

Työn tuuli

2 | 2022

Vastuullinen
johtaminen
turbulentissa
maailmassa

Työn tuuli

2 | 2022

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäälikkö, VM

Liisa Mäkelä, professori, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö

Terttu Pakarinen, organisaatioiden ja johtamisen kehittäjä, TKT

Inkeri Ruuska, tietokirjailija, TKT, OTM

Marita Salo, toiminnanjohtaja, Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry

Marika Tammeaid, kehitysjohtaja, Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö (Itla)

Matti Vartiainen, professori, Aalto yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Hertta Vuorenmäki, tutkijatohtori, Aalto Yliopisto, Kauppakorkeakoulu,

Kansainvälinen liiketoiminta, Johtamisen laitos

Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055

31. vuosikerta



Tässä numerossa:

Matti Vartiainen – Pääkirjoitus

4Vastuullinen johtaminen turbulentissa maailmassa

Pentti Sydänmaanlakka

7Globaali johtaminen: voiko maailmaa hallita älykkäästi ja vastuullisesti

Pauli Juuti

16Eettinen kriisijohtaminen

Leena Nissilä ja Pirkko Vartiainen

22Vuorovaikutuksen johtaminen

Anna-Maria Teperi, Arja Ala-Laurinaho ja Fanni Moilanen

26Miten työpaikka voi hallita ilmastonmuutoksen vaikutuksia – Oppeja turvallisuusjohtamisesta

Maija Viitasaari, Maria Järnlström ja Essi Saru

34Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi

Suvi-Tuuli Vuori ja Timo O. Vuori

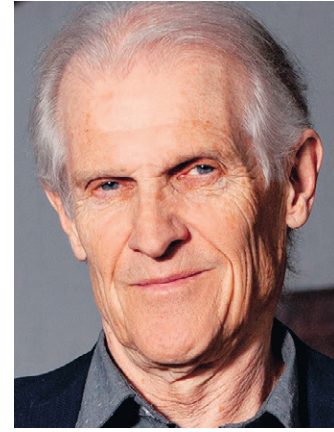
40Työntekijöiden kokemuksen ymmärrys syventää organisaatiokulttuurin ymmärtämistä

Shadia Rask, Katariina Mankinen, Sanna Nykänen ja Mia Teräsaho

50Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi ja kielitietoisuus ratkaisuina osaajapulaan

pääkirjoitus

Matti Vartiainen



Vastuullinen johtaminen turbulentissa maailmassa

Perusteluja vastuullisen johtamisen ja toiminnan tarpeelle, joka on tämän Työn tuulen teema, ei tarvitse keksiä. Yhteisen elämämme ja maapallomme turbulenssit haastavat tämänhetkisen ja tulevat tilanteet ja olosuhteet myös Suomessa ja sen työpaikoilla. Tarvitsee vain ajatella ilmastonmuutosta seurauksineen, hybridiä sodankäyntiä, jota käydään talouspakotteiden, mediasodankäynnin ja aseellisin tuhovoiman avulla, yleistä militarisoitumista, globaalia leiriytymistä ja vastakainasetteluja. Koska Suomi ei ole saari, vaan pikemminkin vaikeasti ohjattava vene vuolaasti poukkoilevassa virrassa, heijastuvat nämä esteet ja haasteet monin tavoin työelämään ja arkeemme sen ulkopuolella. Kysymys kuuluu: miten nämä esteet ja haasteet näkyvät organisaatioissa ja henkilöstössä. Ja tärkeimpänä kaikesta, millä voimavaroilla esteet poistetaan ja haasteet muutetaan mahdollisuuksiksi? Henkilöstöammattilaisille vastaus lienee selvä: voimavarat löytyvät siitä samasta organisatorisesta toimintaympäristöstä, johon esteet ja haasteet kohdistuvat. Niitä ovat henkilöstö eli työntekijät ja johto, joiden kyvykkyys ja osaaminen mahdollistavat muiden voimavarojen, kuten iskukykyisen organisoimisen, kehittyneiden työvälineiden ja teknologioiden käytön. Pyysimme kirjoittajiamme pohtimaan kirjoituksissaan myös sitä, miten vastata näihin haasteisiin organisaatioiden ja työelämän kannalta vastuullista johtamista kehittämällä.

Toimintaympäristön turbulenssit haastavat henkilöstöammattilaiset niin pienissä kuin suurissakin organisaatioissa. Mikä olisi sopiva toimintatapa ja -malli toimia? Osallistuin syyskuun alussa Madridissa pidettyyn virtuaalitaapaamiseen, jossa muun muassa pohdittiin henkilöstöjohtamisen malleja. Organisaatiopsykologian ja henkilöstöjohtamisen professori David Guest (King's College London) eritteli asiaa peruskysymyk-

sen 'mitä on henkilöstöjohtaminen?' valossa. Hänen mukaansa toimintamalleja on tutkimuksessa tunnistettu kymmenkunta – usein niitä käytetään myös samassa organisaatioissa. Hän itse tyytyi seitsemään malliin, joita esitteli kolmen tekijän mukaan ryhmiteltynä (Taulukko 1): mitkä ovat HR:n ensisijaiset tavoitteet, ydinkäytännöt, ja odotetut ensisijaiset tulokset.

Professori Guestin mukaan malleissa on kuitenkin päällekkäisyyttä, vaikka keskeiset tavoitteet vaihtelevat. Useimmat malleista pyrkivät hyvään suorituskykyyn. Viime kädessä mallien taustalla ovat organisaation arvot ja missio. Haasteina professori Guest piti mallien suurta määrää ja henkilöstöjohtamisen heikkoa määrittelyä ja arvioinnin vaikeuksia. Ensimmäinen askel on kuitenkin tunnistaa, minkälaisia malleja tosielämässä käytetään.

Lehden kirjoituksissa vastuullista johtamista ja henkilöstöammattilaisten roolia ja vaikutusmahdollisuuksia käsitellään monipuolisesti. Aluksi parissa kirjoituksessa vastuullisuutta pohditaan periaatteellisella tavalla ja sitten useammassa kirjoituksessa konkreettisemmin keinoja etsien ja esittäen.

PENTTI SYDÄNMAANLAKKA aloittaa kirjoittamalla aiheesta 'Globaali johtaminen: voiko maailmaa hallita älykkäästi ja vastuullisesti'. Ensi alkuun otsikko tuntuu 'maailmoja syleilevältä', mutta avautuikin lukiessa olennaisiin asioihin pureutuvaksi, ajatuksia herättäväksi ja vastuullisuutta vaativaksi kirjoitukseksi. Kirjoitus analysoi kattavasti ilkeiden ongelmien verkostoyhteistyön haasteita ja toteaa maapallon tarvitsevan globaalia johtamista, jotta nykyinen tuhoisa kehitys

Henkilöstöjohtamisen malli	Ensisijainen tavoite	Ydinkäytännöt	Odotetut ensisijaiset tulokset
Työelämäsuhteiden malli	Hyvät työmarkkina-suhteet	Työehtosopimukset, edustukselliset elimet, viestintä	Ei konflikteja, vähäiset pois-saolot, ei tuotosrajoituksia, tuottavuusneuvottelut
Suorituskykymalli	Hyvä suorituskyky	Henkilöstövalinnat, koulutus, kannustimiset, ja tulosohjaukset	Organisaation suorituskyky ja inhimillisen pääoman säilyttäminen
Sitouttamismalli	Sitoutunut työvoima	Sitoutumiseen perustuva henkilöstövalinta, työsuhteturva, sisäiset työmarkkinat, työntekijöiden kehittäminen, kollektiiviset palkkiot	Vähäinen vaihtuvuus, korkea motivaatio, organisaatiokansalaisuus
Osallistumismalli	Voimakas osallistuminen työhön	Työn muotoilu, tiimityö, kaksisuuntainen viestintä, osallistumista koskeva koulutus	Korkea motivaatio, voimaantumisen, innovointi
Hyvinvointimalli	Korkea hyvinvoinnin taso	Kannustava johtaminen, työn muotoilu, kuunteleminen, reilu kohtelu, joustavat työjärjestelyt	Työntekijöiden fyysinen, sosiaalinen ja psykologinen hyvinvointi
Kestävän kehityksen malli	Kestävä ja eettinen johtaminen	Kansainväliset standardit, toimeentulon varmistava palkka, moninaisuus, vihreät ja ympäristöön liittyvät käytännöt, yhteisöllinen työllistyvyys	Korkeatasoisten ympäristö-, yhteisöllisten ja sosiaalisten standardien toteutuminen
Kontrollimalli	Kustannusten minimointi	Ulkoistetun työvoiman käyttö, algoritmeilla johtaminen, nollatuntisopimukset ja kannustava palkkaus	Maksimaalinen tehokkuus, riittävä määrä urakkatyötä tekeviä työntekijöitä, laadultaan hyväksyttävä asiakaspalvelu

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen mallit professori David Guestin mukaan.

saadaan jollain lailla hallintaan. On valtavasti akuutteja kysymyksiä, mutta valitettavan vain vähän valmiita tai edes alustavia vastauksia. On nopeasti luotava globaali johtamisjärjestelmä, ja globaalin johtamisen tutkimukseen tulee panostaa voimakkaasti. Johtamistieteen tulisi tarjota omasta näkökulmastaan ehdotuksia globaaliin johtamiseen ennakoivasti ja kestäväällä tavalla.

PAULI JUUTIN teemana on 'Eettinen kriisijohtaminen'. Artikkelissa todetaan, että alan kirjallisuus esittää kriisijohtamisen eri vaiheet melko suoraviivaisesti toteutettavana prosessina. Eettisyys kriisijohtamisessa liitetään käyttäen vastuu ja vastuullisuus -sanoja. Juuti kirjoittaa kriittisesti ja hieman ironisesti: "Nykyisin eettinen kriisijohtaminen esiintyy vastuullisuuden kaavussa. Tällöin pyritään oikeuttamaan se, että ne, joilla on organisoituneessa maailmassamme suuri vastuu ja paljon valtaa, saavat yhä lisää vastuuta ja valtaa, kun yhteisössä tai yhteiskunnassa on tilanne konstruoitu sellaiseksi, että kyseessä on kriisi. Tämä asetelmaa antaa aiheen miettiä, kannattaisiko johdossa olevien henkilöiden koko ajan väittää, että yhteiskunta tai organisaatio, jota he johtavat, on juuri sil-

lä hetkellä kohtaamassa kriisin. Tämän väitteen läpimeno antaisi heille itselleen entistä suuremmat valtaoikeudet." Tämä antaa miettimisen aiheita nyky-Suomessa.

