

samk



---

# Hyvää työtä ja pitkää uraa!

---

Mietelmiä työelämästä

Eila Heinonen



# **Hyvää työtä ja pitkää uraa!**

Mietelmiä työelämästä

Eila Heinonen

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Pori 2019

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Sarja D, Muut julkaisut 2/2019  
ISSN 2323-8374 | ISBN 978-951-633-284-3

Copyright Satakunnan ammattikorkeakoulu ja tekijä

Julkaisija:  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
PL 1001, 28101 Pori  
[www.samk.fi](http://www.samk.fi)

Graafinen suunnittelu: Eveliina Sillanpää, Kallo Works  
Kansikuva: Pixabay/Karolina Grabowska

Satakunnan ammattikorkeakoulun julkaisut ladattavissa: [theseus.fi](http://theseus.fi).

---

# Sisällys

---

Esipuhe.....	7
1 Johdanto: Henkilöstöjohtaminen on ominaisuuksia, taitoja, tilanteita.....	8
2 Keulakuvan rooli on näkyvä osa johtamistyötä.....	10
3 Empatian voima on tärkeä erilaisuutta arvostavissa organisaatioissa .....	11
4 Karismaattinen johtaja puhalttaa porukkaan hengen.....	13
5 Karismaattinen johtaja heittää vanhat perinteet romukoppaan .....	15
6 Perehdyttäminen on työpaikassa avainasia .....	17
7 Harkittu rekrytointi ja huolellinen perehdyttäminen ehkäisevät irtisanomisia.....	18
8 Työpaikan kehittämisessä jokaisen on hoidettava leiviskänsä .....	19
9 Joustot työorganisaatiossa syntyvät johdon ja henkilöstön yhteisapelillä.....	21
10 Toimintaympäristössä tarve joustavuuteen.....	23
11 Työorganisaatioissa luuraa monenlaisia pelkoja.....	24
12 Introvertillakin on paikkansa työyhteisössä .....	25
13 Turvallisuushakuinenkin on työelämässä hyvä tyyppi .....	27
14 Riitit ja rituaalit vakauttavat ja ilahduttavat työpaikan elämää.....	28
15 Jokaisessa iässä voi suunnitella uraa .....	30
16 Pitkää uraa selittävät monet tekijät .....	32
17 Viisikymppisetkin haluavat uusia haasteita .....	34
18 Kuusikymppisiä asiantuntijoita pitää töissä uteliaisuus ja työn ytimeen keskittyminen.....	36
19 Arvostusta kaivataan työelämässä .....	37
20 Sisäisellä motivaatiolla on organisaatiolle suuri arvo .....	39
21 Sosiaaliset motiivit ovat keskeisiä kannustimia työssä.....	41
22 Status on työelämässä merkittävä motivaattori – tasa-arvosta huolimatta .....	43
23 Työn ja vapaa-ajan raja käy yhä häilyvämmäksi.....	45
24 Moniosaajan aivot kaipaavat rauhoittavia välitiloja.....	47
25 Epäviralliset tilat ja ryhmät ovat osa työpaikkakulttuuria .....	48
26 Kahvinurkkaus juttuineen on työpaikan pyhä tila .....	49

<b>27 Harrasteilla on positiivista siirtymää myös työhön .....</b>	<b>50</b>
<b>28 Harrastuksilla on paljon annettavaa työhön.....</b>	<b>51</b>
<b>29 Aktiivinen harrastus voi synnyttää yritystoimintaa .....</b>	<b>52</b>
<b>30 Tanssiharrastus mahdollistaa syviä kollektiivisia kokemuksia.....</b>	<b>54</b>

## ESIPUHE

Olen kirjoittanut monia tekstejä henkilöstöjohtamisen saralta. Keskeinen osa työtäni ammattikorkeakoulun yliopettajana ja lehtorina on ollut opinnäytetöiden ohjaaminen ja olen vuosien varrella lukenut tuhansia opiskelijoiden kirjoittamia tekstejä heidän työpaikoistaan. Näin kertyneen osaamisen perusteella uskaltauduin vuonna 2016 kokeilemaan yliö-kirjoittamista sanomalehtiin.

Vähitellen näitä on syntynyt ja julkaistu yli 30. Tekstien laatiminen on ollut antoisaa ja sen jännittäminen, julkaisevatko lehdet niitä, on antanut elämään väriä. Kirjoituksiani ovat julkaisseet Satakunnan Kansa, Aamulehti, Kaleva, Turun Sanomat, Kauppalehti sekä Talouselämä.

Sain pyynnön tehdä näistä julkaisuista kokoomateoksen ja päätin tarttua toimeen. Luettuani artikkelipinon uudestaan niistä hahmottui tavallaan kolme ryhmää, joista muodostuu teoksen kokonaisuus.

Kiitän suuresti SAMKin viestinnästä suunnittelija, YTT Anne Sankaria, joka on opettanut minulle, millainen yliö- tai vieraskynä-tyyppinen teksti voi olla. Annelle kuuluu myös kiitos kaikesta kannustamisesta kirjoittamistyöni suhteen.

**Tampereella 17.4.2019**

**Eila Heinonen, kauppatieteiden tohtori**



---

# 1 Johdanto: Henkilöstöjohtaminen on ominaisuuksia, taitoja, tilanteita

---

Tekstini kiteytyvät kolmeen pääteemaan. Ensimmäinen niistä käsittelee johtamisen leadership-puolta eli ihmisten käsittelyn taitoon liittyviä kysymyksiä. Moniarvoisessa työyhteisössä tätä taitoa tarvitaan yhä enemmän. Koska yhteiskunta menee vauhdilla eteenpäin, kaikkeen työelämään liittyy keskeisesti organisaation ja henkilöstön kehittäminen. Toisen teeman artikkelissa olenkin pohtinut erilaisia kehittämisen mahdollisuuksia. Pitkän opetuskokemukseni aikana olen huomannut, että yksilöllisten metodien löytymisen avulla on mahdollista yhdistää organisaation ja yksilön kehittämistarpeet. Itseäni on myös aina kiehtonut seurata, miten ihmiset työssä toimivat spontaanisti muodostaen pienempiä ja suurempia ryhmiä, jotka näkyvimmin kokoontuvat taukojen aikana. Näistä on syntynyt kolmas teema ja siihen on mielestäni sopivaa yhdistää harrastamisen merkitys ihmisen työhön ja elämäkokonaisuuteen.

## Ihmisten johtamisen kysymyksiä

Hyvä johtaminen pohjautuu asiaosaamiseen. Se ei kuitenkaan enää riitä, vaan koulutettujen ihmisten yhteiskunnassa tarvitaan myös ymmärtävää, empaattista ja ihmissuhdetaitoihin paneutuvaa johtamista. Kyseessä on moniulotteinen työ, johon liittyy erilaisia rooliodotuksia. Vastuualueestaan riippuen johtamistyössä toimiva on talonsa keulakuva, johon henkilöityy myös ulkoisten sidostahojen näkemyksiä. Karismaattinen keulahahmo on yleensä hyvä liideri. Hän vetää porukan mukaansa. Organisaation tyypistä riippumatta keskeiset johtamistehtävät ovat samanlaisia. Kirjoituksissani avainasioita ovat esimerkiksi rekrytointi sekä lain ja työturvallisuuden sanelema perehdyttäminen. Delegointi puolestaan on taitolaji, joka onnistuessaan hyödyttää työpaikan kaikkia osapuolia.

Keskeinen osa henkilöstöjohtamista on motivointi. Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen on tähän hyvä lähtökohta. Osalle meistä tärkeintä on turvallinen ja vakaa työpaikka. Ulospäinsuuntautunutta motivoivat ihmiskeskeiset tehtävät, kun taas ujo ja herkkä introvertti nauttii rauhallisemmista ja itsenäisemmistä töistä. Jotkut inspiroituvat uran luomisesta omin ehdoin. Yhteisössä sosiaalisuuden eri muodotkin ovat tärkeitä. Riippumatta siitä, mikä kutakin parhaiten kannustaa, kaikille yhteistä ovat sisäiset motivaattorit sekä tarve saada osakseen arvostusta. Jokaisessa työpaikassa pienestä suureen löytyy myös jonkinlainen statusjärjestelmä, jonka muoto voi vaihdella tasavertaisuuteen pyrkivästä hyvinkin hierarkkiseen. Tässäkin suhteessa organisaatio on johtonsa näköinen.



## **Kaikki organisaatiota kehittämään!**

Jokaisessa työpaikassa joudutaan haistelemaan tulevaisuuden tuulia. Johdolla on tästäkin suurin vastuu, mutta ilman sitoutunutta henkilöstöä visioiden mukaiset kehittämistoimet ovat hankalia toteuttaa. Hyvä lähtökohta tähän on henkilöstöstrategian mukainen urasuunnittelu, joka koskettaa kaikkia organisaation jäseniä. Yhdessä keskustellen mietitään kullekin omat vastualueet ja tehtäväkentät sekä omien taipumusten ja mieltymysten mukainen kehittämismetodi.

Urasuunnittelussa johtoa auttaa tietämys henkilöstön uravaiheiden merkityksestä, ikäjohtamisen peruseriaatteista sekä työn ja muun elämän yhdistämisestä. Urajohtamisen avulla laaditut polut tukevat koko työyhteisön ajan tasalla pysymistä ja motivoivat kulkijaansa. Arjen sujumista puolestaan voidaan helpottaa erilaisin joustoin. Joustoja ei pidä pelätä, ne kannattaa nähdä motivoinnin välineinä. Niitä on mahdollista käyttää myös paikallisen sopimisen työkaluina. Ja vaikka työelämässä halutaan mennä reippaasti eteenpäin, ihmisten mielissä voi silti kummitella monenlaisia pelkoja. Näistäkin on hyvä olla tietoinen ja niiden käsittelyn taito on osa tunteiden johtamista.

## **Huokoistamista, välitiloja ja harrasteita työtä tukemaan**

Nykyajan työyhteisöt elävät hektisesti. Etenkin johtamis- ja asiantuntijatehtävissä aivot joutuvat koko ajan hyppimään asiasta toiseen. Moniosajisuus – vaikka tekeekin työstä mielenkiintoista – on myös rankkaa hallita. Nykytyössä on huokoistamisen tarvetta. Sen vuoksi organisaatioarkkitehtuurissa panostetaan rauhoittavien välitilojen rakentamiseen. Pienten pysähdysten aikana nautitaan mielellään kahvikupponen epävirallisissa puitteissa. Spontaanisti syntyvät epäviralliset ryhmät ja porukat ovatkin osa työpaikkakulttuuria. Taukojen aikana virallinen organisaatiokieli muuntuu arkipäivän puheeksi ja näin vaihtuu paljon vapaamuotoista tietoa. Kahvinurkkaus onkin yleensä työpaikan pyhä tila. Tätä sosiaalista yhdessäoloa muistellaan mielellään työuran jälkeenkkin.

Johtamis- ja asiantuntijatyössä on paljon suunnittelua. Yhä useammalla työ- ja vapaa-aika sekoittuvat keskenään sekä hyvällä että huonolla tavalla. Työ hajoaa tehtäväksi monissa paikoissa, ja tavoitesuuntautunut työaika valtaa alaa. Vaeltavat nomadit tai ainakin osittainen etätyö ovat jo arkipäivää. Sosiaaliset verkostot ovatkin nykyorganisaatioissa oleellisia. Niitä laajennetaan myös työpaikan ulkopuolella, jopa harrastusten yhteydessä. Monet harrastusmaailmassa kerätyt taidot siirtyvät plussana työn puolelle, vaikka kaikki eivät sitä itse huomaa. Tärkeäksi tiedetään fyysisen jaksamisen kasvattaminen urheiluharrasteissa, ja tätä työpaikat tukevatkin. Vähemmälle tiedolle jää, että myös kulttuuri tarjoaa monenlaisia oppimisen mahdollisuuksia. Yhä tarpeellisemmaksi muodostuva empatian taito kehittyy yhteisharrastusten lisäksi jopa yksinäisessä lukemisharrastuksessa. Luterilaisen työkuulttuurin perintönä aktiivisten harrastajien maailmassakin pyritään tehokkuuteen ja tuloksiin. Tästä hyötyy monella tavalla myös työelämä. Harrasteilla onkin paljon positiivista siirtymää työhön. Toisaalta niiden funktio on tarjota työelämälle vastapainoa, iloa ja irrottautumista.

Uteltias mieli on hyvä lähtökohta työelämässä. Se kannustaa oppimaan uusia asioita. Tutkiva ote työhön ja ihmisiin tekee arjesta mielenkiintoisen. Siispä toivotan tekstieni lukijoille pitkää uraa!

---

## 2 Keulakuvan rooli on näkyvä osa johtamistyötä

---

Pohdimme työssäkävien aikuisopiskelijoideni kanssa, mitä kaikkea organisaation keulakuvan rooli tarkoittaa. Keskustelujen perusteella opiskelijat haastattelivat 45 eri-ikäistä johtotehtävissä toimivaa miestä ja naista. Nämä edustivat pieniä palvelualan yrittäjiä, raskaan teollisuuden, laitosten ja virastojen sekä kaupan ja pankkisektorin johto- ja päällikköporrasta. Paljon yhteistä löytyi saaduista kertomuksista.

Haastateltavien mukaan keulakuvan rooli rooliodotuksineen näkyy toiminnassa niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidostahojen parissa. Oman organisaation jäsenille pitää olla esimerkki ja mallin näyttäjä. Asennoituminen ei ole yhdentekevää, siinä korostuu henkilöstöjohtaminen. Työmoraali, sanansa pitäminen, asiallisuus ja reiluus välittyvät koko työyhteisöön. Sovitut asiat on pidettävä. Ei johtaja voi alkaa rapauttaa sääntöjä, joita porukan kanssa yhdessä on laadittu. Alaisten lisäksi esimerkkiä on näytettävä johdonmukaisesti myös niille, jotka työskentelevät talossa vaikkapa vuokrafirmojen kautta, erilaisina palveluntuottajina tai työharjoittelijoina. Virallisten tilanteiden lisäksi keulakuvan käyttäytymistä tarkkaillaan myös epävirallisissa yhteyksissä, kuten virkistyspäivissä tai pikkujouluissa.

On myös tärkeää, millaisen mielikuvan talosta antaa ulospäin. Asianmukainen ulkoinen olemus, käytös ja puhetapa välittävät tunteita asiakkaille ja muille sidosryhmille. Keulakuva muodostaa isolta osalta käsityksen talon ammattitaidosta. Moni joutuukin etukäteen tarkasti miettimään, miten missäkin tilanteessa menettelee tai mitä sanoo. Tämä koskee muita enemmän pienyrittäjiä, joihin yritys henkilöityy, tai paikkakunnalla tunnettujen organisaatioiden johtoa. Ja vaikka työpaikassa pukeuduttaisiin epämuodollisesti, keulakuvalta usein edellytetään tietynlaista pukeutumiskoodia työn ulkopuolella. Hän on tavallaan työpaikkansa symboli. Näyttää myös olevan aloja, kuten pankit, joilla asemaan liittyvät rooliodotukset leviävät vapaa-aikaan muita selkeämmin. Uskottavuus ja luotettavuus asettavat rajoitteita käyttäytymiselle. On myös väliä sillä, mitä keulakuva viestii sosiaalisessa mediassa. Oman organisaation imago pitää viesteissä ottaa huomioon tavallaan sidosryhmien johtamisen lähtökohtana.

Tiivistäisin haastattelujen ytimen erään haastateltavan sanoihin "reiluus ja laadullisuus työssä, edustavuus työpaikan ulkopuolella".

