

**TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄTAIDOT SOSIAALISEN VASTUUN JA
EETTISEN JOHTAMISEN KESKIÖSSÄ**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen, Visamäki

syksy 2021

Nina Koskinen

Tekijä	Nina Koskinen	Vuosi 2021
Työn nimi	Tulevaisuuden työelämätaidot sosiaalisen vastuun ja eettisen johtamisen keskiössä	
Ohjaaja	Katja Rönkkönen	

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia tulevaisuuden työelämätaitoja tunnustetaan työelämän muutoksessa, ja miten vastuullisella ja eettisellä johtamisella voidaan vaikuttaa tulevaisuuden työelämätaitojen kehittymiseen. Tavoitteena on löytää keinoja ihmisen käyttäytymistä ja päätöksentekoa ohjaavien eettisten periaatteiden ja eettisen yrityskulttuurin jalkauttamiseksi, ja saada ymmärrys jalkautumisen epäonnistumiseen liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksessa hyödynnetään tutkimuksen tilaajan, Inspecta Sertifiointi Oy:n, TEMPO-hankkeessa tunnistettuja tulevaisuuden työelämätaitoja.

Tutkimuksessa haastateltiin kahta työterveyspsykologia, ja kahta tulevaisuussuuntautunutta osaamisen johtajaa tai kehittäjää. Tulosten perusteella eettinen osaaminen on merkittävä tulevaisuuden työelämätaito. Johdon sitoutuminen eettiseen johtamiseen mahdollistaa keskijohdon toimimisen eettisesti oikein. Eettisen yrityskulttuurin ja eettisten periaatteiden rakentaminen lähtee työntekijäkokemuksesta, todellisesta kokemuksesta kulttuurista, johon myös eettinen osaamattomuus heijastuu. Eettiset teemat tulisi olla myös ydinprosesseissa.

Eettisessä yrityskulttuurissa psykologinen turvallisuus ja psykologisten perustarpeiden täytyminen ovat välttämättömiä ihmisen hyvinvoinnin kannalta. Psykologista turvallisuutta voi syntyä myös virtuaalisesti. Itsensä johtamisen rinnalla tarvitaan kykyä reflektoida, psykologista joustavuutta, joustavuutta jatkuvaan oppimiseen, yksilöllistä tukea ja ymmärrystä kullekin parhaista työntekemisen tavoista, sekä realistisia tavoitteita ja aikaa niiden toteuttamiseen. Kun ihmiset voivat hyvin, saavat myös tulevaisuuden työelämätaidot tilaa kehittyäkseen.

Avainsanat työn murros, sosiaalinen vastuu, eettinen johtaminen, tulevaisuuden työelämätaidot, psykologinen turvallisuus

Sivut 57 sivua

Visamäki

Author Nina Koskinen

Year 2021

Subject Future working life skills at the heart of social responsibility and ethical leadership

Supervisor Katja Rönkkönen

The purpose of this study was to examine what kind of working life skills of the future are identified in the changing work life and how responsible and ethical leadership can influence the development of the working life skills of the future. The aim was to find ways to implement ethical principles and ethical organizational culture that guide people's behavior and decision making and to gain understanding of the factors related to their unsuccessful implementation. The study was commissioned by Inspecta Sertifiointi Oy, and it utilizes working life skills of the future identified in their TEMPO project.

Two occupational health psychologists and two future-oriented competence leaders or developers were interviewed. According to the results, ethical competence is a significant working life skill of the future. The management's commitment to ethical leadership enables the middle management to act ethically. Building ethical organizational culture and ethical principles starts from employee experience, the real experience of the culture where the lack of ethicality is also reflected. Ethical themes should also be in the core processes.

Psychological safety and the fulfilment of basic psychological needs are essential for the wellbeing of a person in ethical organizational culture. Psychological safety can also be created virtually. In addition to self-management, there needs to be ability to reflect, psychological flexibility, flexibility for continuous learning, individual support and understanding of the best ways of working for each individual, as well as realistic goals and time for implementing them. When people do well, working life skills of the future also have room to develop.

Keywords change in working life, social responsibility, ethical leadership, future working life skills, psychological safety

Pages 57 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työelämän murros.....	2
3	Sosiaalinen vastuu ja eettinen johtaminen	5
3.1	Palvelevan johtajan rooli jaetussa johtajuudessa.....	7
3.2	Yrityskulttuurina eettinen eli oikein toimimisen kulttuuri	9
3.3	Työyhteisön psykologinen turvallisuus	12
3.3.1	Psykologisen turvallisuuden johtaminen keskeisenä työelämätaidona	14
3.3.2	Tunnejohtajuus osana rohkeaa johtajuutta.....	18
4	Tulevaisuuden työelämätaidot.....	18
4.1	Vuorovaikutus- ja empatiataidot	20
4.2	Resilienssi	22
4.3	Itsensä johtaminen ja reflektointi.....	24
4.4	Itseluottamuksen johtaminen.....	27
4.5	Jatkuva ja ketterä oppiminen.....	27
5	Tutkimusmenetelmät	28
5.1	Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat.....	28
5.2	Tutkimusaineiston keruumenetelmät	30
5.3	Tutkimusaineiston analyysimenetelmät.....	32
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen eli riskienhallinta	33
5.5	Tutkimuksen käytännön toteutus	33
6	Tulokset	35
6.1	Tulevaisuuden työelämätaidot työn murroksessa	35
6.2	Sosiaalinen vastuu ja eettinen johtaminen.....	38
6.3	Eettinen osaaminen ja osaamattomuus	39
6.4	Eettisten periaatteiden luominen ja jalkauttaminen.....	40
6.4.1	Eettisten periaatteiden luominen	40
6.4.2	Eettisten periaatteiden jalkauttaminen	41
6.4.3	Psykologisesti turvallinen eettinen yrityskulttuuri	42
7	Johtopäätökset ja luotettavuuspohdinta	44
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	49
	Lähteet.....	52

1 Johdanto

Keskustelua työstä ja työelämästä tulevaisuudessa on käyty jo pitkään, ja koronapandemian pitkittyessä keskustelu on vain kiihtynyt. Työn murroksessa ja koronapandemiassa keskusteluissa ovat voimistuneet myös etätyö- ja työhyvinvointinäkökulmat. (Sitra, 2021) Työn murros ja muuttuneet työntekeksen tavat vaativatkin uusia keinoja ja tulevaisuuden työelämätaitoja, jotta ihmiset voisivat työssään hyvin. Myös psykologit ja aivotutkijat ovat tuoneet esille tulevaisuuden työelämätaitoja, ja niiden kehittämisen mahdollisuuksia. Tulevaisuuden työelämätaitojen tunnistaminen on tärkeää, jotta niitä voidaan kehittää.

Vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat megatrendejä, joiden ohittaminen pelkällä olankohautuksella on jo historiaa (Hulkko-Nyman ym., 2021). Koronan aiheuttama poikkeustilanne toi mukanaan uuden työn normaalin, joka muutti työntekeksen, johtamista ja prosesseja. Tulevaisuuden työelämätaitoja tarvitaan niin johtamisen kuin yksilönkin näkökulmasta. Organisaatioiden sosiaalinen vastuu luo kestävää työelämää, ja heijastuu työhyvinvointiin, eettiseen yrityskulttuuriin, sekä tulevaisuuden työelämätaitojen huomioimiseen osaamisen johtamisessa. Yritysten julkaisemat eettiset periaatteet ohjaavat ihmisten tekemistä ja päätöstentekoa, ja ovat siten oleellinen osa eettistä yrityskulttuuria. Eettisen yrityskulttuurin edistäminen luo arvomaailmaa ja pohjaa toiminnalle, joka tuottaa positiivisia asiakas- ja työntekijäkokemuksia. Kestävä työelämä houkuttelee myös uutta sukupolvea tehdessään uravalintoja. Vastuu tulevaisuuden työelämätaitojen kehittymisestä on myös yksilöllä. Kun ihmiset voivat hyvin, saavat myös tulevaisuuden työelämätaidot tilaa kehittyäkseen.

Päätöksenteon ja johtamisen oikeudenmukaisuuden terveysvaikutuksiin liittyvä tutkimus aloitettiin maailmalla ensimmäisenä Suomessa 90-luvun puolivälissä. Tulokset julkaistiin 2000-luvun alussa työpsykologian, lääketieteen, epidemiologian ja terveystieteiden lehdissä. Tutkimustulosten perusteella pystyttiin osoittamaan epäoikeudenmukaisen päätöksenteon yhteys huonoon terveyteen, ja se myös ennustaa tulevaa terveyden heikentymistä. Tulosten perusteella oikeudenmukaiseksi koettu kohtelu vähentää sairastumisriskiä. Oikeudenmukaisuuden toteutumisen työpaikoilla on havaittu vähentävän myös työelämän muutosten ja epävarmuustilanteiden kielteisiä terveysvaikutuksia. (Elovainio, Vahtera, Kivimäki, 2006)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään sosiaalista vastuuta ja eettistä johtamista henkilöstön hyvinvoinnin ja tulevaisuuden työelämätaitojen kehittymisen näkökulmasta. Aihetta käsitellään suomalaisesta näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruu tapahtui haastattelemalla kokeneita asiantuntijoita. Tutkimuksessa hyödynnetään tutkimuksen tilaajan, Kiwa Inspectaan kuuluvan Inspecta Sertifiointi Oy:n, TEMPO-hankkeessa tunnistettuja tulevaisuuden työelämätaitoja. Eettiset ohjeet ja vaatimustenmukaisuussäännöt ohjaavat Kiwa Inspectan toimintaa. Haastattelujen teemat liittyivät työn murrokseen, tulevaisuuden työelämätaitoihin, palvelemaan johtamiseen, sosiaaliseen vastuuseen, eettiseen johtamiseen, eettisiin periaatteisiin, eettiseen yrityskulttuuriin ja psykologiseen turvallisuuteen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia tulevaisuuden työelämätaitoja tunnistetaan työelämän muutoksessa, ja miten vastuullisella ja eettisellä johtamisella voidaan vaikuttaa tulevaisuuden työelämätaitojen kehittymiseen. Tavoitteena oli löytää keinoja ihmisen käyttäytymistä ja päätöksentekoa ohjaavien eettisten periaatteiden ja eettisen yrityskulttuurin jalkauttamiseksi, ja saada ymmärrys jalkautumisen epäonnistumiseen liittyvistä tekijöistä. Tavoitteena on löytää keinoja työelämän ja tulevaisuuden työelämätaitojen kehittämiseksi, jotka soveltuvat eri toimialoille.

Tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia tulevaisuuden työelämätaitoja tunnistetaan työn murroksessa?
- Miten vastuullisella ja eettisellä johtamisella voidaan vaikuttaa tulevaisuuden työelämätaitojen kehittymiseen?
- Miten eettiset periaatteet ja eettinen yrityskulttuuri jalkautetaan onnistuneesti?

2 Työelämän murros

Korona ei ole megatrendi, vaan yllätys etenkin sen maailmanlaajuisen hallitsemattomuuden osalta. Yllätyksellisyyden kasvu on ollut esillä megatrendeissä jatkuvasti. Korona ei ole sysännyt megatrendejä syrjään, vaan pikemminkin vahvistanut niitä. (Eskola, 2020, ss. 12–17) Työ on murroksessa, ja siitä on puhuttu pitkään. Megatrendit työn murroksen takana ovat mm. globalisaatio, digitalisaatio, robotisoituminen, väestön ikääntyminen ja kaupungistuminen. Työn murroksen myötä työ muuttuu, joka kyseenalaistaa osaamisen. Työnantajien sosiaalinen vastuu

henkilöstön osaamisen kehittämistä puntaroidaan, kuten myös työntekijän oma vastuu osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Tulevaisuuden työelämätaidot asettavat työntekijälle moninaisia vaatimuksia moniosaajasta empatiakykyiseen työntekijään.

Tulevaisuuden työhön, osaamiseen ja oppimiseen vaikuttavat tulevaisuuden megatrendit, jotka ovat globaalien muutosilmiöiden suuntia. Teknologian nopea kehitys kuten, robotisaatio, tekoäly, digitalisaatio ja automatisaatio muokkaavat lähes kaikkia tuntemiamme toimialoja. Institute for the Future & DELL Technologies (2017) on tehnyt tutkimuksen, jonka tulosten mukaan vuonna 2030 ammateista jopa 85 % on sellaisia, joita ei ole vielä keksitty. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osan (2018) mukaan työn muuttuessa muuttuvat myös mm. työntekemisen tavat, sisällöt, organisointi, merkityksellisyys, toimeentulo, sekä kiinnittyminen yhteiskuntaan. (Talous ja nuoret TAT, n.d.) Koronakriisin myötä esille saattaa nousta uusia ilmiöitä. Megatrendien rinnalla onkin tärkeää tarkkailla myös heikkoja signaaleja, eli muutoksen ensioireita. Koronapandemia on luonut epävarmuuden tilan, jossa tulevaisuuden kehityssuunnat ovat tavallista enemmän auki. (Solovjew-Wartiovaara, 2020)

Meneillään oleva työn murros on niin suuri, että sitä kutsutaan työn neljänneksi vallankumoukseksi. Työelämän muutos ja sen paljous ja nopeus on läsnä kaikilla työpaikoilla tavalla tai toisella. Neljännen teollisen vallankumouksen erottaa aikaisemmista vallankumouksista sen nopeus. Vallankumouksen nopeus on tuonut työelämään haasteita, joka on aiheuttanut ihmisille vaikeuksia pysyä teknologian kehityksen tahdissa. Työn muutos on ollut aina meneillään, mutta nyt muutoksen tahti on erityisen kiivas. Korona on vauhdittanut työn muutosta, eikä paluuta entiseen työelämään enää ole. Hybridityöelämä, jossa työtä voi tehdä muuallakin kuin työpaikalla, on tullut jäädäkseen ja on työelämän uusi normaali. Uusiksi ovat menneet niin johtaminen kuin prosessitkin. Organisaatiot, jotka ovat työstäneet muutosta ja analysoineet kokemaansa ja näkemäänsä, ovat kyenneet vastaanottamaan muutoksen kivuttomammin ja sujuvammin. Jotta ihmiset sitoutuvat muutokseen, on pohdittava, miten muutokseen mukaan pääseminen mahdollistetaan. Työn tulevaisuuden tarkastelussa keskeistä on kestävyiden ajatus, jossa työn uudelleen ajattelu on välttämätöntä. (Eskola, 2020a, s. 11; 2020c)

Tulevaisuuden työn keskiössä tulisi olla ajatus työn kestävydestä. Yhteiskunnalla ja organisaatioilla ei ole varaa siihen, että kaikki uupuvat työelämässä. Muuttuneen työelämän myötä teknologia on tuonut sujuvaan työntekoon uusia ketteriä työkaluja. Uusien työkalujen

tuoma jatkuva tavoitettavuus ja tietotulva yhdistettynä vanhojen työn mittaamisen tapoihin kuten työaikaan ja paikallaolovelvoitteeseen, on lisännyt uupumista työelämässä. Tarvitaan työn uudenlaista ajattelua, mutta myös itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtamisessa haasteellista onkin arvioida sitä mikä riittää. Muutoksessa uupumista ehkäistään myös selvittämällä henkilöstön taitotasot ja osaamisen taso, ja pohtimalla keinoja, miten kaikki pääsevät mukaan ja sitoutuvat muutokseen ja eri tapoihin tehdä. Muutoksessa onnistumisessa oleellisessa roolissa on inklusio eli ihmisten mukaan ottaminen. Tällä on selkeä vaikutus työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja se luo positiivisia työhön liittyviä tunteita. (Eskola, 2020a, 2020c)

Työ antaa ihmiselle toimeentulon mutta myös merkityksen. Työn murroksessa työn vähentyessä ja siirtyessä koneiden suorittamaksi, on löydettävä työnsä menettäneille ihmisille merkitys, identiteetti ja perustulo. Robotiikan tutkijat kannattavat lähes universaalisesti perustuloa, ja näkevätkin sen melkein väistämättömänä. Tietynlainen eriarvoistuminen työelämässä onkin jo läsnä. Tulevaisuuden työelämään tarvitaan kollektiivisempaa ajattelua ja tekemistä. Ajatus yhdessä tekemisestä, kestävämmästä työelämästä, jossa vastuu on yhteinen ja yhtaikainen niin yhteiskunnalla, organisaatiolla kuin yksilölläkin. Tulevaisuuden työ on monimutkaisempaa, kollektiivista, luovempaa ja digitaalista, eli motivoivampaa ja rikkaampaa, kunhan taidot ovat oikealla tasolla. Elinikäisiä kehitystoimia ja oppimista tarvitaan niin yhteiskunnan, organisaation kuin yksilönkin tasolla. Yksilötyöelämäajattelun sijaan tarvitaan enemmän yhdessä tekemistä tiimissä, kollegaa tukien. Kestävää ja ei vain tiettyjen ryhmien kannalta, vaan kaikkien kannalta parempaa tulevaisuuden työelämää tulisi pohtia ja suunnitella yhdessä. Tarvitaan kollektiivisempaa kestävästä työelämän työhyvinvoinnin ajattelua, jossa meneillään olevaa muutosta ei tarvitse seurata vain sivusta, vaan siihen on mahdollista vaikuttaa yhdessä. Tulevaisuuden yhteiskuntien kannalta on merkityksellistä, millaista työelämää nyt rakennetaan. (Eskola, 2020a, 2020c; ks. myös Vuorenmaa & Äkräs, 2020)

Koronaepidemian myötä korkeasti koulutettujen työntekijöiden työ koki täydellisen uudistumisen. Epidemiaan liittyvien uusien käytäntöjen myötä lähes kokonaan etätöiksi muuttuneista työpäivistä on hiljalleen siirrytty työpaikoilla niin sanottuun uuteen normaaliin, jolloin työ koostuu niin etätöistä kuin työnteosta toimistollakin. Akavan tekemän selvityksen mukaan monilla aloilla ja erityisesti korkeasti koulutetuilla kognitiivinen kuormitus on vähentynyt etätöiden ansiosta. Selvityksessä mitattiin ärsykekuormitusta työssä: häiritsevää kiirettä, usean asian tekemistä yhtäaikaan ja keskeytyksiä työssä. Etätöiden negatiivisia seurauksia ovat olleet mm. sosiaalisen

vuorovaikutuksen väheneminen ja työpäivien venyminen iltaan. Myös uuden luominen ja ideointi ovat saattaneet joutua sivurooliin, kun tapaaminen kasvotusten on vähentynyt ja yhdessä ideointi ja toisten tunteiden havainnointi on aiempaa jäykempää. Työyhteisöä ei nähdä häiriötekijänä, vaan positiivisena ja toivottuna kontaktien ja keskustelujen lähteenä jokaiseen työpäivään. Akavan selvityksen perusteella työntekijät eivät halua tehdä pelkästään etätöitä, eli vetäytyä pois työpaikoilta ja lähikontakteista. Työntekemisen uudessa normaalissa on tärkeää löytää tasapaino etä- ja läsnätyön yhdistelmälle. (Eskola, 2020b, s. 9)

3 Sosiaalinen vastuu ja eettinen johtaminen

Teknologiaosaamisen johtamisen YAMK-opintoihin liittyvässä kestävästä kehityksen ja vastuullisen ja eettisen johtamisen aiheesta käsittelevässä Keilaniemi-tiimin raportissa olen kiteyttänyt yhteen ryhmän pohdintoja vastuullisuudesta ja eettisyydestä niin työelämän kuin yhteiskunnankin näkökulmasta. Vastuullisen johtamisen todetaan kulminoituvan pitkälti yritys vastuuseen tai yhteiskuntavastuuseen. Vastuulliset yritykset ja muut organisaatiot toimivat vastuullisesti huomioiden toiminnassaan ympäristönäkökulman lisäksi taloudellisen ja sosiaalisen näkökulman. Vastuullisuus näkyy organisaation sisäisessä toiminnassa ja suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön, ja on usein painopisteenä yrityksen strategiassa. Vastuullisella toiminnalla saavutetaan monia hyötyjä. Innovoivuus, henkilöstön saatavuus, työhyvinvointi, asiakastyytyväisyys, parempi ympäristö ja hyvä maine ovat esimerkkejä hyödyistä. Vaikka vastuullisuus liittyy hyötynäkökulmaan, yritysten ja muiden organisaatioiden pitää toimia vastuullisesti siksi, että on oikein tehdä niin. Vastuullisuudella on laillinen perusta, mutta se liittyy vahvasti myös eettismoraaliseen ajatteluun, hyvään johtajuuteen, oikein toimimisen kulttuuriin, arvojen mukaiseen toimintaan. Vastuullisella ja eettisellä johtamisella on yhteinen tavoite, kestävä kehitys. Vastuullisuus ja eettisyys ovat viime kädessä arjen tekoja. Meistä kukin voi omalla esimerkillään vaikuttaa tulevaisuuden suuntaan. Kun vastuullinen ja eettinen johtaminen ei ole enää korulauseita, näkyy se konkreettisina tekoina luoden kestävästä kehitystä niin työelämään kuin yhteiskuntaan. Vastuullisuus ja eettisyys kytkeytyy lähes huomaamatta kaikkiin nykypäivän ajankohtaisiin aiheisiin. Vastuullinen tekoäly, anonyymi rekrytointi, myötätuntoinen työkuultuuri, sidosryhmäyhteistyö, hankintaketjun läpinäkyvyys, hyväntekeväisyys, työhyvinvointi, esteettömyys, vastuullinen kuluttaminen ja ilmastoteot liittyvät kaikki tavalla tai toisella

vastuulliseen ja eettiseen toimintatapaan. Kaikissa tavoitteena on toimia oikein. (N. Koskinen, Keilaniemi-tiimin raportti Moodlessa, 23.1.2020)

