: HarperCollins e-books.

CGI 2024. Tekoäly. Viitattu 25.4.2024. www.cgi.com/fi/fi/alykas-automaatio/tekoaly

Emon, M.M.H., Hassan, F., Nahid, M.H. & Rattanawiboonsom, V. 2023. Predicting adoption intention of artificial intelligence. *AIUB Journal of Science and Engineering (AJSE)*, 22 (2), 189-199.
<https://doi.org/10.53799/ajse.v22i2.797>

Euroopan parlamentti 2023a. Mitä tekoäly on ja mihin sitä käytetään? Viitattu 7.5.2024.
<https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20200827STO85804/mita-tekoaly-on-jamihin-sita-kaytetaan>

Euroopan parlamentti 2023b. Tekoäly: mahdollisuuksia ja uhkia. Viitattu: 3.5.2024.
<https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20200918STO87404/tekoalymahdollisuuksia-ja-uhkia>

Garvin, D. A. & Roberto, M. A. 2003. What you don't know about making decisions. *IEEE Engineering Management Review*, 31 (2), 3-10. <https://doi.org/10.1109/EMR.2003.1207056>

Huang, T. 2023. Psychological factors affecting potential users' intention to use autonomous vehicles. *PLOS ONE*, 18 (3), e0282915. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282915>

Järvikoski, A., Takala, E., Juvonen-Posti, P. & Härköpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Sosiaali - ja terveysturvan raportteja 13. Helsinki: Kela.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121050326>

Kauppalehti 2024. Mitä laadukas tiedonvälitys tarkoittaa tulevaisuudessa? "Ilman tekoälyä emme pärjää". Kaupallinen yhteistyö. Viitattu: 25.5.2024. <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/digia/mita-laadukas-tiedonvalitys-tarκοittaa-tulevaisuudessa-ilman-tekoalya-emme-ena-parjaa/>

Logemann, M., Piekkari, R. & Cornelissen, J. 2019. The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change. *Long Range Planning*, 52 (5), 101852.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.10.002>

Nel, D & Niekerk, A. 2023. Gain or loss: A conceptual framework of employee well-being during change. *Journal of Contemporary Management*, 20 (1), 83–103. <https://doi.org/10.35683/jcman1004.186>

Nickerson, R.S. 1998. Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2 (2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>

Niehueser, W. & Boak, G. 2020. Introducing artificial intelligence into a human resources function. *Industrial and Commercial Trading*, 52 (2), 121–130. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0097>

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockatto, Z. 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-158-1>

Robbins, S. P. & Judge, T. 2018. *Essentials of organizational behavior*. Fourteenth edition. Global edition. New York, NY: Pearson Education Limited.

Xu, G., Xue, M. & Zhao, J. 2023. The relationship of artificial intelligence opportunity perception and employee workplace well-being: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (3), 1974. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031974>

Yu, X., Xu, S. & Ashton, M. 2023. Antecedents and outcomes of artificial intelligence adoption and application in the workplace: the socio-technical system theory perspective. *Information Technology & People*, 36 (1), 454–474. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2021-0254>

8 Loppusanat: Valintamuotoilun mahdollisuuksia työskentelykyvyn tukemiseen korkeakouluopettajan näkökulmasta

Kaisa Hytönen & Markus Kanerva

Tämän päivän opettaminen on oppimisen muotoilua, jossa pyritään auttamaan opiskelijoita oppimaan ymmärtämällä heidän toimintaansa vaikuttavia tekijöitä ja sen myötä pienentämään aikomuksen ja käyttäytymisen välistä kuilua. Samalla lailla työpaikoillakin johtajien tehtävänä on auttaa työntekijöitä suoriutumaan tehtävistään, joten työkykyjohtamisen haasteita voisi lähestyä työn tekemisen muotoiluna, jossa hyödynnetään erilaisia käyttäytymisen vaikuttamisen tekniikoita. Pohdimmekin tässä julkaisun lopuksi sitä, mitä työelämään voisi siirtää siitä, mitä olemme oppineet työelämän ja opiskelun ristipaineessa toimivien opiskelijoiden oppimisen muotoilusta.