Kauppalehti 30.10.2017

---

# 3 Empatian voima on tärkeä erilaisuutta arvostavissa organisaatioissa

---

Empaattisuudesta on tullut ajankohtainen tutkimusaihe ja siitä on alettu puhua myös työelämässä. Tärkeäksi asia nousee etenkin erilaisuutta arvostavissa organisaatioissa. Hyvin toimivissa työpaikoissa onkin havaittu olevan paljon empaattisuutta, samoin menestyvissä johtajissa.

Mitä tällä käsitteellä tarkoitetaan? Se nähdään kyvyksi eläytyä toisen ihmisen maailmaan ja tarkastella asioita vastapuolenkin näkökulmasta tuomitsematta. Aito empaattisuus edellyttää myös kykyä ilmaista ymmärtävänsä toista. Tämä luo yhteenkuuluvuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta työyhteisöön.

Empaattisuuden sanotaan edellyttävän hyvää itsetuntemusta sekä omien tunteiden, niin myönteisten kuin kielteisten, erittelemisen taitoa. Kun tunteitaan osaa tunnistaa ja nimetä, voi rohkaista myös toisia tekemään samoin. Tuntemuksia ilmaistaan sanoin ja kehon kielellä. Kaikki me toivomme, että näkemyksiämme kuunnellaan ja että meitä ymmärretään.

Empaattisuutta tutkineet väittävät, että kyseessä ei niinkään ole luonteenpiirre, vaan opeteltavissa oleva myötäelämisen taito. Empaattinen pyrkii ottamaan toiset huomioon. Herkälle ja sensitiiviselle ihmiselle toisten ajatusten aistiminen on muita helpompaa. Monesti myötäeläminen kuitenkin vaatii ponnistelua. Näin tapahtuu esimerkiksi ratkottaessa työpaikan ongelmia. Syvällinen kuunteleminen ja utelias asenne toisen näkökantoja kohtaan johtavat aitoon vuorovaikutukseen ja vievät asioita eteenpäin. Osapuolten perspektiivi laajenee ja syntyy synergisiä, uutta luovia ratkaisuja. Tämä puolestaan synnyttää keskinäistä arvostusta ja luottamusta. Se, joka ei kykene asettumaan toisen asemaan, jähmettyy poteroonsa. Aito kuuntelu johtaa myös joustavampaan käyttäytymiseen.

Empaattisuudesta on tulossa keskeinen esimiestaito. Jos esimiehellä on vaistoa kuunnella alaisiaan keskittyneesti, hän kykenee myös esittämään omia visioitaan selkeämmin ja saa viestinsä paremmin perille. Eläytyminen alaisten odotuksiin ja tarpeisiin on usein haastavaa, mutta auttaa esimerkiksi delegoinnissa ja motivoinnissa. Kun jokaiselle löytyy sopiva työnteon tapa, se näkyy tuloksissa. Ihmisten rytmisyys vaihtelee ja tilanteet ratkaisevat, kumpi on parempi lopputuloksen kannalta, ulospäin suuntautuneen nopea toiminta, vaiko sisäänpäin kääntyneen perusteellinen pohdinta. Sensitiivisyys on tärkeää myös rekrytoinnissa ja henkilöarvioinnissa. Luova työkin edellyttää toisten näkemysten tajuamista.

E erityisen tärkeää esimiehen olisi omata empaattisuutta vaikeissa muutoksissa ja irtisanomistilanteissa. Ihmisten turvallisuuden tarve on synnynnäistä. Irtisanottu kokee häpeää, jota kuitenkin empaattinen ja auttavainen suhtautuminen lievittää. Neuvottelemalla on

helpompi löytää yksilöitä kunnioittavia ratkaisuja. Liiallista suruun samaistumista pitää kuitenkin välttää, koska se johtaa uupumiseen.

Huumori ja rentous edesauttavat myötäelämistä organisaatiossa. Toisen asemaan asettautumista voi opetella myös lukemalla kaunokirjallisuutta, käymällä elokuvissa ja teatterissa sekä hakeutumalla tilanteisiin, joissa on monenlaisia ihmisiä.

Kaleva 9.10.2017

---

# 4 Karismaattinen johtaja puhalttaa porukkaan hengen

---

Minkä vuoksi organisaatioiden huipulle nousee nykyisin perinteisistä säännöistä piittaamattomia karismaattisiksi luonnehdittuja johtohahmoja? Onko ajassamme jokin erityinen tilaus näille mukaansa tempaaville, tunteisiin vetoaville tyypeille?

Karismaattisella henkilöllä on poikkeuksellisia piirteitä, joiden avulla hän kohoaa muiden yläpuolelle ikään kuin luonnostaan. Alun perin uskonnollisiin yhteisöihin liittynyt käsite on vahvasti siirtynyt politiikkaan ja yritysmaailmaan. Kyky puhutella ihmisiä ja vastata joukkojen tarpeisiin tekevät karismaatikoista valovoimaisia sankarihahmoja, joilta odotetaan selkeitä suunnannäyttöjä. Pelkät luonteenomaisuudet eivät kuitenkaan selitä ilmiötä. Tällaisia henkilöitä ilmaantuu jostakin silloin, kun on syntynyt sosiaalinen tilaus. Näin tapahtuu työyhteisöissä ja politiikassa useistakin syistä.

Tyypillinen syy on kriisi. Kun organisaatiolla on jostakin syystä hätä, siellä aletaan toivoa pelastajaa. Sisäiset konfliktit, sekaisin olevat asiat tai kaaos pakottavat etsimään uudenlaista järjestystä. Umpikujassa rämpiville selkeäsanainen, näkemyksellinen ja dramaattinenkin pelastaja tulee kuin kaitsemuksen lähettämänä. Itseensä luottava, asian ytimeen porautuva liideri lupaa panna tuulemaan ja hänen teräväsanaiset viestinsä tehoavat ihmisiin. Keräämällä ympärilleen saman mielisten piirin tämä superihminen alkaa luoda uutta järjestystä.

Jonkin isomman muutoksen tarpeessa oleva organisaatio huutaa visionääristä muutosagenttia, joka kykenee tarjoamaan uudenlaisia merkityksiä ja arvoja ja uskaltaa pistää vanhat säännöt remonttiin. Karismaattinen persoona puhalttaa porukkaan hengen vetoamalla ihmisten sisäisiin motivaattoreihin. Innostunut johto saa väen ponnistelemaan kohti parempaa yhteistä tulevaisuutta. Hyvällä muutosjohtajalla on energiaa ja kyky esittää selkeästi uusi suunta.

Jatkuva epävarmuus tai ulkoiset uhat tekevät yhteisöstä stressaantuneen. Väsähtänyt henkilöstö alkaa toivoa, että joku näyttäisi tien ongelmista ulos. Tämä tarjoaa persoonallaan hallitsevalle, ratkaisun avaimia kilisyttävälle henkilölle mahdollisuuden tarttua ruoriin. Karismaatikko osaa luoda epävarmoille turvallisuuden tunnetta ja tarjota jotain, mihin samaistua.

Vaikka organisaation elämä sujuisi hyvinkin, joku voimakkaasti vallanhaluinen, riskihakuinen yhteisön jäsen näkee vikoja ja puutteita rauhallisessa menossa. Kärjistävillä puheilla tämä tempaa mukaansa seikkailunhaluiset sekä ne, joita maltillinen johtajuus ärsyttää. Karismaattisuus liittyykin yleensä uusien mahdollisuuksien esiin tuomiseen. Byrokratisoitunut organisaatio saa elvytystä ja kehittää uutta bisnestä tunteisiin vetoavan johtohahmon myötä.

Voidaan siis päätellä, että organisaatioihin saattaa syntyä johtamistyhjiöitä joko sisäisen tarvetilan tai ulkoisten uhkien vuoksi. Herkkävaistoinen karismaatikko osaa tulkita tilanteen ja

täyttää tyhjiön maalaamalla selkeäsanaisen vision, johon on helppo tarttua. Näin nähtynä karisma toimii prosessina yhteisön ja johtajan välillä.

Satakunnan Kansa 5.6.2017

---

# 5 Karismaattinen johtaja heittää vanhat perinteet romukoppaan

---

Filosofi Pekka Himasen mukaan (Aamulehti 2.4.) ihmisten tyytymättömyys yhteiskunnassa tiivistyy, kun suurelta osalta puuttuu tärkeäksi koettu identiteetti ja viiteryhmä. Tämä selittää myös populismin nousua.

Populistinen kansanliike edellyttää karismaattista johtajuutta. Johtamiskirjallisuudessa karisma nähdään yhtenä vallankäytön lähteenä. Tilannetekijät mahdollistavat karismaattisen henkilön esiin putkahtamisen, kun organisaatiossa vallitsee stressi, kriisi tai hätä. Jos vanhat toimintatavat koetaan rappeutuneiksi ja ovat murentumassa, kaivataan muutosta. Syntyy tarve uudelle.

Kuin vastauksena organisaation ongelmaan jostakin nousee valokeilaan pelastaja, joka tarttuu tilaisuuteen ja tarjoaa selkeää näkemystä ongelmaan. Hän esittää yllättäviä näkökulmia ja ratkaisumalleja. Tätä tukemaan hän aikoo kehittää nykyistä paremman järjestelmän. Karismaattisella persoonalla on kyky valaista tuntematonta tulevaisuuden visioilla, joille hän löytää kuvaavat ilmaisut ja jotka hän iskostaa joukkojen mieliin yksinkertaisilla iskulauseilla. Dramaattinen ja liioitteluun taipuvainen esiintyminen auttaa häntä ottamaan tilanteet haltuunsa.

Visionäärinen henkilö luo kuvan suuresta tehtävästä, jota hoitamaan ryhdyttäisiin porukalla. Ihmiset valtaa tunne, että heistä huolehditaan. Organisaation murrostilanne tavallaan tarjoaa visionäärille välineet, joita tämä käyttää rikkoakseen vanhoja sääntöjä ja luodakseen uusia merkityksiä. Viestiään hän täydentää konkretisoivalla symboliikalla, kuten esine- ja kuvakielellä sekä pukeutumisella. Mitä valovoimaisemmaksi tämä uusi kyky käy, sitä vaikeammaksi tulee hänen näkemystensä vastustaminen.

Karismaattiset persoonat ovat jollakin saralla lahjakkaita ja menestyneitä, yleensä heitä yhdistää valtava energisyys. Väsymätön asiansa ajaja ei laske tunteja, vaan paneutuu tehtävänsä täysillä. Suosion lisääntyminen kasvattaa karismaattisen auran hänen ympärilleen, mikä alkaa seuraajien silmissä väikkyä sädekehänä. Voimakas usko omaan asiaan sekä arvomaailmaan synnyttää sisäisen palon ja vahvan luottamuksen oman toiminnan oikeellisuuteen. Muut oikeutuksen tavat, kuten lait, joutavat romukoppaan. Itseluottamus yhdistyneenä voimakastahtoisuuteen saa joukot tuntemaan magneettista vetovoimaa näkemyksellistä pelastajaansa kohtaan.

Toisin kuin voisi olettaa, karisma ei ole pelkästään kyseisen henkilön ominaisuus. Se on syvästi kaivattua vastavuoroisuutta. Karismaattisella johtajalla on kyky aistia tunnelmat sekä puhutella joukkoja ja vedota niiden tarpeisiin. Nimenomaan uudenlaista identiteettiä etsivät ihmiset tarvitsevat tiennäyttäjän, joka tarttuu ruoriin varmalla kädellä. Perinteiden rikkoja vastaa näihin odotuksiin tunnevaltaisella kielellä, ja seuraajat alkavat ylittää omia rajojaan. Selkeä artikulaatio, osuvat puhuttelusanat ja tunne huolehtivaisuudesta synnyttävät joukkohengen. Mihin johtaja

uskoo, siihen alkavat kannattajatkin uskoa. Mukaan tempautumattomat katselevat ihmeissään kehittyvää hurmoksellisuutta.

Karismaattiseen johtajuuteen kuuluu kummallinen kaksijakoisuus. Tämä henkilö osaa olla yksi meistä, mutta varjelee tiukasti etäisyyttään. Hän tuntuu kohdistavan katseensa jokaiseen yksilöön, ja silti pysyttelee saavuttamattomana. Karismasuhde on nimenomaan hyvin voimakas tunnesuhde. Valovoimaista puhujaa joko rakastetaan tai vihataan, kylmäksi hän ei yleisöään jätä.

Persoonallisuudellaan hallitseva henkilö luo usein alun uudentlaiselle organisaatiolle, olipa kyseessä valtio, kirkko, järjestö tai muutoksen kourissa pyristelevä liikeyritys. Pelastajan roolissaan karismaattinen johtaja kokoaa ympärilleen pienen piirin, oman ydinryhmänsä, joka vähitellen synnyttää uudenlaisen organisaatiokulttuurin monine osa-alueineen ja byrokraatioineen. Karismakaan ei ole ikuista. Arkipäivän kanssakäymisessä se kuluu ja karisee kuin mikä tahansa ilmiö organisaatioiden elämässä.

Aamulehti 27.5.2017



---

# 6 Perehdyttäminen on työpaikassa avainasia

---

Uuden työn aloittaminen tuntuu aina jännittävältä odotuksineen ja unelmineen. Kiinnostunut paikanhakija ottaakin organisaatiosta selvää jo ennen haastattelua.

Perehdyttäminen on lain ja työturvallisuuden sanelemaa. Henkilöstöjohtamisen opettajana olen kuullut satojen organisaatioiden käytännöistä. Joissakin taloissa asia on viimeisen päälle viilattu, ohjeistettu, aikataulutettu, jopa arvioinniltaan pisteytetty. Tervetuliaislahjakin annetaan. Löytyy myös firmoja, joissa homma hoidetaan vasemmalla kädellä, töihin joutuu lähes kylmiltään.

Parhaimmillaan prosessi on kaksisuuntainen. Johto ja esimiehet kantavat kokonaisvastuun ja ainakin isommissa taloissa käytännön opastaminen delegoidaan niille, joilla on parhaiten hallussaan tulokkaan tarvitsema tietous. Alun orientaatiovaiheessa tulijaa kiinnostaa kokonaiskuva organisaatiosta ja sen kulttuurista. Mitä paremmin kuva kyetään luomaan, sitä nopeampaa on mukaan solauttaminen. Hyvä perehdyttäjä on motivoitunut, kärsivällinen ja empaattinen. Tulokkaan ideoita kannattaa ehkä ottaa käyttöön vanhojen rutiinien sijaan. Sähköisten materiaalien lisäksi kaivataan myös kasvokkain kohtaamista. Osittaisessa vierihoidossa tulokas toimii itsenäisesti ja saa apua pyytäessään. Täsmäratkaisuja tarvitaan, kukin oppii yksilöllisesti, kuunnellen, lukien tai kokeillen. Omaksumistahti vaihtelee. Oppijan kannattaa kirjata asioita muistiin. Näin kasvaa luottavainen olo, joka kantaa vakioitehtävissä ja poikkeustilanteissa.

Kaikki muutokset edellyttävät perehdytystä. Fuusiot ja yrityskaupat ovat uusia alkujia. Pitkiltä vapailta ja ulkomaankomennuksilta palaavat, esimiehiksi tai tehtävästä toiseen siirtyvät ovat muutosten edessä. Väkeä otetaan vuokrafirmoista, opiskelijoita oppilaitoksista. Joskus asiakas hoitaa perehdyttämisen tai asiakkaasta tulee taloon työntekijä. Entä kuka opastaa uusissa tehtävissä ja toimissa? Erityisen haasteelliseen tilanteeseen joutuu yksin töitä tekevä.