LEENA NISSLÄ ja **PIRKKO VARTIAINEN** availevat kirjoituksessaan 'Vuorovaikutuksen johtaminen' ovia ratkaisujen pariin. Heidän mukaansa vuorovaikutuksen johtaminen on erityisen moniulotteista kompleksisessä toimintaympäristössä. Vuorovaikutuksen johtamiseen vaikuttavat johtajan rooli, työ- ja päätöksentekoprosessien luonne sekä vuorovaikutuksen laatu. Tärkeää on kokemus tiedonkulusta ja osallisuudesta, jolloin valmistelun ja päätöksentekoprosessin tulee olla avointa ja yhteisesti sovittua. Onnistunut vuorovaikutus on tasapuolista ja edellyttää aikaa ja foorumeita, jotta voidaan käydä keskustelua ja osallistaa kaikki olennaiset henkilöt ja tahot. Osallisuuden vahvistaminen puolestaan lisää tarvetta luottamukseen perustuvan toimintakulttuurin rakentamiselle. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää itsensä johtamisen ja itsereflektion taitojen jatkuvaa kehittämistä kaikilta työyhteisön jäseniltä. Hyvin toimivassa organisaatiossa vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta on jaettava.

ANNA-MARIA TEPERIN, ARJA ALA-LAURINAHON ja FANNI MOILASEN artikkeli 'Miten työpaikka voi hallita ilmastonmuutoksen vaikutuksia – Oppeja turvallisuusjohtamisesta' paneudutaan keinoihin kehittää vastuullisuutta organisaatioissa. Heidän mukaansa oppeja ajattelu- ja toimintatapojen muutokseen voi ammentaa turvallisuusjohtamisen, työturvallisuuden parantamisen ja organisaation kehittämisen käytännöistä. Turvallisuustutkimuksessa on jo pitkään hyödynnetty organisaatioiden ja työn tutkimuksen oppeja turvallisuuskulttuurin kehittämisen ja systemaattisten menettelytapojen kautta. Turvallisuustutkimuksen hyviksi havaittuja käytäntöjä voisi arvioida ja niitä pitäisi kokeilla työpaikkojen ilmastotoimijuuden aktiivisessa herättelyssä.

MAIJA VIITASAAREN, MARIA JÄRLSTRÖMIN ja ESSI SARUN artikkelissa 'Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi' kuvataan, miten maailman vastuullisimmiksi listatut ja arvioidut yritykset raportoivat henkilöstöjohtamisesta. Empiirinen yritysaineisto kerättiin Corporate Knightsin vuoden 2021 Global 100 -mittariston pohjalta. Laadullisessa analyysissä tunnistettiin neljä vastuullisen henkilöstöjohtamisen pääaluetta: henkilöstön kehittäminen, henkilöstön sitoutuminen, monimuotoisuus ja inklusio sekä terveys ja hyvinvointi. Kukin pääalue sisältää alaluokkia ja niihin liittyviä mittareita. Alustavat tulokset syventävät ymmärrystä siitä, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen tulkitaan käytännössä. Tulokset voivat auttaa henkilöstöammattilaisia vastuullisuuden raportoinnissa.

SUVI-TUULI VUOREN ja TIMO O. VUOREN kirjoitus 'Työntekijöiden kokemuksen ymmärrys syventää organisaatiokulttuurin ymmärtämistä' nostaa esille työntekijöiden kokemuksen syvällisen ymmärtämisen tarpeen. Heidän mukaansa kyselylomakkeet ovat tarjonneet työntekijöiden kokemuksen ymmärtämiseen perinteisesti kattavan ja kustannustehokkaan ratkaisun. Monet ilmiöt organisaatioissa ovat kuitenkin niin monimutkaisia, että kyselylomakkeella ei pystytä tavoittamaan niitä. Syvähaastattelut tarjoavat tähän arvokkaan lisän, sillä haastatteluissa henkilö itsekään pysähtyy ajattelemaan omia kokemuksiaan organisaation arjesta. 'Ajattelemaan ajattelemista', kuten Esa Saarisen iskulause sanoo. Toisaalta haastattelut tarjoavat johtajille ymmärrystä ihmisten johtamisen tueksi, sillä haastattelut tuovat valoon kokemuksia työntekijöiden arjesta; minkälaisia tunteita ja käyttäytymistä organisatoristen ilmiöiden takana on. Tulevaisuuden vastuullinen johtaminen pitää sisällään ihmisten kokemuksen arvostamisen ja heidän ottamisensa mukaan kulttuurin kehittämiseen.

SHADIA RASKIN, KATARIINA MANKISEN, SANNA NYKÄSEN ja MIA TERÄSAHON kirjoitus 'Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi ja kielitietoisuus ratkaisuihin osaajapulaan' kuvaa tapoja, joilla rekrytointia kannattaisi tehdä työntekijäpulan helpottamiseksi. Artikkelin pohjautuu Moninaisesti parempi -hankkeen (2019–2022) rekrytointikokeiluun ja siinä kerättyyn työnhakijakyselyyn (n=48). Työperäisen maahanmuuton tarpeellisuudesta ollaan pitkälti samaa mieltä, vaikka soraääniäkin kuuluu. Haasteena on se, että Suomeen muutaneilla on suuria vaikeuksia saada koulutustaan vastaavaa

työtä. Yleisin koettu syy kirjoittajien mukaan on puutteellinen suomen tai ruotsin kielentaito: jopa puolet ulkomaalaistaustaisista arvioi kielitaidon puutteet työllistymisen esteeksi. Toiseksi yleisin työllistymisen koettu este on vähäiset suhteet suomalaistaustaisiin, joilta saisi apua. Ratkaisuna kirjoittajat esittävät konkreettisia keinoja syrjimättömyyden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

Kun kirjoituksia lukee professori Guestin esittämät mallit silmälaseinaan, löytyy niistä selvästi osallistumis- ja kestävän kehityksen mallia tukevia ajatuksia. Lisäksi korostuvat systemaattisuus ja arvioinnin kriteerit keinojen osalta sekä kontrollimallin vallan keskittämisen kritiikki. Suorituskykyä ja työhyvinvointia ei juuri nosteta esille, varmaankin siksi, että niitä nykyajattelun mukaisesti pidetään itsestään selvinä seurauksina vastuullisesta johtamisesta ja toiminnasta. On varmaan myös niin, että uudet ilmiöt ja niiden synnyttämät haasteet vaativat uusien toimintamallien ja käytäntöjen kehittämistä.

Näitä asioita on hyvä pohtia tulossa olevan joulun ja alkavan vuoden alun aikana!

Hyvää Joulua 2022 ja Uutta Vuotta 2023 kaikille!

Pentti Sydänmaanlakka



Globaali johtaminen: voiko maailmaa hallita älykkäästi ja vastuullisesti

Maapallo tarvitsee globaalia johtamista, jotta nykyinen tuhoisa kehitys saadaan jollain lailla hallintaan. Miten hallita maailmaa älykkäästi? Miten kasvattaa universaalia tietoisuutta ja globaalisti vastuullisia kansalaisia ja valtioita? Onko globaali vastuunkanto ylipäättänsä mahdollista? Minkälaista globaalia hallintaa ja johtamista se edellyttää? On valtavasti akuutteja kysymyksiä, mutta valitettavan vähän valmiita tai edes alustavia vastauksia. On nopeasti luotava globaali johtamisjärjestelmä, ja globaalin johtamisen tutkimukseen tulee panostaa voimakkaasti. Johtamistieteen tulisi tarjota omasta näkökulmastaan ehdotuksia globaaliin johtamiseen ennakoivasti ja kestävällä tavalla.

AVAINSANAT: globaali johtaminen, vastuullinen johtaminen, älykäs johtaminen, kestävä kehitys

Hyvä johtaminen voi olla vastuullista ja vallankumouksellista, ja sen avulla on mahdollista muuttaa ja rakentaa parempaa maailmaa. Älykäs johtaminen on vastuullista johtamista, joka auttaa meitä rakentamaan älykkäitä yrityksiä ja yhteiskuntia, jossa yhdistyy tehokkuus, uudistuminen, hyvinvointi ja kestävä kehitys. Älykäs ja vastuullinen johtaminen voi pelastaa maailman.

Olen kaksikymmentä vuotta rakentanut älykkään johtamisen viitekehystä ja työkalupakkia sekä hahmotellut älykkään organisaation ihannemallia (Sydänmaanlakka 2000, 2003, 2004, 2006, 2009, 2014, 2015, 2019). Ne antavat eväät rakentaa älykkäästi johdettuja yksityisiä ja julkisia organisaatioita. Tässä artikkelissa pohdin, miten näitä ajatuksia voidaan soveltaa globaaliin johtamiseen ja globaaleihin organisaatioihin. Artikkelini pohjautuu kirjaani ”Älykäs johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi (2019).

Ilmiönä globaali johtaminen on uusi, eikä sen analysointiin ole valmiita johtamisen viitekehyksiä ja malleja. Nyt kui-

tenkin tarvitsemme tällaisen näkökulman ohjaamaan maailman kehitystä. Määrittelen globaalin johtamisen seuraavasti: *Globaali johtaminen on kansainvälisten organisaatioiden ja valtioiden välinen vuorovaikutusprosessi, jossa pyritään löytämään yhteinen visio ja arvot sekä toimintatavat ohjata globaalia kehitystä vastuullisesti ja älykkäästi.*

Johtamisen systemaattinen tutkimuskin on suhteellisen uutta, sillä johtaminen oppina syntyi vasta teollisen vallankumouksen jälkeen. Toki antiikin Kreikassa ja Roomassa oli poliittisen johtamisen kokeiluja. Myös kirkko ja luostarilaitos oli iso byrokraattinen ja hierarkkinen johtamisjärjestelmä keskiajalla. Sotatiede tai oppi sodan käymisen taidosta on myös antanut paljon vaikutteita johtamiseen.

Johtaminen tieteenä alkoi varsinaisesti kehittymään pikkuhiljaa toisen maailmansodan jälkeen. Tosin vieläkin sillä ei ole kovin selvää tai korkeaa profiilia, mikä sillä mielestäni pitäisi olla. Itse määrittelen johtamistieteen seuraavasti: *Joh-*

tamistiede kehittää viitekehyksiä, malleja ja prosesseja, joilla voidaan kuvata johtamista käytännössä ja teoriassa sekä ratkaista johtamiseen liittyviä ongelmia.