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen mukaan yksi suomalaisten esihenkilöiden ja johtajien kehityskohteista on ihmisläheisempi johtaminen. Työpaikoille vastuullinen ja eettinen johtaminen on enemmän kuin tervetullut johtamisen malli. Luottamus, avoimuus, vuorovaikutus, arvostus, oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys ovat esihenkilötyön ytimessä, joilla lisätään vastuullisuutta työpaikoilla. Luottamus on tärkeä tekijä työyhteisöjen hyvinvoinnin ja yhteistyön rakentamisessa, ja siksi se on myös menestyvän yrityksen keskeinen tekijä. Luottamus rakentaa psykologista turvallisuutta. Työelämä 2020 -hankkeen tulosten perusteella esihenkilötyössä on vielä paljon kehitettävää. Compliance-ohjelmat ja eettiset toimintaperiaatteet on luotu jo monelle työpaikalle, mutta korulauseet käytännön teoiksi ovatkin ohjelmien vaikein vaihe. Vastuullisuus ja eettisyys ei koske pelkästään organisaatioiden johtoa ja esimiehiä, vaan meitä kaikkia. Oma toiminta esimerkkinä muille on parasta vastuullisen ja eettisen johtamisen jalkauttamista. (N. Koskinen, Keilaniemi-tiimin raportti Moodlessa, 23.1.2020)

Työnantajan sosiaalinen vastuu henkilöstön hyvinvoinnista, terveydestä, työkyvystä ja tulevaisuuden työelämätaitojen kehittämistä konkretisoituu eettisenä johtamisena ja esimiestyönä. Eettinen osaaminen on tärkeä työelämän esimiestaito. Eettisessä osaamisessa keskeistä on eettisten ongelmien tunnistaminen, eettisten ongelmien analysointi, reflektointi- ja ratkaisukyky. (Lapin ammattikorkeakoulu, 2019) Eettisen osaamisen kehittäminen työpaikoilla on tulevaisuuden työelämätaitojen kehittymisen kannalta ratkaisevassa asemassa. Mari Huhtalan (2013) ja Pia Lappalaisen (2015) mukaan eettisen osaamisen tai osaamattomuuden vaikutukset työhön tai työyhteisöön voivat olla merkittävät. Eettisten ongelmien kohtaaminen ja niiden käsittely kuuluvat johtamisen ja esimiestyön arkeen, joka edellyttää eettistä johtamisosaamista käytännössä. Aamir Chugthai, Marann Byrne, Barbara Flood (2015) sekä Shamas-ur-Rehman Toor ja George Ofori (2009) kuvaavat eettisen johtamisen ja ongelmien ratkaisutapojen vaikuttavan mm. henkilöstön käyttäytymiseen, hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen, mutta vaikutukset ulottuvat myös tapoihin, joilla asiakkaita ja työkavereita kohdellaan. (Lapin amk, 2019)

Olli-Pekka Viinamäen (2017) mukaan johtajien tulisi opetella kohtaamaan ja ratkaisemaan eettisiä ongelmia. Usein johtajan tai esimiehen tekemät ratkaisut vaikuttavat myös tuleviin tapahtumiin ja linjaavat tapaa, miten ongelmiin tartutaan, mitä ratkaisusta seuraa ja millaisin pelisäännöin

työelämässä toimitaan. Esimiehen esimerkki on merkittävä, koska esimies toimii työyhteisössään eettisen toiminnan esimerkkinä. Esimiehen tekemien päätösten johdonmukaisuus ja eettisyys ovat alaisten jatkuvan tarkkailun kohteena. Havainnoimalla johtajan käyttäytymistä, työntekijät oppivat eettisen käyttäytymisen mallin. Ylimmän johdon ja esimiesten eettisellä käyttäytymisellä on ratkaiseva vaikutus alaisten eettiseen käyttäytymiseen. Lotta Pitkänen (2017) toteaa, että eettinen johtaja näyttää omalla esimerkillään mallia arvojen ja eettisten periaatteiden mukaisesta toiminnasta. Rinna Ikola-Norrbacka (2010) toteaa eettisen johtamisen perustuvan arvoihin, jossa yksilölle arvo on se, mitä hän pitää hyvänä ja tärkeänä. Arvot liittyvät ajatteluun, käyttäytymiseen sekä erilaisiin valintoihin ja päämääriin, mutta ne ovat usein myös kasvatusympäristöstä sekä kulttuurisesti perittyjä. Arvoilla tarkoitetaan sitä, että jokin tietty käyttäytyminen tai menettelytapa on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti suositeltavampaa kuin vastakkainen toiminta. Työyhteisöissä ja organisaatioissa on määriteltyjä arvoja, jotka kuvaavat käsityksiä toivottavasta toiminnan suunnasta. Arvot ohjaavat työyhteisön arjessa, jossa esimies tukeutuu arjen toiminnassaan tietoisesti yhteisiin arvoihin. Rinna Ikola-Norrbacka (2010) kuvaa työyhteisön arvojen olevan työpaikkakulttuurin ydin, ja ne vaikuttavat työyhteisön perustehtävän toteuttamiseen. Markku Silvennoinen ja Risto Kauppinen (2006) toteavat arvoilla olevan vaikutusta työssä suoriutumiseen, koska organisaation ja yksilön arvot ovat sidoksissa toisiinsa. Käytännön työelämässä arvot ovat usein vaikeasti havaittavissa. Arvojen olemassaolo tiedostetaan usein vasta, kun havaitaan arvojen vastaista toimintaa. Yksilön ja organisaation erilaiset arvot voivat johtaa ristiriitoihin. (Lapin ammattikorkeakoulu, 2019)

3.1 Palvelevan johtajan rooli jaetussa johtajuudessa

Työn murroksessa ja poikkeusolojenkin keskellä on asioita, jotka eivät koskaan muutu. Oikeudenmukainen ja hyvä johtaminen, sekä aito ihmisten kohtaaminen ovat tärkeitä taitoja, joita tarvitaan myös tämän päivän työelämässä (Halonen, 2018). Palvelevasta johtajuudesta ja siihen selvässä yhteydessä olevasta työn imusta löytyy paljon tutkittua tietoa. Palveleva johtaminen nousi esille Yhdysvalloissa jo 1970-luvulla. Tutkimukset osoittavat, että palveleva johtaminen vahvistaa luottamusta, oikeudenmukaisuuden kokemusta, luovuutta ja työhön sitoutumista. Tutkimusten avulla on pystytty osoittamaan palvelevan johtamisen vaikutus myös työuupumukselta suojaavana tekijänä. Palvelevalla johtamisella on positiivisia vaikutuksia niin tehokkuuteen kuin tiimien innovatiivisuuteenkin. Palvelevan johtamisen vaikutukset työn imuun

ovat merkittävät. Työn imu kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia ja työn tuottavuutta. Hyvät työpaikat puolestaan vetävät puoleensa parhaat tyypit. (Sarkkinen, 2016)

On runsaasti näyttöä siitä, että palveleva johtaja menestyy muita johtajatyyppejä paremmin. Palvelemaan johtamiseen liittyy johtajan ja alaisten roolien muutos. Palvelevassa johtamisessa työntekijät nostetaan arvoasteikon ykkösasiaksi. Palveleva johtaja kääntää fokuksen pois itsestään keskittyen huolehtimaan kokonaisuudesta ja siitä, että hänen oma porukkinsa voi menestyä ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Palveleva johtaminen on työntekijöiden kuuntelemista, kunnioittamista, empaattisuutta ja voimaannuttamista, eli välinpitämättömän johtamisen vastakohta. Ajatuksena on, että myös työntekijöistä tulee toistensa palvelijoita. Anteliaisuuden kulttuurissa jaetaan osaamista, neuvotaan kollegoita ja annetaan ideoita yhteiseen käyttöön. Arvostusta, kiitosta ja palautetta jaetaan kaikille, myös esimiehelle. Palvelevan johtamisen ajatus on täysin käänteinen työyhteisön sisäiselle kilpailulle. Keskinäisen kilpailun ja yksittäisten jalustalle nostettujen supertähtien sijaan tähtäimessä on koko joukkueen onnistuminen. Yhdessä tekeminen luo luottamusta, joka on avainsana palvelevan johtamisen onnistumiselle. Omaan erinomaisuuteen keskittymisen sijaan tietoa jaetaan ja kollegaa autetaan, joka tuo arvoa koko yhteisölle. (Sarkkinen, 2016; ks. myös Rätty, 2017)

Ihmiset tekevät asioita kahdesta syystä. Ihmiset joko haluavat tehdä, tai tekemiseen on pakko tai velvoite. Johtamisen ytimessä onkin tunnistaa työntekijöiden motivaation lähteet. Kun ymmärretään mitkä asiat motivoivat ihmistä, voi pyrkiä muokkaamaan työtä niin, että se toimii ilman mittauksia ja rangaistuksia. Kun työ palvelee ihmisen motivaatorakennetta, saadaan vähemmällä kuormituksella ja tehokkaammin parempi lopputulos. Palvelevassa johtamisessa johtajan tehtävänä on mahdollistaa, poistaa esteitä, ja antaa työntekijöille vastuuta ja tilaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin viisaimmaksi katsomallaan tavalla. Työkulttuurin avainsanoja ovat avoimuus ja autonomia. (Rätty, 2017)

Johtajiksi tulisi rekrytoida sellaisia henkilöitä, jotka haluavat auttaa muita kasvamaan ja onnistumaan. Johtajan motiivina ei tulisi olla oman uran edistäminen, vaan halu palvella. Palveleva johtaja on aito, nöyrä, rohkea ja hänellä on kyky antaa anteeksi. Hän kykenee oppimaan kritiikistä, ei kanna kaunaa eikä ole kostonhimoinen. Kyky antaa anteeksi rakentaa luottamusta. Aitous ilmenee siten, ettei ammatillinen rooli peitä alleen sitä, millainen ihminen muuten on. Esimiehen aitous on selkeä luottamusta herättävä piirre. Nöyryyden lähtökohtana on omien vahvuuksien ja

puutteiden tunnistaminen, mutta myös kyky arvostaa ja johtaa niitä työntekijöitä, jotka ovat häntä taitavampia. Palveleva johtaja ymmärtää siirtyä tarvittaessa taustalle, ja päästää oman porukkansa parrasvaloihin. Hän antaa kiitoksen ja kunnian niille, jotka ovat työn tehneet, ja pystyy iloitsemaan oman väen taitavuudesta. Kohdatessaan työntekijöitä palveleva johtaja on riittävästi läsnä niin fyysisesti, henkisesti ja sosiaalisesti, eivätkä ajatukset laukkaa muissa asioissa. Palveleva johtaja ei keskity työntekijän heikkouksiin vaan vahvuuksiin, joita hän auttaa kehittämään. Palveleva johtaja pyrkii järjestämään työntekijöille sellaisia tehtäviä, joissa työntekijällä on mahdollisuus onnistua hyödyntämällä vahvuuksiaan. (Sarkkinen, 2016; ks. myös Pajunen, 2018)

Johtaminen nähdään palvelutehtävänä. Johtamisopin nimi, palveleva johtaminen, on aiheuttanut joissakin ärsytystä. Esimiehet ovat tuoneet esille huolensa hierarkioiden katoamisesta ja vallan siirtymisestä työntekijöille. Toimiminen työyhteisön palvelijana ei kuitenkaan tarkoita roolien kääntymistä ylösalaisin. Palveleva johtaja on primus inter pares, ensimmäinen vertaistensa joukossa. Palveleva johtaja voi olla myös jämässä, mistä kuitenkin ei saa huokua kyykyttämistä. Tutkimukset osoittavat palvelevan johtamisen sopivan erityisesti introverteille johtajille, joilla ei ole tarvetta pitää huomiota itsestään. Palveleva johtaminen onnistuu parhaiten silloin, kun johdettavana on proaktiivisia ihmisiä, joilla on tieto siitä mitä he haluavat tehdä ja miten se tehdään. Palvelevan johtajan paras aikaansaannos on saada porukka toimimaan yhteen, ja saada heidät siten kokemaan työn iloa, työn imua ja suoriutumaan työssään hyvin. Muutoksen tiellä esimiestä auttaa tieto siitä, että hyvä lähtee liikkeelle aina pienistä muutoksista. Kokeilemalla pääsee eteenpäin, tekemällä jotain hieman toisella tavalla. Mikään ei muutu, jos jotain ei tee toisin. Johtajat kehittyvät usein urallaan palvelevan johtajuuden suuntaan, sillä itsevarmuuden lisääntyminen vähentää oman itsensä korostamisen tarvetta. Organisaation koosta tai hierarkkisuudesta riippumatta palvelevan johtajuuden voi kuitenkin omaksua kuka tahansa, koska se on käyttäytymistapa, ei persoonallisuustyyppi. Palvelevassa johtajuudessa kyse on paljolti perusihmissuhdetaidoista, joista on hyötyä kaikessa elämässä. (Sarkkinen, 2016; ks. myös Rätty, 2017)

3.2 Yrityskulttuurina eettinen eli oikein toimimisen kulttuuri

Valmennuksessaan Eettisen yrityskulttuurin rakentaminen ja valmennukseen liittyvässä aineistossaan Oikein toimimisen kulttuuri – Eettisen yrityskulttuurin rakentaminen, eettisen liiketoiminnan asiantuntija, KTM, Niina Ratsula on käsitellyt vastuullisuutta eettisesti kestävä

toimintakulttuurin ja eettisten periaatteiden näkökulmasta. Organisaation vastuullisuuden keskiössä ovat eettisesti kestävä toimintakulttuuri, ja yhteiset pelisäännöt eli Code of Conduct (N. Ratsula, valmennus, 13.5.2020). Code of Conduct ovat eettinen ohjeistus eli dokumentti, joka kuvaa yrityksen eettiset periaatteet ja avaa yrityksen arvot. Riippuen organisaatiosta dokumentista käytetään erilaisia nimikkeitä kuten eettiset pelisäännöt, liiketapaperiaatteet, toimintaohjeet, ohjesäännöt jne. (Ratsula, 2016, ss. 9–12, 47). Eettiset periaatteet ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja päätöksentekoa, niin henkilöstön, asiakkaiden kuin muidenkin sidosryhmien (N. Ratsula, valmennus, 13.5.2020). Jalkauttamiseen käytännön teoksi johtamiseen ja jokaisen työntekijän arkeen tarvitaan jatkuvaa viestintää, koulutusta ja käytännön esimerkkejä (Ratsula, 2016, s. 47).

Eettisen yrityskulttuurin rakentamiseen liittyvässä valmennuksessaan Niina Ratsula on käsitellyt ilmoituskanavia ja tilanteita, kun toimitaan eettisten periaatteiden vastaisesti. Ratsula toteaa, että organisaatiossa tulee olla kulttuuri, joka tukee epäkohtien esiin nostamista ja niiden raportointia. Esimiehen lisäksi tarvitaan myös muita riippumattomia kanavia epäkohtien raportointia varten. Väärin toimiminen johtaa seurauksiin, joiden tulee olla yhdenmukaiset, reilut ja läpinäkyvät. Eettisten periaatteiden toteutumista voidaan arvioida ilmoituskanavan tilastojen lisäksi mm. 360-arviointien ja kehityskeskustelujen yhteydessä, sekä säännöllisillä henkilöstön Ethics pulse -kyselyillä. Esimiehiä tulee kouluttaa arvostiriritilanteiden tunnistamiseen ja purkamiseen. (N. Ratsula, valmennus, 13.5.2020)

Vuoden 2019 lopussa voimaan astuneen EU:n hyväksymän whistleblowing-direktiivin ja tekeillä olevan kansallisen lain myötä yli 50 henkilöä työllistävät yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot ovat velvollisia ottamaan viimeistään vuonna 2021 käyttöönsä kanavan, jonka avulla organisaation työntekijät ja muut sidosryhmät voivat ilmoittaa yritykseen tai yhteisöön liittyvistä väärinkäytösepäilyistä (Lehtonen, 2020). Direktiivin mukaan kansallisen lain tulisi olla voimassa viimeistään 17.12.2021. Lain valmistelu on viivästynyt mm. runsaan lausuntopalautteen vuoksi, jonka vuoksi kansallinen laki ei tule voimaan määräaikaan mennessä. Vähintään 50 työntekijän yksityisen sektorin organisaatioille tullaan esittämään siirtymäaika sisäisen ilmoituskanavan perustamiseen, jonka puitteissa sisäinen ilmoituskanava olisi otettava käyttöön viimeistään 17.12.2023. Muiden organisaatioiden osalta velvollisuus perustaa sisäinen ilmoituskanava tulee voimaan lain tullessa voimaan. Whistleblower-direktiivin tavoitteena on tarjota suojaa henkilölle, joka ilmoittaa työssään havaitsemastaan tai epäilemästään direktiivissä tarkoitetun lainsäädännön

rikkomisesta. Valmistelussa olevalla lailla kielletään ilmoittajaan kohdistuvat vastatoimet. Oikeusministeriön 8.12.2021 julkaiseman tiedotteen mukaan väärinkäytöksen ilmoittajalle ei voida antaa ilmoittajansuojelulain mukaista oikeussuojaa ennen kuin kansallinen laki on tullut siirtymäsäännöksineen voimaan. Tiedotteen mukaan tästä johtuen myöskään tulevan ilmoittajansuojelulain mukaisia ilmoituskanavia ei ole tarkoituksenmukaista perustaa ennen kuin laki tulee voimaan. (Oikeusministeriö, n.d., 2021)

Whistleblower-direktiivin perusteella luotava sisäinen ilmoituskanava voi olla yrityksen itsensä tai ulkopuolisen tahon ylläpitämä, ja niitä voi olla useita. Ilmoittamisen kynnyks voi nousta, jos whistleblowing-kanavaa ei ole tarjolla työntekijän omalla kielellä (Urpelainen, 2019). Ilmoituksen voi tehdä henkilö, joka on yhteydessä kyseiseen organisaatioon työnsä puolesta. Yhtiön toimintaperiaatteiden vastaisesta toiminnasta on hyvä keskustella ensin lähimmän esimiehen tai yhtiön muun johtohenkilön kanssa. Ilmoituskanava on apuna esimerkiksi silloin, jos ilmoittaja kokee esimiehen olevan osallisena epäkohtaan, tai työntekijä tai alihankkija saattaa pelätä ilmoittamisesta seuraavan ongelmia työ- tai yhteistyösuhteelle. (PricewaterhouseCoopers Oy, 2020; Lehtonen, 2020) Direktiivi velvoittaa pitämään salassa ilmoittajan henkilöllisyyden, ellei ilmoittaja anna tähän nimenomaista lupaa. Henkilötiedot saavat tulla tietoon vain ilmoituksia käsitteleville tai ilmoituksen perusteella toimenpiteitä toteuttaville valtuutetuille henkilöille. Direktiivi suojaa vilpittömässä mielessä olevaa ilmoittajaa suorilta ja epäsuorilta vastatoimilta. Epäsuoria toimia ovat esimerkiksi etenemisen estäminen organisaatiossa, palkankorotuksen epääminen tai irtisanominen. (Lehtonen, 2020)

Ilmoituskanavan käyttöönotto on yksi tapa seurata eettisten periaatteiden toteutumista yrityksessä, ja on siten osa vastuullista liiketoimintaa (PricewaterhouseCoopers Oy, 2020). Sitä voidaan kutsua eettiseksi kanavaksi tai välittämiskanavaksi. Whistleblowing-kanava auttaa puuttumaan väärinkäytökseen ennen ongelman paisumista. Ilmoituskanava auttaa työyhteisöä puolustamaan oikeuksiaan, sillä jokaisella työntekijällä on oikeus eettisten normien mukaan toimivaan työyhteisöön. (Code of Conduct Company Oy, n.d.; Saarinen, 2020b) Ilmoituskanava edistää myös työyhteisölle elintärkeää psykologista turvallisuutta, ja tarjoaa työnantajalle keinon saada tietoa sellaisista epäkohdista, jotka muuten voisivat jäädä piiloon pinnan alle (N. Ratsula, valmennus, 13.5.2020). Omat haasteensa ilmoituskanavan käyttöönottoon voivat tuoda mm. ilmoitusten käsittelyn organisointiin sekä selvitysten laatuun ja väärinkäytösten tutkimiseen liittyvät asiat, jotka vaativat osaamista ja kokemusta (Lehtonen, 2020; Urpelainen, 2019). Kaiken

lähtökohtana on johdon oma esimerkki. Työpaikan ilmapiirin tulee luoda luottamusta kanavan toimivuuteen, ja siihen että se ylipäättänsä otetaan vakavasti. Ihmisillä on kyky aistia hyvinkin pienistä asioista, onko työpaikoilla oikeasti avoin kulttuuri ja onko johto aidosti asioiden takana. Johdon sitoutuminen heijastuu koko organisaatioon. (Urpelainen, 2019)

3.3 Työyhteisön psykologinen turvallisuus

Johtamistutkimuksessa mainitaan kokonaisvaltainen ihmiskäsitys. Se on kytköksissä psykologisen turvallisuuden käsitteeseen, joka liitetään tulokselliseen työyhteisöön. Sitran johtajana toimiva Katri Vataja on tehnyt väitöskirjansa työyhteisön kehittämisestä. Vatajan mukaan Inhimillisyys ja kyky empatiaan ovat ainutlaatuisia piirteitä ihmistyössä, joita vahvistetaan kokonaisvaltaisessa johtamisessa työyhteisön menestykseksi. Tunnetaidot ja empaattisuuden tarve ovat korostuneet korona-aikana, kun etätyö on poistanut työyhteisön fyysisen läheisyyden. Tässä tilanteessa esimieheltä vaaditaan erityistä herkkyyttä aavistaa työyhteisön tunnelmat. Empatia ja herkkyys ovat joillakin ihmisillä synnynnäisiä ominaisuuksia, toiset kasvavat niihin omien elämäkokemusten kautta. Vataja ei usko, että empaattisuuteen tai ihmislähtöiseen johtamiseen tarvittaisiin aina jotain henkilökohtaisia raskaita kokemuksia. Taitoja voi oppia, ja osittain kyse on myös persoonasta. (Saarinen, 2020, s. 20–22)