Organisaatioissa tapahtuvan työkyvyn johtamisen sijaan lähestymme siis aihepiiriä opiskelijoiden opiskelukyvyn tukemisen näkökulmasta korkeakoulu yhteisössämme keskittyen erityisesti ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtaviin koulutuksiin. Koulutukset on toteutettu monimuoto-opintoina, ja useimpien YAMK-opiskelijoidemme arjessa ovat läsnä sekä täysipäiväisen työn että opintojen asettamat vaatimukset, ja heidän työskentelykykynsä tila vaikuttaneekin näillä molemmilla elämän osa-alueilla. Työskentelykyvyllä viittaamme tässä tekstissä henkilön toimintavalmiuksiin, jotka ilmenevät sekä työyhteisössä työkykynä että korkeakouluopinnoissa opiskelukykynä. Opinnot ja työelämä parhaimmillaan nivoutuvat opintojen aikana yhdeksi toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi, joten opiskelukyvyn käsittely irrallisena asiana työkyvystä on haastavaa. Tämän vuoksi keskitymmekin laajemmin opiskelukyvyn sijaan tarkastelemaan opiskelijoiden työskentelykykyä sekä pohtimaan keinoja opiskelijoiden työskentelukyvyn tukemiseen ja johtamiseen.

Opintokokonaisuuksien suunnittelussa opiskelukykyä tukevat oppimisympäristöt ja -ratkaisut voivat parhaimmillaan helpottaa opiskelijoita ajankäytöllisissä haasteissa ja kognitiivisten resurssien riittävydessä. Opettamisesta on tullutkin oppimisen muotoilua. Laurillardin (2012) mukaan opettaminen ei voi olla enää

tiedon välittämistä sukupolvelta toiselle, sillä teknologinen ja kulttuurinen ympäristö ovat tänä päivänä jatkuvassa muutoksessa. Hänen mukaansa opettajien täytyisi työskennellä samalla tavoin kuin design-ammattilaiset eli kuten esimerkiksi arkkitehdit, tuotesuunnittelijat ja ohjelmoijat. Opettajien tulisi työskennellä luovasti, yhteisöllisesti ja keräten systemaattisesti tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei. Laureassa oppimisen muotoilu on määritelty olevan ”opinnollisen kokonaisuuden muovaamisen prosessi, joka toteutetaan systemaattisesti ja yhteisöllisesti. Se asettaa opiskelijan tekemisen keskiöön ja integroi digitaaliset ratkaisut pedagogisesti mielekkäällä tavalla. Oppimisen muotoilu pohjaa useimmiten olemassa olevien elementtien yhdistelyyn luovasti. Sen tavoitteena on myös mallintaa ja dokumentoida hyviä käytänteitä.” (Laurea 2024.)

Tässä julkaisussa on tarkasteltu työkyvyn johtamista useista eri näkökulmista teoreettisia ja kokemusperäisiä työelämän näkökulmia yhdistellen. Seuraavaksi tarkastelemme julkaisun antia käytännön työelämän näkökulmasta korkeakouluopettajien näkökulmasta keskittyen kognitiivisen kuormituksen hallintaan, verkkoympäristön luomisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä työskentelykyvyn haasteellisiin hetkiin. Nostamme myös esiin näkemyksiä oman työskentelykyvyn ylläpidon tueksi sekä suuntaamme katsetta korkeakoulu-yhteisöstä työelämään.

KOGNITIIVISEN KUORMITUKSEN HALLINTA KORKEAKOULUOPINNOISSA

Opintojen aikana voimavarat, opintojen vaatimukset sekä muun elämän tuomat haasteet vaihtelevat, ja sitä kautta opinnoissa suoriutumisen ja työskentelykyvyssä voi olla erilaisia tilanteita. Psykkinen ja fyysinen kyvykyys suorittaa opintoja, sosiaaliset ja fyysiset tilaisuudet opintojen edistämiseen sekä alitajuinen ja tiedostettu opiskelumotivaatio voivat vaihdella, mitkä puolestaan vaikuttavat käyttäytymiseen (Michie, Van Stralen & West 2011) ja sen myötä opintomenestykseen.