Tulokkaiden opastaminen oman työn ohella voi olla uuvuttavaa. Ongelmaksi muodostuu kiire. Niinpä suunnittelu, jo yksinkertainen muistilistakin, tekee prosessista jämäkän. Kyseessä on eräs organisaation avainasioista. Sisään ajamisen laiminlyönti syö talon mainetta. Koeajalla voi joskus istahtaa keskustelemaan, miten menee. Siitä saa hyviä vinkkejä prosessin kehittämiseksi.

Se kyllä itseäni ihmetyttää, miten perehdytetään, kun kyseessä ovat lyhyet työpätkät.

Kauppalehti 10.4.2018

---

# 7 Harkittu rekrytointi ja huolellinen perehdyttäminen ehkäisevät irtisanomisia

---

Työpaikoissa on monia syitä siihen, miksi jollekulle halutaan lähtöpassin. Jos ei synny tarpeeksi tulosta, saattaa uhkana olla kylmää kyytiä. Huolimaton tai epärehellinen voidaan oikeutetusti heittää ulos. Hankalaksi koettu persoona joutuu toistuvasti kahnauksiin muiden kanssa. Nopeutta arvostavassa paikassa hidas työntekijä koetaan epäkelvoksi. Työnantajan tai tämän omaisuuden vahingoittaminen on ilman muuta syy erottamiseen. Mutta oli peruste mikä tahansa, meidän työkeskeisessä kulttuurissamme irtisanottu kokee itsensä loukatuksi, ja epäoikeudenmukaisuuden sekä hylätyksi tulemisen tunteita on raskas kantaa.

Jotta tulisi mahdollisimman vähän näitä nyt kiisteltäviä irtisanomisia, työorganisaatioiden pitää panostaa tarkasti harkittuun rekrytointiin ja hyvään perehdyttämiseen. Työnantajan kannattaa miettiä viimeisen päälle, mitä haluaa ja millaisilla valmiuksilla varustettua henkilöä taloonsa etsii. Paikkaa hakevan puolestaan tulee selkeästi tiedostaa omat ominaisuutensa ja osaamisensa. On reilua kertoa rehellisesti, mutta liioittelematta aikaansaannoksistaan. Haastattelussa voi suoraan kysyä, täyttääkö työn vaatimukset. Oleellista on jo tässä vaiheessa nähdä, osuvatko osapuolten tarpeet yksiin. Työntekijä on hyvä, jos hänellä on sisäistä motivaatiota ja hän kokee tehtävän sekä paikan kulttuurin omakseen. Sopeutuminen porukkaan ja talon arvomaailmaan on ensiarvoisen tärkeää.

Perehdyttäminen on kiireessäkin hoidettava niin kattavasti, että valittu suoriutuu tehtävistään. Työnantajan on luotava itselleen näkemys siitä, mitä tulijan kuuluu osata jo hakiessaan ja mitä kaikkea tälle on sitten tarpeen selittää ja neuvoa. Työn muuttuessa kouluttaminen on keskeistä. Mutta työntekijän on itsensäkin kannettava vastuu osaamisensa ajan tasalla pitämisestä.

Toki tilanteet ja ihmiset muuttuvat, eikä kaikki aina menekään loputtomiin hyvin. Pitemmän päälle tehtävät eivät ehkä enää kiinnosta tai tulee muita ongelmia. Jos on annettava potkut, on fiksua kertoa perustelut ja vastata irtisanotun selviämiseksi niin tärkeisiin miksi-kysymyksiin. Tilannetta voi pehmentää järjestämällä jonkinlaista ohjausta eteenpäin. Keneltäkään ei saisi raakasti ja kylmästi viedä omanarvontuntoa. Pohdittavaksi tulee myös, millaisia suojautumismekanismia jäljelle jääneet itselleen kehittävät ja miten käy työssä niin oleelliselle luottamuksen tarpeelle. Hyvä ilmapiiri on tunnetusti tuloksenteon kannalta keskeinen seikka!

Turun Sanomat 2.11.2018

---

# 8 Työpaikan kehittämisessä

## jokaisen on hoidettava leiviskänsä

---

Henkilöstön osaaminen työorganisaatioissa on monisäikeinen asia. Se koostuu tiedoista, taidoista, jopa asenteista. Kukaan ei kuitenkaan voi enää elää vain tätä hetkeä. Niinpä johdon on jatkuvasti haisteltava tuulia ja hahmoteltava tulevaa. Pitää ymmärtää, mihin päin trendit kulkevat ja laatia strateginen mielikuva tulevasta osaamistarpeesta. On myös mietittävä, miten tarpeeseen vastataan. Johdon tehtävä onkin jatkuvasti arvioida vastuullaan olevaa kokonaisuosaamista, kasata palasia joustavasti uusiin muodostelmiin ja miettiä, miten parhaiten kehittää organisaatiota. Etenkin, jos haluaa kulkea askelen edellä, on kohdistettava resurssit oikein.

Sain jonkinlaisen näkemyksen Satakunnan, Varsinais-Suomen ja Pirkanmaan alueella toimivista organisaatioista lukiessani 27 opiskelijan kirjoitelmat heidän työpaikoistaan. Isoissa taloissa osaamista johdetaan yleensä tietoisesti, pienemmissä yrityksissä asiasta ei välttämättä puhuta liiketalouden termein, mutta kehittämishenki elää kaikissa. Osaamiseen panostetaan, joskin kireän budjetin aikoina vähemmän.

Jokaisessa meissä on kasvupotentiaalia. Pitää vain löytää itselle ja elämäntilanteelle sopiva oppimisen tapa. Aloittelija tarvitsee kattavan perehdyttämisen, mutta hänen näkemyksiään kannattaa myös kuunnella. Ammatillainen syventää tai laajentaa osaamistaan lukemalla, kuuntelemalla ja katselemalla soveltaen oppimaansa työhönsä. Projektit, mentorointiparin hankkiminen, koulutustilaisuudet tai työn ohella opiskelu kasvattavat ammattiosaamista. Uransa loppuvaiheita elävä, monet muutokset läpikäynyt konkari reflektoi ja miettii kriittisesti, mitä uusia palasia työtehtävään kannattaa liittää, mitä ei.

Arki opettaa eniten. Kohdeorganisaatioissa talon sisäinen koulutus vaikuttaakin olevan sangen käytännönläheistä. Kehitellään uudenlaisia tapoja toimia, pienten askelten oppiminen on arvossaan. Työtä muotoillaan ja ainakin isommissa organisaatioissa mahdollistuvat erilaiset urapolut. Onnistumisiakin jaetaan niin, että muut voivat ammentaa niistä ideoita omaan työhönsä.

Osaamisen arviointi kuuluu johdon tehtäviin. Monenlaisia työkaluja näyttää olevan käytössä. Johdolta toivotaan kuitenkin enemmän perehtymistä ruohonjuuritason arkiseen aherrukseen. Henkilöstön ja asiakkaiden empaattisen kuuntelun uskotaan kantavan hedelmää. Kehityskeskustelut suovat mahdollisuuden vaikuttaa omaan tehtävänkuvaan, mutta ne pitää sijoittaa laajempiin kokonaisuuksiin.

Osaamisen kasvu motivoi ja turvaa työllistymistä. Se tuo lisäarvoa ja rakentaa työhön uudenlaisia merkityksiä sekä laajentaa kunkin omia rajoja. Oppiminen vaatii, mutta myös palkitsee. Työpaikoissa kannattaakin panostaa joustaviin työjärjestelyihin. Innostunut johto on hyvä sparraaja ja talon myönteinen ilmapiiri helpottaa oppimista. Asiakastyytyväisyyden kasvu kruunaa tuloksen.

Organisaatio kuitenkin potkii omaan nilkkaansa, jos alituiset muutokset tuovat henkilöstölle liikaa kuormaa. Välillä tarvitaan sulattelua, vakiinnuttamista ja kunnon tuumaustaukoja. Väsähtäneen henkilöstön tai johtoportaan vaihtuvuus rapauttavat ja murentavat osaamista.

Satakunnan Kansa 22.1.2018

---

# 9 Joustot työorganisaatiossa syntyvät johdon ja henkilöstön yhteispelillä

---

Työelämä ei ole enää staattista ja pitkälle ennakoitavaa. Siitä huolimatta organisaatiot joutuvat miettimään toimintaansa tulevaisuudessa. Raameja, kuten lainsäädäntöä ja kollektiivisia sopimuksia pitää noudattaa. Hallitus kuitenkin haluaa edistää paikallista sopimista. Yksi mahdollisuus sopeutua muuttuviin tilanteisiin ovat joustot. Joustoja on ajallisia, maantieteellisiä, määrällisiä ja toiminnallisia. Yhteen työpaikkaan sopivat yhdenlaiset, toiseen toisenlaiset.

Liukumat ja vuorotyöt ovat Suomessa tavallisia, mutta neuvottelua vaativat ainakin lomien suunnittelu, osa-aikaisuudet, sapatit ja muut vapaat. Yhä useammalla on tavoitteiden ohjaama työaika. Lisäksi projektien deadlinet, sesongit ja työruuhkat vaativat tekijöiltään venymistä. Kiireisen tahdin keskellä moni kaippaa huokoistamista.

Sukkulointi organisaation toimipaikkojen tai asiakkaiden välillä on tuttua muillekin kuin myyntihenkilöille. Osittainen etätyö ja täysin liikkuva mobiilityö avaavat huikeita mahdollisuuksia, mutta tunkevat kotiin hämärtäen salakavalasti työn ja muun elämän rajan. Paljon suunnittelua edellyttävä toimenkuva vaatii hyvän vastapainon, että työt lähtevät mielestä. Tutkimusten mukaan erityisesti asiantuntijat tekevät paljon palkatonta ylityötä.

Tilaukanta, liiketoiminnan- ja asiakkaiden määrä sekä palveluodotukset säätelevät henkilöstötarvetta ja -rakennetta. Ydinryhmä on palkattu pysyväksi, muuttuviin tilanteisiin voidaan vastata muun muassa osa-aikaisilla, vuokratyöllä, harjoittelijoilla ja opiskelijoilla. Työaikapankit ovat mahdollisuus välttää lomautuksia. Periaatteessa niitä voidaan käyttää, kuten tavallista pankkiakin: tallettamiseen tai velanottoon. Harvempi tosin käyttänee jälkimmäistä vaihtoehtoa.

Tehtävien sisällöissä toiminnalliset joustot ovat ainakin asiantuntijoille tuttuja. Tehtäväkierto kasvattaa henkilöstön osaamista, verkostoa ja motivaatiota. Näin kehittyvät moniosaajat mahdollistavat väen joustavan siirtelyn sekä ainakin osin poissaolojen paikkaamisen. Kierto tarjoaa myös urasuunnittelun reittejä matalissa organisaatioissa, joissa esimiesporras on pieni ja yletä voi vain harva.

Organisaatiot väreilevät jatkuvaa liikettä. Kyseessä on kuin venyvä stretch-kangas, joka pitelee koossa sisällään olevia ryhmiä ja yksilöitä muovaten niitä aina uuteen uskoon. Hienoa on, jos

muotti noudattelee tuloksekkaasti organisaation tavoitteita tavalla, johon jäsenet sitoutuvat. Joustaminen on johdon ja henkilöstön yhteinen mahdollisuus kehittää organisaatiota. Ne ovat myös yksi tapa pidentää työuria niin alkupäästä ja loppupäästä kuin keskeltäkin.

Kauppalehti 25.10.2016

---

# 10 Toimintaympäristössä tarve joustavuuteen

---

Ohjelmistoala haluaa testata laajasti työelämän joustoja (Aamulehti 3. joulukuuta 2016). Myös muilla aloilla toimintaympäristön ennustamattomuuteen voidaan varautua joustamalla joko maantieteellisesti, toiminnallisesti tai ajallisesti.

Ajallinen joustaminen on useimmille suomalaisille tuttua, mutta kuinka moni tulee ajatelleeksi, että se tarjoaa henkilöstölle todella pitkävaikutteisen sisäisen kannustimen? Suuri osa suomalaisista on tavalla tai toisella liukuvan työajan piirissä. Liukumat työpäivän alusta tai lopusta lienevät yleisiä. Monia muitakin mahdollisuuksia löytyy. Työt voidaan sopia esimerkiksi päivittäisen, viikoittaisen tai vaikkapa vuosittaisen tuntimäärän mukaiseksi. Komennusmiehet urakoivat tiivistettyä työviikkoa voidakseen sitten viettää pidennetyn viikonlopun kotipaikkakunnallaan. Vuorotyö on arkea teollisuudessa, kaupanalalla sekä monissa julkisissa ja yksityisissä palveluissa. Tavoitesuuntautunut työaika kohdistuu yhä useampiin. Tämä mahdollistaa myös osittaisen etätyön, mikä sinänsä tarjoaa monelle merkittävän kannustimen.

Etätyö on kuitenkin kaksipiippuinen juttu; ainakin perheellisellä kotona ahkeroinnin rupeamat katkoineen voivat muodostua vaikeasti laskettaviksi. Asiantuntija- ja johtamistyössä taas useinkin joustetaan työajoissa ylöspäin, etenkin kun projektien deadlinet lähestyvät. Suunnittelua sisältävä työ kulkee mukana kaikkialla, ellei sille löydä todella irrottavaa vastapainoa. Kiireiset työpäivät kaipaavat huokoistamista, taukoja hengähtää ja vaihtaa rauhassa kuulumisia. Onko kalenteriakaan aina pakko täyttää ääriään myöten? Luppoajat silloin tällöin auttavat jaksamaan paremmin.

Osa-aikaisuus jouston muotona on tyypillisesti organisaation strateginen päätös. Toisaalta näin voidaan paikata hankalia työaikoja. Vaikka suuri osa henkilöstöstä arvostaisi kokoaikatyötä, osa-aikaisuus on kannustin ainakin monille opiskelijoille, pienten lasten vanhemmille tai omaistaan hoitaville. Toistaiseksi voi vielä jäädä osa-aikaeläkkeellekin, mikä antaa panoksia pitkään uraan. Ajallisen joustamisen muotoja organisaation näkökulmasta ovat myös lomat, opintovapaat tai vuorotteluvapaat sekä määräaikaisuudet.

Työaikapankki muodostaa joustavan työajan apuvälineen, jonne voi tallettaa ja josta voi nostaa tai lainata aikaa. Työaikapankin käyttämisen periaatteet kannattaa kuitenkin sopia yhdessä, jotta se koetaan oikeudenmukaiseksi. Tämä on myös keino välttää henkilöstölle ikäviä joustamisen muotoja - lomautuksia.

Joustavuushalukkuus opettaa neuvottelutaitoja, empaattisuutta, vastavuoroisuutta ja sopeutumista. Johdolta se vaatii myönteistä ihmisenäkemyttä ja henkilöstöltä korkeaa työmoraalia. Sisäiset kannustimet nähdään pitkäaikaisiksi motivaattoreiksi ja ne lisäävät sitoutumista työhön ja työpaikkaan.

Aamulehti 17.12.2016

---

# 11 Työorganisaatioissa luuraa monenlaisia pelkoja

---

Työpaikoissa vaikuttaa nykyään olevan paljon turvattomuuden tunnetta, huolestuneisuutta ja ahdistuneisuutta. Turvafirmojen palvelut ovat jo arkea. Negatiivisia tuntemuksia kumpuaa kuitenkin eriasteisina myös työpaikkojen sisältä, niiden kulttuurisista rakenteista tai ihmissuhteista. Pelolla johtaminen on erityisen huono tapa toimia.