Käsite työyhteisön psykologisesta turvallisuudesta keksittiin tutkittaessa menestyneitä työyhteisöjä. Tutkimusten mukaan parhaiten olivat menestyneet tiimit, jotka olivat raportoineet eniten omista virheistään. Menestyneissä tiimeissä vallitsi hyvä keskinäinen luottamus, arvostus oli suurta ja uskallettiin kertoa avoimesti tehdyistä virheistä. Nämä samat tekijät nostivat tiimit menestykseen, lisäämällä tiimin innovatiivisuutta, sitoutumista ja työntekijöiden motivaatiota. Virheiden salaaminen oli yleistä tiimeissä, joita johdettiin pelolla ja jyrkällä hierarkialla. Johtamistapa heikensi työntekijöiden luovuutta, vähensi työntekijöiden sitoutumista työntekijään ja esti heitä antamasta parastaan. Tämä kaikki johti tiimin tuloksen heikkenemiseen. Psykologisesti turvallisessa työpaikassa jokainen työyhteisön jäsen uskaltaa kysyä ja kyseenalaistaa, ja tulee hyväksytyksi omana itsenään kaikkine ominaisuuksineen. Tällaisessa työpaikassa työntekijä kykenee antamaan työlleen parhaan panoksen. (Saarinen, 2020a, s. 12)

Psykologisesti turvallisessa yhteisössä vallitsee uskomus siitä, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä. Avoin keskustelu, virheiden tekeminen, uuden idean ehdottaminen, avun

pyytäminen tai palautteen antaminen on turvallista, toisten osaamista kunnioitetaan ja työkavereihin suhtaudutaan myönteisesti. Psykologinen turvallisuus aikaansaa oppimista, luovuutta ja tuloksellisuutta. Psykologinen turvallisuus ei ole uusi käsite, mutta se on noussut viime vuosina vahvasti esiin. Yksi syy on paljon julkisuutta saanut Googlen tutkimus. Siinä pyrittiin selvittämään, miksi jotkin tiimit menestyvät muita paremmin. Yhdeksi menestyneitä tiimejä yhdistäväksi tekijäksi löytyi psykologinen turvallisuus. (Yli-Kaitala, 2020; Sarkkinen, 2019; Viljanen, 2019)

Google aloitti vuonna 2012 Aristoteles-projektin, jossa tavoitteena oli selvittää, miksi jotkut tiimit menestyvät, kun taas toisilla tiimeillä on vaikeuksia suoriutua menestyksekkäästi. Projektiin osallistui useita asiantuntijoita, kuten psykologeja, sosiologeja, insinöörejä ja tilastotieteilijöitä. Projektin alkaessa kerättiin aiheeseen liittyen tietoa aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Tutkimuksista kerätyn datan perusteella selvitettiin tiettyjä ominaisuuksia Googlen tiimeistä. Selvitysten perusteella näytti siltä, ettei tiimin jäsenillä, heidän taustallaan tai taidoillaan ole mitään merkitystä tiimin suoriutumiseen. Projekti jatkui tutkimalla tiimin normeja, ja niiden vaikutusta tiimin suoriutumiseen. Normit voidaan kuvata käyttäytymistapoina, perinteinä ja sanomattomina sääntöinä, jotka pätevät tietyn ihmisryhmän kokoontuessa. Projektissa tutkittiin yli sata tiimiä. Tulosten perusteella ryhmän normien ymmärtäminen ja niihin vaikuttaminen nähtiin mahdollisiksi tekijöiksi, joiden avulla Googlen tiimien suoriutumista voitaisiin kehittää. Tutkittavaksi valittiin joitakin tärkeäksi koettuja normeja. Tulosten perusteella löytyi kaksi normia, jotka olivat yhteisiä menestyksekkäille tiimeille. Tutkijoiden mukaan ensimmäinen hyvän tiimin käyttäytymismalli oli se, että jokainen tiimin jäsen puhui tapaamisten aikana saman verran kuin muut. Tiimin jäsenten puheiden määrä saattoi vaihdella eri aiheiden mukaan, mutta keskimäärin tiimin jäsenten puheiden osuus oli lähestulkoon sama. Toiseksi käyttäytymismalliksi löydettiin tiimin keskeinen sosiaalinen herkkyyys, joka mahdollisti tiimissä muiden tunteiden aistimisen äänenpainon ja kehonkielen perusteella. Heikommin suoriutuvilla tiimeillä sosiaalinen herkkyyys oli keskivertoa huonompi. Kattavien tutkimusten perusteella tiimien toiminnasta, Googlen Aristoteles-projektissa todettiin, että tiimien jäsenten kokemalla psykologisella turvallisuudella on selkeä yhteys ryhmän menestykseen. Tärkeäksi havaittiin, että tiimin jäsenillä on varmuus siitä, että tiimillä on selkeät tavoitteet ja luotettava kulttuuri. Aristoteles-projektin aikana Google on kehittänyt tapoja parantaa psykologista turvallisuutta nopeammin, paremmin ja tuottavasti. (Airola, 2017, s. 7–8)

3.3.1 Psykologisen turvallisuuden johtaminen keskeisenä työelämätautona

Työterveyslaitos toteutti vuosien 2018–2021 aikana yhteistyössä Oulun yliopiston kanssa Yhteensattumia - uudistumisen paikat sidoksissa ja digitalisoituneessa työssä -tutkimushankkeen, jonka yhtenä keskeisenä tavoitteena oli tutkia voiko psykologista turvallisuutta johtaa. Hankkeessa tutkitaan ja kehitetään psykologista turvallisuutta organisaatioissa. Psykologinen turvallisuus nähdään edellytyksenä organisaatioiden uudistumiselle, itseohjautuvuudelle ja kokeilukulttuurille. (Toivonen, 2018; Viljanen, 2019) Hankkeessa tunnistettiin yllättäviä yhteensattumia, jotka voivat olla ratkaisevassa asemassa uusien luovien ratkaisujen taustalla. Keskustelu yhteensattumista ja niiden hyödyntämisestä on ollut vähäistä, vaikka yhteensattumat ovat työn arkea nykypäivän digitalisoituneessa ja sidoksisessa työelämässä. Erilaisten alustojen avulla on mahdollista saada uusia ideoita ja tapoja, ja kohdata uusia ihmisiä. Sattumalle tulisi antaa sijaa työelämässä, sillä yllättävä kohtaaminen esim. toimistohotellissa tai verkossa voi olla ratkaiseva avain uuteen. Työsuojelurahaston rahoittama hanke tuottaa tuoretta tietoa ja uusia ratkaisuja yhteensattumien hyödyntämisestä, sekä psykologisesta turvallisuudesta ja sen vahvistamisesta työssä. (Toivonen, 2018; TTL, n.d.) Hankkeen tuloksia hyödynnetään tässä opinnäytetyössä.

Yhteensattumia-hankkeen edetessä on kyetty toteamaan, että psykologinen turvallisuus ei synny ainoastaan ryhmässä eikä yksinomaan yksilöissä. Psykologisessa turvallisuudessa keskeistä on yksilöiden suhteiden vahvistaminen, jolla voidaan vaikuttaa sekä yksilöpsykologian että ryhmädynamiikan väliseen vuorovaikutukseen. Vahvistamisella tarkoitetaan käytännön tekoja, rakenteita ja ajattelua. Harvardin yliopiston professori Amy Edmonson on nimennyt psykologisen turvallisuuden johtamiseen kolme keskeistä käytännön työkalua – epävarmuuden osoittaminen, virheiden myöntäminen ja kysymysten esittäminen. Nämä työkalut mahdollistavat yhteisöllisen oppimisen, mutta niiden rinnalle tarvitaan esimiehen ja ryhmän ymmärrys turvallisen vuorovaikutuksen periaatteista. On tärkeää ymmärtää tekijöitä, jotka heikentävät työyhteisön psykologista turvallisuutta. Tiedostamaton vähättely tai hedelmätön väittely ovat näistä esimerkkejä. Käytännön tekojen lisäksi tarvitaan turvallisuutta kannattelevia rakenteita ja käytäntöjä, mutta myös ajattelutapojen muutosta. Tutkimukset osoittavat, että turvallisuuteen vaikuttaa ensinnäkin se, kuinka hyvin yhteisön jäsenet tuntevat toisensa. Tätä edistävät vuorovaikutuksen määrä ja sosiaalisten suhteiden laatu jäsenten välillä. Tutkimukset osoittavat myös, että sisäiseen kilpailuun kannustavat rakenteet heikentävät psykososiaalista turvallisuutta. Uskomukset ja ihmiskäsitykset ohjaavat ajattelutapojamme. Tunteiden tuominen työpaikalle ja

ihmisen näkeminen lähtökohtaisesti luotettavana ja inhimillisenä virheiden tekijänä vaatii uudenlaista ajattelua. (Viljanen, 2019)

Työelämän murroksessa vähemmälle huomiolle ovat jääneet uudet organisoitumisen muodot, jotka tuovat uutta tarkastelukulmaa psykologisen turvallisuuden johtamiselle. Etenkin asiantuntijatyössä psykologisen turvallisuuden merkitys työn tuloksellisuuteen on kasvanut merkittävästi. Muuttuneet organisoitumisen muodot näkyvät matalina hierarkioina ja horisontaalisena johtamisena, joka edellyttää itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden suurin haaste on psykologinen turvallisuus. Itseohjautuvuuden myötä jokainen yhteisön jäsen oppii tiedostamaan oman vaikutuksensa yhteisön turvalliseen ilmapiiriin. Turvallisuuden tuottamista ei voi ulkoistaa esimiehelle. Myös työn verkostomaisuuden lisääntyttä psykologisen turvallisuuden merkitys on kasvanut. Asiantuntijoihin liittyvät verkostot, projektit ja virtuaalitalat eivät ole esimiehen jatkuvan valvonnan alla, jolloin asiantuntijat ovat omillaan tai kollegoiden armoilla suodattaen asiakkailta tulevaa painetta. Ongelmien ehkäisy edellyttää varhaista puuttumista, roolien riisumista ja ennen kaikkea avoimuutta. Viljanen (2018) kiteyttää bloginsa ajatukset seuraavasti: ”Hierarkia tekee höperöksi ja valta tunnetusti vaimentaa. Mutta valta ei hajaudu tuloksellisesti ilman turvallisuutta.” (Viljanen, 2018, 2019)

Itseohjautuvassa työn tekemisen tavassa psykologisen turvallisuuden johtaminen nousee keskeiseksi työelämätaidoksi. Uudenlainen itseohjautuvuutta vaativa työntekemisen malli herättää työntekijöissä vastustusta, jos oikeita työkaluja uudenlaiseen tekemiseen ei ole käytössä tai harjoiteltu. Johtamisen etääntyminen tai siirtyminen kokonaan vertaisrakenteisiin edellyttää dialogisen eli jaetun johtamisen keinojen harjoittelua. (Viljanen, 2018) Juuti (2017, s. 145) on tiivistänyt ydinajatuksen jaetusta johtajuudesta.

Jaettu johtajuus on seurausta prosessista, jossa koko työyhteisö alkaa ajaa samoja päämääriä käyttäen kaikkien osaamista ja taitoja hyväkseen. Tässä prosessissa yksittäisistä työntekijöistä tulee joukkue. Päämäärähakuisuuden, symbolisuuden ja keskustelevuuden samanaikainen esiintyminen lisää todennäköisyyttä, että syntyy jaettua johtajuutta.

Jaetussa johtamisessa tarvitaan osaamista luoda turvallinen ilmapiiri niin pitkäkestoisiin kuin lyhytkestoisiinkin tiimeihin. Lisää haasteita tuo työn murroksen ajuri globalisaatio, joka on

muuttanut työn luonnetta, jolloin tiimien jäsenet voivat olla toisilleen täysin ventovieraita. (Viljanen, 2018; ks. myös Dufva ym., 2017)

Johtamistaitoja on jokaisen hyvä opetella, koska nykyiset organisaatiot ja työt vaativat jaettua johtajuutta. Johtajana kehittyminen on samalla kasvua ihmisenä. Jaettu johtajuus nähdään osin yksilöllisenä ja osin yhteisöllisenä taitona. Johtamiseen liittyy vuorovaikutukseen liittyvä taito, jota voi harjoitella lähes missä tahansa ympäristössä ja hyödyntää näitä oppeja työelämässä. Vuorovaikutus voidaan nähdä rakentuvan sosiaalisten suhteiden kautta. Hyvät johtamistaidot heijastuvat työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden sitoutumiseen työhönsä ja viime kädessä organisaation tulokseen. (Juuti, 2017, ss. 9–10)

Jaettua johtajuutta kutsutaan myös palvelevaksi johtajuudeksi, joka on eettistä toimintaa hyvyyden edistämiseksi. Se perustuu oikeudenmukaisuuden, arvostuksen ja rehellisyyden arvoille. Palveleva johtaminen perustuu luottamukseen. Ihmiset luottavat enemmän sellaisiin ihmisiin ja instituutioihin, joiden toiminnan he kokevat olevan oikeudenmukaista ja rakentavan parempaa yhteiskuntaa. Palveleva johtaminen vaatii esimieheltä nöyrää asennetta voidakseen palvella alaisiaan. Tämä mahdollistaa tasa-arvoisemman suhteen esimiehen ja alaisten välille, joka mahdollistaa jaetun johtamisen syntymisen. Palveleva johtaminen syntyy halusta edistää hyvää asiaa eettisin keinoin, palvelevalla ja yhteisöä auttavalla asenteella. (Juuti, 2017, ss. 147–149)

Palveleva johtajuus edellyttää esimiestä löytämään keinot, miten johtaa muita, jotta he pystyisivät johtamaan itseään paremmin. Koronan aiheuttamassa poikkeustilanteessa jaettu johtajuus on aiheuttanut johtajille identiteettikriisin esimiehen roolin muuttuessa, joka on aiheuttanut esimiehille kokemusta oman roolin tarpeettomuudesta. Esimiehet eivät enää koe olevansa uuden johtajuuden mallissa se, joka tietää kaiken tai kontrolloi kaikkea. Esimiehen arvo uudenaikaisessa johtajuudessa koetaan epäselväksi. (Vuorenmaa & Äkräs, 2020)

Organisaation toiminta sujuu, kun ihmiset voivat työssään hyvin. Jos työpaikan kulttuuri ei luo työpaikalle avuliaisuuden henkeä, työtehtävien rajat ovat liian tiukkoja tai osastojen rajat ovat joustavan ja järkevän työskentelyn esteenä, ihmiset voivat työssään huonosti ja syntyy ristiriitoja. Huonosti toimivan organisaation keskeinen tekijä on, että jokaisen työntekijän työtä arvioidaan pelkästään omien tulostavoitteiden ja tehtävien suorittamisen perusteella. Tällaisessa kulttuurissa ihmiset tekevät ahkerasti töitä, mutta suuri työmäärä ja numeeriset tavoitteet johtavat tehtävärajojen vaalimiseen ja asiakkaiden pallotteluun henkilöltä toiselle. Tuloksena ovat

tyytymättömät asiakkaat ja pahoinvoivat työyhteisön jäsenet. Vaatii rohkeutta lähteä luomaan täysin uudenlaista kulttuuria, ja luomaan työhyvinvoinnille perustuvia työyhteisöjä. Rohkeuden kannustimet voivat olla taloudellisia, moraalisia, eettisiä tai asiakkaille annettuja lupauksia. (Juuti, 2017, s. 16)

Työn murros on pakottanut ajattelemaan myös työhyvinvoinnin johtamisen uusiksi. Huolestuttavat signaalit kertovat, että mielenterveydelliset poissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat kääntyneet jyrkkään kasvuun. Vaikka perinteiset työhyvinvoinnin johtamisen keinot varhaisen tuen malleineen ovat työpaikoilla käytössä, yhä useampi uupuu työssään. Yksilölähtöistä työhyvinvoinnin johtamista löytyy, mutta työn murroksen myötä tarvitaan muutakin. Työnteon itsenäistymisen tai etäjohtamisen lisääntyessä esimiehen mahdollisuudet nähdä varhaisen tuen tarve on heikentynyt huomattavasti. Vielä heikompi tilanne on itseohjautuvissa organisaatioissa, joista puuttuu esimiehen rooli kokonaan. Myös yksilön omat mahdollisuudet itsensä johtamiseen, kuormituksen hallintaan ja työn rajaamiseen yksin ovat sitä vähäisemmät, mitä monimutkaisempia työssä ratkaistavat ongelmat ovat. (Viljanen, 2019a)

Perinteisten työhyvinvoinnin johtamisen mallien rinnalle tarvitaan yhteisöllisen eli dialogisen työhyvinvoinnin johtamisen keinoja, jossa yhteisö toimii avaimena työelämän uupumisepidemiaan. Työkavereiden tervehtimisen ja yhteisten kahvihetkien lisäksi yhteisöllä tulisi olla mahdollisuus hallita ja kehittää työtä yhdessä. Yhdessä tekemiseen tarvitaan rakenteita ja käytänteitä, jotka lisäävät hyvinvointia työntekijöiden välisissä suhteissa. Oppiminen, palaute, työn jatkuva kehittäminen, dialogi ja varhainen tuki tapahtuu yhteisössä. Verkostomaisessa työssä yhteisön määrittäminen voidaan kokea vaikeaksi. Kuitenkin suhteet toisiin ihmisiin turvaavat jaksamista, joka tarkoittaa panostusta kasvokkain kohtauksiin, perinteisiin tiimeihin, verkostojen ja eri vertaisrakenteiden vahvistamiseen. Standardoitujen ja yhdenmukaisten työhyvinvoinnin prosessien rinnalle tarvitaan kunkin yhteisön itsenäisiä toimivia hyvinvointia ylläpitäviä käytäntöjä. Turvallisuuden merkitys nykypäivän työelämässä on kiistaton. Psykologisesti turvallinen yhteisö ruokkii oppimista, luovuutta ja tuloksellisuutta. Esimiehen tehtävänä onkin valita johtaako ensisijaisesti suorituksia vai oppimista. Jälkimmäisen vaihtoehdon valinta osoittaa psykologisen turvallisuuden johtamisen nousevan ykkösasiaksi. (Viljanen, 2019a)

3.3.2 Tunnejohtajuus osana rohkeaa johtajuutta

Tunneilmaston johtaminen luo työpaikalle psykologista turvallisuutta. Tunteet kulkeutuvat työpaikalle, ja luovat työpaikalle arvokkaan tunneilmaston. Tunnejohtaminen on ihmisten johtamista, jota tarvitaan asijaohjauksen rinnalle. Se on ihmisten huomioimista, läsnäoloa, kuuntelua, kiinnostuneisuutta ja ihmisten mielipiteiden huomioonottamista tosissaan. Kyse on siitä, huomioidaanko työpaikalla ihmiset ja heidän tunteensa. Tunteet tuovat arvokasta tietoa yrityksen ja tiimin tilasta. Ihmisten hyvinvointi lisääntyy ja työ tehostuu, kun työpaikalla vallitsevat tunteet käsitellään. Koronakriisi on vaikeuttanut tunneilmaston tarkkailua, koska suuri osa tulkintoja tehdään eleiden ja kehonkielen kautta. Ihminen kuormittuu, jos tulkintojen tekeminen ei ole mahdollista. Parhaimmillaan tunneilmaston johtaminen on yhteistä tekemistä koko organisaatiossa, ja se voidaan kytkeä osaksi työpaikan prosesseja ja johtamiskäytäntöjä. Yksinkertaisimmillaan tunnejohtaminen koostuu keskusteluista, joissa huomioidaan toiset ihmiset. Aloittaa voi kysymällä mitä toiselle kuuluu, kunhan muistaa myös kuunnella. Asiantuntijuuden rinnalle tarvitaan aitoutta ja inhimillisyyttä. Ihmiset aistivat aitouden. Läsnäolo ja hyvä tahto kantavat pitkälle. (Perttula, 2020, ss. 14–15)

4 Tulevaisuuden työelämätaidot

Tulevaisuuden työelämä on jatkuvassa murroksessa, jossa myös tulevaisuuden työelämätaidot elävät jatkuvassa muutoksessa. Olen seurannut jo pitkään tulevaisuuden työelämätaitoihin liittyvää keskustelua, ja tutustunut aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Koronapandemian jatkuessa muuttuneet tarpeet tulevaisuuden työelämätaidoille ovat konkretisoituneet vaihtelevin tuloksin. Tulevaisuuden työelämätaidot ovat nousseet esille työssäni auditoijana, ja niistä on käyty keskustelua myös työnantajani Inspecta Sertifiointi Oy:n TEMPO-hankkeessa.

Tulevaisuuden työelämää on tutkittu myös Työterveyslaitoksen julkaisussa ”Hyvinvointia työstä 2030-luvulla”. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä -raportti on Työterveyslaitoksen 28 asiantuntijan näkemys työelämän ja työkyvyn kehityksestä 2030-luvulla. Tutkimukseen osallistuneet Työterveyslaitoksen asiantuntijat ovat nostaneet esille

ominaisuuksia, joita työelämässä tarvitaan. Asiantuntijoiden haastatteluissa esille nousevat itsetuntemus, verkostoitumistaidot, kokonaisuuksien hallinta ja resilienssi, sekä valmius oppia. Työterveyslaitoksen asiantuntijan, tutkimusprofessori Ari Väänänen mielestä kysymys tulevaisuuden työntekijän taidoista on näkökulmaltaan liian kapea. Vastuu tulevaisuuden työelämätaitoihin liittyvästä osaamisesta on myös organisaatioilla ja yhteiskunnalla. Jatkuva muutos tuo painetta ja vastuuta myös yksilötasolla, mutta kokonaan vastuuta ei voi sysätä työntekijän harteille. Jotta mahdollisimman monella olisi kyvykkyyttä toimia uudistuvassa työelämässä, on oppimiselle luotava puitteet ja aikaa. (Lehtinen, 2021) Myös psykologit ja aivotutkijat ovat tuoneet esille tulevaisuuden työelämätaitoja ja niiden kehittämisen mahdollisuuksia, joita käsitellään tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tietoperustaan on kerätty tutkittavan ilmiön kannalta merkittävimpiä tulevaisuuden työelämätaitoja, jotka ovat nousseet esille eri yhteyksissä.