Johtamisen tutkimuksessa ja johtamistieteessä on tutkittu johtamista usein hyvin kapeista näkökulmista, mutta nyt pitäisi keskittyä tutkimaan johtamisen kokonaisuutta: analysoida johtamisprosessia kokonaisuutena ja siihen vaikuttavia erilaisia tekijöitä ja näiden välisiä suhteita. Tällöin pystymme hahmottamaan johtamisen kokonaisvaltaisia malleja ja saamaan niistä ratkaisuja johtamisen käytännön ongelmiin.

Johtaminen tapahtuu monella tasolla

On tärkeää oivaltaa, että johtamista tapahtuu monella tasolla, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Johtamista on hyvä tarkastella seuraavilla seitsemällä tasolla: itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen, organisaation johtaminen, verkoston johtaminen ja ekosysteemin johtaminen. Jokaisella tasolla on omat haasteensa, jotka vaativat tietynlaista osaamista. Kuvassa 1 on esitetty älykkään johtamisen tasot; älykäs johtaminen 7.0 -viitekehys.

Kaiken johtamisen lähtökohta on itsensä johtaminen. Jos haluaa oppia johtamaan muita, tulee ensin oppia johtamaan itseään. Sinun on tunnettava itsesi: mitkä ovat vahvuutesi ja kehittämiskohteesi. Itsetuntemuksen ja oman tietoisuuden kehittäminen on polku itsensä johtamiseen. Itsensä johtamisesta jokainen vastaa itse.

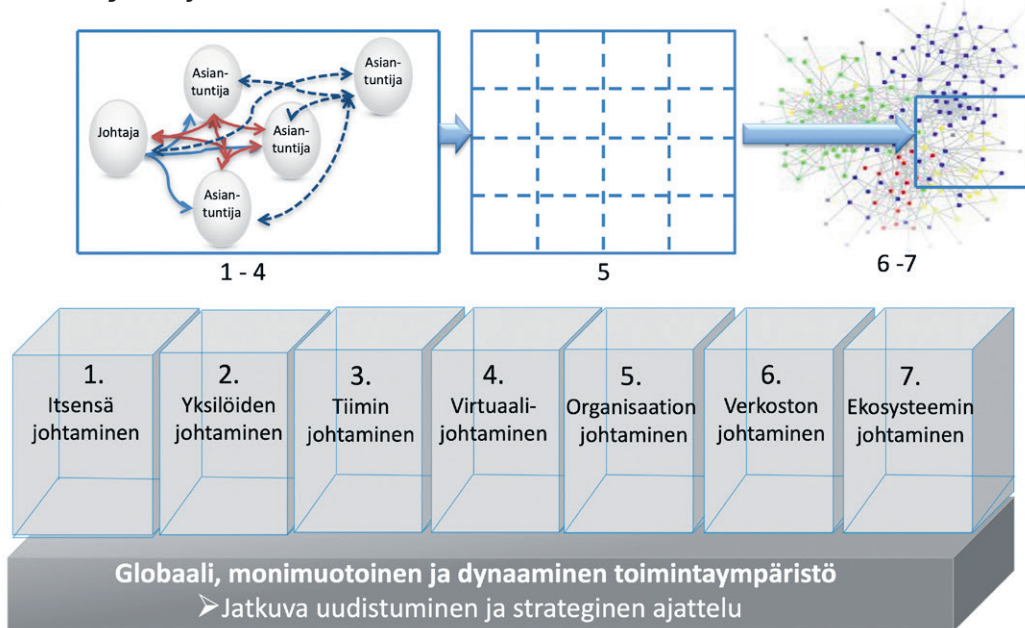
Itsensä johtamisesta edetään seuraavalle tasolle, joka on yksilöiden johtamista. Tämä on perinteinen näkemys johtamisesta: johtaja johtaa asiantuntijoita tai työntekijöitä yksilöinä. Johtaminen on toiseen yksilöön vaikuttamista. Tämä on vaikea ja haastava johtamisen perustehtävä, joka johtajan on hallittava. Tällä tasolla johtajalla on paljon valtaa ja vastuuta.

Nykyään toimimme kuitenkin entistä enemmän tiimeissä. Myös johtaminen tapahtuu tiimissä, ja se nähdään kollektiivisena prosessina. Ei riitä, että johtaja johtaa itseään ja yksilöitä, hänen on johdettava myös tiimiä. Hänen on luotava sellainen ympäristö, jossa on hyvä vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenten välillä. Johtajan on myös hyvä osata jakaa valtaa ja vastuuta tiimin jäsenten kanssa. Johtaminen on entistä enemmän hyvää yhteistoimintaa, johon osallistuvat aktiivisesti kaikki tiimin jäsenet.

Tiimityöskentely on usein muuttunut työskentelyksi hajautuneissa tiimissä eli virtuaalitiimissä. Tiimin jäsenet eivät istu enää samassa toimistossa, samalla paikkakunnalla, samassa maassa taikka edes samalla mantereella. Tällöin perinteinen läsnäolo jää ehkä kokonaan puuttumaan, ja olemme siirtyneet niin sanottuun etäläsnäoloon. Johtaminenkin tapahtuu virtuaalisesti, etäjohtamisena. Tästäkin aiheutuu monia uusia haasteita johtamiselle. Myös valta ja vastuu tavallaan hajautuvat.

Viides taso on organisaation johtaminen, jossa voi olla lukematon määrä tiimejä, jotka on saatava tekemään hyvää yhteistyötä. Tähän tarvitaan yhteinen visio, arvot, toimintatavat ja prosessit sekä johtamiskulttuuri. Tämän päivän organisaatiot ovat muuttuneet entistä epämääräisimmiksi. Siksi perinteiset jäykät, monimutkaiset ja hierarkkiset johtamisopit eivät enää sovellu verkostomaisiin organisaatioihin. Yrityksellä on kui-

Johtamisen monet ulottuvuudet: Älykäs johtaminen 7.0



Kuva 1. Älykkään johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka, 2019, s. 154).

Suurimpia ongelmia ovat esimerkiksi ilmaston lämpeneminen, väestön kasvu, jatkuvan kasvun ideologia, luonnon saastuminen, sodat, pakolaisuus sekä populismi ja nationalismi. Ongelmien ratkaisun kannalta on erittäin tärkeää hahmottaa kokonaisuutena tällainen globaalien haasteiden verkosto. Silloin ensinnäkin huomataan ongelmien laajuus ja vakavuus, mikä todennäköisesti auttaa meitä myös löytämään uudenlaisia ratkaisuja näihin ilkeisiin ongelmiin. Toiseksi huomataan niiden keskinäinen riippuvuus, mikä auttaa ymmärtämään ongelmia paremmin ja löytämään niille perimmäisiä selityksiä. Kolmanneksi tämä auttaa meitä näkemään tapahtumat jatkuvasti kehittyvänä prosessina eikä staattisena tilanteena.

Kyseessä on kaiken kaikkiaan systeemijattelun soveltaminen maailman polttavien ongelmien analysointiin. Systeemijattelu on kokonaisuusien näkemiseen keskittyvä tieteenala. Se perustuu kahteen peruseriaatteeseen: ilmiöiden välisten suhteiden näkemiseen lineaarisen syy-seuraus -ajattelun sijaan ja muutosprosessien näkemiseen yksittäisten tapahtumien sijaan.

Olemme osa luontoa ja kaikella elävällä on yhteinen alkuperä, joten ihminen on dramaattisella tavalla riippuvainen kaiken elävän keskinäisestä yhteydestä. Pitäisi muistaa, että maapallo on ainut kotimme. Maapallon hyvinvointi pitäisi olla suurin uskonto, ja meidän tulisi palvoa maata, merta ja aurinkoa. Nyt ihminen tuhoaa kiihtyvää vauhtia luonnon monimuotoisuutta ja ekosysteemiä joka puolella maapalloa. Tämän takia globaalin johtaminen on välttämätöntä, jotta tilanne saadaan korjattua.

Ihmiskunnalla on monia ilkeitä ongelmia edessään. Ne ovat ekologisia, teknologisia, taloudellisia ja poliittisia. Elämme parhaillaan ajanjaksoa, jota kuvaa syvä hämmennys ja huoli tulevaisuudesta. Poliittinen populismi ja nationalismi ovat nousseet yhdeksi pääsuuntaukseksi ympäri maailmaa. Juuri nyt tarvitsimme vastuullista ja hyvää johtamista. Monet tutkijat arvioivat, että maapallo on keikahduspisteessä: meidän on seuraavan kahden vuosikymmenen aikana löydettävä ratkaisut moniin suuriin haasteisiin (esim. Barnosky & Handy 2017).

On luotava uusi ihmiskunnan tarina ja viitekehys, jonka pohjalta pystymme rakentamaan yhteisen globaalien vision ja kulttuurin. Tämän vision pitää pohjautua kestäväan kehitykseen, jossa huomioidaan tasapainoisesti teknologinen, taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja ekologinen näkökulma. Tällä tavoin olisi mahdollisuus päästä kehittämään globaalia johtamista.

Miten johtaa globaalia maailmaa?

Miten hallita maailmaa ja maailman kehitystä on tämän ajan polttava kysymys. Tähän tarvitaan kokonaisvaltainen näkemys, jotta kielteinen kehitys voitaisiin saada ihmiskunnan tietoiseen hallintaan. Hyvällä johtajalla sanotaan olevan helikopteriperspektiivi. Hän osaa asettua yksittäisten tilanteiden yläpuolelle, ottaa etäisyyttä ja nähdä kaikki selvemmin. Nyt meidän tulisi mennä paljon korkeammalle; meidän tulisi ottaa satelliittiperspektiivi ja tarkastella asioita todella korkealta ja kokonaisvaltaisesti. Tulisi ottaa globaali näkökulma.

Tällainen näkökulma on uusi, mutta globalisaatio on edennyt niin nopeasti, että maapallon asioita on pakko tarkastella kokonaisvaltaisesti ja rakentaa tulevaisuuden toimivat johtamisjärjestelmät. Tässä onnistuminen riippuu ihmisen tietoisuudesta, viisaudesta ja älykkyydestä; yksilöllisestä ja kollektiivisesta. Inhimillistä älykkyyttä (rationaalista, emotionaalista, henkistä ja sosiaalista) on kehitettävä systemaattisesti ja sitä tukemaan on valjastettava tekoäly.

Älykäs globaali johtaminen edellyttää riittävää yhteisymmärrystä ainakin seuraavista asioista:

- yhteinen ja globaali näkemys nykytilanteesta
- innostava ja konkreettinen yhteinen visio
- yhteiset arvot ja kulttuuri
- konkreettiset yhteisesti hyväksytyt tavoitteet
- selkeä johtamisjärjestelmä ja toimintaperiaatteet
- läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus.