Työelämässä kaikki ei ole järjellä selitettävää. Eriasteiset pelot aiheuttavat stressiä. Monet ovat huolestuneita suorituspainneissa, turvallisuushakuiset jännittävät selviytymistä muutosten oravanpyörässä. Vaikka meillä hoetaan huippusuorittamisen mantraa, eivät kaikki jaksata jatkuvasti antaa parastaan ja olla arvioinnin kohteena. Lisäksi YT-kierteet räjäyttävät pelon aseman menetyksestä tai totaalista hylätyksi tulemisestä. Jo työpaikkahaastattelussa moni istuu polvet täristen, miettien kelpaako, rekrytointipäätöksen tekevä puolestaan joutuu kantamaan taloudellisen vastuun valinnan onnistumisesta.

Pelot voivat olla keino suojella omia rajoja, mutta pahimmillaan ne torjuvat mahdollisuuksia ja nielevät energiaa. Toisaalta erilaiset uhkakuvat ovat väistämätön osa elämää eikä järjellä yksin kyetä ratkaisemaan ongelmia. Tunteet vaikuttavat aina taustalla ja vallan ottaessaan ne kulkevat järkeä nopeammin. Niillä on myös taipumus tarttua.

Nykyisin pitää osata johtaa myös tunteita. Mitä se sitten merkitsee? Erilaisten tunteiden ymmärtäminen on niiden johtamisen lähtökohta. Ei työelämän pelkojakaan pidä vähätellä. Kun niiden olemassaolon tunnustaa, niitä voi koettaa tunnistaa. Johtamistyössä tämä tarkoittaa omien tunnefilojen syvällistä ymmärrystä, mikä puolestaan mahdollistaa johdettavien empaattisen kuuntelun. Ahdistavia asioita on tärkeä ottaa esille ja käynnistää keskustelu. Isoja mörköjä voi yhdessä alaisten kanssa pilkkoa pienempiin ja hallittavampiin osiin.

Turvallisen ilmapiirin luominen petaa hyvän pohjan työskentelylle ja on edellytys luovuudelle sekä mielekkäälle uuden oppimiselle. Uusissa ja oudoissa tai erityisen hankalissa tilanteissa tarvitaan paljon tiedottamista ja dialogia. Muutoksissa ja kehittämisessä olisi löydettävä aikaa rauhalliselle oppimiselle, jotta hallinnan tunne ei täysin katoa. Myös erilaiset rutiinit ja traditiot tuovat työyhteisöön turvallista jatkuvuuden tunnetta. Perusoptimistinen suhtautuminen työ- ja muuhunkin elämään antaa voimavaroja!

Turun Sanomat 17.11.2017



---

# 12 Introvertillakin on paikkansa työyhteisössä

---

Tämän hetken työkultuurimme arvostaa ulospäinsuuntautuneita verkostoitujia. Sisäänpäinkääntynyt introvertti tai ujo putoavat kisasta monesti jo työhaastattelussa, koska itsensä kehuminen ei ole heille luontaista.

Introversio on synnynnäinen ominaisuus, josta lapsuuden ja myöhemmän iän kokemukset ovat tehneet suhteellisen pysyvän tavan reagoida. Usein introvertti on ujo, hiljainen ja herkkä. Työssä hän voi kuitenkin joutua piiloutumaan reippaan ja rohkean rooliin, mutta epäaito rooli on rankka. Olisiko tässä yksi syy uupumisiin?

Introvertti on rauhallinen työntekijä, joka sopeutuu yhteisöön. Hän ei tee itsestään numeroa. Usein hän on hyvin työhönsä suuntautunut, välistä jopa työnarkomaani. Reagointitavat ovat erilaisia kuin ulospäinsuuntautuneella, esimerkiksi palautuminen voi olla hitaampaa. Älyn käyttäminen tuo sisäänpäin kääntyneelle pohdiskelijalle tyydytystä. Herkkyys on hänen voimavaransa ja introvertit sopivat ammatteihin, joissa tarvitaan toisten ymmärtämistä.

Ryhmissä introvertit voivat ottaa useanlaisia rooleja. Joku on varovainen, etäinen tarkkailija, toinen ymmärtäväinen kuuntelija tai sovittelija. Kolmas on vastuuntuntoinen huolehtija. Usein introvertti jännittää esiintymistä. Kokouksissa hän on hiljainen. Häntä pidetään eristäytyvänä, joskus itsepäisenä, itsetietoisena tai ylimielisenä. Sosiaalinen etäisyys on osa hänen persoonaansa ja oma reviiiri tärkeä.

Itsenäisessä tehtävässä työskentelevä introvertti on usein analyttinen ja luova ajattelija. Hän ei ole sosiaalinen häviö, vaikka kätkee hyviä ominaisuuksiaan vakan alle.

Herkkäaistiselle introvertille avokonttori voi olla rankka työtila. Melu, musiikki ja jatkuvat keskeytykset häiritsevät. Usein nopeat tutustumiset ovat hankalia ja esimerkiksi cocktailkutsuissa hänen on vaikea keksiä sanottavaa. Työyhteisöissä herkkä sisäänpäinkääntynyt joutuu välillä kiusaamisen kohteeksi.

Turvallisuushakuiselle introvertille pätkätöiden aika sopii huonosti. Rekrytoijalle hänen palkkaamisensa voi olla haaste, vaikka taloon saataisiin rauhallinen työntekijä. Kuitenkin sopivan tehtävän saanut, oman ilmaisukeinonsa löytänyt henkilö on tuottava, vaikka tarvitsisi miettimisaikaa. Introvertti vie asiat loppuun.

Introvertille hallinnan tunne on tärkeä. Muutoksissa hän tarvitsee rohkaisua ja aikaa.

Hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluu monia introvertille tyypillisiä piirteitä, kuten herkkyys, empaattisuus ja hyvävaistoisuus, usein myös visionärisyys. Monissa tilanteissa tarvitaan harkintaa. Hyvä henkilöstöjohtaja on empaattinen ja tahdikas sekä aistii tunnelmien muutokset. Hyvän johtajan ominaisuudet ovatkin tilannesidonnaisia.

Työelämässä siis myös introvertti saakoon olla oma itsensä. Viime vuosina korostunut ulospäinsuuntautuneisuuden yksipuolinen arvostus lienee saavuttanut lakipisteensä.

Kaleva 4.3.2016

---

# 13 Turvallisuushakuinenkin on työelämässä hyvä tyyppi

---

Turvallisuus on ihmisen perustarve. Työelämässä se koskee lähinnä toimeentuloa sekä fyysistä ja psyykkistä turvallisuutta. Turvallisuuteen ankkuroituvaa ei kuitenkaan nykyään pidetä ihannetyöntekijänä, vaan kaikkien pitäisi aina innolla hypätä mukaan uusiin hankkeisiin. Ei silti päästä mihinkään siitä, että muutosten pyörteissä osa meistä arvostaa vakautta yli muun. Joissakin elämänvaiheissa, kuten pienten lasten vanhemmuudessa tai eläkeiän lähestyessä toivotaan edes jonkinlaista pysyvyyttä. Irtisanomisten uhatessa ja epävarmuuden kasvaessa henkilöstön turvallisuushakuisuus syvenee.

Erilaisia persoonallisuustyyppejä motivoivat eri asiat. Turvallisuutta korostavalle näitä ovat työpaikan säilyminen sekä ennustettavissa oleva arki. Perusasiat painottuvat: hyvä perehdyttäminen, selkeät ohjeet ja käytännöt sekä rakentava palaute, jossa on myös kiitosta mukana. Kalenteroidut aikataulut ja tehtävät, rutiinit sekä erilaiset rituaalit rytmittävät viikko-ohjelmaa. Vakautta arvostava ahdistuu hohumuksesta, koska haluaa käyttää kykyjään rauhassa. Johdolta hän toivoo aitoa välittämistä, pitkäjänteistä tukea ja paljon viestimistä. Luottavainen olo on hänelle tärkeää tulosten saavuttamiseksi. Hallitsevana piirteenä turvallisuuteen jumittuminen rajoittaa uran kehittymistä. Koska kyseessä ei ole uudistajaluonne, palkkatyöura sopii paremmin kuin esimiestyö tai epävarmuutta sisältävä itsenäinen yrittäjyys.

Muutostilanteisiin turvallisuushakuinen ei lähde mukaan etulinjassa. Hän tarkkailee ja asioiden hyväksyminen vaatii aikaa. Niinpä syvälliset perustelut, tulevaisuuden mahdollisimman konkreettinen hahmottaminen sekä kuunteleva ja osallistava valmentaminen ovat kehittämishankkeiden johtamisessa paikallaan. Muutosrumbassa vakaudenkaipuinen myös väsyä ja hyytyä muita helpommin. Muuntautuminen syö häneltä energiaa enemmän kuin yrittäjätyyppiseltä tai luovalta persoonalta. Selviytyminen askarruttaa ja joskus vaatimukset tuntuvat kohtuuttomilta. Turvallisuutta painottava kaipaa kannustamista ja rohkaisua muita enemmän.

Kuitenkin työympäristö väistämättä muuttuu. Sen, joka toivoo työnsä kulkevan edes jokseenkin tuttuja latuja, kannattaa kasvattaa itsevarmuuttaan pitämällä huolta osaamisensa syventämisestä tai laajentamisesta ja kehittämällä omaa lahjakkuuttaan pikkuhiljaa koko ajan. Hallinnan kokemus on hänelle muita tärkeämpää ja selviytymisen tunne pysyy yllä ainoastaan tietojen päivittämällä sekä uutta opettelemalla. Tärkeää olisi rohkeasti herätellä uteliaasta asennetta tulevaa kohtaan ja laventaa omia rajoja vähä vähältä. Uteliaisuus onkin osoittautunut merkittäväksi tekijäksi pitkissä työurissa.

Ihmisen pitää toimia tavalla, joka tuntuu hänestä omalta. Kun tehtävät ja niitä hoitavat henkilöt pelaavat hyvin yhteen, työelämä on täynnä hyviä tyyppejä. Ei kaikkien tarvitse yrittää ahtautua samaan muottiin. Pitkää uraa selittää keskeisesti nimenomaan sopusointu oman työn kanssa!

Kaleva 28.4.2018

---

# 14 Riitit ja rituaalit vakauttavat ja ilahduttavat työpaikan elämää

---

Meillä ihmisillä on tapana kehittää elämäämme monenlaisia riittejä ja rituaaleja, toistuvia tapahtumia tai tapahtumasarjoja. Työpaikoissa nämä heijastavat talon arvoja ja uskomuksia, ja konkretisoivat sallittuja normeja. Joillakin rituaaleilla on pitkä perinne, toisaalta uusia syntyy jatkuvasti.

Rituaaleja on erityyppisiä. Siirtymäriitit merkitsevät käännekohtia. Sellaisia ovat esimerkiksi työhaastattelut, joissa kumpikin osapuoli tavoittelee häivähdystä tulevasta. Valittua perehdytettäessä pitää miettiä hyvä ohjelma, jonka avulla tämä vihitään organisaation toimintaan, sen koukeroihin ja salaisuuksiin. Ylennyksen saanut toivoo statuksellista riittä, vähintään uuden tittelin julkistamista ja palkankorotusta. Muutosprosessit kannattaa käynnistää starttifilaisuudella antamaan kehittämispotkua ja työntämään väkeä toivottuun suuntaan. Uuden tuotteen nimiäisiin tai työpaikkaa muuttavan lähtöhaastatteluunkin on järkevää kehittää omat riittinsä.

Kauden avajaiset, vuosipäivät tai tilinpäätös rytmittävät elämää kalenterin mukaan. Ne ovat etappeja, jotka jakavat henkilöstön aikaa mielekkäisiin jaksoihin. Haluamme vanhan syklisen aikakäsityksen elävän nykyisinkin vuodenkierrossa mukana. Pelkkä lineaarinen eteenpäin meneminen olisi tylsää.

Kriisiriittejä tarvitsemme jonkin rankan tapahtuman yhteydessä. Kriisiavussa puramme ja kohtaamme kipeitä tunteita, jotta voisimme hyväksyä vaikean asian. Kriisiriitti – tai ainakin sellaiseksi koettu – lienee myös yt-neuvottelu, jolla uudelleen järjestelyjen lisäksi tehdään lainmukaiseksi myös väen vähentäminen. Julkisen virheen tapahduttua puolestaan on usein välttämätöntä pitää tiedotustilaisuus yrityskuvan kiillottamiseksi.

Pysähtymisenkin on työssä tärkeää. Kukapa ei tykkäisi arjesta-irti-riiteistä, juhlavista seremonioista, joissa tuodaan esiin organisaation onnistumistarinoita! Symboliikka on tällöin merkittävässä asemassa. Ohjelmaa kuuluu täydentää talolle sopivalla tavalla, vaikkapa musiikilla, laululla tai tanssilla. Pikkujouluissa moni haluaa pistää roolit nurin kuten ennenvanhaisissa karnevaaleissa. Uusia aluevaltauksia ja projektipäättäjäisiä tiimin jäsenet juhlistavat mielellään täytekakulla ja maljannostolla, eivätkä kiittäminen tai pieni palkitseminenkaan tee pahaa. Eläkekahveilla muistellaan porukalla menneitä vuosia ja ihaillaan lähtijälle myönnettyä ansiomerkkiä.

Rituaaleihin liittyy usein taikauskonomaisten esineiden käyttöä. Uskotaan, että laivaa vesille laskettaessa keulaan rikottu shampanjapullo tuottaa onnea. Esineiden ja symbolien kieli viestiikin tapahtumasta sekä selkeyttää sen merkitystä. Esimerkiksi fuusiossa uuden logon julkistaminen ikään kuin konkretisoi tilanteen henkilöstölle ja ulkoisille sidostahoille. Kokousriittien läpiviemiseenkin liittyy rituaaliesineistöä talon arvostusten mukaan.

Riitit ja rituaalit tiivistävät joukkoa, mahdollistavat yhteisiä tunnekokemuksia, kasvattavat lojaaliutta, opettavat sekä tuovat uutta voimaa. Niiden avulla luodaan myös uusia merkityksiä ja turvallisuuden tunnetta.

Aamulehti 19.10.2018

---

# 15 Jokaisessa iässä voi suunnitella uraa

---

Nykyään kenelläkään ei ole varmuutta työn säilymisestä. Työ voi muuttua vähitellen tai kertaheitolla. Urasuunnittelu on tärkeä osa henkilöstöjohtamista kaikenlaisissa organisaatioissa. Sen voi nähdä muutoksen ja luovuuden johtamisena sekä toimivien olosuhteiden kehittämisenä.

Lähtökohtana ovat johdon visiot, organisaatiosuunnittelu sekä henkilöstön analyysit omasta osaamisesta, kapasiteetista ja motivaatiosta. Urasuunnittelu edistää sitoutumista nivomalla yhteen organisaation ja yksilön tavoitteet. Urapolku muodostuu yhdessä tehdyistä päätöksistä.

Joustavalla uralla henkilö voi siirtyä tehtävästä, osastolta tai yksiköstä toiseen, ylöspäin, sivusuuntaan tai alaspäin. Rekrytoinneissa sisäinen haku edellyttää tasapuolista tiedonkulkua

kaikille valinnasta kiinnostuneille. Myös osaamisen laajentaminen tai syventäminen samassa tehtävässä tuo merkityksellisyyttä.

Esimiehelle suunnittelu on organisaation mahdollisuuksien kartoittamista, henkilöstölle omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä päämäärätietoisuutta. Urajohtamisella laaditaan polkuja ja tuetaan kehittymistä. Uran voi myös nähdä monenlaisia sivuhaaroja tarjoavana jokena.