Tänä päivänä jatkuva informaation ja ärsykkeiden tulva aiheuttaa kognitiivista kuormitusta, heikentää työhyvinvointia ja pahimmillaan voi heikentää työskentelykykyä (Kalakoski ym. 2020). Jovero, Mäenpää, Remes, Salo ja Santasalo nostavat artikkelissaan esille näkökulmia siitä, kuinka työkykyä voi tukea työnsuunnittelun kautta ja siten edistää kognitiivisen kuormituksen hallintaa ja mahdollistaa uuden oppimista organisaatioissa. Kognitiivisen kuormituksen haasteet ovat hyvin keskeisiä myös korkeakouluopintojen muotoilun näkökulmasta. Nykyajan nopeasti kehittyvässä maailmassa työelämä itsessään asettaa haasteita ihmisten kognitiiviselle kapasiteetille, ja työn rinnalla suoritettavat opinnot tuovat lisähaastetta tähän yhtälöön.

Sekä opintojen että työn toteuttamisen suunnittelussa onkin huomioitava käytettävissä olevat ajalliset ja kognitiiviset resurssit. Laajat omaksuttavat tietomassat ja moniulotteiset haasteet voivat vaikeuttaa toimintaa ja toiminnanohjausta informaatiotulvan (*information overload*) ja valinnanvaikeuden (*choice overload*) kautta. Jos opiskelu- ja työpäivät koostuvat laajoista tehtävistä, on ensin valittava mistä aloittaa. Kun ihminen kokee liiallisten vaihtoehtojen vuoksi valinnanvaikeutta, hänen motivaationsa valinnan tekoon voi vähentyä, hän voi jopa kokea stressiä ja ahdistusta sekä olla tyytymätön lopulta tekemäänsä valintaan. (Reutskaja, Iyengar, Fasolo & Misuraca 2020.)

Valintamuotoilun lähestymistapa voi tarjota ratkaisuehdotuksia kuormituksen hallintaan niin työpäivän suunnittelun kuin opintojenkin osalta. Opintokokonaisuuksien suunnittelussa on mahdollista tukea opiskelijaa sisältöjen omaksumisessa jakamalla laajempia kokonaisuuksia pienempiin osakokonaisuuksiin, jolloin opiskelija pystyy kiireisen arjen keskellä edistämään opintojaan keskittymällä pieneen rajattuun osa-alueeseen välttämällä laajan tietomassan tuomaa informaatiotulvan kokemusta. Selkeärajaiset tehtävät tukevat opintojen kulkua rakentamalla opiskelijoille pystyvyyden kokemusta.

Selkeärajaiset tehtävänannot eivät kuitenkaan tyypillisesti valmista opiskelijoitamme työtehtäviin, joihin he ylempään ammattikorkeakoulututkinnon myötä tähtäävät. Pyrimmekin opinnoissa siihen, että opiskelijat etenevät opintojen aikana asteittain kohti avoimempia kehittämistehtäviä, joissa ei ole yhtä oikeaa toteutustapaa eikä sen myötä yhtä oikeaa ratkaisua. Olemme huomanneet, että tällaiset tehtävät aiheuttavat joissakin opiskelijoissa lievää ahdistusta ja jopa tyytymättömyyttä, sillä ne eivät vastaa sitä, mihin he ovat aiemmin tottuneet opinnoissaan tai mitä heiltä odotetaan nykyisissä toimenkuvissaan työpaikoillaan. Opinnäytetyövaihe asettaa suurimman haasteen opiskelijan epävarmuuden, informaatiotulvan ja valinnanvaikeuden siedolle, kun opiskelija saa itse määrittää yhteistyössä toimeksiantajan kanssa kehittämistehtävän sisällön lähtien liikkeelle kehittämistehtävän tavoitteista ja rajauksesta.