Nyt tuntuu, että olemme valovuosien päässä näistä asioista eikä näistä asioista tulla ikinä saavuttamaan riittävää konsensusta. Saattaa kuitenkin olla, että kun maapallon tilanne entisestään kriisiytyy, asenteet ja ajattelumallit muuttuvat nopeasti.

On olennainen kysymys, miten syvällisesti ihmiset pystyvät samaistumaan ihmiskuntaan ja ymmärtämään, että maapallo on kaikkien yhteinen koti. Tässä tarvitaan jonkinlaista *maapallokasvatusta*. Maailman yhtenäistymisprosessiin vaikuttaa, mitä tapahtuu maailmanpolitiikassa, maailmantaloudessa ja maailmankulttuurissa.

Suvereenia kansallisvaltiota on pidetty viimeisten sadan vuoden ajan tärkeimpänä yhteisönä, joka pystyy parhaiten takaamaan kansalaisten monipuolisen turvallisuuden. Globaalissa maailmassa tämä ei pidä enää paikkaansa. Suomikin on turvallisempi EU:ssa kuin sen ulkopuolella, ja vain EU:n, Yhdysvaltojen, Kiinan, Venäjän ja muiden suurvaltojen yhteistyön tuloksena syntyy turvallisempi maailma.

Tämä tiedostettiin jo toisen maailmansodan jälkeen, kun perustettiin YK, mutta tietoisuuden siirtäminen käytäntöön on toistaiseksi jäänyt kesken ja parhaillaan olemme taantumassa ja lähellä kolmatta maailmansotaa. Nyt uuden maailman verkostoyhteiskunnan synnyttämisen yhteydessä tätä tietoisuutta on kehitettävä ja sitä on toteutettava käytännössä.

Tarvitsemme ”*maailman hallituksen*” ohjaamaan maapallon kehitystä vastuullisesti, kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa, että huomioidaan taloudelliset, teknologiset, poliittiset, sosiaaliset, ekologiset, esteettiset ja henkiset tekijät. Nyt maailman kehitys on tapahtunut pitkälti talouden ehdoilla ja jatkuvaan kasvuun nojautuen, mikä on johtanut suuriin ongelmiin. Kvartaalitaloudesta on siirryttävä tarkastelemaan kehitystä myös pitkällä aikavälillä: aikaperspektiivinä 10, 25 ja 50 vuotta.

Maailma on niin monimutkainen ja laaja-alainen kokonaisuus, että sen hahmottaminen on vaikeaa ja vaatii syvällistä asiantuntemusta ja perehtymistä. Todennäköisesti keskiverto maailman kansalainen ei siihen pysty. Jos näin on, se tarkoittaa

taisi, että meidän pitäisi miettiä demokratiakäsitys uusiksi ja pohtia globaalin demokratian mahdollisuuksia.

Mutta onko maapallo valmis ja riittävän kypsä globaaliin demokratiaan? Globalisaation ja demokratian suhde on hyvin ongelmallinen, koska globalisaation ja kansallisen itsemääräämisoikeuden välillä vallitsee monia jännitteitä. Globaali hallinta rajoittaa kuitenkin kansallista itsemääräämisoikeutta, jota monessa maassa on vaikea hyväksyä. Asenteissa pitäisi tapahtua iso muutos, mikä tarkoittaa sitä, että yhä useampi maapallon ihminen voisi kokea olevansa viime kädessä maailmankansalainen. Nyt ihmiskunta jakaantuu jyrkästi kansan, heimon, rodun tai uskonnon rajojen mukaisesti, ja kulttuurit ovat törmäyskurssilla.

Arvot ja kulttuuri: kun kulttuurit törmäävät

Ihmiskunnalta puuttuvat yhteiset arvot ja kulttuuri, mikä hankaloittaa ihmisten yhteistoimintaa. Samuel Huntington (1996) esittää teoksessaan *Kulttuurien kamppailu ja uusi maailmanjärjestys*, että maailmassa on useita kulttuureja, jotka kamppailevat keskenään. Kamppailuun vaikuttaa politiikan sijasta vahvemmin kulttuuri ja uskonto. Hän näkee uskonnot liimana, joka saa kulttuurit pysymään koossa.

Huntingtonin mukaan maailma jakautuu selvästi kahdeksaan tai yhdeksään suureen kulttuuripiiriin, jotka ovat länsimainen, latinalaisamerikkalainen, ortodoksinen, islamilainen, intialainen, kiinalainen, japanilainen ja afrikkalainen kulttuuri.

Kulttuurien törmäämiset ilmenevät vaikeutena ymmärtää toisen kulttuurin arvomaailmaa ja käyttäytymistapoja. Mitä kauempana oma kulttuuri on vastapuolen kulttuurista, sitä vaikeampaa sitä on ymmärtää. Suomalaisten on usein ollut vaikea ymmärtää naapurimaamme Venäjän kulttuuria, ja tänään se on erittäin vaikeaa. Suuria törmäyksiä on viime aikoina ollut myös länsimaisen ja islamilaisen kulttuurin välillä.

Muslimit kokevat, että lännen valta on uhka heidän yhteiskunnilleen ja vakaumukselleen. Länsimainen kulttuuri on heidän näkemyksensä mukaan materialistinen, korruptoitunut, rappeutunut ja moraaliton, ja siksi sen voimakas vastustaminen on tärkeää. Länsimainen kulttuuri taas vierastaa islamilaisen kulttuurin fundamentalismia.

Monet ovat sitä mieltä, että länsimainen kulttuuri on rapautumassa ja menossa kohti tuhoaan. Esimerkiksi Timo Vihavainen (2009) on pohtinut aihetta syvällisesti kirjassaan *Länsimaiden tuho*. Hänen mukaansa länsimainen järjestelmä on hallitsematon itsetuhon koneisto, joka on hiljalleen tuhoutumassa. Elämää suuremmat arvot ovat länsimaisessa sivilisaatiossa hukassa, ellei sellaiseksi katsota yksilöiden narsismia, jossa mielihyvän maksimointi näyttää olevan perimmäinen tarkoitus.

Kansainvaellukset ovat jo alkaneet ja perusteellisesti muuttaneet maailmaa jo yhden ainoan sukupolven aikana. Vihavai-

sen (2009) mukaan on todennäköistä, ettei länsimaalaiselle kulttuurille löydy pelastusta eikä ikuista jatkoa maailmanhistoriassa. Tämä ei olisi yllättävää, sillä kaikilla muillakin sivilisaatioilla on aina kerran ollut loppunsa.

Uskonnulla on tavaton voima yhdistää ihmisryhmiä. Rotu, kieli ja asuinpaikka ei vielä riitä yhdistämään ihmisiä. Vasta yhteiset uskomukset ja riitit ja niihin liittyvä yhteisyys tekevät yhteisön, joka kestää ulkoista painetta. Vihavaisen mielestä moderni sekulaarinen kulttuuri suhtautuu sekä uskontoon että perheeseen vihamielisesti ja nämä perinteisen yhteiskunnan tukipylväät ovat modernissa rationaalisessa maailmassa pyritty syrjäyttämään.

Vihavainen (2009) kuvaa nykyistä kulttuuria sanomalla, että se on suurkaupunkimaista, kasvotonta ja anonyymiä. Se korostaa taloutta, yksilöllisyyttä, kuluttamista, pluralismia, ja yhtenäiskulttuurin vaatimus on sille vieras. Materialismiaan ja nihilismissään länsimainen kulttuuri on kovin omahyväinen, eikä välttämättä ymmärrä omaa tilaansa. Kaikki on hyväksyttyä, olemme menettäneet moraalisen kompassin ja elämää suuremmat arvomme.

Nämä ovat aika kovia näkökantoja, mutta varmaankin pohdinnan arvoisia. Ajatus länsimaisen kulttuurimme hajoamisesta ja lopullisesta alasajosta ei ole uusi, mutta se ei ehkä koskaan ole ollut niin ajankohtainen kuin nyt. Tietynlainen arvottomuus ja merkityksettömyys ovat länsimaisen kulttuurin ongelmia. Meiltä puuttuu kulttuurin liimana toimivat arvot. Sitä ei pitkässä juoksussa pystytä täyttämään kulutukseen perustuvalla käyttäytymisellä ja hedonismilla.

Kasvu ei ole lisännyt onnellisuutta, ja työtä säästävät koneet eivät ole vapauttaneet ihmistä työstä. Sen sijaan aikakauden symboliksi on noussut kasvava narsismi ja henkilökohtainen brändäys. Ihminen etsii kyltymättömästi uusia elämyksiä ympäristöstään, josta on muodostunut elämysyhteiskunta. Markkinafundamentalismi on uusi uskonto, mutta se ei ehkä pidä pystyssä yhteiskuntaa pitkässä juoksussa. Tällöin tulee mieleen ajatus, että demokratia ei ehkä olekaan se ainoa oikea yhteiskuntajärjestys, jota kaikki pohjimmiltaan kannattavat.

Länsimaisen demokratian kriisi: vaihtoehtona globaali meritokratia

Toimiiko länsimainen demokratia, jota on pidetty pitkään yhteiskuntamme peruspilarina? Suomessa ja maailmalla kuuluu entistä enemmän ääniä, joissa epäillään demokratian sopivuutta hallinnan muodoksi nopeasti muuttuvassa turbulentsissa maailmassa. Olen itsekin kritisoinut sitä vahvasti, vaikka parempaakaan systeemiä ei ole tiedossa.

Pitäisikö meidän kuitenkin miettiä ennakkoluulottomasti muita vaihtoehtoja, varsinkin kun pohdimme globaalia johtamista ja suuria haasteita, joita maapallomme on kohtaamassa lähivuosina. Mikä hallinnon muoto tilalle? Olisiko se meritokratia, teknokratia, monarkia, aristokratia vai timokratia?

Läntisen demokratian ongelmana nähdään poliittinen kyvyttömyys tehdä yhteiskuntaa pitkällä aikavälillä uudistavia vaikeita päätöksiä ja ratkaista viheliäisiä ongelmia. Poliittinen populismi on noussut niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissakin. Ja samanaikaisesti maapallo on kulkemassa kohti isoja katastrofeja. Edustuksellinen demokratia ei toimi tämän päivän kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa. Tällaisen maailman ja tulevaisuuden hahmottamiseen tarvitaan laaja-alaista ja syvällistä osaamista.

Meritokratia tarkoittaa, että päättäjät valittaisiin korkean osaamisen perusteella. Järkeviä päätöksiä tehdään kokonaisuuden kannalta eikä sorruta huonoihin kompromisseihin. Kyvykkäimmät ihmiset valitaan hoitamaan yhteisiä asioita. Kriteerinä pitää olla koulutus, osaaminen ja suoriutuminen vaativissa tehtävissä sekä arvot ja muut johtajalle tärkeät ominaisuudet. Tällainen viisaiden neuvosto voisi saada kansan hyväksynnän, vaikka joutuisi tekemään vaikeita päätöksiä.