Uravaihenäkökulman mukaan alku- keski- ja loppu-uraa luonnehtivat kullekin elämänvaiheelle olennaiset tarpeet. Lähestyttäessä tasavuosikymmeniä herää urapohdinta. Tätä kannattaa hyödyntää suunnittelussa.

Alku-ura on kokeilua, liikkumista ja etsimistä. Nuoret haluavat työelämältä mielekkyyttä. Käytännön harjoittelu teoreettisten opintojen lomassa suo mahdollisuuden pohtia tehtyjä valintoja. Nuorilla on energiaa, he kaipaavat haasteita ja tukea. Palautekin on tärkeää. Toimintatapoja kyseenalaistetaan. Myönteinen "pöhinä" kannustaa. Opiskelijat muodostavat voimavaran seudun yrityksille ja muille organisaatioille. Työhön perehdytettäessä kannattaa hyödyntää se uusi tieto, jota heillä on.

Keskiuralla ollaan valmiita ammattilaisia, vakiintuneita, itsenäisiä osajia. Elämän puolivälissä tärkeäksi kohoava yksilöllistyminen painottaa sisäistä tyytyväisyyttä. Täyttymättömät toiveet laukaisevat urakriisin. Pysähtynyttä uraa voi korjata uusilla tehtävillä, vastuun kasvattamisella tai esimiesasemalla. Siirto, tehtäväkierto, projektit, opiskelu tai puoliammatillinen harrastus antavat uutta intoa, osaamista ja verkostoa.

Loppu-uralla laajan kokemuksen tuoma jäsentynyt ajattelu, olennaisuuksiin keskittyminen ja osaamisen siirtäminen hyödyttävät organisaatiota. Nuorempien mentorointi tuo arvostusta ja kasvattaa omaakin osaamista. Sopiva kuormitus auttaa vähittäisessä luopumisessa. Monet pitkälle koulutetut haluavat vielä siirtyä johonkin uuteen. Irtisanomisissa vanhimmat eivät välttämättä tahdo ensimmäisiksi tapetille.

Kehityskeskustelu on hyvä paikka urasuunnittelulle. Yhdessä asetetut tavoitteet kannustavat yritteliäiseen ja vastuulliseen asenteeseen. Johdolle urasuunnittelun haaste on organisaation kokonaisuuden hahmottaminen kaikille. Henkilöstölle oman minän analyysi osana yhteisiä puitteita suo mahdollisuuden rakentaa mielekäs, omaehtoinen uratarina.

Hyvä työura tuo elämään sisältöä, sosiaalisia suhteita ja suomalaiselle tärkeän osan identiteettiä.

Aamulehti 2.3.2016

.

---

# 16 Pitkää uraa selittävät monet tekijät

---

Suomessa tarvitaan pitempiä työuria turvaamaan eläkkeiden taso. Vuonna 2017 alaraja nousee 65 vuoteen 1962 jälkeen syntyneille. Vuoden 2005 eläkeuudistuksesta elinikä on noussut 4,5 vuotta. Elinäkakerroin ja karttumet eivät ole toimineet toivotulla tavalla. Maksurasitusta ei voi lykätä tuleville sukupolville ja julkinen talous kärsii kestävyysvajeesta. Tosin eläköitymisikä on noussut keskimäärin yli 61 vuoteen.

Pian kaksi kolmasosaa iästä on käytettävä työntekoon, edellyttäen että työtä on tarjolla. Organisaatiot kohtaavat monenlaisia haasteita.

Pitkää uraa selittävät monet tekijät. Keskeisiä ovat terveys, tasa-arvoinen kohtelu, henkilöstön osallistaminen muutoksissa, uuden oppiminen ja työn muotoilu. Muita ovat korkea koulutus, luovuus, hyvä työyhteisö, arvostus sekä työn ja muun elämän harmonia.

Katkenneet työurat tulevat kalliiksi. Ikääntyneistä kannattaa huolehtia. Sairauslomalta itsensä tervetulleeksi kokenut palaaja voi jatkaa uraansa pitkään, jos prosessissa ovat mukana esimies, työterveyshuolto ja työyhteisö. Tehtäviä ja kuormitusta voi sopeuttaa.

Yhdenvertaisuus edellyttää ikäyrjinnän poistamista rekrytoinnissa, delegoinnissa, motivoinnissa ja kehittämisessä. Kaikki ansaitsevat yhtäläiset mahdollisuudet, iäkkäämmät jaksamisensa rajoissa.

Suuri uuvuttava tekijä on jatkuvan muutoksen aiheuttama krooninen kiire. Kiireessä tehty työ sotii tekijänsä etiikkaa vastaan. Muutoksissa henkilöstön osallistaminen sitouttaa, ei sanelu. Kannattaako jatkuva muutospakko?

Organisaation kehittämisessä voi edetä motivoinnin kautta. Uuden oppiminen sopivalla kuormituksella ja itselle sopivalla tavalla luo mielekkyyttä ja oman roolin hahmotus tulevaisuuden visioissa turvallisuuden tunnetta. Kokeneiden kiteytyntä älykkyyttä voi hyödyntää ongelmanratkaisussa. Keski-ikästä lähtien ihmisen generatiivisuus etsii uusia reittejä. Kun panostetaan vahvuuksiin, säilyy kiinnostus työhön.

Keskustellen asetetut tavoitteet kannustavat. Omaan työhön vaikuttaminen, oikeudenmukainen palkitseminen ja kiitos motivoivat Työidentiteetillä on myös sosiaalinen ulottuvuus, se luo arvostusta.

Luova työ ja loppuunsaattamisen tarve ennustavat pitkää uraa. On nautinto nähdä työnsä kasvavan valmiiksi. Pisintä uraa tekevätkin usein luovat taiteilijat ja ne, joiden työ vaatii omaa kehittelyä. Kiitollinen yleisö tai asiakas suovat suuren sisäisen palkkion.

Korkea koulutus mahdollistaa monipuolisen työn. Mielekkyyden kokemus imaisee mukaansa ja antaa energiaa. Vähemmän koulutusta edellyttävissä tehtävissä voi panostaa työn muotoiluun



eli monipuolistaa tehtäviä tai yhdistää niitä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Yhteensopivuus työn kanssa lisää uran mittaa.

Yhteisöllisyys kasvaa erilaisten riittien, rituaalien ja seremonioiden avulla. Tärkeää on myös erilaisuuden ymmärtäminen, kiusaamisen tunnistaminen ja ehkäiseminen. Kaikki eivät sovi samaan muottiin.

Monen voimia verottavat yksityiselämän paineet; sairaudet, ihmissuhdeongelmat ja apua tarvitsevat perheenjäsenet tai sukulaiset. Työaikaan, -paikkaan tai tehtäviin liittyvät joustot helpottavat. Pitkää uraa ei haluta tehdä muun elämän kustannuksella. Hyvää henkilöstöjohtamista on ihmisen ymmärtäminen kokonaisuudeksi.

Työn ja yksityiselämän rajojen häipyminen kuluttaa. Asiantuntija- ja johtamistehtävissä aivoja on vaikea jättää vapaa-ajaksi narikkaan. Kannattaakin hankkia mielekäs harrastus viemään ajatukset työstä.

Pitkää uraa selittävät siis monet tekijät. Näiden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä työntekijän että työnantajan ja johdon taholla tuottavat hyviä tuloksia.

Satakunnan Kansa 28.1.2016

---

# 17 Viisikymppisetkin haluavat uusia haasteita

---

Suomalaiset viihtyvät entistä pidempään työelämässä. Viime vuosina työkyky on kohentunut ja työ fyysisesti keventynyt. Koulutettujen määrä on kasvanut ja korkea koulutustaso suojaa sairauksilta. Hyvä terveys ja positiivinen suhde työhön lisäävät halua pysytellä rattailla. Monet vaihtavat työpaikkaa viisikymmentä täytettyäänkin, osa työnnettyinä, toiset uusien haasteiden vetäminä.

Massiiviset irtisanomiset ja kokonaisten toimialojen hiipuminen työntävät kohti uutta leipäpuuta. Vuoden alussa korkeakoulutettuja työttömiä oli noin 50.000. Etenkin suuret organisaatiot ovat vähentäneet henkilöstöään. Osa joutuu loppu-uralla tyytymään määräraikaisiin tehtäviin tai kouluttautumaan uudestaan. Aktiivisimmat availevat kuitenkin itse uusia ovia. Suuriakin uraloikkia tapahtuu. Tyypillinen syy on oman mukavuusalueen liiallinen tuttuus. Nuoruuden valinnat eivät enää päde tai arvomaailma ei vastaa työpaikan arvoja. Mielekkyyttä etsitään uudelta toimialalta tai erilaisesta asiakaskunnasta. Työelämän seniorit tähtäävät perspektiivien laajenemiseen. Kertyneelle osaamiselle etsitään toisenlaisia toimintatapoja tai painopisteen muutosta.

Maa on täynnä aikuisopiskelijoita, hankitut kompetenssit tarjoavat nostetta ja halua testata itseä. Uusi työ tutussa talossa on oiva keino kehittyä moniosaajaksi ja laajentaa verkostoa. Pienissä yrityksissä mahdollisuudet ovat kuitenkin rajalliset, ja etenemisteitä etsitään muualta. Jollekulle yhteistoiminta partnerin kanssa antaa mahdollisuuden siirtyä tämän leipiin. Osaamiselle tavoitellaan myös laajempaa käyttöä siirtymällä julkiselta puolelta yksityiselle tai päinvastoin.

Jos ilmaantuu kiehtovia tilaisuuksia, konkarikin tekee hypyn tuntemattomaan. Headhunter soittaa, haaste sytyttää, ja utelias pistää itsensä likoon. Kokemukset sekä sosiaalinen osaaminen auttavat hahmottamaan asioita laajalti ja syntyy jatkumo kaikelle jo tehdyille. Kun itseluottamusta ja kompetensseja riittää, tie vie uusiin ympäristöihin. On niitäkin, jotka ovat tottuneet hyppäämään uuteen muutaman vuoden välein. Monen konkarin paikanvaihdolla on jokin yleishyödyllinen tarkoitus; asia on sydäntä lähellä, organisaatiokulttuuri kiinnostaa tai työllä on yhteiskunnallista merkitystä. Ikä tuo kykyä keskittyä olennaisuuksiin. Joku pitää itseään shyvänä joukkuepelaajana ja sopivana täydentämään toisen organisaation verkostoja.

Kaikki eivät tahdo parantaa vauhtia, vaan kaipaavat pehmeää laskua. Muutos toisensa perään on luovittu läpi ja helpotusta haetaan siirtymällä hierarkiassa alaspäin tai esimiestyöstä asiantuntijaksi. Matkustamista vaativa työ vaihtuu tehtävään, jossa aikaa jää tärkeille ihmissuhteille ja harrastuksiin. Joku palaa ulkomailta takaisin tai vanha kotiseutu houkuttelee.

Ikä tuo ymmärtämistä ja eläytymiskykyä. Monimutkaiset kokonaisuudet kypsyvät viisaudeksi. Tehtävän vaihdossa iällä ei liene keskeistä merkitystä, jos henkilö on hyvässä kunnossa. Aktiivisella

ja uteliaalla asenteella pärjää työelämässä pitkään. Lähtöhaastattelussa seniorilta saa subjektiivisen ja osin jo ulkopuolisen silmin annetun palautteen.

Turun Sanomat 10.4.2016

---

# 18 Kuusikymppisiä asiantuntijoita pitää töissä uteliaisuus ja työn ytimeen keskittyminen

---

Talouselämässä 4/2017 esitellään Pekka Järvisen kirja Miten selvitä eläkepäivistä. Suomen noin 420 000 asiantuntijatehtävissä toimivasta osa lähenee kolmatta ikää. Etsin viimeisten vuosien Talouselämien Uratie-osioista artikkeleita kuusikymppisistä asiantuntijoista, joita kolmanteen ikään siirtyminen ei vielä näytä houkuttelevan. Yli 20 tekstin perusteella voi tehdä useita päätelmiä. Mikä näitä kuusikymppisiä – joista monet ovat reippaasti ylikin – pitää työelämässä?

Energiaa vaikuttaa riittävän, itseä ei koeta vanhaksi. Omien vahvuuksien käyttäminen innostaa ja opittavaa löytyy vielä. Moni on vaihtanut usein töitä laajentaakseen näkökulmiaan. Kuusikymppisenäkin otetaan vastaan uusia haasteita. Utelias asenne ja itseluottamus, joillakin myös monet tutkinnot, johtavat haluun mennä vielä eteenpäin. Tehtävillä – etenkin jos kyseessä on uusi työ - on usein jokin itseä suurempi yhteiskunnallinen merkitys, ja kaikki kertynyt osaaminen halutaan antaa laajempaan käyttöön. Tällaista on vaikkapa lääkkeiden kehittäminen tai valistustyö. Luova ongelmanratkaisu innostaa, keskeneräiset hankkeet halutaan saattaa loppuun. Konsultointi, esiintyminen tai kirjoittaminen kuuluvat monen tehtäviin, ja joku on vielä kuusissakymmenissä siirtynyt uudelle kasvualalle. Edelleen löytyy myös pitkien urien aloja, joilla henkilökierto on johtanut monipuoliseen osaamiseen.

Hyvä ilmapiiri, jossa ei ole ikärasismia, nousee tärkeänä esiin. Näiden konkarien syvällistä osaamista arvostetaan tuntuvasti ja nuoremmat kysyvät heiltä neuvoa. Heillä itsellään on myös halu oppia jotain nuoremmilta. Työ tarjoaa edelleen päivittäisiä ilon aiheita ja pitää kosketuksissa ihmisiin.

Viimeisinä työvuosina halutaan tehdä jotain, mikä on kivaa, kaikki tekeminen ei edes tunnu työltä. Myös mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin ja oman työmäärän säätämiseen ovat tärkeitä. Turha säälä halutaan jättää pois ja keskittyä työn ytimeen.

Yhteistä asiantuntijakonkareille on myös se, että he ovat tienneet, mitä haluavat; vahva sisäinen motivaatio ja kiinnostus ovat ohjanneet uravalintoja. Toki sattumallakin on ollut sijansa. Työn eetos näyttää voimakkaalta. Kolmanteen ikään siirtyessään moni aikoo jatkaa töitä jossakin muodossa, ja virtaa riittää liikunnallisiin ja kulttuurisiin harrastuksiinkin.

Talouselämä 17.2.2017

---

# 19 Arvostusta kaivataan työelämässä

---

Tarve saada arvostusta osakseen on keskeinen asia elämässä. Nykyisessä selfie-yhteiskunnassa se vielä korostuu. Työelämän ilmiöistä tulostavoitteineen, jaksamisineen ja uupumisineen käydään loputonta keskustelua. Työssäkävyn aikuisopiskelijoideni puheista ja kirjoitelmista välittyy kummallisen usein viesti, että kiitos on harvinaista herkkua, mutta heti kun jokin menee pieleen, tulee palautetta tuutin täydeltä. Mistä johtuu tämä negatiivinen perusasenne? Selittääkö se osaltaan jaksamis- ja uupumisongelmaa?

Arvonannolla ja huomioimisella on merkitystä. Iästä, sukupuolesta ja työtehtävästä riippumatta opiskelijat tuovat esiin, miten tärkeää on saada tunnustusta ja kokea siten olevansa hyödyllinen yhteisön jäsen. Ihminenhän vertailee jatkuvasti itseään ja toimintaansa muihin lähellä oleviin.

Organisaatiokulttuurista riippuu, millaiset seikat talossa noteerataan korkealle. Tärkeinä pidetään osaamisen, suoritusten ja asenteen lisäksi porukkaan sopivia luonteenomaisuuksia. Organisaatiokulttuuriin liittyvien normien ja odotusten täyttämistä edellytetään, rekrytoinnitkin tehdään vahvistamaan jo olemassa olevaa mentaliteettia.