Työssä ja ylipäätään maailmassa tapahtuvien muutosten nähdään vaikuttavan suoraan tulevaisuudessa vaadittavaan työelämäosaamiseen. Tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta ja työelämätaidoista on tehty lukuisia selvityksiä ja listoja. Tulevaisuuden taidoista käytetään usein englanninkielistä termiä 21st century skills, eli 2000-luvun taidot. Suomeksi tulevaisuuden taitoja ovat määritelleet muun muassa Halinen ja Järvinen (2007, s. 18). Kirjoittajat ovat todenneet tulevaisuuden taitojen olevan tietoja ja taitoja, jotka auttavat selviytymään muuttuvassa maailmassa ja kohtaamaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja. Arposalo käyttää pro gradu -tutkielmassaan termiä tulevaisuuden työelämätaidot korostaakseen työelämän työntekijöille asettamia odotuksia ja vaatimuksia. Vaikka tulevaisuuden työelämätaidoista on tehty useita selvityksiä, on syytä huomauttaa, että samanaikaisesti tulevaisuutta kuvaa myös yhä suurempi epävarmuus, minkä vuoksi työelämän tulevaisuutta on hyvin hankalaa ennustaa lukuisista selvityksistä huolimatta. Tulevaisuuden osaamisessa nähdään yhdistyvän laajoihin tietoihin, taitoihin, toimintoihin, arvostuksiin ja asenteisiin viittaava osaaminen. Listauksista voidaan havaita, kuinka merkittävinä inhimillisiä taitoja ja yleisiä kykyjä pidetään tulevaisuuden kannalta. Arposalo toteaa, että Pasasen (2015, 67–69) kirjoituksista voidaan päätellä, että tulevaisuuden työelämätaitojen nähdään olevan yhä enemmän työstä riippumattomia, eikä niillä enää ole työn ja koulutuksen kanssa suoria syy-seuraussuhteita. Näitä taitoja ei Pasasen mukaan enää opita vain koulutuksessa tai työssä, vaan niitä hankitaan yhä enenevässä määrin myös vapaa-ajalla. Liisa Arposen (2018, s. 10) mukaan Heikki Pasanen (2015) on määritellyt yhä tärkeämmiksi työssä edellytettäväksi työkyvyiksi eli kvalifikaatioiksi niin sanotut yleiset kyvyt ja yksilön

persoonallisuuspiirteet. Taina Hanhisen (2010) käyttämän määritelmän mukaan kvalifikaatiot ovat työnantajan asettamia työn vaatimuksia, jotka työntekijän tulee hallita. (Arposalo, 2018, ss. 10–13)

4.1 Vuorovaikutus- ja empatiataidot

Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan halua ja kykyä vaihtaa ajatuksia, mielipiteitä, kokemuksia tai tekoja toisten kanssa ja toimia yhdessä. Vuorovaikutukselle keskeistä on vastavuoroisuus, jossa vuorovaikutuksessa olevat osapuolet antavat panoksensa yhteiseen keskusteluun tai tapahtumaan. Myönteistä ja rohkaisevaa vuorovaikutusta kuvaavat mm. rohkaisu ja kannustaminen, tuki ja kuunteleminen, myötätunto ja huomioiminen, tarkkaavainen läsnäolo, ilahduttaminen ja myönteinen, mutta realistinen palaute. Vuorovaikutuksessa kyse on arjen kanssakäymisestä, joka koostuu pienistä kannustavista ja rohkaisevista eleistä, sekä toista tukevista ilmaisuista. (MIELI, 2021)

Empatia liittyy olennaisesti vuorovaikutustaitoihin. Sillä tarkoitetaan kykyä eläytyä toisen ihmisen tunteisiin ja mielentiloihin. Se on sosiaalisten taitojen kulmakivi, joka on edellytys kaikissa ihmissuhteissa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Empatiaa on toisten ihmisten tunteiden, viestien, tarpeiden ja tavoitteiden tunnistaminen, sekä niiden huomioiminen ja niihin vastaaminen. Empatia auttaa lukemaan viestejä myös rivien välistä. Empatiaa opitaan saamalla itse myötätuntoa ja ymmärrystä varhaisesta vuorovaikutuksesta lähtien. Empatiaa voi harjoitella kaikissa ihmissuhteissa, läpi koko elämän. (MIELI, 2021)

Aivotutkija Katri Saarikivi on tutkinut paljon empatiaa ja sen merkitystä vuorovaikutustilanteissa sekä kasvotusten että verkossa. Saarikiven mukaan empatia on kokoelma taitoja, joiden avulla tajuamme toisiamme, ja jonka avulla muodostuu yhteyden tunne. Työelämän tulevaisuuteen liittyy usein uhkakuva, jossa työpaikat vähentyvät automatisaation lisääntyessä. Saarikivi ei ole yhtä mieltä siitä, että jokin tietty, kiinteä määrä työtä tulvaisiin jakamaan ihmisten ja robottien kesken. Robotteja tulisi ajatella työkaluina, joille sopivat tietynlaiset työt. Ihmisten pitää keskittyä siihen, missä kone on huono. Saarikiven mukaan empatia on tärkeää kaikissa töissä, koska niitä tehdään ihmisille. Vaikka koneet osaavatkin esittää alkeellisia tunteita, tekoälykään ei voi omia kaikkea työtä. Ihminen puolestaan aistii helposti, onko empatia aitoa. Hyvät vuorovaikutustaidot ja empatia tulevatkin olemaan ihmisen valtteja työelämässä. Työ liittyy usein toisten ihmisten ongelmien ratkaisemiseen, ja heidän tarpeisiinsa vastaamiseensa, joka edellyttää empatiataitoja.

Uusia työpaikkoja syntyykin nyt enemmän vuorovaikutustaitoja edellyttäville aloille. (Vainio, 2020; Koskinen, 2020; Pekkola, 2019, Kiukkanen, 2018)

Yritysjohtajilta ei usein odoteta empaattisuutta. Empaattisuus nähdään haittaavana tekijänä järjenkäytölle, joka on tutkija Katri Saarikiven mukaan väärä oletus. Empatiasta on apua mm. pohdittaessa kilpailijoiden aikeita, ja toisaalta empaattista tunnetta tulisi kuunnella taottaessa voittoa, tai irtisanottaessa työntekijöitä. Vaikeiden päätösten kuuluukin tuntua vaikeilta. Työtä tehdään toisille ihmisille, eli kaikki työ liittyy jollain tapaa ongelmien ratkaisemiseen tai muiden tarpeiden ymmärtämiseen. Empatia on keino ymmärtää toisia. Jos empatia toista ihmistä kohtaan tuntuu helpolta, se kohdistuu todennäköisesti ihmiseen, josta pidämme jo valmiiksi. Mitä enemmän on tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa, sitä helpompaa on tulkita ihmisten toimintaa oikein. Hyvää empatiatreeniä onkin ärsyttävän ihmisen kohtaaminen. (Vainio, 2020; Koskinen, 2020)

Tutkija Saarikiven mukaan empatiataitojaan voi kehittää, kuten mitä tahansa muutakin taitoa. Empatiataittoa voi myös heikentää. Omia empatiataitojaan voi kehittää lukemalla kaunokirjallisuutta, ja opettelemalla tunnistamaan paremmin tunteita kasvoista. Empatiaa voi oppia myös vuorovaikutuksen, tunteiden tunnistamisen ja itsereflektion kautta. Ihmisen hyvistä empatiataidoista huolimatta, ihmisten välille voi tulla jotakin, joka estää empatiataitojen käyttöönoton. Voi siis miettiä mitä vuorovaikutustilanteessa tapahtuu. Empatiataitojaan voi myös heikentää epäinhimillistämällä muita. Netissä ja somessa empatia tuntuu usein olevan kaukana. Someraivoon liittyy toisten epäinhimillistämistä, joka estää empatian käyttämisen. Empatiaa voi käyttää myös väärin esimerkiksi toisten manipuloimisessa tai kilpailussa. Empatia on kyky ymmärtää toista ja ennustaa toisen toimintaa. Empatian hyödyntäminen ei aina tarkoita, että haluamme tehdä hyvää. (Pekkola, 2019; Kiukkanen, 2018)

Saarikivi nimeää empatiataidoiksi myös mielikuvituksen ja altruismin eli myötätunnon. Mielikuvitus auttaa ihmistä kuvittelemaan itsensä toisen asemaan, eli tuntemaan empatiaa. Altruismi on edellytys sille, että haluaa kuvitella itsensä toisen asemaan. Supportiivisella vuorovaikutuksella, jossa muodostuu sosiaalista tukea, voi osoittaa empatiaa toista ihmistä kohtaan. Sosiaalinen tuki puolestaan auttaa ihmistä hallitsemaan kokemaansa epävarmuutta, ja vahvistaa siten myös käsitystä hyväksytyksi tulemisesta. Onkin tärkeää tarkkailla työkavereiden jaksamista, ja tarjota tukea rohkeasti. (Vainio, 2020)

4.2 Resilienssi

Resilienssillä tarkoitetaan henkistä kapasiteettia, jonka avulla ihminen pystyy usein tiedostamattakin hyödyntämään sellaisia vahvuuksia ja voimavaroja, jotka ylläpitävät hänen hyvinvointiaan erilaisissa tilanteissa. Resilienssin merkitys korostuu yllättävissä ja vaikeissa tilanteissa, kuten koronaviruksen mullistaessa arkirutiinit ympäri maailman. Resilienssin avulla ihminen ei murru tai mene rikki jokaisesta vastoinkäymisestä, vaan pystyy palautumaan kuormittavista tilanteista, ja jatkamaan elämää. Resilienssillä on myös laajempaa vaikutusta ihmisen elämän kehityksessä. Ihmisillä on erilaisia kykyjä tunnistaa ja hyödyntää omia voimavaroja, jotka vaikuttavat tulkintoihin erilaisista tilanteista. Erilaiset kyvyt vaikuttavat myös valintoihin, joita ihminen elämässään tekee. (Koirikivi & Benjamin, 2020)

Resilienssin muodostumiseen vaikuttavat sekä ihmisen sisäiset että ulkoiset resurssit, eli voimavarat. Sisäiset resurssit liittyvät geneettisiin taipumuksiin, jotka ovat perustana mm. ihmisten kognitiivisten ja sosiaalisten taitojen muodostumiselle. Ulkoiset resurssit liittyvät perheeseen ja muihin sosiaalisiin suhteisiin, jotka vaikuttavat keskeisesti yksilön minäkuvan muodostumiseen. Sisäiset ja ulkoiset resurssit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yksilön kehityksen kannalta on keskeistä, miten hyvin sisäiset ja ulkoiset resurssit sopivat yhteen ja tukevat toisiaan. Kun yksilön luontaiset taipumukset sopivat siihen ympäristöön, missä ihminen elää ja kasvaa, on ihmisen helpompi saada positiivisia kokemuksia itsestään ja omasta pystyvyydestään verrattuna tilanteeseen, jossa ihmisen luontaisilla taipumuksilla ja ympäristön odotusten ja vaatimusten välillä on voimakkaita ristiriitoja. (Koirikivi & Benjamin, 2020)

Resilienssi ei ole pysyvä ominaisuus, mutta sitä voi vahvistaa läpi elämän. Resilienssi syntyy ihmisen kyvyistä ja taidoista tunnistaa ja hyödyntää erilaisia sisäisiä ja ulkoisia voimavarojaan. Resilienssin kehittymisessä merkityksellistä on yksilön ja ympäristön välillä oleva vuorovaikutus, sillä ihminen luo käsitystä itsestään pitkälti suhteessa muihin ihmisiin. Onkin tärkeää löytää keinoja purkaa ja ratkoa sellaisia tilanteita, joissa yksilön luontaiset taipumukset ovat voimakkaassa ristiriidassa ympäristön kanssa. Positiivisten kokemusten avulla ihminen kykenee ylläpitämään hyvinvointia sopeutumista ja joustavuutta vaativissa tilanteissa. Resilienssin kehittymistä vahvistaa ympäristö, joka tukee yksilön omia taipumuksia kohdata ja päästä yli pettymyksistä. Resilienssiä heikentää ympäristö, jossa ihminen jätetään yksin vaikeiden tilanteiden äärelle, tai hänet yritetään sopeuttaa ympäristön vaatimukseen väkisin. Vastoinkäymisistä selviäminen voi vahvistaa

resilienssiä, mutta sitä voidaan vahvistaa myös tukemalla ihmisen taitoa tunnistaa ja hyödyntää niitä voimavaroja, jotka auttavat häntä ylläpitämään omaa hyvinvointiaan ja positiivista käsitystä itsestään erilaisissa tilanteissa. Resilienssin vahvistamisen kannalta tärkeää ovat tiedolliset kyvyt, joiden avulla ihmisen on mahdollista käsitellä tunteitaan ja ajatuksiaan. Näiden lisäksi tärkeitä ovat positiiviset tunnekokemukset, jotka lisäävät yksilön luottamusta itseensä ja muihin ihmisiin. (Koirikivi & Benjamin, 2020)

Tulevaisuuden työelämätaitoja tutkinut Työterveyslaitoksen asiantuntijan, tutkimusprofessori Tuomo Alasoinin tulevaisuuden työelämätaitojen listalta löytyy kokonaisuuksien hallintaan ja resilienssiin liittyvät taidot. Alasoinin mukaan elämme entistäkin enemmän erilaisissa ja muuttuvissa verkostoissa, on ymmärrettävä yhä laajemmaksi ja monimuotoisemmaksi muuttuvaa kokonaisuutta. Tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpiä taitoja ovat oleellisen tiedon löytäminen ja hyödyntäminen. Koska verkostoituneessa ja monimuotoisessa maailmassa muutokset ovat äkillisiä ja niitä on paljon, joka tarkoittaa ennakoimattomien muutosten kohtaamista menestyksellisesti. Tarvitaan siis resilienssiä, eli kykyä pärjätä muuttuneessa tilanteessa ja selviytyä siitä luovalla ja kestäväällä tavalla. (Lehtinen, 2021)

Evermind on ihmistieteitä popularisoiva verkkolehti, jonka erityisenä mielenkiinnon kohteena on ihmismieli. Verkkolehdessä on pohdittu resilienssiä, ja kyseenalaistettu sen kasvattamista työuupumuksen estolääkkeeksi. Millenniaaleja kuvataan burnout-sukupolvena. Loppuun palamisen taustalla vaikuttavat haastavat työ- ja talouselämän olosuhteet. Osasyllisenä pidetään myös intensiivistä vanhemmuutta, jossa vanhemmat väsymättä valmentavat lapsiaan työelämään. Lapset alkavat ajattelemaan, että heidän tulee herkeämättä tehdä työtä, tai muulla tavalla kehittää itseään. Millenniaalien loppuun palamisessa ja perinteisessä työuupumuksessa on paljon yhteistä. Työuupumus seuraa pitkittyneestä stressitilasta, jossa tyyppillistä on emotionaalinen väsymys, kynnisyys sekä irrallisuuden ja tehottomuuden tunteet. Työuupumuksen kehittymisen kannalta merkittävimmät riskitekijät liittyvät liian suureen työmäärään, vähäisiin mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhön, epäoikeudenmukaiseen ja tyydytystä tuottamattomaan työhön, ristiriitaan työn ja omien arvojen välillä sekä yhteisöllisuuden puute työpaikalla. Millenniaalien loppuun palamisen syyt saattavat johtua siitä, että he joutuvat toimimaan aikaisempaa ongelmallisemmissa olosuhteissa. Stressin aiheuttajissa ei ole tapahtunut muutosta, mutta millenniaalien elämässä ne vaikuttavat voimakkaammilla ja entistä vaikeammin ennakoitavilla tavoilla. Tiedetään myös, että sosiaalinen vertailu on yhteydessä uupumukseen. Millenniaalien

elämässä sosiaalista vertailua tapahtuu joka päivä, joka näkyykin nuorten masennusoireiluna. Millenniaalitkin altistuvat yhä enemmän samankaltaisille riskitekijöille, joiden tiedetään vaikuttavan kielteisellä tavalla ihmisiin työelämässä. (Samra, 2020)

Keskusteluissa on noussut näkemys resilienssin kasvattamisesta työuupumuksen estolääkkeeksi. Näkemyksen taustalla on ajatus, että ihminen voisi välttää loppuun palamisen työssään omia työn tekemisen tapojaan muuttamalla. Väite ei saa tukea kaikilta tutkimuksilta. Eriävän näkemyksen mukaan nimenomaan taitavat, terveet ja resilienssin ihmiset ovat muita suuremmassa vaarassa palaa loppuun. Näkemys perustuu jo 1970-luvulla tehtyyn tutkimukseen, jossa oli mukana yli 400 yhdysvaltalaisista lennonjohtajaa, joita seurattiin kolmen vuoden ajan. Lennonjohtajat olivat mitä todennäköisemmin kasvaneet resilienteiksi erittäin stressaavien olosuhteiden ansiosta. Tutkimus osoittaa, millaiset olosuhteet altistavat kaikkien toimintakykyisimmät ja resilienteimmätkin työntekijät loppuun palamiselle. Lennonjohtajien työ oli monimutkaistunut jatkuvasti, ja uusia teknologioita ja työvälineitä oli otettu käyttöön tihein väliajoin, mutta käyttökoulutusta ei ollut järjestetty. Lennonjohtajat olivat tehneet pitkiä työvuoroja tauotta ja huonoissa työskentelyolosuhteissa. Myös työn määrä ja työvuorot olivat vaikeasti ennakoitavissa. Nämä tekijät saattavat kuulostaa tutuilta kenen tahansa työelämässä. Resilienssitaitojen korostaminen loppuun palamisen ehkäisemiseksi uhkaa kääntyä itseään vastaan. Kun resilienssistä tulee uusi tavoiteltava ideaali, toimii se myös lisästressin ja -paineen aiheuttajana. Tämä puolestaan lisää mitä todennäköisemmin loppuun palamisen riskiä erityisesti itsekriittisten perfektionistien keskuudessa. Resilienssin kasvattaminen ei siis välttämättä olekaan ratkaisu, vaan itse työtä tulee muuttaa. (Samra, 2020)

4.3 Itsensä johtaminen ja reflektointi

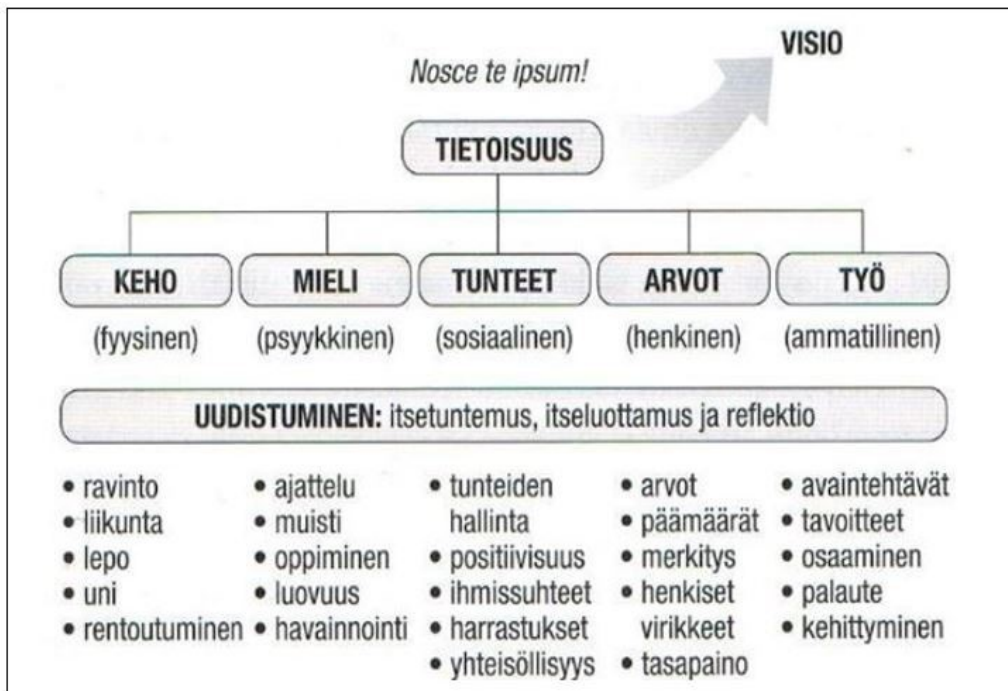
Organisaatioiden madaltuessa itseohjautuvuus on kasvanut. Itsensä johtamiseen kannattaa panostaa, koska se nähdään tärkeänä osana koko organisaation johtamisjärjestelmää. Itsensä johtaminen ei ole pelkästään yksilön oma asia, vaan osa organisaation johtamisjärjestelmää. Hyvä itsensä johtaminen parantaa itsetuntemusta, auttaa hyödyntämään henkilökohtaisia ja ammatillisia vahvuuksia ja minimoimaan heikkoudet. Se lisää henkilökohtaista ja ammatillista tehokkuutta, ja tuo elämään merkitystä. Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta, joka tulisikin nähdä johtamisen ytimenä. Johtamisen opettelu tulisi aloittaa itsestä, jotta opittuamme johtamaan itseämme voimme oppia johtamaan myös muita. Itsensä johtamisen tavoitteena on

itsensä johtaminen ja hyvinvointi, jonka merkitys ja tärkeys on kasvanut entisestään niin yksilöille, työyhteisölle kuin koko Suomelle. Älykäs itsensä johtaminen kuvaa sitä, että ihminen itse tekee parhaansa oman hyvinvointinsa kehittämiseksi. (Sydänmaanlakka, 2020, ss. 5, 43–44)

Itsensä johtamisen taidosta on merkittävä apu yksilön arvioidessa organisaation oikeudenmukaisuutta ja sitoutuessa työhön. Itsensä johtamisen merkitys heijastuu myös organisaation arvojen jalkautumiseen yksilötasolle. Tärkeä huomio on myös organisaation oikeudenmukaisuus, jonka on todettu edistävän itsensä johtamista ja työhön sitoutumista. Työntekijän itsensä johtamisen hyödyt tulevat siten sekä yksilölle että organisaatiolle. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, ss. 50–51)

Sydänmaanlakka kuvaa itsensä johtamista Oy Minä Ab -mallin avulla (Kuvio 1). *Nosce te ipsum* on latinaa, ja tarkoittaa ”Tunne itsesi”. Meistä jokainen on oman yrityksensä, Oy Minä Ab:n toimitusjohtaja. Hyvin johdettu yritys menestyy. Yritys koostuu viidestä osastosta: kehosta, mielestä, tunteista, arvoista ja työstä. Vastaavasti osastot hoitavat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, henkisiä ja ammatillisia toimintoja. Itsensä johtamisessa ydinasioita ovat uudistuminen eli kehittyminen ja kasvu. Oy Minä Ab -malli sisältää myös uudistumisosion, joka on kaikkia osastoja läpäisevä prosessi. Uudistumisen nähdään koostuvan kolmesta asiasta: hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidosta. On tärkeää tuntea itsensä, mutta yhtä tärkeää on myös hyvä itseluottamus. Tarvitaan uskallusta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, uskallusta ottaa riskejä ja tunnustettava oma keskeneräisyys. Itselle on annettava lupa epäonnistua ja tehdä virheitä, koska vain silloin olemme oppimassa jotain todella uutta. Omat tavoitteet ja visiot toimivat itsensä johtamisen lähtökohtana. Johtaminen lähteekin aina tavoitteista, joiden saavuttaminen pyritään tekemään mahdollisimman hyvin. Oma toiminta-ajatus ja elämän vision kirkastaminen on syytä toteuttaa oikean suunnan selville saamiseksi ja perille pääsemiseksi. (Sydänmaanlakka, 2019. s. 33–34)

Kuva 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka, 2020, s. 29)



Reflektoinnin Sydänmaalakka (2020, s. 299) on kuvannut seuraavasti:

Reflektointi on oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arviointia ja pohtimista. Se on omien kokemusten systemaattista analysointia, käsitteellistämistä ja uudenlaisten toimintamallien hahmottelua. Asioiden syvällisen arvioinnin kautta pyritään oivaltamaan kokonaisuuksia ja asioiden välisiä suhteita. Reflektointi edellyttää syvällistä paneutumista asioihin sekä asioiden sisäistämistä.