Tulevaisuuden johtajalle tulisi laatia johtamisprofiili, jossa määritellään tarvittavat osaamiset, ominaisuudet ja arvot. Tätä johtajaprofiilia käytettäisiin kriteerinä, kun johtajia valitaan julkisen sektorin kansallisiin tai kansainvälisiin huiputehtäviin.

Meritokratia on lähellä Platonin ajatuksia, jonka mielestä kansanvalta on huonoin mahdollinen hallintomuoto. Hän totesi, että kaikkien nykyisten valtioiden hallintojärjestelmät ovat kehoja ja ihmiskunnan onnettomuuksista ei tulisi loppua, ennen kuin oikeat ja todelliset filosofit (viisauden rakastajat) ottaisivat valtion johdon käsiinsä. Olisiko niissä ajatuksissa yli kahden vuosituhannen takaa pohjaa rakentaa myös hyvää globaalia hallintoa, joka voisi pelastaa maailman? Mikä olisi toimiva malli johtaa maapalloa eli tärkeintä ja suurinta globaalia ekosysteemiä?

Ihmiskunnan tietoisuuden kehittäminen

Ihmiskunnan tietoisuuden taso ei ole kovin korkea ja se on jäänyt valtavasti jälkeen tieteen ja teknologian kehityksestä. Nyt tarvittaisiin iso tiikerinloikka, jotta ihmiskunta nousee uudelle tietoisuuden tasolle. Biologinen evoluutio on kestänyt miljoonia vuosia. Nyt tavoitteena on aloittaa uusi merkittävä kulttuurievoluutio ihmiskunnan historiassa.

Ihminen on saavuttanut uskomattomia asioita *luovan ajattelunsa* ansiosta. Valistuksen aikakautena rohkeat ajattelijat vapautuivat dogmaattisuudesta sekä auktoriteettien vallasta ja piintyneistä ajattelutavoista. Tässä aikakaudessa oli olennaisista tieteen kehityksen keskeinen merkitys. Yksinkertaistaen voisi kai sanoa, että siirryttiin Jumala-keskeisestä ajattelusta tieteelliseen ajatteluun. Aikaisemmin uskonto määritteli ajattelun rajat, nyt ajattelu oli vapaata, ihminen ryhtyi tutkimaan ympäristöään, luopui maakeskeisestä maailmankuvasta ja löysi universumin ja atomin. Tämä antoi ihmiskunnalle toivon ja uskon, että ihminen voi omaan älyynsä luottaen oppia ymmärtämään maailmaa ja rakentamaan paremman maailman.

Nyt pitäisi käynnistää valistus uudelleen astuessamme uuteen tekoälyn aikakauteen, joka toivottavasti tulee muuttamaan maailmaa samaan tapaan kuin valistuksen aatteet. Meidän pitäisi toteuttaa uusi vallankumous ja ottaa tekoälyn sovellutukset mukaan rakentamaan parempaa maailmaa. Maailmasta on tullut niin kompleksinen, ettei inhimillinen älykkyys enää yksinään riitä. Tarvitsemme tekoälyä keräämään, jalostamaan ja analysoimaan tietoa sekä esittämään ratkaisuvaihtoehtoja ihmiskunnan suuriin ongelmiin. Tekoälyn avustuksella ihmisen älykkyys ja kollektiivinen tietoisuus voisi kehittyä radikaalisesti.

Kuvassa 3 (sivulla 13) on esitetty kollektiivisen tietoisuuden kehittyminen. Primitiivinen tietoisuus tarkoittaa, että perustarpeet ja vietit ohjaavat pääasiassa ihmisen toimintaa. Hedonistinen tietoisuus on lähinnä oman edun tavoittelua ja taistelua toimeentulon perusteiden kanssa. Sosiaalisessa tietoisuudessa tärkeimmäksi tekijäksi nousee kuuluminen omaan lähiyhteisöön. Sitten pitäisi tapahtua tietynlainen kulttuurievoluutio, jolloin ihminen tuntee laajempaa vastuuta ja on hyvä kansalainen. Ylin taso on universaali tietoisuus, jossa ihmiset kokevat maapallon kodikseen ja ovat hyviä maailmankansalaisia. Kulttuurinen ja universaali tietoisuus vaatisivat huomattavasti enemmän painotusta.

Ihmisen kulttuurievoluutio on hitaan biologisen evoluution vanki. Sen lisäksi, että ihmisellä on kulttuuri-ihmisen ominaisuudet, ihmisellä on vielä monet biologisen evoluution primitiiviset ominaisuudet, jotka voivat ajoittain nousta pintaan, vaikka näin ei pitäisi käydä. Ihmiskunnalla on suuri haaste nousta primitiivisestä tietoisuudesta universaaliin tietoisuuteen.

Tiedon kumulatiivinen kasvu ja tiede, teknologia, tekoäly sekä globaali näkökulma voivat viedä meidät uuteen valistuksen aikaan, joka mahdollistaa ihmiskunnan tietoisuuden kvanttihypyn seuraavalla tasolle. Monet näkevät kuitenkin tämän kvanttihypyn täysin utopistisena ja voi olla, että meillä on liian suuria odotuksia tekoälystä ja sen tuomista mahdollisuuksista. Esimerkiksi Gerd Gigerenzer (2022) toteaa uudessa kirjassaan, että ihmisälyn säilyttäminen tarkoittaa digitaalisten teknologioiden mahdollisuuksien ja riskien ymmärtämistä ja määrätietoista hallinnan säilyttämistä algoritmien kansoittamassa maailmassa.

Monet tutkijat myös varoittavat tekoälyn tuomista riskeistä. Oxfordin yliopiston Future of Humanity -instituutin johtaja Nick Bostromin (2014) mukaan kaikista todennäköisin tulevaisuudessa realisoituva riski on tekoälyllä varustettujen koneiden synty – ei siis ilmastonmuutos tai ydinsota. Bostromin mukaan on vaara, että nopeasti kehittyvä tekoäly syrjäyttää ihmisen. Tekoälyn kontrollointi olisi välttämätöntä ennen kuin *intelligence explosion*, loikka ihmisen tasoisesta tekoälystä superälyyn tapahtuu.

Tekoälyyn liittyy siis suuria mahdollisuuksia, mutta myös suuria riskejä. Voi olla, että perimmäinen ongelma ei ole tekoäly vaan ihmiskunnan tietoisuuden ja älykkyyden heikentyminen ja näin uusi valistuksen aika jää toteutumatta.



Kuva 3. Kollektiivisen tietoisuuden kehittyminen (Sydänmaanlakka 2019, s. 233).

Lopuksi: älykästä vai älytöntä ja vastuutonta johtamista

Oma elämäni 1950-luvulta tähän päivään on ollut maailmanhistoriassa ainutlaatuinen kehitysjakso, josta voimme kaikki olla ylpeitä. Kyseessä on kuitenkin monella alueella ollut niin nopea kehityksen jakso, että se on ollut hallitsematonta. Kehitykseen ja jatkuvaan kasvuun on liittynyt myös uhkakuvia, joista emme voi ylpeillä. Jatkuva kasvu on tuottanut valtavasti vahinkoa ja horjuttaa elämisen perusteita maapallolla kovalla vauhdilla.

Olemme tuhoamassa säälimättömästi uskomattoman kaunistaa, hienoa ja monimuotoista ekosysteemiämme. Tähän olemassaolomme ongelmaan on puututtava pikaisesti. Muuten oma sukupolveni pääsee todistamaan sekä ihmiskunnan nopean nousun että alkavan tuhon. Tätä ei voisi nimittää vastuulliseksi johtamiseksi.

Ihmiskunta on edennyt valtavan matkan kehityksessään, mutta se tuntuu edelleen olevan täysin tietämätön siitä, minne se on menossa. Ihmiset tuntuvat olevan myös vastuuttomampia kuin koskaan ennen. Tulevaisuus näyttää hyvin epämieluiselta. Ihmiskunnan tulisi pystyä määrittelemään itselleen inno-

tava visio tulevaisuuteen, jotta meillä olisi myös loistava tulevaisuus, eikä vain menneisyys.

Ihmiskunnan kohtalon kysymys on, miten pystymme muuntamaan tämän hallitsemattoman eksponentiaalisen kasvun kestäväksi kasvuksi, jossa tärkeimpänä tavoitteena ei ole taloudellinen kasvu, vaan ihmisen ja maapallon hyvinvointi sekä merkityksellinen elämä. Tähän tarvitsemme älykästä johtamista, joka lähtee siitä, että on tiedettävä päämäärä ja tavoitteet, jotta ne voidaan saavuttaa. Jos ei tiedä, minne on menossa, on vaikea päästä perille. Kyse on silloin strategisesta ajautumisesta eikä strategisesta johtamisesta, mitä juuri nyt tarvitsemme globaalissa maailmassa.

Olen hahmottanut johtamista seitsemällä tasolla, jotka ovat itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen. Tässä olen erityisesti pohtinut globaalia johtamista, joka voidaan nähdä kahdeksantena tasona. Tämä taso on kaikista laajin ja vaikein, eikä meillä ole kokemusta eikä käsitystä siitä, miten se voidaan hoitaa.

Kaikilla näillä tasoilla voidaan havaita tietyt perusongelmat johtamisessa; ne näyttävät toistuvan ja kertautuvan tasolta toiselle. Nämä perusongelmat liittyvät sen selvittämiseen, missä olemme, mihin olemme menossa, miten pääsemme sinne ja mistä löydämme tarvittavan energian.

Samat perusongelmat esiintyvät ja toistuvat näillä kahdeksalla tasolla. Nämä perusongelmat on listattu kuvaan 4, joka kuvaa yksinkertaista älykäästä ja älytöntä johtamista. Meidän tulee siis ratkaista nämä ongelmat, jotta älykäs johtaminen on mahdollista. Älykäs johtaminen lähtee itsensä johtamisesta; Oy Minä Ab on saatava hallintaan, jotta Oy Maapallo Ab:ta voidaan hallita älykkäästi.

Älykkään johtamisen lähtökohta on innostava visio. Tämä on tärkeää niin itsensä kuin ihmiskunnan johtamiselle. Meidän on pystyttävä hahmottamaan ihmiskunnan visio seuraavalle viidelle, viidellekymmenelle ja viidelle sadalle vuodelle. Ihmiskunnan aikaperspektiivissä viisisataa vuotta on lyhyt aika. Vision on oltava innostava näkemys tulevaisuuteen; se on uusi ihmiskunnan tarina, joka kuvaa, mihin olemme menossa.