Arvostuksen saaminen on merkittävä motivaattori. Se näkyy palkkioissa, niin aineellisissa, aineettomissa kuin sosiaalisissakin. Vertailemme palkkojamme ja muita etuukiamme, haluamme vaikuttaa omaan tehtäväämme ja etsimme itsellemme sopivasti palkitsevan roolin ryhmissä. Jokainen rooli on kokonaisuuden kannalta tärkeä.

Toki tittelit, korkean aseman tuoma valta ja statussymbolit synnyttävät kunnioitusta. Mutta henkilöstöä voi arvostaa myös sinänsä näkymättömillä, joskin painoarvoltaan suurilla asioilla, kuten luottamuksella ja mahdollisuuksien rajoissa olevilla aikaan, paikkaan ja toimintaan liittyvillä joustoilla. Luottamus näkyy keskeisesti työnjaossa ja tavoissa valvoa tuotoksia. Hyvin suoritetuista projekteista kuuluu myös antaa kunnon tunnustus. Se nostaa osallistuneiden itsetuntoa eikä välttämättä tule kalliiksi. Onnistumisen kokemus urakan valmistumisen jälkeen tuo uutta intoa. Jos taas työ ei muodosta selkeitä kokonaisuuksia, pieniä huomionosoituksia voi järjestää muulla tavoin.

Alaisenkin kuuluu antaa tunnustusta esimiehelleen. Johtamistyö koostuu lukemattomista pienistä palasista. Niinpä arvostava suhtautuminen palasten välillä sukkuloivan ja monia lankoja käsissään pitävän henkilön työtä kohtaan antaa esimiehellekin uutta puhtia.

Olipa kyseessä johtaja, alainen tai kollega, jokainen tuntee olevansa arvokas, jos häntä kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti. Myös asiakkaan antama tunnustus piristää kummasti päivää.

Satakunnan Kansa 6.9.2017

---

## 20 Sisäisellä motivaatiolla on organisaatiolle suuri arvo

---

Jokaisella organisaatiolla on oma kannustinjärjestelmänsä, tosin ei aina kirjattu. Kannustimet koostuvat aineellisista ja aineettomista. Aineettomista tärkeä on ihmisten sisäinen motivaatio ja sitä voi työpaikoissa vahvistaa monin tavoin.

Kipinä sisäiselle motivaatiolle saattaa syttyä hyvinkin varhain; joku tietää jo lapsena, mikä hänestä tulee isona. Kaikilla ei ole kutsumusta ohjenuoranaan, mutta uskon, että jokainen on hyvä jossakin. Omat vahvuudet pitäisi tunnistaa, jotta syntyisi kiinnostus johonkin alaan tai ammattiin ja toive kehittyä siinä pitkällä tähtäimellä. Moni löytää oman paikkansa vasta kokeilujen kautta. Niille, jotka eivät tavoita työssään mitään kiehtovaa, maanantiaamut saattavat olla ankeuden paikka. Onneksi keskiurallakin ehtii vielä vaihtamaan suuntaa, jos into entiseen hiipuu. Niille taas, joita sisäinen palo pitelee pihdeissään, eläköityminen tuntuu vaikealta.

Kun ihminen löytää taipumustensa mukaisen työn, motivoitumiselle ankkuroituu oivallinen perusta. Organisaatioiden haaste puolestaan on etsiä tehtäviinsä ja yhteisöönsä sopivimmat osaajat. Tätä pitää täydentää hyvällä perehdyttämällä, jossa tulokkaalle annetaan kattava kokonaiskuva talosta. On hienoa päästä rakentamaan yhdessä jotain tärkeää. Sisäistä motivaatiota virittävät myös selkeä työrooli ja tavoitteet. Edelleen paranee, jos itse pääsee vaikuttamaan työnkuvansa muotoiluun.

Aloitteellisille ja luoville pitää löytyä tilaa. Muille järjestettäköön parhaat mahdollisuudet käyttää osaamistaan ja taitojaan, tulostavoitteilla voi valvoa. Onko olemassa suurenmoisempaa tunnetta, kuin merkittäväksi koetun työn valmistuminen ja ponnistelujen tuottama onnistumisen kokemus? Jos tätä täydentävät esimiehen ja asiakkaan kiitos, syntyy kehä, jossa samaa halutaan lisää.

Intoa kehkeytyy kullekin sopivankokoisista haasteista ja vastuista. Muutoshankkeissa ja toimintojen parantamisessakin onnistutaan, jos jokaiselle löytyy sopiva kehittämistapa. Metodeista ei ole pulaa, ja oman osaamisen kasvu on palkitsevaa. Johdon tehtävä on näyttää suuntaa sekä yhdistää organisaation ja yksilöiden tarpeet kohti tulevaisuuden tavoitteita. Tämä innostaa sitoutumaan.

Sosiaalisia motiiveja pidetään myös sisäisinä kannustimina. Tämän näkisin yksilölähtöisenä. Siinä, missä ulospäinsuuntautunut nauttii asiakassuhteista ja hälyisestä menosta, hiljaisempi toimii mieluusti omassa nurkkauksessaan, pohtivassa ja suunnittelevassa tehtävässä. Merkittävä sosiaalinen kannustin on innostunut ja oikeudenmukaiseksi koettu johto. Annetulla esimerkillä on taipumus heijastua peiliefektinä takaisin.

Ammattikorkeakoulun opettajana olen havainnut liiketalouden ja sosiaalialan opiskelijoiden arvostavan työssään samantyyppisiä sisäisiä kannustimia. Kuitenkin sosiaalipuolella tuodaan

toistuvasti esiin, miten hienoa on siirtää kaikki uusi oppi suoraan asiakastyöhön. Asiakastyön kehittäminen on heille sydämenasia. Sisäistä motivaatiota parhaimmillaan!

Kaleva 23.12.2017



---

# 21 Sosiaaliset motiivit ovat keskeisiä kannustimia työssä

---

Viimeaikaisten uutisten mukaan Suomessa on paljon yksinäisyyttä. Sosiaaliset tarpeet ovat oleellinen osa ihmisluontoa. Työorganisaatiot muodostavat keskeisen areenan toteuttaa näitä tarpeita ja mukavat työkaverit vaikuttavat aineettomien ja aineellisten kannustimien lisäksi työtyytyväisyyteen.

Organisaatiot tarjoavat monenlaisia mahdollisuuksia sosiaalisuuteen. Ihmisen perusluonne vaikuttaa siihen, missä määrin sosiaaliset motiivit koetaan tärkeiksi. Ekstrovertin tiedetään saavan voimaa ihmissuhteista ja etsiytyvän ryhmiin mieluummin kuin ujon ja sisäänpäin kääntyneen introvertin. Kaikilla meillä on kuitenkin tarve tulla pidetyksi ja arvostetuksi sekä saada huomiota muilta.

Työpaikoilla sosiaalisia tarpeita voidaan tyydyttää tiimeissä, projekteissa sekä monissa muissa ryhmätyön muodoissa. Jokaiselle on tärkeää saada esitellä ideoitaan ja mielipiteitään. Ryhmän jäsenten näkemykset tarjoavat niihin paitsi palautetta, myös oppimisen mahdollisuuksia. Toimiva henkilökemia esimiehen ja alaisten välillä vaikuttaa oleellisesti työilmapiiriin. Asiakaspalvelu sekä muiden sidostahojen tapaaminen suovat nekin vuorovaikutuksen mahdollisuuksia. Luottamustehtävissä yhteisiä asioita hoitava saa käyttää neuvottelutaitojaan. Mentorin kanssa voi pohtia uraansa. Muutosprosesseissa syntyy kontakteja coacheihin tai valmentajiin. Ulkoisilta koulutustilaisuuksilta etsitään samaistumista ammatilliseen viiteryhmään.

Merkittävä sisäinen kannustin on hahmottaa omaa työtehtävää laajempia kokonaisuuksia. Tähän päästään parityöllä tai osastorajat ylittävillä ryhmillä. Kollegojen roolien ymmärtäminen laventaa näkökulmia. Yhteiset tavoitteet edellyttävät toimivaa dialogia kasvattaen tunnetaitoja. Yksilösuorittajakin haluaa vaalia sosiaalista pääomaansa, ja luovaa työtä tekevä hakee inspiraatiota erilaisuuden kohtaamisella.

Toki sosiaalisilla motiiveilla tavoitellaan myös individuaalisia hyötyjä, kuten statuksen nostamista ja vallankäyttöä. Narsismiin taipuvainen tuntee tarvetta esiintyä, dominoida ja manipuloida muita. Joitakin kannustaa kilpailuasetelma.

Organisaatiot vastaavat sosiaalisiin tarpeisiin ideointipalavereilla ja yhteisiä ongelmia ratkovilla kokouksilla. Organisaatiokulttuuria ja yhteishenkeä tiivistetään erilaisilla rituaaleilla ja juhlavilla seremonioilla.

Virtuaalisuus mahdollistaa monenlaisia joustoja työhön, ja työn puitteissakin liikutaan paljon sosiaalisessa mediassa. Kuitenkin kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten on havaittu lisäävän keskinäistä luottamusta ja opettavan empatiaa. Sosiaalisuus on rakentava voima ja vaille huomiota jääminen nykyihmiselle karvasta.

Työpaikan kahvikulttuuri edistää vapaamuotoista seurustelua. Rennot tilanteet liimaavat porukkaa yhteen. Samanhenkisyys luo turvallisuutta ja parantaa yksilöiden omanarvontuntoa. Tylsäkin työ menettelee, jos on mukavia työkavereita, ja pettymyksiä voidaan purkaa sekä "höyryjä päästää" porukalla.

Hyvät ihmissuhteet työpaikalla ovat voimauttavia, terve ilmapiiri syntyy keskinäisestä arvostamisesta ja monenlaiset ihmissuhteet rikastuttavat työn lisäksi muuta elämää.

Suomessa on pitkät etäisyydet. Sen vuoksi työpaikan ihmissuhteet toimivat usein kaukana olevan perheen ja suvun korvikkeena. Erityisen tärkeitä työtoverit ovat yksineläville. Palkankorotus unohtuu parin tilinvälin aikana. Sen sijaan hyvät työkaverit ovat pitkäaikainen bonus!

Satakunnan Kansa 4.12.2017

---

# 22 Status on työelämässä merkittävä motivaattori – tasa-arvosta huolimatta

---

Tasa-arvo on keskeinen odotus suomalaisessa työelämässä. Tästä johtuen työpaikoissa pyritään nykyään kohti pelkistämistä ja avointa tiedonkulkua. Pyrkiminen ylöspäin ja eteenpäin on luterilaisessa kulttuurissa kuitenkin niin syvälle iskostunut asia, että jollakin tavalla organisaatioissa näkyy arvostuksellinen hierarkia. Erilaisten symbolien avulla viestitään ne kriteerit, jotka osoittavat menestystä. Arvostuksen osoittimet välittävät meille tietoa esimerkiksi siitä, kuka missäkin käyttää valtaa sekä valvoo normeja.

Väitän, että status toimii edelleen merkittävänä motivaation lähteenä. Se vetoaa tunteenomaisesti johonkin sellaiseen, mikä on mahdollista saavuttaa. Motivaattori antaa voimaa ponnistella kohti tavoiteltuja palkkioita. Jo työpaikat keskenään käyvät statuskilpailua taatakseen itselleen hyviä hakijoita. Menestyneisiin organisaatioihin halutaan töihin. Talon sisällä statusta tuovat seikat puolestaan vaihtelevat riippuen toimialasta, usein myös iästä ja koosta.

Tiimityökulttuurissa palkkio tulee jo arvostetun ryhmän jäsenyydestä. On hienoa kuulua hyvään joukkueeseen. ikään kuin kultapossukerhoon. Muuten status määräytyy pitkälti organisatorisen aseman perusteella. Johdolla se pohjautuu valtaan tehdä päätöksiä, asettaa päämääriä muille sekä valvoa ja arvioida suoritukset. Perinteisissä organisaatioissa johdolla on edelleen talon komein huone parhailla näköaloilla ja parkkipaikka lähinnä ulko-ovea. Ydinosaamisen omaavia asiantuntijoita arvostetaan koulutuksen ja kompetenssien, työntekijää ammattitaitojen perusteella. Kyllä komeat tittelit ja tehtävänimikkeet pitävät sisällään reilusti statusarvoa! Ne ovat itsetunnon kohottajia ja niistä on vaikea luopua eläkkeelle jäädessä. Erilaiset prenikat ja mitalit näyttävät, kuka on pärjääjä, vaikka ne olisivat työkaverien myöntämiä.

Virallisen statusrakenteen sisälle syntyy myös epävirallisia rakenteita, jotka kertovat ihmisten välisistä suhteista esimerkiksi taukojen aikana. Piilorakenteissa korkeimman statuksen saavat ne, joiden kautta kulkee merkittävin epävirallinen tieto tai jotka ovat muuten suosittuja.

Työelämä on varsinainen tarpeiden ja toiveiden viidakko. Status tuo siellä uskottavuutta. Symbolit ovat henkilöstölle keino hahmottaa selkeämmin talon arvoja. Ne inspiroivat, koska näyttämisenhalu on merkittävä sosiaalinen motiivi. Ne myös kontrolloivat palkiten menestyksekkäästä toiminnasta. Johtamistyössäkin on tärkeää tunnistaa yksilölliset kannustimet. Kilpailuhenkisyys elää edelleen, on hienoa olla vuoden paras jossakin!

Kuitenkin korkeaan statukselliseen asemaan saattaa liittyä kääntöpuolia; muita suurempi työmäärä ja se, että asema seuraa myös vapaa-aikaan säädellen käyttäytymistä. Esimerkiksi tunnetun organisaation keulakuvan on täytettävä arvonsa mukaiset rooliodotukset myös työpaikkansa ulkopuolella.

Aamulehti 16.9.2017

---

## 23 Työn ja vapaa-ajan raja käy yhä häilyvämmäksi

---

Ranskassa erotetaan työ- ja vapaa-aika toisistaan lakimuutoksella (Kaleva 6.1.2017). Tällä pyritään rajaamaan työkännyköiden ja sähköpostien vastaamisvelvoitetta työajan ulkopuolella.

Asia on hyvin kaksipiippuinen. Toki on tehtäviä, joissa työ jää työpaikalle, kun kello tulee neljä ja ovet suljetaan. Kuitenkin yleistyvät työaikajoustot ja tavoitesuuntautunut työaika tekevät rajaamisesta hankalan, ellei mahdottoman. Suhde työn ja vapaa-ajan välillä vaihtelee tehtävien tyyppin sekä organisatorisen aseman mukaan. On myös tehtäviä, jotka edellyttävät työroolin mukaista vapaa-ajan käyttäytymistä ammatillisen viiteryhmän normien vuoksi.

Johtotehtävillä on suuri siirtymävaikutus muuhun elämään. Johtamisessa on monia elementtejä, jotka edustavat muille vapaa-aikaa. Näitä ovat mm. sosiaalisten suhteiden hoitaminen ja erilaisissa yhdistyksissä toimiminen. Mitä korkeammassa asemassa ollaan, sitä enemmän työ vaatii yhteydenpitoa organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa kelloa katsomatta. Matkoja tehdään usein aikavyöhykkeitä ylittäen.