Opiskelijoiden monimuoto-opintoihin kuuluu noin kerran kuussa järjestettävät lähiopetuspäivät, jotka kestävät aamusta alkultaan eli normaalin työpäivän ajan. Opetuspäivien haasteena on ylläpitää osallistujien keskittymiskykyä ja aktiivisuutta. Uudet ja haastavat sisällöt, aktivoivat ryhmätyöskentelyt sekä kevyemmät aktiviteetit pyritään jaksottamaan päivään vireystaso ja kognitiiviset resurssit huomioiden. Pyrimme myös huomioimaan opiskelijoiden tekemät etukäteisvalmistelut ja antamaan tunnustusta ryhmien tekemästä työstä, jotta osallistujien motivaatiotaso pysyisi korkeana. Ariely, Kamenica ja Prelec (2008) ovat itse asiassa havainneet, että ihmisen työpanoksen huomiotta jättäminen synnyttää käytännössä saman vaikutuksen tekijässään kuin että työpanos mitätöitäisiin kokonaan.

Lähiopetuspäivät poikkeavat normaalityöpäivästä muun muassa siinä, että opiskelijalla ei ole runsaasti mahdollisuuksia vaikuttaa päivän kulkuun. Omassa työssään monella on siihen mahdollisuus ja Jovero, Mäenpää, Remes, Salo ja Santasalo korostavatkin artikkelissaan sen merkitystä. He suosittelevat antamaan työntekijälle tilaa suunnitella itsenäisesti työpäivänsä kulku, mikä vahvistaa kokemusta autonomiasta. Samalla he toivovat myös esihenkilöiden asettavan raamit, joilla estää turha kuormittuminen. He myös muistuttavat huolehtimaan riittävästä väljyydestä päivän aikana, mikä tukee uuden oppimista, pitämään kognitiivista kuormaa nolleavia taukoja sekä sijoittelemaan sopivasti päivän yhteyteen ajatukseton työtä, jolla on kuitenkin merkitystä organisaation toiminnalle.

VERKKOYMPÄRISTÖN LUOMAT HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

Kampanuksella tapahtuvien lähiopetuspäivien ohessa iso osa oppimisesta tapahtuu verkon välityksellä erilaisilla digitaalisilla alustoilla. Teknologinen ympäristö, jossa opiskelemme ja teemme työtä voi lisätä kognitiivista kuormitusta arjessa, mutta toisaalta tehostaa toimintaa ja tarjota lisätukea uuden oppimisessa.

Valintamuotoilemalla omaa arkeaan ja työskentely-ympäristöään voi edistää omaa hyvinvointiaan ja työskentelykykyään maailmassa, jossa teknologia tuntuu vievän huomiokykyämme ja saavan arjestaamme yllättävän. Eyal ja Li suosittelevat kirjassaan "Indistractable: How to Control Your Attention and Choose Your Life" putsaamaan kaiken ylimääräisen pois tietokoneen työpöydältä ja kännykän alkunäytöltä, hiljentämään eri ohjelmien lähettämät ilmoitukset ja osoittamaan muille avokonttorissa työskenteleville, milloin tekee keskittymistä vaativaa työtä (Eyal & Li 2019). Jos todella haluaa välttää älylaitteiden negatiiviset vaikutukset kognitiivisille kyvyilleen, kannattaa ne pitää itseltään ulottumattomissa. Ward, Duke, Gneezy ja Bos (2017) tutkivat, onko älypuhelimien läsnäolo vaikuttanut koehenkilöiden suorituksiin kognitiivista kykyä mittaavissa tehtävissä. He havaitsivat, että laitteen pelkkä läsnäolo heikensi kognitiivista kapasiteettia ja vaikutusta lisäsi koehenkilön vahva riippuvuusuhde laitteeseen. Skowronek, Seifert ja Lindberg (2023) ovat saaneet vastaavia tuloksia tutkimuksessaan, ja he ehdottavat siirtämään älylaitteen kokonaan toiseen huoneeseen, kun ryhtyy keskittymistä vaativaan älylliseen työskentelyyn.