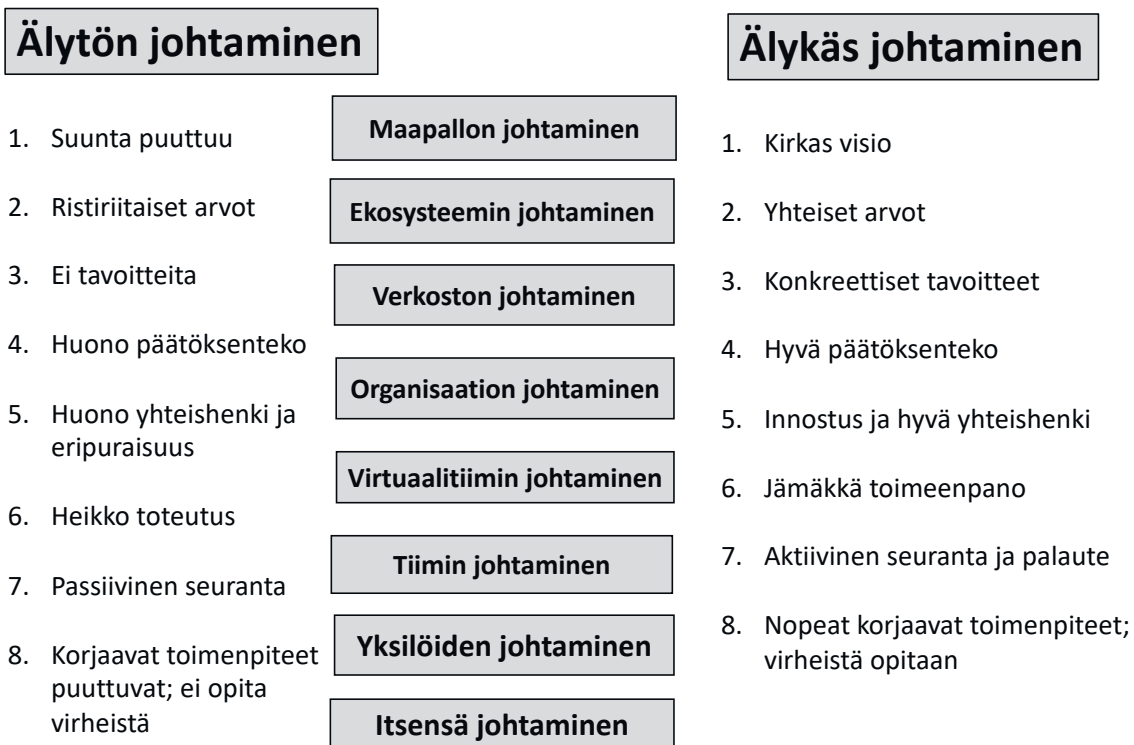
Visiota ei voida toteuttaa ilman yhteisiä arvoja ja kulttuuria. Meidän on myös pystyttävä luomaan universaali kulttuuri, joka yhdistää ihmiset ympäri maailmaa. Meidän on päästävä uskonnollisista ja poliittisista siiloista sekä primitiivisistä arvoistamme. Meidän on kehitettävä uusi globaali ideologia, joka yhdistää ihmiskunnan eikä jaa sitä toisiaan vastaan taisteleviksi kansoiksi.

Kun ihmiskunnalla on yhteinen visio ja kulttuuri, pystymme johtamaan maailmaa älykkäästi luomalla siihen tarvittavat

organisaatiot ja järjestelmät. Meidän on kehitettävä globaali johtamistiede, joka keskittyy maapallon johtamisprosessin analysointiin ja tarvittavien työkalujen sekä organisaatiomallien kehittämiseen. Johtamiseen liittyy aina valta ja vastuu. Toivottavasti valta tulevaisuuden maailmassa perustuu tietoon ja asiantuntijuuteen, ei väkivaltaan tai taloudelliseen valtaan. Toivottavasti vastuullinen johtaminen ja globaali näkökulma saavat enemmän tilaa ajattelussamme.

Länsimainen yhteiskunta ja sen arvomaailma ovat kohta 250 vuotta vanhoja. Ne pohjautuvat hyvin pitkälti yksilön rationaalisuuden, oikeuksien ja vapauksien korostamiseen. Tästä on aiheutunut yksi suuri perusongelma kaikille tasoille: kapea-alainen ja vastuuton toiminta. Jatkossa tulisi korostaa enemmän vastuita ja velvollisuuksia kuin oikeuksia ja vapauksia sekä myös kyseenalaistaa ihmisen rationaalisuus ja älykkyys. Ihmisen älykkyys tarvitsee kaverikseen tekoälyä.

On mielenkiintoista nähdä, miten maailma tulee muuttumaan tekoälyn aikakaudella. Siirtyminen tekoäly-yhteiskuntaan muuttaa maailmaamme nopeammin ja radikaalimmin kuin siirtyminen tietoyhteiskuntaan. Todella isoja muutoksia tulee tapahtumaan 2020- ja 2030-luvuilla, ja niihin sopeutuminen ei välttämättä ole kovin helppoa. Yllätyksiä ja myllerryksiä on odotettavissa turbulentissa maailmassa.



Kuva 4. Samat älyttömän ja älykkään johtamisen perustekijät eri tasolla (soveltaen Sydänmaanlakka 2019, s.255).

Ihmiskunta on astumassa uuteen aikakauteen. Se todennäköisesti avaa aivan uusia mahdollisuuksia, joita emme tänä päivänä pysty edes kuvittelemaan. Tämä edellyttää kuitenkin, että ihmiskunta pystyy siivoamaan aiheuttamansa sotkun ja rakentamaan kestäväää kehitystä maapallolla. Meidän on opittava harjoittamaan älykäästä ja vastuullista johtamista kaikilla tasoilla Oy Minä Ab:stä Oy Maapallo Ab:hen. ■

LÄHTEET

- Barnosky, A. & Hadly, E. (2017). Loppupeli. Onko maapallo keikahduspisteessä? Vastapaino. Tampere.
- Bostrom, N. (2014). Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies. Oxford University Press.
- Gigerenzer, G. (2022). Miten säilyttää äly maailmassa: miksi ihmisäly voittaa edelleen algoritmit. Terra Cognita. Helsinki.
- Harari, Y. N. (2018). 21 oppituntia maailman tilasta. Bazar. Helsinki.
- Jackson, T. (2011). Hyvinvointia ilman kasvua. Rajallisen planeetan taloustiede. HS -kirjat. Helsinki.
- Klein, N. (2014). This changes everything. Capitalism vs. Climate. Penguin Books. New York.
- Korkman, S. (2017). Globalisaatio koetuksella. Miten Suomi pärjää. Otava. Helsinki.
- Korten, D. C. (2006). The Great Turning. From Empire to Earth Community. Berret-Koehler. San Francisco.
- Platon (1972). Valtio. Otava. Helsinki.
- Raworth, K. (2018). Donitsi -taloustiede. Seitsemän tapaa ajatella kuin 2000 -luvun taloustieteilijä. Suomentanut Juha Pietiläinen. Terra Cognitia. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. (2019). Globaali johtaminen: Miten hallita maailmaa älykkäästi. Alma Talent. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia itsensä kehittämiseen. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. (2003). Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management.
- Sydänmaanlakka, P. (2000). Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.
- Tegmark, M. (2018). Elämä 3.0. Ihmisenä olemisen tekoälyn aikakaudella. Terra Cognita. Helsinki.
- Vihavainen, T. (2009). Länsimaiden tuho. Otava. Helsinki.
- Wright von, G. H. (1981). Humanismi elämänasenteena. Otava. Helsinki.

PENTTI SYDÄNMAANLAKALLA on pitkä kokemus johtamisesta työskenneltäänä henkilöstöjohtajana Nokian, Koneen, Nixdorfin ja Siemensin palveluksessa ennen kuin hän aloitti oman valmennusyrityksen vuonna 2002, jossa työskenteli hallituksen puheenjohtajana, toimitusjohtajana ja valmentajana lähes kaksikymmentä vuotta. Vuodesta 2020 hän on toiminut itsenäisenä johdon valmentajana ja keskittynyt pääasiassa kirjoittamiseen. Hän on kirjoittanut yhdeksän kirjaa johtamisen eri tasoista; itsensä johtamisesta globaaliin johtamiseen. Pentti on toiminut myös Henry Ry:n hallituksessa ja hallituksen puheenjohtajana.

Pauli Juuti



Eettinen kriisijohtaminen

Artikkelissa käsitellään eettistä kriisijohtamista kriittisellä tavalla. Artikkelissa todetaan, että alan kirjallisuus esittää kriisijohtamisen eri vaiheet melko suoraviivaisesti toteutettavana prosessina. Eettisyys kriisijohtamisen liitetään käyttäen vastuun ja vastuullisuuden -sanoja. Tapa, jolla kriisijohtamista alan kirjallisuudessa esitellään, osoittaa että kriisijohtamista pidetään melko mekanistisena toimintatapana, jossa yhteisöä yhtäkkiä uhkaamaan tullut tilanne tai tapahtuma saatetaan ns. normaaliin olotilaan. Kriisijohtaminen on pikemminkin vallassa olevien keino oikeuttaa valtansa ja vallan käyttöä autoritaarisella tavalla, kuin yhteisön jäseniä yhteiseen ongelmanratkaisuun ohjaava menettelytapa.

AVAINSANAT: kriisi, johtaminen, eettisyys

Johdanto

Eettisen kriisijohtamisen tarkastelu saattaa näyttää itsestään selvältä, jopa turhalta, sillä tämä aihe vaikuttaa palautuvan hyvän johtamisen käsitteeseen. Mikäli kuitenkin otamme hyvän johtamisen etsimisen kriisijohtamisen tarkastelun perustaksi, voisimme todeta, että tästä aiheesta löytyy runsaasti tietoa, kirjoja ja artikkeleita, joihin saattaisi olla hyvää tutustua uudelleen.

Eettisen kriisijohtamisen aihe pitää kuitenkin sisällään paljon muutakin kuin sen yhteyden hyvään johtamiseen. Kun aiheetta tarkastellaan hieman syvällisemmin, voidaan huomata, että otsake koostuu kolmesta epäselvästä ja monimerkityksellisestä sanasta. Näiden käsitteiden hämäryyttä on tarkasteltu jo aiemminkin esimerkiksi seuraavien tutkijoiden toimesta: Kriisi (Zimmermann, 1979, 68), johtaminen (Juuti, 2001) ja eettisyys (Vattimo, 1999, 20). Näissä tarkasteluissa on muun muassa todettu, ettei yksikään mainituista käsitteistä ole, näennäisestä yksinkertaisuudestaan huolimatta, sitä miltä ne ensisilmäyksellä näyttävät. Näiden sanojen tarkastelua yhdistää

se, ettei yksikään niistä ole antautunut selkeällä tavalla määrittelyjen kohteeksi. Kustakin niistä on lukuisia eri käsityksiä ja jopa erilaisia koulukuntia.