Reflektointi on oppimisen avain, jossa syvällinen asioiden arviointi on reflektointia. Kokemuksia tulee kerätä, mutta sen lisäksi niitä on myös arvioitava ja työstettävä systemaattisesti. Todellista syväoppimista ei tapahdu ilman syvällistä arviointia. Itse-reflektointi kuuluu itsensä johtajan avainosaamiseen. Oppimista tapahtuu refleктоimalla, eli arvioimalla omaa toimintaa ja sen perusteita ja seuraamuksia. Reflektoinnin tulisi olla osa arjen toimintaa, ja olla olennainen osa työtehtäviämme. Itse-reflektoinnin harjoittamisen tulisi olla jatkuvaa, ja siihen tulisi varata riittävästi aikaa ja kytkeä osaksi arjen rutiineja. Jatkuvan uudistumisen ja kehittymisen varmistaminen edellyttää reflektointia. Kehitettäessä omaa reflektointia on hyvä muistaa, että kokemus itsessään ei opeta, vaan vasta kokemuksen reflektointi ja reflektoinnin pohjalta syntyneen oivalluksen vienti käytäntöön. (Sydänmaalakka, 2020, s. 81–83)

4.4 Itseluottamuksen johtaminen

Verkkokurssillaan psykologi Ilona Rauhala on avannut (Palomacoaching verkkovalmennus, 2020) itseluottamuksen johtamista. Itseluottamus on osa persoonaamme. Itseluottamuksen kehittäminen on tärkeää, koska se auttaa mm. kestäämään vastoinkäymisiä, kohtaamaan muutoksia ja tulemaan hyväksytyksi elämän eri tilanteissa ja osa-alueilla. Itseluottamuksen kehittämisestä on hyötyä niin työelämän kuin vapaa-ajankin eri tilanteisiin. Itseluottamus on asenne ja mielentila, joka auttaa meitä onnistumaan, selviämään muutoksista ja kohtaamaan vaikeita tilanteita paremmin. Se on persoonassamme osa-alue, jota voi kehittää. Itseluottamuksen kehittämistä voi soveltaa kaikissa elämän osa-alueissa. Itseluottamus myös vaihtelee eri elämäntilanteista toiseen, ja se on tilannesidonnainen. Ihmisellä voi olla samanaikaisesti yksi elämäntilanne, jolloin itseluottamus on heikko. Samaan aikaan voi olla tilanne, jolloin itseluottamus on korkea. Sekä korkea että heikko itseluottamus voivat siis olla päällä samaan aikaan.

Onnistumiseemme vaikuttaa erilaiset resurssit: taloudelliset, inhimilliset (osaaminen ja kokemus) ja sosiaaliset. Itseluottamus on psykologista pääomaa ja tärkeä henkinen resurssi, joka auttaa onnistumaan ja menemään elämässä eteenpäin. Tutkimuksista tiedetään, että korkean itseluottamuksen omaavat ihmiset luottavat elämään, ja kykenevät asettamaan itselleen ja omalle elämälleen korkeampia tavoitteita, ja ponnistelemaan enemmän niiden eteen.

4.5 Jatkuva ja ketterä oppiminen

Ketterä oppiminen tapahtuu työtä tehdessä. Ketterän oppimisen tärkeitä edellytyksiä ovat vuorovaikutus toisten kanssa, hyvät tiedonhankintataidot ja -mahdollisuudet, kyky johtaa itseään ja hyvässä kunnossa olevat älylliset resurssit. Tärkeitä ketterän oppimisen mahdollistajia ovat myös työympäristö ja työpaikan toimintatavat, joissa voi oppia ketterästi. Mahdollistajia ovat myös tiedon liikkumista ja jakamista tukevat organisaation rakenteet, sekä kaikkia ihmisiä osallistava ja innostava johtajuus. Ketterästi oppivan organisaation keskiössä ovat ketterästi oppivat ihmiset, jotka tekevät työtä tiimeissä, joissa voidaan oppia yhdessä ja auttaa toista oppimaan. Tällainen organisaatio osaa myös hyödyntää ihmisten ja tiimien oppimisen koko organisaation toiminnan uudistamisessa. (Parviainen, 2018)

Leenamajja Ojalan mukaan jatkuva oppiminen vaatii asennetta ja työpaikan, jossa voi oppia. Ylimmän johdon tehtävä on tukea oppimista. Organisaation pitäisi asettaa itselleen oppimistavoitteita tulostavoitteiden lisäksi. Jotta jatkuva oppiminen olisi mahdollista, vaatii se työntekijältä ennen kaikkea asennetta, ns. kasvun asennetta. Oikean asenteen lisäksi tarvitaan itsensä johtamisen ja ajattelemisen taitoa, tiedonhankinnan ja -hallinnan taitoa, vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja ja yhä enenevässä määrin digitaitoja. Vaativassa aivotyössä, jossa jatkuva oppiminen on välttämättömyys, älyllistä kuntoa tulee ylläpitää fyysisen kunnan tavoin. Loppujen lopuksi kaikki on kiinni älyllisestä kunnosta. (Jännäri, 2020)

Tulevaisuuden työelämätaitoja tutkinut Työterveyslaitoksen asiantuntija, vanhempi asiantuntija Arja Ala-Laurinaho nostaa yleisistä taidoista tärkeäksi valmiuden oppia ja muistuttaa, että oppimaankin pitää oppia. Erityisen tärkeää on, että opittua jaetaan yhdessä. Ala-Laurinahon mukaan sekin on taito, että oma osaaminen osataan liittää muiden osaamiseen, ja osataan hyödyntää muiden asiantuntemusta. (Lehtinen, 2021)

5 Tutkimusmenetelmät

5.1 Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat

Tieteellinen tutkimus toteutetaan aina jonkin menetelmän avulla, jonka valinta ja menetelmän noudattaminen tutkimuksen teossa on keskeinen osa tutkimusprosessia. Tutkimuksen menetelmän valinnalla on vaikutusta myös muihin tutkimuksen osa-alueisiin. (Jyväskylän yliopisto, 2015) Tavoitteena on ratkaista tutkimusongelma tai opinnäytetyön ongelmanasettelu valittujen tutkimusmenetelmien avulla. Syvällinen perehtyminen kirjallisuuteen ja aiheeseen liittyviin tutkimuksiin auttaa ongelman rajaamisessa, jolloin ongelma muuttuu konkreettisiksi tutkimuskysymyksiksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s. 13) Tutkimusmenetelmät valitaan niin, että niiden avulla voidaan tuottaa luotettavaa tietoa, joka toimii ratkaisun perustana. Tutkimusmenetelmät pitävät sisällään aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Aineistonkeruumenetelmien avulla kerätään tietoa tutkimuksessa asetetuille tutkimuskysymyksille. Aineistonkeruumenetelmän valinta riippuu valitusta tutkimusmenetelmästä (Kananen, 2015, ss. 63–65)

Tutkimusmenetelmiä käytetään lähinnä empiirisen tutkimuksen aineiston hankinta- ja analyysivälineinä. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta, ja analysoimalla ja mittaamalla sitä. Konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto toimii tutkimuksen tekemisen lähtökohtana. Tutkimusmenetelmät voivat olla kvalitatiivisia eli laadullisia, tai kvantitatiivisia eli määrällisiä. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen parina pidetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto, 2015)

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimuskysymykset, ja niihin vastaamista varten hankittu aineisto, sekä tutkimuksen teoreettinen kehys (Jyväskylän yliopisto, 2020).

Tutkimuskysymysten luonne ohjaa tutkimusotteen eli lähestymistavan valintaa.

Metodikirjallisuuteen perehtymisen ja aiemmin tehtyjen tutkimusten lukemisen ja kriittisen tarkastelun perusteella tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 137)

Kvalitatiivisella tutkimuksella hankitaan kokonaisvaltaista tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, jossa tiedon keruun lähteenä suositaan ihmistä. Mittausvälineillä hankittavan tiedon sijaan tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa. Tämä perustuu näkemykseen, jonka mukaan ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on myös induktiivisen analyysin käyttäminen. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää. Aineiston hankinnassa suositaan laadullisia metodeja, teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyysseja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Aineiston hankinnan kohdejoukon valinnan tulee olla tarkoituksenmukaista, eikä perustua satunnaisotokseen. Tutkimuksen edetessä muotoutuu myös tutkimussuunnitelma. Tutkimuksen toteutuksen tulee olla joustavaa, ja suunnitelmia tulee muuttaa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 164)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Sanan ”ongelma” sijaan halutaan usein puhua mieluummin tutkimustehtävästä, joka asetetaan yleisellä tasolla. Tutkimuksen kysymyksenasettelusta täytyy kuitenkin olla aina jonkinlainen käsitys. Jos

kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei lainkaan spesifioi kysymyksenasetteluaan, jää koko tutkimus aineiston luokittelun tasolle. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 126) Campbell, Daft ja Hultin (1982) ovat todenneet, että tutkimuksen ongelmat tai kysymykset ovat yleensä olleet tärkeimpiä tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s. 13).

5.2 Tutkimusaineiston keruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytetään haastattelua, havainnointia, kyselyjä ja dokumentteja (Kananen, 2015). Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Kun tutkimuksessa halutaan tuottaa tietoa, joka koskee esimerkiksi mielipiteitä, käsityksiä, asenteita, havaintoja, arvoja tai kokemuksia, tutkimusaineisto on mielekästä koota haastattelemalla. (Jyväskylän yliopisto, 2015) Joustavana menetelmänä haastattelu sopii moneen tarkoitukseen ja sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla. Sen avulla voidaan myös saada syvällistä tietoa. Syvälliset ja vapaamuotoiset keskustelut voivat paljastaa asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin. Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmäksi, kun haastateltavalle halutaan antaa mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelu sopii myös tilanteisiin, joissa jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen, haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta. (Hirsjärvi & Hurme, 2017, ss. 11, 35)

Haastattelutyyppisiä ja -tapoja on useita, ja haastattelut voidaan jaotella eri perustein. Luokittelu voidaan perustaa mm. siihen paljonko haastateltaville annetaan liikkumatilaa, ja kuinka tarkasti haastattelukysymykset esitetään. Haastattelut voidaan jakaa myös lomakehaastatteluun eli strukturoituun haastatteluun, ja puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin eli avoimiin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu perustuu valmiiksi muotoiltuihin järjestelmällisiin kysymyksiin ja vastausvaihtoehtoihin. Puolistrukturoiduissa ja strukturoimattomissa haastatteluissa kysymysten esittämistavat vaihtelevat, eikä tarjolla ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Se, kuinka tarkka tai muodollinen haastattelu kysymyksineen on, riippuu siitä, millaista tietoa tavoitellaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Teemahaastattelu on puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä yksi käytetyimmistä haastattelutyypeistä. Teemahaastattelussa haastattelu perustuu tiettyihin teemoihin, joista

keskustellaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, joka vapauttaa pääosin haastattelijan tutkijan näkökulmasta, ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksesta. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme, 2017, ss. 47–48). Yleisin virhe teemahaastatteluissa on valmiiden teemojen tai kysymysten lukkoon lyöminen ennen haastattelutilannetta. Jos näin on, tarkoittaa se silloin sitä, että tutkija tuntee ilmiön niin hyvin, ettei teemahaastattelu ole oikea tutkimusmenetelmä. Teemahaastattelua käytetään puhtaimmillaan silloin, kun ilmiötä ei tunneta, eli ilmiötä selittäviä teorioita tai malleja ei ole käytettävissä. (Kananen, 2015, s. 148)

Syvähaastattelut ovat syvällisiä ja perinpohjaisia haastatteluja, joka vaatii haastattelijalta vankkaa kokemusta haastattelijana. Syvähaastattelusta käytetään myös nimitystä avoin haastattelu. Avoin haastattelu sopii menetelmäksi silloin, kun haastateltavien kokemukset vaihtelevat, ja halutaan saada esille heikosti tiedostettuja asioita tai tutkimusaihe on arkaluontoinen. Syvähaastattelut perustuvat avoimiin kysymyksiin. Keskustelun kohteena on ainoastaan määritelty ilmiö. Tutkimuksen viitekehys eli näkökulma, josta tutkimuksen aihetta tarkastellaan, ei määrää haastattelun suuntaa. Tutkimuksen viitekehys, eli ilmiöstä jo tiedetty, helpottaa tutkijaa hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä, ja voi kieltämättä suunnata myös haastattelua. Avoimessa haastattelussa sallitaan tutkijan intuitiiviset ja kokemusperäiset lähestymiset ja väliintulot. Tutkijan tehtävänä on pitää haastattelu aiheessa ja koossa, mutta antaa haastateltavan puhua vapaasti. Avoimet kysymykset yksinään eivät vielä tarkoita syvähaastattelua, vaan haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia rakentamalla haastattelun jatko saatujen vastausten varaan. Syvähaastattelussa korostuu tutkittavan ilmiön mahdollisimman perusteellinen avaaminen, jolloin haastateltavia voi on vain muutama, ehkä vain yksi henkilö. Syvähaastattelussa samaa henkilöä voidaan haastatella useaan kertaan, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan esiin mahdollisimman laajat ja syvälliset merkitykset. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 88–89; KAMK, n.d.)

Laadullinen tutkimus perustuu yleensä harkinnanvaraiseen otokseen, eli aineisto ja tutkittavat valitaan tutkijan asettamien kriteereiden perusteella. Kun tutkimusaineisto kerätään ihmisiltä, voidaan käyttää ns. lumipallotekniikkaa, eli tutkittavia voidaan etsiä esimerkiksi jo olemassa olevien kontaktien avulla, jolloin tutkimukseen osallistuvilta pyydetään vinkkejä muista

soveltuvista osanottajista. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista, ja toivottavaa olisi, että tutkittavat olisivat omasta vapaasta tahdostaan innostuneita osallistumaan tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Aineiston mahdollisimman tarkka rajaaminen on tärkeää. Aineisto voi olla hyvinkin pieni, josta pyritään tekemään päteviä tulkintoja. Peruslähtökohtana laadullisen tutkimuksen aineiston rajaamisessa on sen teoreettinen edustavuus, eli tutkittava tapaus nähdään esimerkkinä jostakin yleisestä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan juuri sen verran, kun aiheen ja asetetun tutkimustehtävän kannalta on välttämätöntä. Aineiston analyysin rajaaminen on perusteltua aineiston analyysin kannalta, koska suuresta määrästä kerättyä aineistoa seuraa suuri työmäärä. Itsetarkoitus ei ole mahdollisimman suuren aineiston hankkiminen. Aineiston analyysi ja siitä tehtävät tulkinnat ovat tutkimuksen pääasia, ei niinkään se, että osoittaa sinnikkyyttä ja ahkeruutta keräämällä ja litteroimalla itse suuren haastattelumäärän. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

5.3 Tutkimusaineiston analyysimenetelmät

Analyysimenetelmällä tarkoitetaan menettelytapaa, eli konkreettista tekemisen tapaa, jolla tutkimusaineistoa käsitellään. Aineiston analyysimenetelmien valintaan vaikuttaa se, millaiseen ongelmanasetteluun tutkimuksella halutaan vastauksia. Analyysimenetelmät voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen analyysiin. Laadullisen eli kvalitatiivisen analyysin tavoitteena on jäsentää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopisto, 2009; Jyväskylän yliopisto, 2014; Jyväskylän yliopisto, 2015) Sisällönanalyysia voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Kuten menetelmän nimikin kuvaa, sisällönanalyysissa analysoidaan haastattelussa puhuttuja sisältöjä. Sisällönanalyysi on suhteellisen yksinkertainen laadullisen analyysin metodi, jonka tekemisessä ei vaadita syvällistä teoreettista tietämystä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 103, 145; Hyvärinen ym., 2017, s. 430)

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on litterointi, eli nauhoitettu haastattelu kirjoitetaan tekstimuotoon. Tekstiksi puretut ääni- tai kuvataallenteet muodostavat haastattelututkimuksen tutkimusaineiston. Litteroinnin aikana aineisto anonymisoidaan, eli siitä muutetaan kaikki tiedot, joiden perusteella haastateltavat on mahdollista tunnistaa. Aineiston anonymisointi takaa sen, että aineistosta ei muodostu henkilörekisteriä. Litteroinnissa tulee välttää ylilitterointia.

Lopullisessa analyysissä hyödynnettävän litteroinnin tarkkuus tulee päättää ajoissa. Litterointi on hidas työvaihe, jonka vuoksi tutkija joutuu tekemään valintoja ja ratkaisemaan, mitä aineistoa hän litteroi. Litteroidessaan tutkija valitsee jatkuvasti, mitkä asiat ovat relevantteja vuorovaikutuksen ymmärtämisen kannalta. Pelkkä tilanteen kuvaus tai puheen pääsisällön purkava tarkkuus voi olla riittävä. Alkuperäiset tallenteet ovat kuitenkin olemassa, joten niihin on mahdollista palata myöhemmin tarpeen vaatiessa. Litterointia voidaan tehdä eri tasoilla ja tekniikoilla. Litteroinnin tarkkuustason määräävät tutkimuskysymys ja analyysitapa. Litterointia hankaloittaa, ettei etukäteen ole mahdollista tietää mitä aineistoa loppujen lopuksi tarvitaan. Laadullinen aineiston analyysi ja siihen liittyvä aineistonkeruu voidaan nähdä syklisenä prosessina, joka elää koko tutkimusprosessin ajan, ja ehkä vasta lopussa voidaan sanoa, mistä osista tutkimusosa koostuu ja mitä otetaan raporttiin mukaan. (Kananen, 2015, ss. 160–162; Hyvärinen ym., 2017, s. 427, 437–438)

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen eli riskienhallinta

Tutkimuksen luotettavuuskysymykset tulee huomioida tutkimusprosessin alusta lähtien. Luotettavuuskysymysten huomioiminen on eräänlaista opinnäytetyön riskienhallintaa, jolla pyritään varmistamaan siitä, että kaikki tehdään oikein tutkimusprosessin aikana luotettavien tutkimustulosten varmistamiseksi. Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu tulee kytkeä omaan tutkimustyöhön, eli tarkastelulla tulee olla reflektio omaan työhön. Luotettavuuskriteerit käsitellään aina oman työn kannalta. Tutkimuksen luotettavuus eli laadun varmistaminen tulee varmistaa ennakoimalla, ja hallita tähän liittyviä riskejä ennakkoon tehdyn suunnitelman pohjalta. Tutkimuksen luotettavuustarkastelu tarkoittaa sitä, että tutkimusprosessin eri vaiheissa on tehty oikeita ratkaisuja ja ratkaisut ovat perusteltuja. (Kananen, 2015, ss. 337–344)

5.5 Tutkimuksen käytännön toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineiston keruumenetelmänä käytettiin haastattelua, ja haastattelutyypinä teemahaastattelua. Haastattelun teema-alueet mietittiin etukäteen, mutta myös mahdollisia haastattelukysymyksiä hahmoteltiin etukäteen. Avoimuudessaan teemahaastattelu on puolistrukturoituna haastatteluna lähellä syvähaastattelua (Tuomi & Sarjajärvi, 2018, s. 87). Pidemmät haastattelut muuttuivat haastattelijan ja

haastateltavan dialogin syvyydestä johtuen teemahaastatteluista syvähaastatteluiksi, ja antoivatkin tavoiteltua syvyyttä haastatteluihin. Haastateltavien erilaisista kokemuksista ja lähestymistavoista johtuen tutkimuksen aihe tuotti mielenkiintoisia vastauksia eri näkökulmista. Aineistonkeruu toteutettiin haastattelutilanteissa joustavasti vastaajia myötäillen.