Tekoälymallien kehittyminen ja arkipäiväistyminen työelämässä on luonut uusia osaamishaasteita ja sen myötä kognitiivista kuormaa. Toisaalta erityisesti kielimallien kehittyminen on luonut mahdollisuuksia työn uudelleen tekemiseen ja teknologisen tuen hyödyntämiseen kognitiivisen kuorman hallinnassa. Artikkelissaan Lipponen, Punnala, Punnala, Sahlberg ja Vartiainen pohtivat tähän ajankohtaiseen osaamishaasteeseen vastaamista käyttäytymistieteellistä tulokulmaa hyödyntäen. Tekoälykehityksen tuomat mahdollisuudet ovat läsnä myös korkeakoulumaailman arjessa ja asettavat osaamishaasteita niin opettajille kuin opiskelijoillekin. Esimerkiksi Lipposen ja kumppaneiden esille nostama näkökulma, jossa korostetaan tekoälymallien hyödyllisyyttä ja helppokäyttöisyyttä, voi motivoida toimijoita ottamaan uusia tekoälytyökaluja käyttöön korkeakoulumaailmassakin.

TYÖSKENTELYKYVYN HAASTEET JA TUKEMINEN OPPIMISMUOTOILUN KEINOIN

Kaikissa tilanteissa henkilön voimavarat ja työskentelyn vaatimukset eivät kohtaa, vaan henkilöillä on haasteita työskentelyssä suoriutumisessa. Työkyvyn varhaisen tuen mallin mukaisesti toimiminen alkavien työkyöngelmien tunnistamiseksi, niiden esille ottamiseksi ja niihin puuttumiseksi, edistää työkyvyn ylläpitoa (Turja, Kaleva, Kivistö & Seitsamo 2012).

Artikkelissaan Talja, Turunen ja Weijo nostivat esiin haasteita työkyvyn heikkenemisen tunnistamisesta työelämässä, mikä johtaa usein haasteiden kriisiytymiseen sairausloman muodossa. Artikkelissaan he nostavat esiin toimintamallin, jossa tunteiden havaitsemisen kautta ja vuorovaikutusta vahvistamalla pyritään ennakoivasti tunnistamaan työkykyyn liittyviä haasteita.

Työskentelykyvyn alentumisen tunnistaminen on myös haasteellista monimuoto-opintoina suoritettavissa korkeakouluopinnoissa, koska opintoja suoritetaan laajalti itseohjautuvasti ja fyysisiä tai virtuaalisia kohtaamisia ei ole viikoittain. Lisäksi opiskelijat kohtaavat useita eri opettajia, mikä edelleen heikentää mahdollisuuksia havaita työskentelykyvyn muutoksia. Olisikin hyvä tarkastella, voisiko tunnetilojen havainnoinnin kautta tunnistaa ennakoivasti opiskeluihin liittyviä haastetilanteita ja sitä kautta yhdessä opiskelijan kanssa pyrkiä löytämään toimivia ratkaisuja opintojen edistymisen tueksi.

Kun havaitsemme työskentelykyvyssä haasteita, tarvitsemme työkaluja voimavarojen palauttamiseksi ja henkilön tukemiseksi. Huittinen, Laitala, Männistö, Nikinmaa ja Rauma koostivat omassa artikkelissaan käyttäytymistieteellistä näkökulmaa hyödyntävän työkalukokoelman uusille esihenkilöille työkykyjohtamisen taitojen kehittämisen tueksi. Työkalupakissa he nostivat keskiöön mentoroinnin ja vertaistuen, tiedolla johtamisen, oman osaamisen kehittämisen ja itsearvioinnin sekä koulutusta vuorovaikutustilanteisiin ja kohtaamiseen. Tästä työskentelykykyä tukevasta työkalupakista voi olla hyötyä myös oppimisympäristöjen suunnittelussa, sillä esimerkiksi mentorointi, vertaistuki ja itse- sekä vertaisarviointi ovat oppimisympäristöjen suunnittelun arjessa usein käytettyjä keinoja.