Otsakkeessa mainittujen sanojen hämäryys ei johdu niinkään tutkimuksen vähäisyydestä, vaan ehkä juuri päinvastaisesta syystä. Tutkimusten runsaus on ollut omiaan hämärtämään näitä käsitteitä. Tutkimukset ovat tuonut mukanaan uusia paradigmoja, jotka ovat tehneet entiset näkemykset kyseenalaiseksi. Lopulta on ajaututtu tilaan, jossa eri paradigmat kilpailevat ja ovat ristiriidassa keskenään.

Tilanne ei myöskään millään muotoa selkeydy, kun nämä kolme sanaa liitetään yhteen. Jos kolme epäselvää ja monitulkinnallista käsitettä liitetään yhteen, lopputuloksena helposti yhä lisääntyvää sekavuutta. Ei siis voi olla ihmettelemättä, että kriisijohtamista käsitellään alan kirjallisuudessa yliyksinkertaistetulla tavalla. Kriisijohtaminen esitetään useimmiten selkeänä, suoraviivaisen loogisesti toisiaan seuraavina tapahtumina tai soljuvasti etenevänä prosessina. Kriisijohtamisen malleista on puhdistettu epäselvyyden hämäryys, ja niistä on

konstruoitu hierarkkisiin organisaatioihin hyvin soveltuvia vaihteittain eteneviä malleja.

Sama lineaarinen yksinkertaisuus jatkuu, kun puhutaan eettisestä kriisijohtamisesta. Eettisyyden lisääminen kriisijohtamiseen on kriisijohtamisen malleissa yleensä toteutettu puhumalla vastuullisuudesta. Kun hierarkkiset organisaatiot on jaettu vastuualueisiin, vastuista puhuminen on sinänsä loogista. Kuitenkin kun kriisi jo lähtökohtaisesti on yhtäkkiä esiintyvää määrittämättömyyttä, on vaikea nähdä, kuinka sitä voidaan johtaa ja kuinka se voidaan taltuttaa jo olemassa olevien vastuiden avulla.

Edellä esitetyt kriittiset kommentit eivät poista eettisen kriisijohtamisen tarkastelun tarvetta. Päin vastoin, ne lisäävät sitä. Tässä artikkelissa esitetään joitakin lähtökohtia vastuullisen kriisijohtamisen mallien tarkastelulle. Tarkastelu aloitetaan kriisin käsitteen pohdinnalla. Johtamisen ja eettisyyden käsitteiden kriittinen tarkastelu sijoittuu myöhemmissä luvuissa esitetyn kriisijohtamisesta kirjoitetun tekstin sekaan.

Mitä pidetään kriisinä?

Kriisijohtamista käsittelevissä kirjoissa ja artikkeleissa todetaan yleensä, että kriisejä on monenlaisia (Seeck & Aula, 2009). Robinson (1968, 510) toteaaakin, että kriisin käsitteen moninaisuus vaikeuttaa systemaattisen tiedon keräämistä aiheesta, sillä kriisin käsite sopisi lähes minkä tahansa sosiaalisen ilmiön kuvaamiseen. Robinson ehdottaa, että on tarpeen määritellä tarkemmin, mitä pidetään kriisinä ja millaisia ominaisuuksia kriisillä on.

Kriisin käsitteeseen liittyvät määrittely-yritykset eroavat toisistaan tieto- ja todellisuuskäsityksensä suhteen. Monet tarkastelevat kriisiä realistisen maailmankuvan mukaisesti, tuolla ulkona olevana objektiivisena ilmiönä. Toiset taas näkevät kriisin olevan sosiaalinen konstruktio, jonka ihmiset itse omien toimien ja puheidensa kautta tuottavat.

Realistista maailmankuvaa määrittelyissään käyttävät tutkijat toteavat, että kriisi koostuu usein siitä, että useat ongelmat kasautuvat nopeasti yhteen ja että tilanne kärjistyy jonkin laukaisevan tekijän, kuten onnettomuuden seurauksena. Sosiaalista konstruktionismia kannattavat tutkijat toteavat lisäksi, että ihmisten on koettava tilanne kriisiksi. Niinpä kriisiksi koetaan yleensä jokin odottamaton, yllättävä ja ennalta arvaamaton tilanne, joka poikkeaa riittäväällä tavalla normaalista ja jota ihmiset pitävät kriisinä (Roux-Dufort, 2007, 107).

Edellä esitetty määritelmä näyttää muutoin selkeältä, mutta se perustuu käsitykseen siitä, että ihmiset tunnistavat selkeästi sen, mikä on ns. normaali olotila. Tämä on todellisuudessa ongelmallinen oletus. Emme voi tietää, mitä itse kukin pitää normaalina ja mitä ei. Lisäksi kun määritelmässä, varmaankin perustellulla tavalla, oletetaan, että ihmisten on koettava tilanne kriisiksi, lisätään toinen vaikeus yhtälöön. Määritelmässä ei kerrota, kuinka suuren määrän ihmisiä on havaittava poikkeava tilanne. Arkiymmärrys kertoo, että kriisejä voi esiintyä

yhtä hyvin yksilö-, ryhmä-, työyhteisö- ja valtiotasoilakin sekä globaalisti kuten esimerkiksi COVID19 on ilmennyt.

Saarelma-Thiel (2009, 10) pitää kriisiä poikkeustilanteena, joka aiheuttaa hämmennystä ja epäjärjestystä. Hänen mukaansa kriisistä ei yleensä selvitä käyttämällä totuttuja ja tuttuja ongelmanratkaisukeinoja, sillä uudenaikaisessa tilanteessa vanhat toimintamallit eivät päde, eikä uudenaikaisia toimintatapoja vielä ole olemassa. Koska systeemi ei osaa reagoida oikealla tavalla kriisiin, pahenee se usein pahenemistaan, kunnes uudenaikaisia toimintamalleja löydetään. Uusi toimintamalli voi aiheuttaa muutoksen koko systeemissä ja siksi kriisi on usein paitsi uhka myös mahdollisuus.

Tapahtumasarja, joka lopulta kehittyi kriisiksi kestää ajallisesti yleensä melko kauan. Toisaalta, kun merkittävät tapahtumat ovat kehittyneet epäsuotuisalla tavalla ja joutuvat keskenään vuorovaikutukseen, voi tilanne kehittyä nopeastikin kriisiksi. Kriisi voi aiheuttaa suuria taloudellisia tappioita ja mainehaittoja. Lisäksi kriisi voi olla turvallisuusuhka (Coombs, 2007, 3). Kriisi aiheuttaa myös suuria tunnetasoisia ja sosiaalisia pulmia (MacNeil & Topping, 2007, 64).

Kriisejä on yritetty luokitella eri tavoin. Esimerkiksi luonnonkatastrofeja, teknisiä vikoja ja järjestelmä- ja laitehäiriöitä, ympäristölle haittaavia aiheuttavia onnettomuuksia, epidemioita, väkivallantekoja, sotia ja organisaatioiden sidosryhmilleen, kuten asiakkailleen aiheuttamia vahinkoja sekä tapaturmia on pidetty kriisien ilmenemismuotoina (Harwati 2013, 172).

Bundyn, Pfafferin ja Coombsin (2017, 1663) mukaan kriiseillä on neljä keskeistä ominaisuutta. Ensinnäkin kriisit aiheuttavat epävarmuutta, ne ovat epäjätkävuosikohtia ja vaativat muutosta. Toiseksi kriisit ovat haitallisia tai ainakin uhkaavia tilanteita. Kolmanneksi kriisit voivat olla sekä ulkoisen ympäristön aiheuttamia että sosiaalisesti konstruoituja. Neljänneksi kriisit ovat pikemminkin prosesseja kuin erillisiä tapahtumia tai tilanteita.

Edellä on esitetty erilaisia pyrkimyksiä luokitella kriisejä. Luokittelu saattaa tuntua saivartelulta ja turhulta, sillä kriisi useimmiten esiintyy vaikeasti hahmotettavana uhkakuvana. Kuitenkin kriisien luokittelusta voi olla myös hyötyä. Mikäli etukäteen on valmistauduttu tunnistamaan erilaisia kriisejä, voidaan luokittelun avulla pyrkiä luomaan sopivaa kriisijohtamisen strategiaa kullekin kriisille.

Kriisijohtaminen

On sinänsä paradoksaalista ajatella, että yhtäkkiä, kaoottista tapahtumaa ryhdytään johtamaan. Johtaminen on muun muassa asioihin ja ihmisiin vaikuttamista ja asioiden korjaamista tai arkikielen ilmaisuja käyttäen asioiden kuntoon saattamista. Edellä jo todettiin, ettei kukaan tiedä mikä on normaalia. Kukaan ei voi myöskään tietää, millainen on itse kunkin mielestä olotila, jossa asiat ovat kunnossa. Esimerkiksi koronaepidemiaa käsittelevässä runsaassa viestinnässä ei ole kiinnitetty juuri lainkaan huomiota siihen, kuinka monen ihmisen elämä on

epidemian vuoksi siirtynyt pysyvästi pois raiteiltaan ja miten heidän käsityksensä normaalista elämästä on muuttunut.

On mielenkiintoista tarkastella, kuinka alan kirjallisuudessa esitetään, että johtamisen avulla taltutetaan villisti valtoimenaan eteneviä kriisiytyneitä tilanteita ja saatetaan nuo tilanteet jälleen harmonisen järjestyksen tilaan. Ehkäpä tämä auttaa meitä ymmärtämään paitsi kriisien ilmenemistä, myös johtamista ja itseämmekin.

Kriisijohtamisella on oma historiallinen taustansa johtamisnäkemysten joukossa. Kriisijohtamista alettiin käsitellä toisen maailmansodan jälkeen, jolloin johtamisen tutkimus muutoinkin vilkastui merkittävällä tavalla. Kriisijohtamista käsittelevät kirjat ja artikkelit lisääntyivät voimakkaasti 1960- ja 1970-luvuilla etenkin käyttäytymistieteellisen tutkimuksen piirissä. Keskeisenä syynä tähän voitaneen pitää Kuuban ohjuskiisiä vuonna 1962 (Milburn, Schuler & Watman, 1983, 1142–1143). Kriisijohtamisen merkitys lisääntyi edelleen vuonna 1986 tapahtuneen Tsernobylin ydinvoimalaonnettomuuden seurauksena (Falkheimer & Heide, 2006, 181).