Syvähaastatteluissa tutkimuksen viitekehys vaikutti haastattelun suuntaan. Syvähaastatteluissa käytettiin myös tutkijan intuitiivisia ja kokemusperäisiä lähestymisiä ja väliintuloja. Haastatteluissa annettiin haastateltavan puhua mahdollisimman vapaasti. Syvähaastatteluissa haastattelijan tehtäväksi jäi syventää haastateltavien vastuksia rakentamalla jatko saatujen vastausten varaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 87–89) Kahden ensimmäisen haastattelun aikana kirjattiin jonkin verran muistiinpanoja, mutta loppuissa haastatteluissa keskittyminen itse haastatteluun koettiin tärkeimmäksi.

Haastateltavien valinta tehtiin harkitusti eri kanavia ja suosituksia ja omaa kokemusta hyödyntäen, jotta voitiin varmistua, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, tai heillä on asiasta vahvaa kokemusta. Tutkimuksessa haastateltiin neljää kokenutta asiantuntijaa, kahta työterveyspsykologia ja kahta tulevaisuussuuntautunutta osaamisen johtajaa tai kehittäjää, jotka ovat työssään vahvoja alan osaajia. Tutkimuksessa päätettiin turvata haastateltavien anonymiteetti, jotta haastateltavat voisivat tuoda vapaasti esille kokemuksiaan, rehellisiä mielipiteitään ja itselleen merkityksellisiä asioita tutkittavaan ilmiöön liittyen. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Teams-sovelluksen avulla elokuussa ja marraskuussa 2021. Tutkittavan ilmiön laajuudesta johtuen haastatteluihin pyrittiin varaamaan aikaa puolitoista tuntia. Haastateltavien kiireistä, elämäntilanteesta ja yhden tutkimuksen kohdalla myös teknisistä ongelmista johtuen, haastattelut toteutuivat eripituisina. Haastatteluista kaksi kesti 90 minuuttia, yksi 75 minuuttia ja yksi 45 minuuttia. Ennen haastatteluja haastateltaville kerrottiin haastattelujen luottamuksellisuudesta ja haastateltavien anonymiteetin turvaamisesta. Kaikki haastattelut tallennettiin Teamsin oman tallennusmahdollisuuden avulla. Haastattelujen tallentamiseen pyydettiin etukäteen lupa haastateltavilta. Lupa haastattelun tallentamiseen varmistettiin vielä haastattelun alussa.

Tutkimusaineistosta tehtiin sisällönanalyysi, jossa aineisto ohjaa analyysin tekoa. Haastattelut kuunneltiin uudelleen ja litteroitiin, eli muutettiin puheesta tekstimuotoon. Haastatteluista päätettiin tehdä peruslitterointi, ja myös haastattelukysymykset litteroitiin. Yhden haastattelun

osalta käytettiin litterointiin ulkoista palveluntarjoajaa. Litteroinnissa aineisto anonymisoitiin, jotta haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa, eikä aineistosta synny henkilökisteriä. Litteroinnit luettiin läpi useaan kertaan, ja myös haastattelutallenteita käytiin läpi, jotta haastattelutilanteet palautuisivat mieleen analyysia tehdessä. Litterointien sisältöön perehdyttiin, joissa eri teemojen koodauksessa käytettiin eri värejä yliviivauskyniä käyttämällä. Yliviivauksia työstettiin edelleen alleviivaamalla. Eri värikoodien merkitys määriteltiin selkeällä tavalla, jotta koodit olisivat tunnistettavissa myöhemminkin. Tutkimuksessa käytettiin induktiivista päättelyä etenemällä yksittäisistä havainnoista yleisimpiin väitteisiin. Aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroja, ja kiinnitettiin huomiota aineistosta esille nousseeseen objektiiviseen näkökulmaan. Analyysista kirjoitettiin yhteenveto teemoittain. Tulosten jälkeen kirjoitettiin johtopäätökset ja luotettavuuspohdinta. Luotettavuuspohdinnassa on käsitelty tutkimuksen luotettavuutta tutkimuksen eri vaiheissa.

6 Tulokset

Opinnäytetyössä haastateltiin neljää kokenutta asiantuntijaa, kahta työterveyspsykologia ja kahta tulevaisuussuuntautunutta osaamisen johtajaa tai kehittäjää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa painopisteet ja näkökulmat eri teemojen käsittelyssä vaihtelivat johtuen haastateltavien erilaisista ammatillisista rooleista ja työelämän kokemuksista. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan ymmärrys ja hyvä selitys tutkittavasta ilmiöstä hakemalla vastauksia tutkimuskysymyksiin teemoittain. Haastateltaville annettiin tilaa tuoda esille itselleen merkityksellisiä asioita käsiteltäviin teemoihin liittyen. Haastateltavien vahva kokemus ja asiantuntijuus toivatkin esille paljon myös muita mielenkiintoisia alkuperäisiin teemoihin liittyviä työelämän kehittämisen teemoja, jotka on tuotu esille tämän tutkimuksen tuloksissa.

6.1 Tulevaisuuden työelämätaidot työn murroksessa

Koronapandemian aiheuttama muutos on vaatinut isoa sopeutumiskykyä niin organisaation johdolta kuin työyhteisöltä. Pakotettu tilanne siirryttäessä etätöihin toimi hyvänä motivaattorina digiloikan nopeuttamiselle. Uudessa tilanteessa usko etätöiden tehokkuuteen ja tapaan tehdä töitä vahvistui. Jo ennen pandemiaakin hybridityö oli ollut tulevaisuutta. Kuitenkin työ ohjaa tekemisen tapaa, mitä työtä teet ja mikä tapa tehdä töitä on paras mahdollinen. Etätöntekijöille on

muodostunut omia autonomisia tapoja tehdä työtä. Etätyössä tarvittava itsensä johtaminen on löytynyt suurimmalla osalla. Paluussa uuteen normaaliin dialogisuuden ja yksilöllisyyden huomioiminen on hyvin tärkeää. Tätä olisi tarvittu ennenkin. Tarpeet ovat yksilöllisiä, joihin tarvitaan yksilöllistä tukea. Työelämässä meihin kaikkiin pätee samat lainalaisuudet yksilöisen erilaisuudesta huolimatta. Kaikille peruselementit kuten kognitiivinen tiedonhallinta, muistikapasiteetti ja tiedonkäsittely ovat kuitenkin samat.

Selvitysten mukaan kolme neljäsosaa ihmisistä haluaa jatkaa etätöissä, ja viettää pari päivää viikossa toimistolla. Osa haluaisi pysytellä pelkästään etätöissä, ja osa haluaisi tehdä töitä työpaikalla face-to-face. Nämä yksilöllisyydet tulisi huomioida. Uudessa normaalissa on välttämätöntä kuunnella työntekijöiden ihmisten johtamisen maailmaa, ja heidän näkemyksiään parhaista työntekeksen tavoista, ja sitä parhaiten tukevista olosuhteista. Sen kuuleminen on välttämätöntä, jos ei halua, että työntekijät vaihtavat työpaikkaa.

Pandemian pitkittyminen aiheutti työyhteisöissä tylsistymistä. Tiedetään, että etätyössä ihmiset viettävät enemmän aikaa ruudun äärellä kuin ollessaan töissä toimistolla. Etätyössä työn tauottaminen ja mielen suuntaaminen välillä jonnekin muualle pitää tehdä nyt itse. Kykenemättömyys irrottautua ruututyöskentelystä on heikentynyt etätyön myötä, ja sitä pitäisikin tehdä paljon nykyistä tietoisemmin. Työpäivään tulisi sisällyttää jotain muunlaista toimintaa, jotta voimavaroja jäisi jäljelle vielä työpäivän jälkeenkin. Etäpalaverikäytännöissä kognitiivisen ergonomian huomioimisessa epäonnistuttiin siirryttäessä etätyöhön, joka aiheutti turhaa kuormittumista. Vasta myöhemmin on ymmärretty hyödyntää teknologiaa ja luoda pelisääntöjä palaverikäytäntöihin, ja luotu esim. Outlookiin pakolliset 10–15 minuutin tauot palaverien välille. Myös kamerat ja mikrofonit tulisi kytkeä päälle etäpalavereissa. Mikrofonien auki pitäminen mahdollistaa vapaan keskustelun. Keskeyttäminen ja päälle puhuminenkin on inhimillistä elämää myös etäpalavereissa. Tyhjille ruuduille puhuminen ei viritä puhujaa ja esityksen pitäjää, vaan tylsistyttää ja jopa panikoittaa. Jos ihminen ei koe saavansa minkäänlaista palautetta esityksensä tai puheensa aikana, kokee hän tilanteen epänormaaliksi. Aivotutkija Katri Saarikivi on tuonut esille, että katsekontaktin puuttuminen estää myötätunnon kehittymisen ja sen aktiivisen käytön työyhteisössä. Ihmisen katse viritää myötätunnon. Jos kasvot ja katse jäävät työelämästä kokonaan pois, myötätunto ja empatia vähenee. Etätyön inhimillistyminen on tarpeellista, jotta se ei tylsistytä.

Myös johtaminen on murroksessa, ja esimieheltäkin vaaditaan hybridisyyttä. Siirryttäessä etätyöhön, läsnäjohtamisen tilalle tuli etäjohtaminen. Siirryttäessä hybridimalleihin, etä- ja läsnätyöskentelyyn, esimieheltä odotetaan sekä läsnä- että asiajohtamista. Asiakeskeisyyden rinnalla tulisi olla myös kuulumiskeskustelua ja muun elämän huomioimista. Hybridijohtajuuden rinnalla niin esimiehille kuin työntekijöillekin tärkeä tulevaisuuden työelämätaito on psykologinen joustavuus. Psykologisen joustavuuden taidoilla tarkoitetaan valmiuksia kohdata vaikeita ajatuksia ja tunteita erilaisissa tilanteissa, kykyä toimia tilanteesta riippuen eri tavoilla muokkaamalla ja joustamalla omaa toimintatapaa.

Itsensä johtamisessa nähdään tärkeänä omien kehittämiskohteiden määrittelemisen, omien tavoitteiden asetanta, tarpeiden määrittely ja itsedialogi, jotta pääsee itselle olennaisiin muutoksiin. Itsensä johtaminen on tavoitteiden asettamisen kykyä, strategista pyrkimystä tavoitteeseen ja käytössä olevien strategioiden ymmärtämistä tavoitteisiin pääsemiseksi. Merkittävin asia itsensä johtamisessa on oman ajattelun ja oman tunnemaailman ymmärrys, eli miten reagoimme erilaisiin tunteisiin ja ajatuksiin, joita meissä viriää. Tunnetaidot ovat eräänlaista mindfulness-ajattelua ja itsetietoisuustaitoja, joita meiltä odotetaan. Kyky reflektoida on tärkeä osa itsensä johtamisessa. Hankalan tunteen tai tilanteen kohtaaminen vaatii kyvykkyyttä pysähtyä, joka mahdollistaa sisäisen reflektion. Ylivirittyneisyys estää reflektoinnin, jonka vuoksi ylivirittyneisyyden tunnistaminen on tärkeä taito, jota tulisi tietoisesti harjoittaa päivittäin. Oman vireystilan säätely on tärkeä psykologinen taito ja edellytys pysähtymiselle. Pitkittyessään ylivirittyneisyyden tila ei lähde pois, vaikka kuinka lepäisi. Alivirittyneisyykään ei ole hyväksi. Sitä tulisi ruokkia liikunnalla, venyttelyllä ja virittämällä itsensä johonkin toiseen tilaan ihan tietoisesti.

Autonomia eli kokemus vapaasta tahdosta ja psykologisesta vapaudesta, on yksi ihmisen kolmesta psykologisesta perustarpeesta kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden rinnalla, joiden täytyminen on edellytys ihmisen hyvinvoinnille. Autonomian kunnioittaminen ja sen hyväksyminen asiantuntijatehtävissä tarpeellisenä motivaattorina on väärinymmärretty. Asiantuntijatehtävissä autonomian johtaminen voi olla välinpitämättömyyttä. Ihmisen itseohjautuvuutta kunnioitetaan niin paljon, ettei tekemiseen lainkaan puututa. Puuttumattomuus on välinpitämättömyyttä ja huonoa johtamista. Itseohjautuvat organisaatiot ilman johtajia ja esimiehiä ja heidän roolejaan,

nähdään välinpitämättömyytenä ja laiminlyöntinä. Uudet työntekemisen mallit edellyttävät hyvää johtamista uudella tavalla ja uudessa ympäristössä. Uudessa tilanteessa puutteet koulutuksessa, työmenetelmissä ja puuttuvat perinteet niin alaisilla kuin esimiehilläkin, tuovat haastetta oman työn johtamiseen. Autonomia on parhaimmillaan tietyt määritellyt raamit, jonka sisällä ihminen voi itse päättää miten työnsä tekee parhaaksi katsomallaan tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimusten ja haastateltavien kokemusten perusteella on tiedossa tekijät, jotka vahvasti altistavat tunnollisen työntekijän työuupumukselle. Jos työntekijällä ei ole selkeää tehtäväkuvausta ja esihenkilö omaksuu ns. laissez faire -eli antaa mennä -toimintamallin, muodostavat ne riskin työuupumiselle ja ovat este eettiselle johtamiselle. Tunnollisuus, miellyttämisen tarve ja ylisuorittaminen johtavat helposti uupumukseen. Tarvitaan oman työn johtamista, ja sitä tukevaa yksilöllistä johtamista. Työuupumustapauksissa tarkastelun alle joutuvat myös henkilölle sopivat toimintamallit ja johtaminen.

6.2 Sosiaalinen vastuu ja eettinen johtaminen

Haastattelujen perusteella sosiaaliseen vastuuseen liitetään mm. eettinen johtajuus, eettinen yrityskulttuuri, hyvä johtajuus, oikeudenmukaisuus, reiluus, hyvinvointi, fyysinen terveys, yhteenkuuluvuus, arvot ja toiminta niiden mukaisesti, elämänhallinta, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, yhteistyö, ihmisarvojen kunnioittaminen, jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Eettisellä johtamisella ja sen vaikutuksella hyvinvointiin on vahva sosiaalisen vastuun näkökulma. Eettinen johtaminen nähdään oikeudenmukaisena ja reiluna johtamisena, tasa-arvoisena kohteluna, jossa samat säännöt koskevat kaikkia. Oikeudenmukaisen johtamisen nähdään olevan paljon muutakin. Se on päätöksenteon ja päätösten perustelujen läpinäkyvyyttä ja huonojen päätösten perumista perustellen ja läpinäkyvästi. Oikeudenmukaisen kohtelun tiedetään suojaavan työntekijän terveyttä. Johtamisessa oikeudenmukaisella johtamisella nähdään olevan eniten terveydellistä merkitystä, jota myös tutkimustulokset tukevat. Oikeudenmukaiseen johtamiseen työpaikalla liittyvän tutkimuksen tulosten mukaan epäoikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa eri tavalla miehiin ja naisiin. Miesten fyysiseen terveyteen epäoikeudenmukaisella kohtelulla on todettu olevan erityisen paljon vaikutuksia, mm. liittyen sydän- ja verisuonitauteihin.

Eettisen johtamisen ydin on psykologisten perustarpeiden huomioiminen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen työyhteisössä. Psykologiset perustarpeet, autonomia, kyvykkyyden ja

yhteenkuuluvuus, ovat sisäisen motivaation tekijöitä ja välttämättömiä ihmisen hyvinvoinnille. Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen ovat tärkeitä ihmisen hyvinvoinnille niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Jos ihminen voi hyvin työssään, heijastuu se myös vapaa-aikaan. Yksilön hyvinvoinnilla on kerrannaisvaikutuksia ja isoa yhteiskunnallista merkitystä monella tasolla. Ei siis ole yhdentekevää, miten ihminen työpäivänsä viettää.

Työelämän perusasiat ja perusjohtamistaidot tulisi saattaa kuntoon, ja huomioida nämä myös valittaessa ihmisiä johtamistehtäviin. Johtajan tärkeimpiä taitoja on olla kiinnostunut alaisesta ja tämän työtehtävistä, ja jakaa työt jokaiselle kunkin kykyjen mukaan. Johtajiksi tulisi pyrkiä löytämään persoonallisuustyyppi, jossa olisi määrätty määrä tunnollisuutta, mutta myös määrätty määrä ihmisläheisyyttä. Perusjohtamistaitoihin kuuluu inhimillisyyden ymmärtäminen ja hyvä tunneäly. Sosiaalisen vastuun näkökulmasta myös diversiteetin eli monimuotoisuuden johtaminen ja inklusiivisuuden ymmärtäminen ovat tärkeitä johtamisen taitoja, jotka vaativat oman ajattelun muuttamista, ennakkoluulojen ja harhojen tarkastelua.

6.3 Eettinen osaaminen ja osaamattomuus

Eettinen osaaminen tunnustetaan tärkeänä tulevaisuuden työelämätaidona. Vastuullisuuden ja eettisyyden nähdään koskettavan meitä kaikkia. Vastuullisuus nähdään liittyvän eettisyyteen ja arvoihin, ja siihen kohdistuu vaatimuksia myös lainsäädännöstä. Arvot näkyvät toiminnassamme joko tietoisesti tai tiedostamatta. Arvot ovat läsnä kaikkialla inhimillisessä elämässä, arkielämässä ja ammatillisessa elämässä. Eettisyydestä ja sen toteutumisesta työelämässä on työpaikoilla hyvin erilaisia käsityksiä. Epäeettinen käyttäytyminen ja toiminta nähdään joko tahattomana eettisenä osaamattomuutena, mutta se voi olla myös tahallista. Usein kuvitellaan, että ihmiset luontaisesti osaavat toimia oikein. Aivan kuin meillä olisi olemassa jokin sisäinen moraalinen kompassi, joka ohjaa tekemistä ja käyttäytymistä. Näin ei kuitenkaan ole.

Epäeettiseen toimintaan ja käytökseen liittyy inhimillisenä tekijänä eettistä osaamattomuutta. Ihminen ei välttämättä ole altistunut tarpeeksi tilanteille ja keskusteluille, joissa olisi joutunut tekemään eettistä pohdintaa. Myös erilaiset uskomukset, vahvat auktoriteetit, kiire ja sen tunne saavat toimimaan arvojen vastaisesti. Puuttumattomuus esim. häiriökäyttäytymiseen voi olla osaamattomuutta, mutta on myös helpompaa olla puuttumatta, ja olla nostamatta vaikeita

keskusteluaiheita esille. Pinnan alla on erilaisia asioita, jotka saavat toimimaan eri tilanteissa arvojen vastaisesti. Epärealistiset tavoitteet voivat johtaa työntekijöiden ja tiimien väliseen epäeettiseen kilpailuun. On tärkeää ymmärtää missä ihmisen motivaatio muuttuu epätoivoksi, joka voi johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen ja toimintaan.

Epäeettiseen käytökseen liittyy paljon inhimillisyyttä. Kukaan ei halua olla epäeettinen, mutta eettinen osaamattomuus johtaa epäeettisyyteen. Epäeettisyyden ilmentymiä on vaikea tunnistaa, jos ei ole osaamista reflektoida organisaation omaa tapaa toimia ja ajatella, organisaation olemassa olevia johtamismalleja, vallassa olevia uskomuksia ja yrityskulttuuria työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Eettistä osaamista tarvitaan ymmärtämään työntekijöiden kokemusta esim. syrjinnästä ja pelolla johtamisesta. Eettiset epäkohdat ovat organisaation todellista arkea, eivätkä mitään harvinaisia skandaaleja.

Ylimmän johdon sitoutuminen eettiseen johtamiseen koetaan erityisen tärkeäksi, jotta se mahdollistaisi keskijohdon toiminnan eettisesti. Ylimmän johdon sitoutumattomuus lisää helposti arvostiriitaa organisaatiossa. Eettistä johtamista on vaikea ja mahdotonta ylläpitää yksilönä organisaatiossa. Eettinen johtaminen vaatii eettisen organisaatiokulttuurin, ja ylimmän johdon sitoutumisen arvoihin ja periaatteisiin. Eettinen johtaminen on sukkuloimista taloudellisten ja inhimillisten tarpeiden välissä, kuitenkin asettaen ihmisen etusijalle. Myös päätökset tulisi pystyä perustelemaan realiteeteilla, jotka ovat inhimillisestikin ymmärrettäviä. Tämä kaikki vaatii eettistä osaamista.

6.4 Eettisten periaatteiden luominen ja jalkauttaminen

6.4.1 Eettisten periaatteiden luominen

Eettiset periaatteet nähdään yhteisinä pelisääntöinä, jotka avaavat yrityksen arvot. Eettiset periaatteet tuovat arvot konkreettisiksi toiminnan pelisäännöiksi, ja kuvaavat yhteistä tapaa toimia. Pelisäännöt kuvaavat usein myös toimintaa yhteistyökumppaneiden kanssa. Arvojen ja periaatteiden olemassaolo koetaan tärkeäksi ja välttämättömäksi, mutta vielä tärkeämpänä nähdään, että niistä keskustellaan ja ne tuodaan esille aktiivisesti eri yhteyksissä, ja ne näkyvät toiminnassa.

Haastateltavien kokemukset viittaavat siihen, että vain hyvin harvat organisaatiot elävät julkistettujen arvojen mukaisesti. Organisaatioissa arvot ja eettiset periaatteet ovat olemassa, mutta työntekijät eivät koe arvojen ja pelisääntöjen vastaavan todellista päivittäistä tekemistä ja päätöstentekoa, ja vallassa olevaa yrityskulttuuria. Ongelmat liittyvät sekä eettisten periaatteiden luomiseen, että jalkauttamiseen. Ongelmana nähdään, että henkilöstö ei ole osallistunut arvojen ja eettisten periaatteiden luomiseen, eikä henkilöstöllä ole ollut vaikutusvaltaa niitten kirjaamiseen. Valmiiksi annettuja arvoja ja pelisääntöjä ei koeta aidoiksi, joka heikentää henkilöstön sitoutumista, eikä osallista aidosti. Eettisen yrityskulttuurin rakentaminen ja eettisten periaatteiden luominen lähtee työntekijäkokemuksesta, eli siitä mikä on organisaation todellinen yrityskulttuuri, miten työntekijät todellisuudessa kokevat arvojen ja eettisyyden toteutuvan arjessa. Työntekijäkokemuksen huomioiminen eettisten periaatteiden luomisessa nähdään ensiarvoisen tärkeäksi. Eettisissä periaatteissa tulisi ottaa kantaa eettisiin perusteemoihin, kuten häiriökäyttäytymiseen, syrjimättömyyteen, ihmisoikeuksien kunnioittamiseen, tasa-arvoon, yhdenvertaisuuteen, monimuotoisuuteen, turvallisuuteen, tietosuojaan jne. Eettisiin periaatteisiin sisältyykin paljon lainsäädännöstä tulevia velvoitteita.