KEINOJA OMAN TYÖSKENTELYKYVYN TUKEMISEEN

Opiskelu- ja työhyvinvoinnin näkökulmasta myös yksilön tavoilla ja itse tekemillä valinnoilla on merkitystä. Opiskelua ja työskentelyä edistävien tapojen ja rutiinien kehittäminen voi vähentää työskentelyarkeen kohdistuvaa epätietoisuuden kokemusta ja vähentää kognitiivista kuormitusta. Ympäristöstä tulevan kognitiivi-

sen kuormituksen hallinnassa ja keskittymiskyvyn parantamisessa voi myös auttaa riittävän yksinkertainen oheistyöskentely kuten esimerkiksi neulominen (Sonnier, Lussiana & Gueraud 2023). Koronakriisin aikana konttorityöläiset joutuivat viettämään päivänsä virtuaalokokouksissa, jotka koettelivat keskittymiskykyä ja aiheuttivat uupumuksen kokemuksia (Bergmann, Rintel, Baym, Sarkar, Borowiec Wong & Sellen 2023). Yhdeksi käytännön apukeinoiksi keskittymiskyvyn ylläpidossa osoittautuikin monen kohdalla yksinkertaisen fyysisen toiminnan suorittaminen kokouksen aikana.

Oman arjen helpottamiseksi omaa käyttäytymistä ja työskentelykykyä voi pyrkiä muotoilemaan hyödyntämällä itsensä tuuppaamisen keinoja, joihin edellä kuvattu oheistyöskentely voidaan lukea. Esimerkiksi Knittle ym. (2020) tarjoavat yhden viitekehyksen oman käyttäytymisen ohjaamiseen ja itsensä tuuppaamiseen kohti uusia käyttäytymismalleja. Artikkelissaan he kokosivat 123 erilaista menetelmää, joita voi hyödyntää oman käyttäytymisen muuttamisessa. Käyttäytymistä voi pyrkiä muuttamaan esimerkiksi korvaamalla olemassa oleva epätoivottu käyttäytymismalli toivotulla tai neutraalilla käyttäytymistavalla. Esimerkiksi jos huomaat harhautuvasi kesken työskentelyn sosiaalisen median pariin, voit sen sijaan nousta paikaltasi hetkeksi ylös liikkumaan.

Kiireisen opiskelu- ja työarjen keskellä itsestä ja omasta kunnosta huolehtiminen voi jäädä liian vähälle huomiolle, mikä heikentää yleistä jaksamista. Bachmann, Haurinen, Kare, Tabell ja Tenttula käsittelivät omassa artikkelissaan keinoja edistää työkykyä lisäämällä liikkumista työpäiviin erilaisten interventioiden avulla. Huomionarvioisesti he nostivat esille sen, kuinka tärkeää on löytää keinoja vakiinnuttaa työskentelykykyä edistävien interventioiden vaikutuksia uusiksi pysyviksi tavoiksi tai rutiineiksi omassa arjessa. Yksittäiset valintamuotoilun toimenpiteet voivatkin saada muutoksia käyttäytymiseen intervention toteuttamishetkellä, mutta pysyvien vaikutusten saamiseksi keskeistä on tarkastella myös sitä, kuinka voimme edistää uusien tapojen kehittymistä tapojen muotoilun (*habit architecture*) avulla (Verplanken & Orbell 2022).

KORKEAKOULUTYÖSKENTELYN OPEILLA KOHTI UUDISTUVAA TYÖELÄMÄÄ

Asiantuntija- ja esihenkilötyö vaativat kykyä sietää epävarmuutta, hahmottaa laajoja kokonaisuuksia ja ymmärtää mikä on olennaista ja mikä ei. Lisähaastetta tuo työntekijän oma vastuu ajanhallinnasta ja itsensä johtamisesta sekä vastuullisuus työtehtäviä koskevassa päätöksenteossa.