Myös asiantuntijatyöt johtavat elämänalueet integroivaan arkeen. Mitä enemmän koulutusta työ vaatii, sitä suurempi on usein sen siirtymä vapaaseen. Suomi on tiukasti luterilainen maa ja ahkeruus meihin syvälle iskostunut. Työn ja vapaa-ajan arvot sulautuvat herkästi toisiinsa. Välillä ei tiedä, onko töissä vai ei. Asiantuntijat kokevat työn elämänsä keskeiseksi alueeksi, mikä säätelee ajankäyttöä. Esimerkiksi opettajan ammatti vaatii suunnittelua ja jatkuvaa opiskelua. Iso osa töistä tehdään kotona, verottaja jopa sallii työhuonevähennyksen. Jos kollegojen kanssa pidetään yhteyttä vapaa-ajalla, keskustelu pakkaa liukumaan työhön. Monella lomatkin menevät uusien taitojen opetteluun ja muiden pitkänä pitämä vapaa-aika kietoutuu oman pätevyyden ylläpitämiseen.

Asiantuntija-ammateissa voi nähdä hierarkiatasoja, joista ylemmät vaativat suurempaa työn ja vapaa-ajan integroitumista. Elämäntapaan voi liittyä harrastus, jossa käytetään työn vaatimia taitoja. Siirryttäessä ammatillisessa hierarkiassa alaspäin integroituminen vähenee. Toimistotehtävät hoidetaan niille varatulla ajalla, toki usein liukumia käyttäen. Suorittavan portaan teollisuustöissä ja palveluammateissa on helpompi noudattaa sidottua työaika taukoineen sekä ylityökorvauksineen.

Entäpä yrittäjä? Kuinka moni, etenkin aloitteleva, selviää kahdeksasta neljään työajalla? Elämästä muodostuu kokonaisvaltaista oman osaamisen käyttämistä ja asiakkuuksien hankkimista. Mitä enemmän työ sisältää suunnittelun ja luovuuden elementtejä, sitä vaikeampi on tehdä ajallisia rajauksia.

Tulevaisuudessa tavoitesuuntautunut työaika valtaa alaa. Tämä edellyttää joustavuutta, milloin ylös-, milloin alaspäin. Toki työyhteisöissä on mahdollista pyrkiä laatimaan pelisääntöjä siitä, milloin pitää olla tavoitettavissa puhelimitse tai kuinka nopeasti sähköposteihin olisi vastattava.

Ihmisiä on kuitenkin erilaisissa työsuhteissa, jotkut osa-aikaisina, jotkut harjoittelijoina ja kuka mitäänkin. Tässähän on oiva lähtökohta harjoitella paikallista sopimista!

Kaikilla meillä on toive elää harmonista elämää, jossa työ, perhe-elämä, harrastukset ja vapaa-aika täydentävät toisiaan kulloisenkin elämänvaiheen vaatimalla tavalla.

Kaleva 11.1.2017

---

# 24 Moniosaajan aivot kaipaavat rauhoittavia välitiloja

---

Moniosaajan eli multitaskaajan työ on kiireistä ja vaihtelevaa. Työpäivä koostuu lukemattomista keskenään erilaisista palasista, joita koetetaan organisoida kalenterien avulla. Aivot prosessoivat jatkuvasti jotain abstraktia voidakseen siirtyä tehtävästä toiseen. Tyypillinen multitaskaaja on asiantuntija, jonka päivät ovat kilpailua ajan kanssa. Yritysmailman yhteistyökumppanin, ammattikorkeakoulun henkilöstö on hyvä esimerkki. Matriisiorganisaatiossa tehtävänantajia on useita ja aina ei tiedä, mihin ensin tarttua. Välillä kaikki tuntuu luovalta kaaokselta, josta pitää deadlineen mennessä syntyä jotain järjestystä ja kelpoista; oppitunti, yritysprojekti tai kehittämissuunnitelma.

Moniosaajan työ, vaikka onkin mielenkiintoista, kaipaa huokoistamista, pieniä pysähtymisiä. On tärkeää antautua suoritusten lomassa johonkin ei-muodolliseen, mikä rauhoittaa mielen. Välitilat ovat tarpeen, jotta aivot asemoituvat hahmottamaan uutta, joko edellistä täydentävää tai täysin päinvastaista. Muisti kamppailee monesti ääritilassa. Jos uuteen suuntautuminen on hankalaa, mielen valtaa hallitsemattomuuden tunne ja pitemmän päälle auttamaton stressi.

Työpaikoissa on nykyisin monenlaisia lepotiloja, jotka sallivat kiireen karkottamisen hetkeksi. Tärkeitä hengähtämisen mahdollistavia siirtymäpaikkoja ovat myös käytävät, pukuhuoneet ja eteisaulat. Siirtymän hetkellä ei olla enää edellisessä, mutta ei vielä seuraavassakaan asiassa. Henkilöstöhuoneen sohvalla nollataan pää edellisen työrupeaman tapahtumista ennen lähtöä seuraavaan haasteeseen. Sohva on kuin ei-kenenkään maa, johon uppoamalla voi rytmittää päivänsä sekä palautua ottamaan taas vastaan uusia tapahtumia ja kohtaamisia.

Siirtymätilanteisiin liittyy tyypillisesti monenlaisia rittejä ja rituaaleja. Kävely tai taukojumppa saa veret kiertämään, kuppi kahvia työkaverin kanssa mahdollistaa epämuodollisen jutustelun. Tupakoitsijat vetäisevät savut ulkona. Joku haluaa kaiken sosiaalisen hyörrinnän keskellä olla hetkisen yksin.

Välitilan tehtävä on ylittää kahden asian välinen kuilu, jotta mieli jäsentyy. Asiantuntijatyö vaatii latautumista ja pieniä irrottautumisia päivän palapelin onnistumiseksi. Siirtymäaika ja-tila rajaavat kuormitusta sekä parantavat hallinnan tunnetta. Riittävä etäisyys edellisestä saa nauttimaan uusista tilanteista ja ihmisistä, sekä talon sisällä että ulkopuolisten yhteistyötahojen kanssa. Multitaskaaja luovii monenlaisten, eri-ikäisten ja eri kulttuureista tulevien kanssa. Huokoistaminen ja välitilojen arvostaminen ovat omasta työkyvystä ja organisaation tuloksekkaisuudesta huolehtimista.

Kauppalehti 23.3.2017

---

# 25 Epäviralliset tilat ja ryhmät ovat osa työpaikkakulttuuria

---

Työtilojen suunnittelemiseen panostetaan paljon. Tärkeitä ovat myös tilat, joissa voi huohtaa kiireen lomassa. Nämä latautumispaidat keskusteluineen ovat epävirallisen organisaation aikaa.

Mikä sitten on epävirallinen organisaatio? Viralliset valta- ja vastuusuhteet kuvataan kaavioilla, epävirallista puolta niissä ei näy. Isommissa työpaikoissa uudella tulokkaalla menee aikaa kuvion hahmottamiseen. Kyseessä on kuin jäävuoren pinnan alla piilotteleva osa, jonka huomaa vähitellen.

Kahvi-, puku- ja lepotiloissa vaihdetaan kuulumiset ja puretaan työ- sekä muun elämän huolia. Sanaton sopimus on, että tauoilla jutellaan asioista vapaamuotoisesti.

Usein kahville mennään samoissa porukoissa. Spontaanit ryhmät ovat tärkeitä ja rakentavat osaltaan työidentiteettiä. Taukoseuraksi halutaan työkavereita, joiden kanssa on mukava viettää epävirallisempaa aikaa.

Työssäkäyvät ammattikorkeakouluopiskelijani kirjoittivat esseiden työpaikkojensa epävirallisesta puolesta. Näiden perusteella epämuodollisille ryhmille löytyy vähintään yksi yhdistävä tekijä. Tämä voi liittyä viralliseen puoleen, kuten työpisteiden läheisyyteen. Tai samoja tehtäviä hoitavat menevät syömään yhdessä. Moni yhteinen seikka on kuitenkin ihan muuta. Tyypillistä on elämänvaihe; kolmikymppiset juttelevat lastensa ihmeellisyyksistä ja kuusikymppiset muistelevat työpaikan alkuaikoja. Työn ohella opiskelevat vertailevat täysiä aikataulujaan. Saman koulutuksen omaavien on helppo keskustella keskenään, koska he katsovat asioita oppimastaan näkökulmasta. Tärkeä tekijä on myös huumori. On turvallista nauraa lepotiloissa samanhenkisten kanssa.

Työn liitännäisetkin yhdistävät. Kimppakyyti tarjoaa mahdollisuuden jutella kuluneesta päivästä ja muusta tärkeästä. Harrastukset näyttävät tärkeää roolia; golffarit vertailevat lounaalla tuloksiaan, lenkkeilijät askelmittareitaan ja veneilijät suunnittelevat kesäkauttaan. Ystävyyssuhteissa henkilökemiat tuottavat molemminpuolista hyväksymistä.

Työpaikassa voi myös olla asioita, jotka pännivät. Asenteiden samankaltaisuus muodostaa klikkejä ajamaan omia etuuksia. Voimakkaitakin tunteita puretaan kahvikupin ääressä.

Epävirallisissa verkostoissa kulkevat melkoiset tietovirrat. Työpaikan strategiaa ja muuta "pyhää liturgiaa" muunnetaan arkikielelle. Erilaisuus synnyttää ideoita, mutta samankaltaisten porukoissa niistä muokataan käyttökelpoisia toimintoja. Kahvi ja pulla sekä taukotilat ovat äärimmäisen tärkeitä, paitsi viihtymiselle, myös organisaation virallisten tavoitteiden toteutumiselle.

Turun Sanomat 20.2.2017



---

## 26 Kahvinurkkaus juttuineen on työpaikan pyhä tila

---

Pukukoppi on jääkiekkoilijoille pyhä paikka, yksityisalue omine tapoineen ja sääntöineen (Kaleva 31.1.). Näinhän se on työelämässä muuallakin. Epävirallinen jutustelu työkaverien kanssa työnteon lomassa on meille kaikille tärkeää. Kahvinurkkaus vastaa hyvinkin kiekkoilijoiden pukukoppia.

Moniko tulee ajatelleeksi, että työorganisaatioiden sisällä pyörii melkoinen epävirallisten ryhmien ja suhteiden verkosto? Virallinen organisaatio perustetaan määrätyn tarkoituksen vuoksi. Työpaikan kasvaessa rakenteen sisälle syntyy epämuodollisia suhteita ja porukoita. Ulospäin näkyvä toiminta onkin vain jäävuoren huippu. Pinnan alta löytyy varsinainen temmellyskenttä valta- ja vaikutussuhteineen. Siellä leiskuu erilaisia arvostuksia, tunteita, toiveita ja tarpeita. Näin on riippumatta siitä, että rekrytoinneissa haetaan arvomaailmaltaan talon virallisten arvojen kanssa yhteensopivia henkilöitä. Tunteet pääsevät esiin kahvitaukojen aikana.

Epävirallinen organisaatio ei näy kaavioissa. Se kehittyy vaikutussuhteiden yhdistelminä virallisten rakenteiden lomaan. Toiminta ei myöskään dokumentoidu. Työpaikan arjen käytännöt ovat täynnä sanattomia sopimuksia, esimerkiksi "oikeista" käyttäytymismalleista. Epäviralliset ryhmät tyydyttävät meissä sitä puolta, mihin virallinen organisaatio ei kykene. Niissä heitetään herjaa, ilot ja surut puretaan yhdessä. Vaikeasti tulkittava organisaatiokieliikin muovautuu arjen termeiksi pienemmissä porukoissa. Valtava määrä tietoa kulkee kahvinurkkausten puskaradion kautta.

Epäviralliset kokoonpanot muodostuvat usein samalla tasolla työskentelevistä. Näitä ovat samanhenkisten porukat ja ystävyysuhteet. On mieluisaa vaihtaa kuulumisia omia näkemyksiä tukevien kanssa. Vastavuoroinen empatia tuo hyvää mieltä. Uusimpiin juuruihin otetaan kantaa ja syntyy myös hyviä ideoita. Isoissa taloissa muodostuu väistämättä erilaisia eturyhmiä ja kuppikuntia, jotka pyrkivät lisäämään jäsentensä valtaa ja jakavat näille valikoitua tietoa. Omia etuuksia vertaillaan muiden vastaaviin. Niinpä klikit ja liittoutumat vetävät joskus toimintoja eri suuntiin.

Pitkäaikaisille ryhmille voi kehittyä pysyvä rakenne. Esimerkiksi senioreilla on kahvifiloissa ihan oma nurkkaus. Vetovoimaisista yksilöistä, kuten armoitetuista vitsiniekkoista, tulee merkittäviä epävirallisen vallan käyttäjiä. Suhteita muodostuu myös satunnaisesti kahvipöydän ääreen istahtaessa.

Organisaation viralliset tavoitteet ja rakenteet pyrkivät tehokkuuteen. Epävirallisella puolella on suuri vaikutus ilmapiiriin, sitoutumiseen ja viihtymiseen. Asioihin puuttumisen paikka on, jos jonkin epävirallisen ryhmän tavoite sotii virallisia tavoitteita vastaan. Se, mitä eläkkeelle jääneet kertovat työelämästä kaipaavansa, on tyypillisesti mukavien työkaverien kanssa vietetty "pukukoppiaika". Moni muistelee haikeana kahvitaukojen hedelmällisiä keskusteluja.

Kaleva 7.2.2017

---

# 27 Harrasteilla on positiivista siirtymää myös työhön

---

Päivi Alasuutari kirjoittaa kolumnissaan (Kaleva 30.8.2017) harrasteiden merkityksestä. Haluaisin lisätä tähän, että harrasteista siirtyy monenlaista osaamista työelämään. Työpaikat tukevat henkilöstönsä liikkumista setelein työteho mielessään. Henkinen työ vaatii fyysistä tasapainottamista. Harvemmin tiedostetaan kulttuuristen ja muiden älyllisten aktiviteettien omaavan monenlaista siirtymää työhön.

Merkityksellistä on taitojen ja osaamisen leviäminen. Kaunokirjallisuus, teatteri sekä elokuvat laajentavat näkökulmia ja opettavat empaattisuutta sekä joustavuutta - tärkeitä seikkoja asiakaspalveluammateissa ja johtamisessa. Yhdistystoiminta kasvattaa vastuullisuuteen ja yhteistyötaitoihin, lisää neuvotteluosaamista sekä kykyä kompromissien tekoon. Musisointi ja näytteleminen parantavat keskittymistä, luovissa harrasteissa ilmaistaan omaa potentiaalia, mikä lisää ideointikykyä myös työssä. Itsensä kehittäminen harrasteissa on motivoivaa, koska toiminta on vapaasti valittua. Usein asiantuntija-ammattien harjoittajilla onkin työhön liittyvä kyvykkyyttä ja valmiuksia laajentava tai syventävä harrastus.

Harrastuskumppaneista erilaisine taustoineen muodostuu tärkeitä verkostoja. Tanssiharrastajana olen monipuolistanut henkilöstöjohtamisen tietoperustaani tutustumalla ammattialojen edustajiin laidasta laitaan. Nuorille vapaa-ajan aktiviteetit ovat mahdollisuus tutkia ja testata omia kykyjä ja jopa hankkia esiosaamista ammatillisiin valintoihin. Keski-ässä harrasteet tai niiden tuomat tuttavuudet voivat edistää uraa ylöspäin tai sivusuunnassa, sekä antaa kompensatiota pysähtyneelle uralle. Loppu-uralla työn ulkopuoliset roolit ihmissuhteineen pehmentävät eläköitymistä. Joillekuille harrastus on tuonut yritysideoita, johon tarttua työttömäksi jäädessä.