6.4.2 Eettisten periaatteiden jalkauttaminen

Eettisten periaatteiden jalkauttaminen vaatii eettistä osaamista. Toiminnan vastuullisuutta tulisikin lisätä mm. kehittämällä johdon, esimiesten ja koko henkilöstön eettistä osaamista. Koulutusta tarvitaan, koska ihmisillä on erilaisia käsityksiä mikä on oikein, mikä väärin ja mikä on hyvää ja mikä pahaa. Myös eri kulttuureilla on erilaiset moraalikäsitykset, joka tuo koulutukseen omat lisähaasteensa.

Eettisten periaatteiden jalkauttamisessa olennaista on säännöllinen ja monimuotoinen viestintä, joissa käytännön esimerkit auttavat asian sisäistämistä. Viestinnässä pelkkä verkkokoulutus ei riitä, vaan tarvitaan keskustelua ja aiheen tuomista esille eri yhteyksissä. Eettiset perusteemat tulisi sisällyttää organisaation tunnistamiin avainkohtiin ja perusprosesseihin, kuten esimiesten koulutukseen, perehdytyksiin, rekrytointeihin, kehityskeskusteluihin, palkitsemis- ja suoritusarviointeihin jne. Jos eettiset teemat eivät ole mukana ydinprosesseissa, ihminen ei koe eettisesti oikeaa tapaa perusedellytykseksi omalle toiminnalleen ja organisaation jäsenyydelle, ja että se on myös palkitsemisen, bonusten ja ylennysmahdollisuuksien edellytys. Eettinen näkökulma tulisi sisällyttää myös työntekijäkokemuksen mittaamiseen. Eettiset teemat tulisikin

ottaa mukaan organisaation erilaisiin kyselyihin ja mittareihin, joista olisi nähtävissä teemojen toteutuminen käytännössä. Eettiset periaatteet ja eettiset teemat ovat irrallaan oleva asia, jos ne eivät ole mukana prosesseissa.

Kun työelämässä tehdään asioita ja päätöksiä, niitä tulisi myös perustella omien luotujen arvojen kautta. Perustelujen avulla arvot pidetään elävinä. Esim. toimintatavan valinta, joka on aiheuttanut työyhteisössä ristiriitaa, voidaan perustella valitulla arvolla. Arvojen ja eettisten periaatteiden tulisi elää tekemisen ja niitten perustelujen muodossa sanoittamalla. Eettiset toimintaperiaatteet tulisikin kytkeä myös tiimien tavoitteisiin. Yksittäisen tiimin toimintastrategia tulisi olla arvojohdettua. Puuttumisen kulttuurin ja toimintamallien luominen tilanteisiin, joissa eettisiä periaatteita rikotaan, on eettisten periaatteiden jalkauttamisen edellytys, ja vaatii osaamista. Johdon ja esihenkilöiden oma esimerkki eettisten periaatteiden jalkauttamisessa ja psykologisen turvallisuuden luomisessa koko työyhteisöön on merkittävä.

6.4.3 Psykologisesti turvallinen eettinen yrityskulttuuri

Eettisen yrityskulttuurin rakentaminen lähtee työntekijäkokemuksesta. Edelläkävijäorganisaatiot, jotka panostavat yrityskulttuurin kehittämiseen ja haluavat ymmärtää työntekijäkokemusta myös eettisestä näkökulmasta. Eettinen osaamattomuus heijastuu työntekijäkokemukseen. Kulttuurin rakentamisen tulee olla tietoista ja johdonmukaista toimintaa, jossa kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää. Tietoinen ja tavoitteellinen toiminta eettisen yrityskulttuurin rakentamiseksi edellyttää osaamista.

Työyhteisö, jossa ei suosita sankariryökentelyä, vaan jossa esihenkilö omalla esimerkillään ja ohjauksellaan auttaa asettamaan työlle rajat, ja luo psykologisen turvallisuuden työyhteisöön, ovat hyvän ihmiskäsityksen ja menestyvän organisaation piirteitä. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen saa olla oma itsensä, epäonnistumiset sallitaan ja esille saa nostaa vaikeita ja tyhmiäkin kysymyksiä, joita työyhteisössä käsiteltäisiin yhdessä. Psykologinen turvallisuus on edellytys myös itsensä johtamiselle. On tärkeää varmistaa viestinnällä, että henkilöstö ymmärtää millaista käyttäytymistä ja toimintaa heiltä odotetaan. Organisaation tavoitekulttuuria tulee tarkastella oman yrityskulttuurin eettisestä näkökulmasta. Tarkasteltavia asioita ovat mm. strategia ja realistisesti saavutettavissa olevat tavoitteet, jotta ne eivät johtaisi organisaatiossa epäeettiseen toimintaan ja käytökseen. Tavoitteiden saavuttaminen tulee olla mahdollista, jolla

mahdollistetaan oikein toimiminen. Tehdäkseen työnsä hyvin, työntekijällä tulee olla mahdollista toimia organisaation ja omien arvojen mukaisesti. Psykologisen turvallisuuden kulttuurin luominen on edellytys speak up -kulttuurin kehittymiselle, jotta ihmiset kokevat voivansa nostaa esiin vaikeita kysymyksiä ja eettisiä huolenaiheita. Niiden käsittely tulisi olla osa normaalia toimintaa.

Psykologinen turvallisuus on edellytys myös whistleblowing-ilmoituskanavan toimivuudelle. Kanavan avulla työntekijä voi ilmoittaa eettisestä huolenaiheestaan. Psykologisesti turvallisessa eettisessä yrityskulttuurissa kanava toimii, koska jokaisessa organisaatiossa on eettisiä ongelmia. Pelon kulttuurissa kanavaa ei käytetä, koska kanavaan ei luoteta eikä sitä koeta turvalliseksi. Toimimaton ilmoituskanava antaa yrityksen johdolle väärää turvallisuuden tunnetta, ja virheellisen kuvan olemassa olevista huolenaiheista. Yrityskulttuurin tulisi tukea epäkohtien esiin nostamista, jossa viestinnän rooli on merkittävä. Ilmoitusten riippumaton ja luottamuksellinen käsittely ovat ilmoituskanavan toimivuuden taustalla. Riippumattomuuden määrittelyssä ei tulisi tarkastella titteliä, vaan henkilösidonnoisuuksia.

Psykologisen turvallisuuden johtaminen on esimiestyön tulevaisuuden työelämätaito, joka on noussut entistäkin enemmän esille työn murroksessa. Työn murros ja uudet työn tekemisen mallit ovat luoneet haasteita psykologisen turvallisuuden syntymiselle työyhteisöissä. Etätöihin siirtymisen myötä kohtaamiset työyhteisöissä ovat vähentyneet. Psykologista turvallisuutta ja luottamusta voi syntyä myös virtuaalisesti, mutta se ei synny, jos keskustellaan vain työstä. Virtuaalipalavereiden rinnalle tarvitaan myös face-to-face-kohtaamista, mutta myös olemista toisillemme ihmisinä muutenkin kuin vain työrooleista käsin. Virtuaalitiimi- ja yksikköpalaverissa jokainen voisi kertoa itsestään jotain muuta kuin työrooliin liittyviä asioita, esim. asioita omasta historiasta, henkilökohtaisista mieltymyksistä, urapolusta yms. Myötätunto toista ihmistä kohtaan kasvaa, kun tietää ihmisestä muutakin kuin työroolin. Myötätunto puolestaan kasvattaa yhteisöllisyyden tunnetta. Pelkällä työllä ei siis aikaansaada myötätuntoa ja yhteisöllisyyden kokemusta. Erityisesti kiireisten ja hektisten työpäivien palavereihin olisi hyvä sisällyttää 10–15 minuuttia irrottautumiseen työstä. Irrottautuminen auttaa laskemaan sykettä, autonominen hermosto saa hetken lepoa ja hengitys tasaantuu. Työpäiviin tulisi sisällyttää myös toimintamalleja, jotka tuovat naurua, koska nauru on yhdistävä tekijä myös hormonaalisesti. Nauru erittää oksitosiinia, joka on hormoni, joka vahvistaa ihmisten välistä sosiaalisten siteiden muodostamista, luottamusta ja kiintymystä toisiinsa. Toisin sanoen kiinnymme ihmisiin, joiden kanssa olemme nauttineet oksitosiinia. Huumorin ylläpitäminen työelämässä ei paljoa vaadi, ja sen

tulisikin olla osa johtamista ja työyhteisöjen arkea. Etätyö tulee olemaan isossa roolissa tulevaisuudessakin, jonka vuoksi on tärkeää hyödyntää tapaamisia. On tärkeää tavata myös yhteisönä sen sijaan että menisimme toimistolle tekemään yksinäisiä töitä. Yhteisöllisyys luo sitoutumista työhön. Jos ihmiselle ei synny merkityksellisiä siteitä, sitoutuminen jää ohueksi, jolloin työntekijänkin on helppo vaihtaa osoitetta Teamsissa.

Työelämän arvot ovat todellisuudessa toisenlaiset kuin monet johtajista tänä päivänä kuvittelevat. Kuten millenniaalikitkin ovat ilmaisseet, työn pysyvyys ja palkkaus eivät ole heille arvostettuja työelämän ydinasioita. Arvostetut arvot viittaavat psykologisesti turvalliseen kulttuuriin. Millenniaalit arvostavat ennen kaikkea sitä, että työssä on kivaa, saat positiivista palautetta, etkä jämähdä paikoilleen. Yksilötason tarpeita ja asioita, jotka ovat kullekin ihmiselle tärkeitä, ei useinkaan tunnisteta. Sama malli ei käy kaikille, jonka vuoksi tarvitaan yksilöllistä johtamista. On tärkeää ymmärtää ihmisiä yksilöinä ja työyhteisöinä, ja käydä dialogia riittävällä tasolla. Etätyö tuo tämän toteutumiseen omat haasteensa, kun kohtaamiset kahvihuoneissa ovat vähentyneet, eikä psykologisen turvallisuuden kannalta merkityksellistä vilpittömyyttä työhön liittymätöntä keskusteluakaan juuri enää käydä. Työelämän inhimillistämiseksi tarvitaan tapaamisia kasvotusten ja yhteisiä kokouksia. Myös elämykset ja muut yhdessäoloa lujittavat asiat auttavat pyrkimyksessä kiinteään työyhteisöön ja henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseen.

7 Johtopäätökset ja luotettavuuspohdinta

Haastattelujen teemat liittyivät työn murrokseen, tulevaisuuden työelämätaitoihin, palvelemaan johtamiseen, sosiaaliseen vastuuseen, eettiseen johtamiseen, eettisiin periaatteisiin, eettiseen yrityskulttuuriin ja psykologiseen turvallisuuteen. Tulosten perusteella on tehty opinnäytetyön tutkimuskysymysten pohjalta johtopäätökset keskeisimmistä havainnoista, ja verrattu niitä aikaisempien tutkimusten tuloksiin.

Työn murroksessa myös tulevaisuuden työelämätaidot ovat jatkuvassa muutoksessa. Uudenlaiset työntekemisen mallit vaativat uudenlaista taitoja ja kyvykkyyksiä, ja muuttavat jo aiemminkin tarvittujen taitojen painopistettä. Tulevaisuuden työelämätaitojen kehittyminen edellyttää työhyvinvointia, joka puolestaan lisää työntekijöiden sitoutumista työhön. Kun ihmiset voivat hyvin, saavat myös tulevaisuuden työelämätaidot tilaa kehittyäkseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvointi edellyttää psykologisesti turvallista yrityskulttuuria, jossa

psykologisten perustarpeiden, autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, täytyminen ovat välttämättömiä ihmisen hyvinvoinnin kannalta, ja luovat sisäistä motivaatiota niin työelämässä kuin muillakin elämän osa-alueilla. Jaakko Sahimaa on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan psykologisia perustarpeita ja työn merkityksellisyyttä työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä. Pro gradu -tutkielman tutkimuksen tulosten pohjalta todetaan, että sekä psykologisilla perustarpeilla, benevolenssilla eli hyväntahtoisuudella muita ihmisiä kohtaan, sekä työn merkityksellisyyden kokemuksella on useita positiivisia vaikutuksia yksilö- ja organisaatiotasolla. Merkittävimpinä löytöinä tutkimuksen tulosten pohjalta löytyi selkeät yhteydet työtyytyväisyyteen ja työpaikkaan sitoutumiseen. (Sahimaa, 2017 ss. 2, 47).

Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset osoittavat, että vastuullisella ja eettisellä johtamisella ja psykologisesti turvallisella eettisellä yrityskulttuurilla on selkeä yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen työhön, ja siten myös tulevaisuuden työelämätaitojen kehittymiselle. Tätä väitettä tukee myös Piia Pihlajasaaren väitöskirja, jossa tutkittiin eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä työntekijöiden eettiseen kuormittuneisuuteen (eettisistä dilemmoista johtuva stressi) ja työpaikan vaihtoihin. Tutkimuksen yhteenvedon todetaan, että tutkimus osoitti eettisen organisaatiokulttuurin olevan hyvin merkityksellinen työntekijöiden hyvinvoinnin ja työpaikassa pysymisen kannalta. Johtajiin kohdistunut tutkimus osoitti, että mitä heikommaksi johtajat arvioivat oman lähiesimiehensä ja ylimmän johdon eettisen esimerkillisyyden, sitä todennäköisemmin he vaihtoivat työpaikkaa. (Pihlajasaari, 2015, s. 6) Myös opinnäytetyön tulokset osoittavat, että ilman ylimmän johdon sitoutumista eettiseen johtamiseen on keskijohdon mahdoton toimia eettisesti oikein.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ja psykologisen turvallisuuden luomiseen työpaikoilla voidaan vaikuttaa vastuullisella ja eettisellä johtamisella. Sosiaalinen vastuu on työnantajan vastuuta mm. työntekijöiden hyvinvoinnista, terveydestä, turvallisuudesta, työkyvystä ja osaamisesta. Eettinen johtaminen on sosiaalista vastuuta. Sen vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ovat merkittävät.

Eettinen johtaminen on sosiaalista vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista, ja tulevaisuuden työelämätaitojen kehittymisestä. Tieteelliset tutkimukset osoittavat eettisen johtamisen ja oikeudenmukaisen päätöksenteon, sekä työntekijöiden kohtelun merkittävät myönteiset

vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin, terveyteen ja työkykyyn. Oikeudenmukainen työntekijöiden kohtelu ja päätöksenteko tulisi olla organisaatioiden kehittämisen painopisteinä, ja toimia työpaikan keskeisenä voimavarana. Päätöksenteon periaatteiden, tiedottamisen ja ihmisten kohteluun liittyvät parantamisen toimenpiteet eivät välttämättä maksa mitään, mutta niiden positiiviset vaikutukset toiminnan tehostumiseen ovat sitäkin merkittävämmät. (Elovainio, Vahtera, Kivimäki, 2006)

Aiempien tutkimusten avulla on pystytty selvittämään, että oikeudenmukaisessa organisaatiossa ja oikeudenmukaisella kohtelulla ihmiset saadaan työskentelemään tehokkaammin ja hyväksymään paremmin työelämään liittyviä stressitekijöitä. Positiivisten vaikutusten lista on pitkä.

Tutkimustulosten mukaan oikeudenmukaisiksi koetuissa työpaikoissa ihmiset ovat tyytyväisempiä omaan työhönsä ja sitoutuneempia työpaikkaansa, työsuoritukset ovat laadukkaampia, ja he suhtautuvat myönteisemmin mm. uusiin työtapoihin ja muihin työelämän muutoksiin. Erityisesti muutostilanteissa ja epävarmuutta aiheuttavissa tilanteissa työntekijät kiinnittävät tavanomaista enemmän huomiota tehtyjen päätösten ja johtamisen oikeudenmukaisuuteen, joka auttaa tulkitsemaan tilanteen todellista luonnetta paremmin. Työelämän ja työpaikan epävarmoina aikoina oikeudenmukaisuuden terveysvaikutukset ovatkin erityisen voimakkaat. (Elovainio, Vahtera, Kivimäki, 2006)

Organisaatiot ovat täynnä ohjeita ja politiikkoja, mutta eettiset periaatteet ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Työhyvinvointi edellyttää psykologisesti turvallista eettistä yrityskulttuuria, jonka rakentaminen lähtee aina työntekijäkokemuksesta, eli siitä miten ihmiset kokevat työpaikan toiminnan ja kulttuurin. Nordic Business Ethics -tutkimuksen tulokset kuvaavat eettisyyden toteutumista työn arjessa. Vuoden 2019 kyselyn tulosten perusteella suurin osa ihmisistä näkee työpaikallaan epäeettistä käyttäytymistä, mutta yli puolet heistä ei ole valmiita puuttumaan epäkohtiin. Vuoden 2020 tutkimuksen tulosten perusteella osoittautui, että esihenkilö on usein mukana epäeettiseksi koetussa toiminnassa. (Alma Talent, 2020) Eettisten periaatteiden jalkauttaminen ja eettisen yrityskulttuurin rakentaminen vaatiikin eettistä osaamista, joka ei ole synnynnäinen lahja. Tutkimuksen tulokset osoittavat eettisen osaamisen olevan merkittävä tulevaisuuden työelämätaito etenkin johtajille ja esimiehille. Ilman ylimmän johdon sitoutumista eettiseen johtamiseen on keskijohdon mahdoton toimia eettisesti oikein. Tarvitaan siis sosiaalista vastuuta johdon ja esimiesten eettisen osaamisen kehittämiseksi. Jos eettiset näkökohdat eivät ole mukana organisaation erilaisissa kyselyissä ja mittareissa, tai niitä ei

ole huomioitu ydinprosesseissa kuten rekrytoinneissa, perehdytyksessä, kehityskeskusteluissa ja suoritusarvioinneissa, on se irrallaan oleva asia.

Yrityskulttuurissa joskus sääntöjen vastainen rikkomus jonkun kohdalta on hyväksyttyä, mutta näin ei saisi olla. Eettiset periaatteet koskevat kaikkia, asemasta riippumatta. Yrityskulttuurissa on tärkeää, että väärintoimimiselle on myös seurauksia. Jos väärintoimiminen ei johda seurauksiin, eettisillä periaatteilla ei ole merkitystä. (N. Ratsula, valmennus, 13.5.2020). Eettisten periaatteiden taustalla on arvojen lisäksi lainsäädäntö, josta tulee velvoittavia vaatimuksia. Eettistä yrityskulttuuria onkin tärkeää johtaa omalla esimerkillä, jotta myös muut organisaatiossa oppivat toimimaan eettisesti oikein. Eettisessä yrityskulttuurissa sankarityöskentelyn suosimisen sijaan esihenkilön tulisi auttaa asettamaan työlle rajat, ja luoda siten psykologista turvallisuutta työyhteisöön. Myös Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030 -raportin mukaan epäterveeseen suorittavaan työskentelytapaan on puututtava (TTL, 2021, s. 16).

Etätyön lisääntyessä tulevaisuuden työelämätaidoista itsensä johtamisen taito ja siihen oleellisesti liittyvä reflektointikyky ovat merkittäviä kyvykkyyksiä. Niitä tukemaan tarvitaan yksilöllistä johtamista ja psykologista turvallisuutta. On tärkeää johtaa itseään, mutta vähintään yhtä tärkeitä ovat myös työntekijälle asetetut realistiset tavoitteet ja mahdollistaminen niihin pääsemiseksi. Realismin tarkastelu tavoitteiden asettamisessa on erittäin tärkeää, kuten myös mahdollistaminen tavoitteisiin pääsemiseksi, jotta henkilöstö ei ajautuisi epäeettiselle alueelle. On tärkeää ymmärtää missä ihmisen motivaatio muuttuu epätoivoksi, joka voi johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen ja toimintaan ja lopulta työpaikan vaihtoon. Eettiset periaatteet ja organisaation todelliset arvot tulevat lopulta mitatuiksi työpaikan kriisitilanteissa ja erilaisissa päätöksissä (N. Ratsula, valmennus, 13.5.2020).