Ihmisille tyypillistä käyttäytymistä on viivyttely vaivaa vaativien tehtävien aloittamisessa (Akerlof 1991). Sen sijaan, että tarttuisimme isoimpaan haasteeseen, voimme toistuvasti päätyä käyttämään liikaa aikaa helppoihin ja edistymisen tunteen antaviin tehtäviin, kuten sähköposteihin vastaamiseen tai asiakkaiden pyyntöihin reagoimiseen. Työ- ja oppimistehtävien suorittamisessa voikin auttaa se, että haastavat tehtävät pilkotaan valmiiksi pieniin osatehtäviin, jolloin niiden aloittaminen on helpompaa ja valmistuminen ajoissa on todennäköisempää tuottaen kyvykkyyden tunnetta ja sisäisen motivaation kasvua. Osatehtävien aikataulutaminen on myös suositeltavaa. Ariely ja Wertenbroch (2002) havaitsivat tutkimuksessaan, että ihmiset ovat valmiita asettamaan itselleen sitovia määräaikoja, ja nämä määräajat auttoivat tehtävissä suoriutumista.

Työtehtäviin sitoutumista voi myös auttaa yhdessä tekeminen. Ryhmätyötehtäviä ohjatessamme olemme saamamme palautteen kautta havainneet, että ryhmien toimintaa edistää yhteinen näkemys toimintatavoista ja tavoitteesta. Kun ryhmien jäsenillä on jaettu näkemys siitä, kuinka paljon he haluavat panostaa työskentelyyn ja arvosanaan, ja samassa ryhmässä on vain joko luonteeltaan viimehetken toimijoita tai etupainotteisesti työskenteleviä, onnistutaan välttämään pahimmat ryhmätyöskentelyn murheet. Työelämän

tilanteissa, joissa ihmiset työskentelevät pienissä ryhmissä hyvin tiiviissä vuorovaikutuksessa ja aikapaineen alaisuudessa, voisi olla hyödyllistä miettiä millä kriteereillä ryhmät muodostetaan. Parhaimmillaan ryhmätyöskentelyä on erittäin antoisaa ja voimaannuttavaa, jopa hauskaa.

Kun muotoilemme oppimista, joudumme entistä enemmän pohtimaan tekoälyn mahdollisuuksia ja haasteita oppimiselle. Samaan aikaan kun tunnistamme, että tekoälyllä voidaan tehostaa monenlaisten työtehtävien suorittamista, tiedostamme tekoälyn vääränlaisen käytön muodostaman haasteen osaamisen kehittymiselle. Tekoälysovellusten asianmukainen ja eettinen käyttö on tärkeä työelämätaito tulevaisuuden kannalta, joten tekoälysovellusten asianmukaisen käytön harjoittelua on hyvä sisällyttää ammattikorkeakouluopintoihin. Näiden tavoitteiden tukemiseksi on tavoiteltavaa laatia tehtävät sellaisiksi, että ne vaativat niin tilannesidonnaista, luovaa ja kehittämisorientoitunutta lähestymistapaa, jolloin opiskelijan oma rooli on merkittävä ja tekoäly voi toimia yhtenä tukivälineenä.

Lähteet

Akerlof G.A. 1991. Procrastination and obedience. *American Economic Review*, 811–19.

Ariely, D. & Wertenbroch, K. 2002. Procrastination, deadlines, and performance: Self-control by precommitment. *Psychological science*, 13 (3) 219–224.

Ariely, D., Kamenica, E. & Prelec, D. 2008. Man's search for meaning: The case of Legos. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67 (3–4), 671–677.

Bergmann, R., Rintel, S., Baym, N., Sarkar, A., Borowiec, D., Wong, P. & Sellen, A. 2023. Meeting (the) pandemic: Videoconferencing fatigue and evolving tensions of sociality in enterprise video meetings during COVID-19. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 32 (2), 347–383.

Eyal, N. & Li, J. 2019. *Indistractable : how to control your attention and choose your life*. London: Bloomsbury Publishing.