Harrastukset vaikuttavat käyttäytymiseen, asenteisiin ja tunteisiin. Etenkin joukkue-toiminnot edellyttävät kurinalaisuutta ja tavoitteellisuutta. Aikataulutus peleineen tai esiintymisineen lisää tulevaisuusorientoituneisuutta. Useat roolit kasvattavat rohkeutta ilmaista kantansa kokouksissa, mutta myös halua ymmärtää muita työtiimin jäseniä. Aikaakaan ei jää turhien murehtimiseen.

Parhaimmillaan henkilöstön harrasteet tuovat goodwilliä työpaikalle. Saavutettu maine näyttämöllä tai urheiluareenalla lisää arvostusta sidostahojen silmissä. Ajalliset tai tehtäviin liittyvät joustot sekä osittainen etätyömahdollisuus ovat siis kullan arvoisia aktiivisille harrastajille. Joustaminen edellyttää luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä antaen mahdollisuuksia paikalliseen sopimiseen. Kiinnostava harrastus on usein jatketta mielekkääksi koetulle työlle. Tylsää rutiinityötä tekevä etsii vapaa-ajaltaan kompensatiota kestääkseen ankeat maanantaiaamut. Niin tai näin - harrastuksen tehtävä on tuoda virtaa elämään.

Kaleva 2.9.2017

---

# 28 Harrastuksilla on paljon annettavaa työhön

---

Suomalaiset ovat harrastajakansaa. Ammatillisista paineista huolimatta asiantuntija- ja johtamistehtävissä toimivat käyttävät aikaa työn ulkopuolisiin aktiviteetteihin. Jotain tärkeää työstä puuttuvaa kompensoidaan vapaa-ajalla. Kiinnostavia työn elementtejä puolestaan siirretään harrasteeseen. Innokkaimmat panostavat aikaa, vaivaa ja harjoittelua uraan vertautuvalla tavalla.

Harrastuksia luonnehtivat vapaavalintaisuus, itseilmaisu ja sisäiset palkkiot. Joukkue toimintaa ohjaavat kontrolli, kurinalaisuus, rituaalit ja normit. Harrastuksia luokitellaan esimerkiksi urheiluun ja kulttuuriin tai yksilö- ja ryhmäharrasteisiin. Vapaa-aika on joko rentoutumista tai antiikin Kreikan "scole"-ajattelun mukaista viisauden kehittämistä ja aktiivista toimintaa.

Harrastaminen antaa paljon työhön. Henkisesti vaativa työ edellyttää hyvää kuntoa. Liikunnasta ja urheilusta oppii myös asennetta jatkuvaan parantamiseen, muiden ja itsensä kanssa kilpailemiseen. Joukkuelajit kehittävät tiimivalmiuksia, tanssiharrastus ja kaksinpelit parityöskentelyä. Taide tuo itseilmaisuja ja luovuutta, kulttuuriset ryhmäharrasteet, kuten teatteri ja orkesteritoiminta tulevaisuusorientoituneisuutta.

Empatia on keskeinen johtamistaito. Sitä kasvattavat kaunokirjallisuus, sukututkimus tai vapaaehtoistyö. Keräilyn, esimerkiksi filatelian, on havaittu lisäävän liiketaloudellista ymmärrystä. Musiikki ja jooga parantavat keskittymistä. Ryhmäharrasteet hiovat neuvottelu- ja päätöksentekotaitoja, uusia arvoja ja käytöskoodeja sisäistetään. Organisaattoreista tulee ajankäytön mestareita. Harrastajakollega voi tarjota sillan uuteen työtehtävään tai partneriuteen.

Keräsin artikkeliani varten pienen otoksen. Poimin vuosien 2015 ja 2016 Talouselämistä 100 haastatellun johtamis- ja asiantuntijatehtävissä toimivan harrastukset. Totesin, että liikunta on itsestään selvyys; vain 10 ei sitä maininnut. Joka kolmas sanoi harrastavansa vähintään kolmea lajia. Joka viides lenkkeilee ja yhtä suosittua on golf. Monet pelaavat joukkueessa, joillakin on pariharraste, kuten tanssi tai sulkapallo. Merelliset aktiviteetit nousevat voimakkaasti esiin. Kulttuurikin on tärkeää; haastatelluissa on orkesteri- ja kuoroharrastajia. Jotkut musisoivat yksin. Kaunokirjallisuus ja valokuvaus ovat mielenkiinnon kohteita.

Harrastamisen funktioita ovat rentoutuminen ja irrottautuminen. Se näyttäytyy sydäntä lähellä olevana puskurina työpaineita vastaan. Luovuuden käyttö koetaan nautinnolliseksi. Monet eri roolit vitalisoivat ihmistä. Työn ulkopuoliset aktiviteetit lisäävät yksilön arvoa ja kompetensseja työssä.

Talouselämä 12.8.2016

---

## 29 Aktiivinen harrastus voi synnyttää yritystoimintaa

---

Noin viidennes yritysideoista on lähtenyt liikkeelle harrastuksesta. Harrastus on itse valittu, iloa tuottava aktiviteetti, johon halutaan käyttää aikaa. Motiivina on sisäinen palo ja palkkiona hyvä olo. Innokkaimmat panostavat toimintaansa niin paljon, että liikutaan työn ja harrastamisen rajamailla.

Harrasteen kautta kertyy osaamista, jota voisi hyödyntää myös ansiomielessä. Kun uskoo voimakkaasti omiin taitoihin ja on rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon, omaksi koettu toiminta voi kypsyä liikeideaksi. Silloin tällöin lehdet esittelevät näitä uskalikkoja. Matkailua rakastava keksi kirjoittaa opaskirjoja tai järjestää teemamatkoja. Tanssinharrastaja ryhtyi myymään esiintymisiä toiminimen kautta, koiraharrastaja perusti kennelin.

Aktiivisille harrastajille syntyy oma sosiaalinen maailmansa, samanmielisten muodostama verkosto. Sosiaaliset suhteet opettavat ihmisten kanssa toimimisen taitoja, mikä luo hyvän pohjan myyntitaidoille. Harrastajamuusikko päätti hyödyntää silpuista kasaamaansa keikkatietoutta ja kontaktejaan perustamalla managerointifirman. Koneita korjaileva ulospäin suuntautuva autoharrastaja käynnisti toiminimen, koska asiakaskuntaa oli tarjolla netissä muiden samanhenkisten parissa.

Alkusysäys saattaa tulla lähipiiristä. Omaa asuntoaan ilokseen tuunaava remonttireiska sai ensimmäiset tilaukset tuttavilta ja vähitellen syntyi elannon tuottava työyrittäjä.

Innostus voi syttyä hyvinkin varhain. Lapsena jostain ilmiöstä kiinnostunut lukutoukka kehitti vuosien varrella osaamisensa konsulttitalolle. Peliharrastajat starttasivat firman porukalla. Kokkaamisesta nauttivat opiskelukaverukset päättivät ottaa yrittäjäriskin yhdessä pannakseen alulle bisneksen.

Joskus elämänmuutos työntää yrittäjäksi. Työnsä menettänyt ei haluakaan jatkaa entisessä ammatissaan, vaan visio yrittäjyydestä muodostuu harrastuksen pohjalle.

Usein pienyritys on jokin palvelu, kuten urheilijan opiskelijan sivutoiminen projektibisnes. Tyypillisesti myös moni käsityöharrastaja kehittää taidoistaan pientä yritystoimintaa. Osa-aikaisuus on monella ponnahduslauta kokopäiväiseen yrittäjyyteen. Riskinkantoa ja yrittämistä opetellaan vähitellen. Taustalla saattaa myös olla kannustava mentori.

Löytyy myös äärienergiisiä harrastajia, joilla yksi idea on johtanut toiseen. Firmojakin on saattanut syntyä useita. Joku puolestaan on luopunut yrittäjyydestä saatuaan hyvän tarjouksen työmarkkinoilta.

Aktiivisilla harrastajilla on tyypillisiä yrittäjäominaisuuksia, kuten optimismia, oppimisen halua ja pyrkimystä tulla hyväksi itseä kiinnostavassa toiminnassa. Monia ohjaa voimakas suoritusmotiivi, esimerkiksi urheilijoita tavoitteellisuus, sinnikkyys ja eteenpäin pyrkiminen. Kulttuuriharrastajat

panostavat voimiaan jatkuviin harjoituksiin ja elävät aikataulujen mukaan. Ryhmäharrastukset edellyttävät kurinalaisuutta.

Jos harrastajalla on epävarmuuden sietokykyä ja myyntihenkisyttä, ryhtyminen oman onnensa sepäksi saattaa hyvinkin onnistua.

Yrityksen perustaneet joutunevat kuitenkin miettimään itselleen uusia harrastuksia, mikäli he työltään enää ehtivät mitään harrastamaan.

Satakunnan Kansan 17.8.2016

---

# 30 Tanssiharrastus mahdollistaa syviä kollektiivisia kokemuksia

---

Syksy käynnistää ihmisille harrastamisen halun. Kuuluminen harrastajayhteisöön tuo elämään mielekkyyttä ja turvallisuutta. Tanssiminen on suomalaisille perinteinen tapa nauttia toisten seurasta ja tanssiyhteisö muodostuu monelle tärkeäksi yhteenkuuluvuuden luojaksi.

Näen tanssiyhteisön väljänä sosiaalisena yhteenliittymänä, joka kokoontuu viihtymään porukalla kerran, pari viikossa. Tanssikipinän saaneet tulevat erilaisista ympäristöistä ja elämäntilanteista. Kaikki tuovat mukanaan oman historiansa ja omat odotuksensa. Tanssien järjestäjä mahdollistaa kokoontumiset tarjoamalla paikan – oman tai vuokratun - jossa väki pääsee tyydyttämään liikunnallisia ja sosiaalisia tarpeitaan musiikin tahdissa.

Tanssiyhteisössä kaikki eivät tunne toisiaan henkilökohtaisesti, mutta kukin omaksuu pian luonteensa mukaisen ryhmäroolin. Itsevarmat ekstrovertit työntyvät rohkeasti eturiviin, ujommat piiloutuvat näiden selän taakse tai istuvat. Toimintamallit muodostuvat suhteellisen pysyviksi. Kaikki kuitenkin pyrkivät tuomaan parhaat puolensa esiin.

Harrastukseen osallistumisen aste vaihtelee. Tanssinnälkäisimmät eivät juuri jätä kertaakaan väliin. Osa saapuu paikalle melko säännöllisesti, loput poikkeilevat kun pääsevät. Useimpien iloksi satunnaisia matkailijoitakin ilmaantuu silloin tällöin porukkaa täydentämään. Yhteisöä kiinnipitävä liima syntyy paikan vetovoimasta, joka testautuu toistuvissa tanssitilaisuuksissa. Liiman synnyttämä me-henki tuo kokoontumisiin ennustettavuutta. Tuttuus puolestaan luo turvallisuutta. Osalla on vakituinen tanssipari, mutta muuten yhteisö on rakenteeltaan kuin ameeba, joka muotoutuu uudestaan kahden kappaleen välein. Hakuasetelma luo keskinäistä kilpailua ja edellyttää vauhdikkaita lähtöjä.

Tanssiväellä on oma normistonsa. Etiketin mukaan miehet ja naiset kerääntyvät ryhminä tyrkylle omalle puolelleen salia, pariskunnille muotoutuu levähdyspaikka varsinaisten rintamien ulkopuolelle. Miehillä on yleensä kunnia aloittaa. Tuttuja kuuluu hakea joka kerta, ja naiset vuorollaan tekevät saman toisinpäin. Harmittelepa joku pitkiä kappaleita, koska ei ehdi pyörähdellä kaikkien haluamiensa kanssa. Yhteisön toimintaa ohjailevat monenlaiset rituaalit, kuten tilaisuuden aloitus ja lopetus valsseilla, puolivälissä hypätään polkka ja masurkka.

Tanssikulttuuriin kuuluu oleellisena tasa-arvo. Ammateista viis, vaikka työelämästä saattaakin napata keskustelunaiheen. Pukeutumiseen kiinnitetään paljonkin huomiota, mutta varsinaista pukeutumiskoodia ei ole. Jokaiselle tanssipaikalle kehittyy myös oma imagonsa, johon vaikuttavat musiikin tyyppi ja yhteisön ikärakenne.

Tanssiyhteisöllä ei ole varsinaista johtajaa. Tilanteita ohjailee orkesteri, joka on keskeinen tunnelmanluoja. Kappalevalinta loihtii yleisöstä esiin tunteita. Musiikin ja kohtaamisten synnyttämät tunteet ovatkin tanssien ydin. Ilon, surun ja kaipuun voi jakaa partnerin kanssa, ja

huippukokemukset syntyvät askelten sekä henkilökemioiden virittäytyessä samalle aallonpituudelle. Seinänkoristeeksi jääminen on pettymys niin naisille kuin miehille.

Tansseissa jokainen joutuu ottamaan vastaan palautetta, sanallista ja sanatonta. Kehon kielellä on siinä keskeinen merkitys, mikä edellyttää vastavuoroisuutta. Taituruutta tavoittelevat kokeilevat uusia askelkuvioita. Onnistuneet ja myönteiset kohtaamiset kohentavat itsetuntoa, mutta välillä voi tulla takapakkiakin. Itseilmaisuun ei välttämättä saa kaikilta partnereilta vastakaikua.

Mikä sitten on yhteisön merkitys tanssiväelle? Liikunnan ilo ja jaettu intohimo harrastusta kohtaan ovat tärkeitä kollektiivisia kokemuksia. Tanssipäivä tuo mielihyvää, vaihtelua ja henkireiän arkeen. Mukana seuraa myös annos jännitystä; mahdollisuus testata itseään. Samankaltaisilta saatu hyväksyntä on ihmiselle tärkeää ja toisaalta osallistujien heterogeenisuus kehittää empaattisuutta. Monilla on pitkä tanssihistoria takanaan, on antoisaa vaihtaa kuulumiset tuttavien kanssa. Ystävyys- ja parisuhteitakin syntyy. Erityisen tärkeitä kohtaamiset ovat yksinäisille.

Tanssimisesta tulee helposti elämäntapa, työikäisille se muodostaa työn vastapainon. Elämänkriiseissä tanssitutuilta saa tukea ja suuremmissa muutostilanteissa, kuten eläkkeelle jäädessä yhteisö tuo jatkuvuuden tunnetta.

---

**Hyvää työtä ja pitkää uraa! on kooste KTT Eila Heinosen ylikirjoituksista. Julkaisussa on 30 tekstiä, jotka on julkaistu lehdissä vuosina 2016–2018. Kirjoitelmat muodostavat kolme teemaa, joiden perustana on henkilöstöjohtamisen teorian tietous.**

---

Nykyorganisaatiot elävät jatkuvan muutoksen pyörteissä. Organisaation ja johtamisen kehittäminen onkin pääteema, mutta tämä näkökulma kulkee punaisena lankana muissakin teksteissä. Toisessa teemassa osoitetaan, miten tärkeä asia työpaikan epävirallinen organisaatio on meidän päivittäisessä elämässämme. Julkaisun kolmas aihealue tarkastelee harrastamisen monipuolista merkitystä, jolla silläkin on kiinnostavia ja yllättäviäkin yhtymäkohtia työelämään.

Tekstejä elävöittää se käytännön osaaminen, joka tekijälle on kertynyt sadoilta luennoilta keskusteluissa ammattikorkeakoulun työssä käyvien opiskelijoiden kanssa. Hyvää työtä ja pitkää uraa! pyrkii nostamaan esiin niitä mahdollisuuksia, joiden avulla työelämää voi parantaa. Avainasiaksi nousee halu ja kyky yhdistää johdon ja henkilöstön tarpeet sekä tavoitteet.

ISBN 978-951-633-284-3