Tutkimus osoitti, että etätyössä ja uutta luovassa ja kriittisyyttä vaativassa asiantuntijatyössä psykologinen turvallisuus on keskeistä. Jos oma työ vaatii kriittisyyttä, kriittinen ajattelu jää helposti päälle. Tämä johtaa helposti kriittiseen ajatteluun itseä kohtaan, eikä virheitä välttämättä sallita. (TTL, 2021) Epäonnistumisista tulisikin puhua sallivasti. Etätyössä työntekijää uhkaa yksinäisyys ja tylsistyminen, etätyöapatia, joka edellyttää uudenlaisia tapoja psykologisen turvallisuuden ja läsnäolon vahvistamiselle. Esihenkilön keskittyminen työn tekemisen tai käytetyn ajan sijaan työn tuloksiin, edistää psykologista turvallisuutta etätyössä. (TTL, 2021a)

Eettisiä dilemmoja ja niiden seurauksia tulisi ennaltaehkäistä. Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella rekrytointi on tärkeä päätös valittaessa organisaation kulttuuriin ihmistyyppiltään sopivia henkilöitä. Tulokset viittaavat siihen, että tunnetaidot kuten empatiakyky on merkittävä tulevaisuuden työelämätaito. Hakijan tunnetaitoja ja empatiakykyä voidaan mitata erilaisilla henkilöarviointimenetelmillä, sekä kyvykkyyttä että persoonallisuutta mittaavilla testeillä. Empaattisuudesta parhaiten kertoo kuitenkin se, miten ihminen arjessa käyttäytyy. (Mäkelä, 2020) Tunnetaidot kuten myös tunnollisuus kytketään myös viiden suuren persoonallisuuspiirteen Big Five -teoriaan. Myös työterveyspsykologien asiantuntemusta tulisi hyödyntää nykyistä enemmän ennakoivasti, jotta työterveyshuollon työn painopiste kääntyisi huonosti toimivien työpaikkojen tulosten käsittelystä enemmän ennaltaehkäiseväksi työksi. Johtajien rekrytoinnissa introvertti tai ekstrovertti luonteenpiirre ei liene ratkaiseva tekijä. Vaikka tutkimukset osoittavat palvelevan johtamisen sopivan erityisesti introverteille johtajille, liittyivät yhden haastateltavan kokemukset sopivista palvelujohtajista ekstroverttiin luonteenpiirteeseen. Sopivan palvelevan johtajan valintaan liittyviä kriteerejä on varmasti muitakin.

Tulevaisuuden työelämätaitojen tunnistaminen on tärkeää, jotta voimme niitä kehittää. Eettistä osaamista tarvitaan koko työyhteisöön, kuten myös muita tulevaisuuden työelämätaitoja. Haastatteluissa esille noussut psykologinen joustavuus ja vireystilan säätelyn taito ovat tulevaisuuden työelämätaitoja, joita tulisi harjoittaa tietoisesti. Psykologinen joustavuus on yhteydessä resilienssiin, eli selviytymis- ja sopeutumiskykyyn. Myös jokainen meistä yksilönä on vastuussa työelämätaitojen kehittymisestä. Tulevaisuuden työelämätaitojen kehittämiseksi on tarjolla useita mahdollisuuksia. Eri oppilaitosten tarjoamien joustavien ja yksilöllisten jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien hyödyntäminen on osoitus myös yksilön omasta vastuusta tulevaisuuden työelämätaitojen kehittämiseksi. Tutkimuksen tuloksetkin osoittavat, että tunne kyvykkyydestä on välttämätöntä ihmisen hyvinvoinnille ja sisäiselle motivaatiolle. Hyvinvointikin on megatrendi, jossa ihmiset haluavat ottaa vastuuta terveydestä omiin käsiinsä.

Vaikka työelämässä tarvitaan tulevaisuuden työelämätaitoja niin johtamisen kuin yksilönkin näkökulmasta, tarvitaan työelämään myös huumoria. Haastatteluissa tuotiinkin esille, ettei työelämän tarvitse aina olla niin vakavaa ja ryppyotsaista. Haastateltavan esille nostama idea Hassu Hattu -päivästä sopii varmasti insinöörinkin perjantaipalaverin yhteyteen.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Ilmiön ajankohtaisuudesta ja pandemiatilanteesta johtuen, tutkittavasta ilmiöstä löytyi tuoretta kirjallisuutta ja runsaasti monimuotoista verkkomateriaalia, joka toi haasteita tutkimuksen luotettavuudelle ja tiedon kriittiselle arvioinnille. Pandemiatilanteen jatkuessa ja uuden työn normaalin hakiessa muotoaan, käsitys tutkittavaan ilmiöön liittyvien lähteiden luotettavuudesta kasvoi, joka auttoi paremmin tunnistamaan tutkittavan ilmiön kannalta luotettavat ja käyttökelpoiset asiantuntijälähteet. Dokumentteja valittaessa tarkempi tutustuminen lähdekriittisyyteen etenkin verkkomateriaalin luotettavuuden arvioinnissa auttoi tekemään parempia valintoja. Tutkimuksessa on käytetty tieteellisten lähteiden lisäksi populaarisia lähteitä, kuten sanomalehtiä, ammattilehtiä ja aikakauslehtiä. Tieteelliset julkaisut sisältävät tutkijoiden tuottamaa syvällistä tutkimukseen perustuvaa tietoa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisääviä tekijöitä pyrittiin huomioimaan jo tutkimussuunnitelman yhteydessä. Sopivien haastateltavien valinnassa hyödynnettiin eri kanavia, ja kysyttiin suosituksia henkilöistä, joilla olisi vahvaa osaamista tai kokemusta tutkittavaan ilmiöön liittyen. Kaikki neljä haastattelua toteutettiin etähaastatteluina Teams-sovelluksen avulla. Haastatteluista kaksi kesti 90 minuuttia, yksi 75 minuuttia ja yksi 45 minuuttia, riippuen haastateltavien kiireistä ja elämäntilanteesta, ja toisaalta yhden tutkimuksen kohdalla teknisistä ongelmista. Tutkittavan ilmiön laajuudesta johtuen 45 minuutin haastattelu ei ollut riittävän pitkä, jotta haastattelussa olisi päästy toivottuihin syvällisempiin tuloksiin. Kahden ensimmäisen haastattelun aikana kirjattiin jonkin verran muistiinpanoja, mutta lopuissa haastatteluissa keskittyminen itse haastatteluun koettiin tärkeimmäksi. Tutkimuksen parempaa rajaamista käsiteltiin heti ensimmäisessä haastattelussa, jossa haastateltavan vahva asiantuntemus rajaamisen tarpeellisuudesta auttoi haastattelun tulosten onnistumisessa. Pidemmät haastattelut muuttuivat teemahaastatteluista syvähaastatteluiksi, ja antoivatkin toivottua syvyyttä haastatteluihin. Syvähaastatteluissa haastattelijan tehtäväksi jäi syventää haastateltavien vastuksia rakentamalla jatko saatujen vastausten varaan.

Kaikilla haastateltavilla oli annettavaa tutkittavaan ilmiöön liittyen. Pidempikestoiset haastattelut auttoivat tuomaan hyvinkin syvällistä tietämystä ja kokemusta tutkittavasta aiheesta.

Haastateltavien ammatti, kokemus- ja koulutustausta poikkesivat toisistaan, mutta jokaisella

haastateltavalla oli pitkä kokemus, ja erityisosaamista tutkittavan ilmiön kannalta.

Erytisosaamisten painopisteitä hyödynnettiin haastatteluissa, ja haastateltaville annettiin tilaa tuoda esille itselleen merkityksellisiä asioita tutkittavaan ilmiön kannalta. Haastateltavien taustan monimuotoisuus näkyi myös vastausten monimuotoisuutena. Tutkittavan ilmiön tarkastelu eri näkökulmien pohjalta lisäsi mielekkyyttä aineiston tarkasteluun, ja toi tutkijan näkökulmasta aineistosta esille mielenkiintoisia asioita. Haastateltavien vahva kokemus auttoi tuomaan tuloksiin objektiivisuutta. Teemojen ja mahdollisesti tutkimuskysymystenkin tarkempi avaaminen haastateltaville olisi voinut lisätä tietoa, mutta toisaalta ne olisivat myös liikaa johdatelleet vastauksia tiettyyn päämäärään. Haastateltavien omat tutkimusasetelmaan liittyvät oletukset olisivat saattaneet vääristää haastateltavien todellisia mielipiteitä ja kokemuksia.

Tutkimusaineiston luotettavuuden ja uskottavuuden parantamiseksi haastatteluaineistossa esiintyvät faktat tarkistettiin, ja huomioitiin myös johtopäätöksissä.

Haastateltavia oli vain neljä, mikä on muihin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin verrattuna varsin vähäinen määrä. Haastattelujen etu aineistonkeruumenetelmänä on, että jo yhteen ääniteminuuttiin mahtuu yllättävän paljon tekstiä, ja kokonaisuutena haastattelussa kertyy tutkimusaineistoa huomattava määrä (Spoken, 2017). Haastattelujen litteroinnin yhteydessä kerätyn tiedon määrä yllättikin tutkijan positiivisesti, joka auttoi tekemään päätöksen, ettei tutkimusta varten tarvita lisää haastateltavia. Litteroinnit luettiin läpi useaan kertaan, jotta voitiin varmistua, että aineiston avulla saadaan hyvä ymmärrys ja selitys tutkittavasta ilmiöstä. Yhden litteroinnin osalta käytettiin ulkopuolista palvelutarjoajaa, joka antoi tutkijalle hyvää oppia haastattelujen peruslitterointiin ja litterointimerkkien käyttöön. Palvelutarjoajan valinnassa huomioitiin aineiston käsittelyn vastuullisuuteen liittyvät tekijät. Sisällönanalyysin yhteydessä eri teemoihin liittyvät haastattelujen tulokset alleviivattiin eri värein. Tästä oli huomattava apu, koska haastattelujen aikana eri teemoja käsiteltiin useampaan otteeseen eri yhteyksissä. Tutkimuksessa käytettiin induktiivista päättelyä etenemällä yksittäisistä havainnoista yleisimpiin väitteisiin. Tutkimuksen tulkintoja vahvistavat jo aiemmin tutkittu tieto tieteellisissä lähteissä.

Tutkittava ilmiö on ajankohtaisuutensa ja autenttisen kontekstinsa vuoksi tutkimuksen kohteena hyvin mielenkiintoinen, ja toi tutkijalle laatua oppimiseen. Tutkimuksella on haluttu lisätä tietoa todellisiin työelämän ongelmiin, jotka esiintyvät myös muilla aloilla. Tutkimuksen tulokset

soveltuvatkin hyvin oman alan lisäksi muiden alojen kehittämiseksi. Tutkimuksen tuloksissa työelämän todellisia ongelmia on tarkasteltu myös mahdollisimman objektiivisesta näkökulmasta.

Lähteet

Airola, T. (2017). *Huipputuottavat ohjelmistotiimit ja ohjelmisto-osaajien rekrytointi - tapaustutkimus suomalaisista ohjelmistoyrityksistä*. [pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto]
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2017112251793>

Arposalo, L. (2018). *Tulevaisuuden työelämän ja työelämätaitojen diskurssi kehittyneenä liberalistisena hallintana* [pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto].
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201901241175>

Code of Conduct Company Oy. (n.d.). *Whistleblowing-ilmoituskanavat ja prosessit*. Haettu 11.12.2020 osoitteesta <https://www.codeofconduct.fi/palvelu/whistleblowing-ilmoituskanavat/>

Elovainio, M., Vahtera J. & Kivimäki M. (2006). Työpaikan oikeudenmukaisuus ja henkilöstön terveys. *Kansanterveyslaitoksen tiedotuslehti*, 10/2006. (10–11)
[10kansanterveys2006.pdf \(julkari.fi\)](http://www.kansanterveys.fi/julkari/10kansanterveys2006.pdf)

Eskola, H. (2020). Tulevaisuus tuli lähemmäksi. *Kauppalehti Fakta* (7), 12 - 17.

Eskola, H. (12.11.2020a). Menossa oleva työn neljäs vallankumous haastaa ihmiset nopeudellaan. *Kauppalehti*, 11A.

Eskola, H. (2020b). Kuva etäilyn jälkeisestä työstä hahmottuu - "Työyhteisö ei ole häiriötekijä". *Kauppalehti*, 9A.

Eskola, H. (31.12.2020c). *Korona kiihdytti meneillään olevaa työn suurta murrosta – millainen on työn tulevaisuus? Tutkija: "Paluuta siihen, miltä työelämä on näyttänyt, ei ole"* [audiopodcast].
Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/korona-kiihdytti-meneillaan-olevaa-tyon-suurta-murrosta-millainen-on-tyon-tulevaisuus-tutkija-paluuta-siihen-milta-tyoelama-on-nayttanyt-ei-ole/c4987fb4-f7a6-4f24-ae2b-ab16a513eb09>

Halonen, K. (18.9.2018). Johda sydämellä ja auta muita menestymään.
<https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/kristiina-halonen/johda-sydämellä-ja-auta-muita-menestymään/>

Hirsjärvi, S.;& Hurme, H. (2017). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S.;Remes, P.;& Sajavaara, P. (2018). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hulkko-Nyman, K., Maaniemi J. & Ylikorkala A. (1.3.2021). Debatti: Vastuullisuus on megatrendi – pitäisikö se ottaa käyttöön myös johdon palkitsemisessa? *Kauppalehti*.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/debatti-vastuullisuus-on-megatrendi-pitaisiko-se-ottaa-kayttoon-myos-johdon-palkitsemisessa/2565dda7-e23b-4ab5-868c-be0b315aa6d7>

Hyvärinen, M.;Nikander, P.;& Ruusuvuori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

Juuti, P. (2017). *Jaetun johtajuuden taito* (2. painos). PS-kustannus.

Jännäri, J. (2020). Oppiminen on siirtynyt töihin: Näin tuet älyllistä kuntoasi ja jatkuvaa oppimista.

Kauppalehti Optio. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/oppiminen-on-siirtynyt-toihin-nain-tuet-alyllista-kuntoasi-ja-jatkuvaa-oppimista/e097f0bc-58ec-4b57-8000-c27a2c60e30a>

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print.

Kiukkanen, V., (2018). Voiko empatiaa oppia, Katri Saarikivi? *Kylteri*, 4/2018 (16).

https://issuu.com/kylteri/docs/kylteri_4_2018

Koirikivi, P., Benjamin, S. (23.3.2020). *Mitä resilienssi on?* Helsingin yliopisto.

<https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mita-resilienssi-on>

Lapin amk. (15.10.2019). *Hyvinvointiosaamisen johtamisen koulutus vahvistaa eettistä osaamista työelämässä*. <https://www.lapinamk.fi/blogs/Hyvinvointiosaamisen-johtamisen-koulutus-vahvistaa-eettista-osaamista-tyoelamassa/40628/30ee625e-87f1-4453-b30a-63169fb02f3c>

Lehtinen, S. (2021). Millä taidoilla pärjää työelämässä 2030-luvulla?

Työterveyslaitoksen julkaisema Työpiste-verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/milla-taidoilla-parjaa-tyoelamassa-2030-luvulla/?hsCtaTracking=b4e514aa-1c71-45cf-bfac-51696595ea7a%7Cedee89f3-4b25-4299-a347-191c303da9c5>

Lehtonen, T. (3.11.2020). *Whistleblower-direktiivi suojaa ilmoittajaa vastatoimilta.*

Lakimiesuutiset. <https://lakimiesuutiset.fi/whistleblower-direktiivi-suojaa-ilmoittajaa-vastatoimilta/>

MIELI Suomen Mielenterveys ry (3.11.2021). *Vuorovaikutustaitoja voi oppia.*

<https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia>

Mäkelä, A. (26.8.2020). *Voiko empatiaa mitata? Työpsykologi kehottaa kysymään yhden kysymyksen.* Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/empatia-tyoelamassa>

Näpärä, L. (26.4.2017). Haastatteluaineiston ominaisuuksia.

<https://spoken.fi/haastatteluaineiston-ominaisuuksia/>

Oikeusministeriö. (n.d.). *Väärinkäytöksistä ilmoittavien suojelua vahvistetaan.*

<https://oikeusministerio.fi/ilmoittajien-suojelu>

Oikeusministeri. (8.12.2021). *Hallituksen esitys ilmoittajansuojasta myöhästyy.*

<https://oikeusministerio.fi/-/hallituksen-esitys-ilmoittajansuojasta-myohastyy>

Pajunen, E. (16.4.2018). Palveleva johtaja auttaa muita onnistumaan. *Hämeen Sanomat.*

<https://www.hameensanomat.fi/teema/palveleva-johtaja-auttaa-muita-onnistumaan-195445/>

Parviainen, T. (20.4.2018). *Ketterä oppiminen on osa elinikäistä oppimista.* Helsingin seudun kauppakamari. <https://helsinki.chamber.fi/kettera-oppiminen-2/>

Pekkola, V. (7.10.2019). *Aivotutkija Katri Saarikivi: "Empatiataitoaan voi kehittää lukemalla kaunokirjallisuutta ja heikentää epäinhimillistämällä muita".* Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-11009284>

Perttula, V. (2020). Ota negatiivisuus ilolla vastaan. *Kauppalehti Optio* (12), 14 - 15.

Pietiläinen, V., Syväjärvi A. (2019). *Johtamisen psykologia.* PS-kustannus.

Pihlajasaari, P. (2015). *Eettinen organisaatiokulttuuri – Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. [http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-](http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6410-8)

[39-6410-8](http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6410-8)

PricewaterhouseCoopers Oy. (11.12.2020). Whistleblowing-ilmoituskanava.

<https://www.pwc.fi/fi/palvelut/riskienhallinta/forensic/whistleblowing.html>

Ratsula, N. (2016). *COMPLIANCE - Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta*. Talentum.

Räty, P. (2017a). Selasitko puhelintasi tänään työmatkalla? Teknologia muuttaa aivojamme.

Mikrobitti. <https://www.mikrobitti.fi/uutiset/selasitko-puhelintasi-tanaan-tyomatalla-teknologia-muuttaa-aivojamme/8151da47-a746-34ec-b9b8-c67a967ecedc>

Räty, R. (6.11.2017). *Palvelevan johtajan organisaatio menestyy paremmin*. Aalto University.

<https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/palvelevan-johtajan-organisaatio-menestyy-paremmiin>

Saarinen, M. (2020). Tunteet ovat totta. *Kauppalehti Fakta* (10), 20 – 22.

Saarinen, M. (2020a). Mikä yhdistää menestyviä työyhteisöjä? Tutkimuksen tulos yllätti johtamisen

professorin. *Talouselämä*, (12), <https://www.talouselama.fi/uutiset/mika-yhdistaa-menestyvia-tyoyhteisoja-tutkimuksen-tulos-yllatti-johtamisen-professorin/e2d7b32d-a0c6-4dd6-9e10-317f71791664>

Saarinen, T. (14.5.2020b). *Vastatoimien kieltä ja käännytetty todistustaakka whistleblowing-*

direktiivissä [päivitys]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/vastatoimien-kielto-ja-k%C3%A4nnytetty-todistustaakka-tytti-saarinen/?articleId=6666630965709836288>

Sahimaa, J. (2017). *Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden*

selittäjinä? [pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto]. Helda. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201710235575>

Samra, R. (5.10.2020). Millenniaalien burnout: Resilienssin kasvattaminen ei ole ratkaisu – on

muutettava työtä. Evermind. <https://www.evermind.fi/resilienssi-millenniaalit-tyoelamassa/>

Sarkkinen, M. (8.11.2016). Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. *Työterveyslaitoksen*

Työpiste-verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Sarkkinen, M. (26.2.2019). Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen.

Työterveyslaitoksen Työpiste-verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>

Sitra. (2.9.2021). *Työn tulevaisuudet megatrendien valossa*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto

Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Solojew-Wartiovaara, A. (17.6.2020). *Kirjoitussarjamme herättää pohtimaan koronan vaikutuksia*

ja valinnan paikkoja. Sitra. <https://www.sitra.fi/uutiset/kirjoitussarjamme-herattaa-pohtimaan-koronan-vaikutuksia-ja-valinnan-paikkoja/>

Sydänmaanlakka, P. (2020). *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. (5. painos). Talentum Media Oy.

Talous ja nuoret TAT. (n.d.). Tulevaisuus ja työn murros opetuksessa -koulutukset. Haettu

15.10.2020 osoitteesta <https://www.tat.fi/info/tyon-murroksesta-ilmiooppimiseen/>

Toivonen, M. (17.10.2018). Sattumalle sijaa työelämään. Haettu 5.11.2020 osoitteesta

<https://www.ttl.fi/blogi/sattumalle-sijaa-tyoelamaan/>

Tolonen, P. (30.9.2020). *Etiikka on kuin lihas, jota on harjoitettava*. Alma Talent Pro.

<https://pro.almatalent.fi/article/etiikka-on-kuin-lihas-jota-on-harjoitettava/14570>

TTL. (2021). *Palvelujohtaja Katri Hurme: Kohti psykologisesti turvallista työpaikkaa* [haastattelu].

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/>

TTL. (2021a). *Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä*.

[https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa%E2%80%933psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf)

[content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta toissa%E2%80%933psykologinen turvallisuus tyoyhteisossa.pdf](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa%E2%80%933psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf)

TTL. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030 -raportti*. <https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat/raportti>

TTL. (n.d.). Yhteensattumia - uudistumisen paikat sidoksissa ja digitalisoituneessa työssä (2018 - 2021). Haettu 5.11.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/yhteensattumia/>

Tuomi, J.;& Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Urpelainen, A.-k. (31.12.2019). Yritysten anonyymejä whistleblowing-kanavia vastustetaan osittain yhä Suomessa: ”Silien sulkeminen ei ole mikään strategia – epäkohdat eivät sillä häviä, että niistä ollaan hiljaa”. *Kauppalehti*. <http://tiny.cc/obj6tz>

Vainio, O. (25.11.2020). Tekoäly ei voi oppia empatiaa. <https://voimisto.fi/tekoaly-ei-voi-oppia-empatiaa/>

Viljanen, O. (3.12.2018). *Se ei opi, joka pelkää*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/blogi/se-ei-opi-joka-pelkaa/>

Viljanen, O. (12.12.2019). *Voiko psykologista turvallisuutta johtaa?* Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/blogi/voiko-psykologista-turvallisuutta-johtaa/>

Viljanen, O. (2019a). *Voisiko yhteisö olla avain työelämän uupumusepidemiaan?* <https://www.humap.com/blogi/2019/12/voisiko-yhteiso-olla-avain-tyoelaman-uupumusepidemiaan/>

Vuorenmaa, H. & Äkräs, J. (2020). COVID-19 Reshaping the Future of Work – What are the New Rules and the New Normal? [webinaari]. Aalto EE. <https://aaltoee.videosync.fi/newrules>

Yli-Kaitala, K. (30.10.2020). Puhua vai vaieta - psykologinen turvallisuus voi rikkoa hiljaisuuden. <https://www.ttl.fi/blogi/puhua-vai-vaieta-psykologinen-turvallisuus-voi-rikkoa-hiljaisuuden/>