Forberger, S., Wichmann, F. & Comito, C. N. 2022. Nudges used to promote physical activity and to reduce sedentary behaviour in the workplace: Results of a scoping review. *Preventive medicine*, 155, 106922. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2021.106922>

Knittle, K., Heino, M., Marques, M. M., Stenius, M., Beattie, M., Ehbrecht, F., Hagger, M. S., Hardeman W. & Hankonen, N. 2020. The compendium of self-enactable techniques to change and self-manage motivation and behaviour v. 1.0. *Nature Human Behaviour*, 4 (2), 215–223.

Laurea 2024. ABC Oppimisen muotoilu ja Laurean ABC-kortit. Viitattu 28.8.2024. <https://www.laurea.fi/koulutus/pedagogisia-innovaatioita/abc-oppimismuotoilu/>

Laurillard, D. 2012. *Teaching as a design science: Building pedagogical patterns for learning and technology*. London: Routledge.

Michie, S., Van Stralen, M. M. & West, R. 2011. The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation science*, 6 (1), 1–12.

Reutskaja, E., Iyengar, S., Fasolo, B. & Misuraca, R. 2020. Cognitive and affective consequences of information and choice overload. Teoksessa Viale, R. (ed.) *Routledge handbook of bounded rationality*. Abingdon: Routledge, 625–636.

Skowronek, J., Seifert, A. & Lindberg, S. 2023. The mere presence of a smartphone reduces basal attentional performance. *Scientific Reports*, 13 (1), 9363. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-36256-4>

Sonnier, F., Lussiana, E. & Gueraud, S. 2023. Boosting inhibition control process by knitting at school. *Frontiers in Psychology*, 14, 1062001.

Turja, J., Kaleva, S., Kivistö, M. & Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki: työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Verplanken, B. & Orbell, S. 2022. Attitudes, habits, and behavior change. *Annual review of psychology*, 73 (1), 327-352. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-011744>

Ward, A., Duke, K., Gneezy, A. & Bos, M. 2017. Brain drain: The mere presence of one's own smartphone reduces available cognitive capacity. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2 (2), 140-154. <https://doi.org/10.1086/691462>





AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences



TYÖELÄMÄ ASETTAA entistä kovempia suoritusvaatimuksia työntekijöitä kohtaan taloudellisesti epävakaiden aikojen jatkuessa. Lisäksi kaikkialla läsnä oleva digitaalisuus haastaa sietokykymme vastaanottaen ja käsitellen informaatiota. Työkyvyn säilyttäminen tässä tilanteessa vaatii työntekijöiltä itsensä johtamisen taitoja, mutta myös aktiivista otetta ja monipuolista osaamista esihenkilöiltä. Tuomme tässä julkaisussa käyttäytymistieteellisiä näkökulmia työkyvyn johtamiseen nykyisessä toimintaympäristössä. Tavoitteena on tarjota organisaatioille uudenlaista näkökulmaa työkyvynjohtamisen tueksi hyödyntäen käyttäytymistieteisiin pohjautuvien päätöksenteon ilmiöiden ja valintamuotoilun lähestymistapoja.

JULKAIKU PERUSTUU Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa -opintojakson kirjalliseen tehtävään, joka on toteutettu yhteistyössä toimeksiantajana toimineen työeläkeyhtiö Varman kanssa. Kyseinen opintojakso on yksi ydinopintojaksoista ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa "Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilu johtamisessa" Laurea-ammattikorkeakoulussa. Teos on jatkoa vuoden 2016 julkaisulle Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, vuoden 2018 julkaisulle Päätöksenteon ilmiöt johtajan arjessa, vuoden 2019 julkaisulle Päätöksenteon ilmiöt markkinoinnissa I, vuoden 2020 julkaisulle Päätöksenteon ilmiöt markkinoinnissa II, vuoden 2021 julkaisulle Valintamuotoilu I, vuoden 2022 julkaisulle Valintamuotoilu II sekä vuoden 2023 julkaisulle Päätöksenteon ilmiöt etätöiden johtamisessa.