Jotkut tutkijat korostavat, ettei kriisijohtamista ja normaali-johtamista tulisi liiaksi erottaa toisistaan. Kuitenkin useimmat kriisijohtamista tarkastelevat tutkijat esittävät kriisijohtamisesta vaiheittain eteneviä malleja. Suomessa melko paljon kriisijohtamisesta kirjoittanut Hannele Seeck puhuu kolmen vaiheen mallista, neljän vaiheen mallista ja viiden vaiheen mallista. Kolmen vaiheen malli koostuu hänen mukaansa 1) kriiseihin varautumisesta, 2) varsinaisen kriisitilanteen kohtaamisesta ja 3) kriisin jälkeisestä tilanteesta. Neljän vaiheen mallissa painotetaan edellisten lisäksi myös kriisien ennakointia (Seeck 2009, 8).

Kriisijohtamisen malleista ehkä kuuluisin on Ian Mitroffin esittämä viisivaiheinen kriisijohtamisen malli. Mallissa on seuraavat vaiheet:

1. Heikkojen signaalien havaitseminen
 2. Kriisiin valmistautuminen ja sen ennaltaehkäisy
 3. Kriisin hallinta ja kriisin aiheuttamien vahinkojen rajaaminen
 4. Kriisitilanteesta palautuminen ja
 5. Kriisistä oppiminen
- (Mitroff, 1988, 16–19).

Mitroffin mukaan kriiseistä on saatavilla heikkoja signaaleja ja paljon ennen kuin kriisi on saavuttanut merkittävät mittasuhteet. Johtamiskirjallisuudessa puhutaan paljon heikoista signaaleista käyttäen esimerkiksi vertauskuvina ”mustia joutsenia” (Taleb, 2010). Heikot signaalit ovat muiden tapahtumien joukkoon sijoittuvia tapahtumia, jotka kuitenkin oikein tulkituna näyttävät kehityksen suunnan (Saul, 2006). Kriisijohtamisen kirjallisuudessa väitetään, että kriisit lähettävät usein heikkoja signaaleja jo kauan ennen kuin kriisi käynnistyy.

Mitroffin kriisijohtamisen mallin toinen vaihe koostuu kriisin ennaltaehkäisemisestä ja kriisiin valmistautumisesta. Monet tutkijat korostavat sitä, että olisi hyvä jo kriisin varhaisessa vaiheessa luoda erilaisia skenaarioita kriisistä. Tätä varten

tarvitaan tietoja kriisistä, mutta myös siitä millaisia mahdollisia heikkouksia ilmenee niissä toiminnoissa, joihin kriisi todennäköisesti vaikuttaa. Tämä vaatii luovuuden ohella myös erilaisten mentaalimallien luomista (Chemark, 2003, 408–418). Kriisijohtamisen kirjallisuudessa korostetaan sekä skenaarioiden että mentaalimallien hyödyllisyyttä kriisien kohtaamisen harjoittelussa ja ennakoinnissa.

Mitroffin kriisijohtamisen kolmas vaihe liittyy varsinaiseen kriisiin kohtaamiseen. Siinä korostuvat kriisin hallinta ja kriisin aiheuttamien vahinkojen rajaaminen. Tässä vaiheessa toteutetaan aiemmin tehdyt suunnitelmat sen mukaisina kuin suunnitelmat näyttävät kriisin aktualisoituessa. Kriisin kohdatessa korostuvat nopea reagointi ja jatkuva yhteydenpito eri osapuolien välillä sekä avoin viestintä tilanteesta (Coombs, 2007).

Tässä vaiheessa organisaation on usein myös kerrottava organisaation sidosryhmille kriisistä ja siitä, miten se vaikuttaa organisaatioon sekä siitä, millaisia suunnitelmia organisaatioissa on tehty kriisin varalle ja miten niitä toteutetaan parhaillaan. Julkiseen mielipiteeseen vaikuttamisella on keskeinen osa kriisiviestinnässä (Fearn-Banks, 1996, 18–31). Myös organisaation sisäinen viestintä on tärkeää, sillä vain kertomalla rehellisesti omalle henkilöstölle tilanteesta voidaan odottaa heidän toimivan koordinoitulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Viestinnässä on keskeistä kertoa jokaiselle henkilölle hänen oma roolinsa kriisitilanteessa ja myös se, millaiseen rooliin häntä on ajateltu jatkossa (Frandsen & Johansen, 2011, 351–353).

Kriiseille tyypillinen piirre on niiden nopea ilmeneminen. Kriisijohtamisen kirjoissa tätä seikkaa korostetaan toteamalla muun muassa, että kriisijohtamisessa tulee toimia nopeasti ja toteuttaa suuriakin muutoksia liukkaasti. Ehkäpä tämä piirre on kaikkein selvimmin kriisijohtamisen muusta johtamisesta erottava piirre (Saarelma-Thiel, 2009, 12). Kriisijohtamisessa korostuu organisaation ja johtamisen ketteryys, kyky toimia reaaliajassa (Roux-Dufort, 2007, 109). On kuitenkin kysyttävä, onko autoritaarinen käskyvaltainen toiminta tehokasta kriisinkään aikana?

Mitroffin kriisijohtamisen neljäs vaihe käsittelee kriisin jälkeistä aikaa ja sitä, miten organisaatio palaa vähitellen tavanomaiseen toimintaan. Jotkut tutkijat puhuvat palaamisesta normaaliin tilanteeseen eli siihen, millaisessa liiketoiminnassa ollaan ennen kriisiä oltu. Toiset tutkijat puolestaan näkevät, ettei organisaatio voi kriisin jälkeen palata tilanteeseen, jossa se oli ennen kriisiä, sillä kriisi väkisin muuttaa paitsi ympäristöä myös organisaation toimintaa (Roux-Dufort, 2007, 109).

Tutkijat, jotka puhuvat palaamisesta normaaliin tilanteeseen, korostavat organisaation resilienssiä. Resilienssillä tarkoitetaan organisaation kykyä kestää vaikeuksia ja palata niiden jälkeen ennalleen, ikään kuin ponnahtaa takaisin. Resilienssin väitetään myös auttavan organisaatiota toimimaan tehokkaasti kriiseissä (Parsons, 2010, 18–19).

Mitroffin kriisijohtamisen viiden ja viimeinen vaihe käsittelee kriisistä oppimista. Monet tutkijat korostavat sitä, että

kriisiin tulisi olla organisaatiolle oppimiskokemus. Mikäli organisaatio haluaa oppia kriisin kohtaamisesta jotakin, on johdon käytävä avoimella ja kriittisellä tavalla lävitse, millaisia suunnitelmia organisaatiolla oli jo ennakkoon kriisien varalle ja miten nuo suunnitelmat käytännössä toimivat. Vain näin toimien voidaan varmistaa, että organisaatio oppii jatkossa toimimaan entistä tehokkaammalla ja tarkoituksenmukaisemmalla tavalla, kun se kohtaa kriisejä (Coombs, 2015, 11).

Kriisijohtamisen kirjoissa valitetaan sitä, että useat johtajat lopettavat kriisijohtamisen kriisistä palautumiseen. Näin organisaatiolla ei ole mahdollisuutta ottaa opiksi siitä, miten organisaatioissa toimittiin kriisitilanteessa. Oppiminen tapahtuu parhaiten reflektoidulla kriisitapahtumilla ja siitä, miten niissä toimittiin. Reflektoinnin toteuttaminen edistää samalla organisaation innovatiivisuutta (Wooten & James, 2008, 371).

Monet kriisijohtamisen tutkijat puhuvat toisaalta reaktiivisista ja toisaalta proaktiivisista kriisijohtamisen menettelytavoista. Sahi, Ulubeyli ja Kazaza (2015, 2299–2302) puhuvat reaktiivisen ja proaktiivisen toimintatavan lisäksi välttelevästä, ratkaisukeskeisestä ja integratiivisesta toimintatavasta. He väittävät, että mikäli organisaatio seuraa tiivistä heikkoja signaaleja ja muutoinkin varustautuu hyvin kriisien varalta, se voi kokonaan välttää kohtaamasta kriisejä. Heidän mukaansa ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa keskitytään pääosin asiakastytyvyyteen ja toimitaan sen varassa niin, että koko ajan päivitetään kilpailustrategiaa sekä vältetään joutumasta kriisiin. Interaktiivisessa toimintatavassa puolestaan seurataan kriisin ilmenemistä herkeämättömällä tavalla ja jatkuvasti kommunikoidaan kriisiin liittyvistä ilmiöistä organisaatioissa avoimesti ja rehellisesti, jotta voitaisiin oppia uusia toimintatapoja.

Kaiken kaikkiaan kriisijohtamisen malleja tarkasteltaessa välittyy sellainen mielikuva, että niissä kriisiä johdetaan suoraviivaisesti ja prosessuaalisesti vaihe vaiheelta etenevällä tavalla (Bundy, Pfarrer & Coombs, 2017, 1670). Tämä lähestymistapa jättää mielikuvan, että kriisijohtamisen malleissa uskotaan oudoimpienkin ja hahmottomimpienkin tilanteiden taipuvan modernin logiikan kaapuun, kunhan tätä kaapua käytetään riittävän systemaattisella ja sitkeällä tavalla. Kun näin on, onkin mielenkiintoista tarkastella, miten kriisijohtamisen jäsentäminen muuttuu, kun kriisijohtamista pyritään toteuttamaan eettisestä viitekehyksestä käsin.

Vastuullista kriisijohtamista pidetään eettisenä toimintana

Eettisyys jäsenetään nykyisin pääosin kolmen näkökulman kautta: 1) Hyve-etiikka, 2) velvollisuusetiikka ja 3) seuraus-etiikka. Viime aikoina näiden näkökulmien joukkoon on lisääntyvässä määrin alkanut nousta suhde-etiikka ja etenkin levinäsiläinen (Levinas, 1996) toiseuden etiikka.

Hyve-etiikka käsittelee niemensä mukaisesti hyveitä (arete); arvoja ja ihanteita, joita ihmisten tulisi tavoitella (Aristoteles, 1989). Organisaatioelämässä hyve-etiikka on saanut so-

velluksen ns. arvojohtamisessa (Junnola & Juuti, 1993). Kriisijohtamisen kontekstissa arvojohtaminen ei kuitenkaan ole edennyt käytännön sovellutusten asteelle.

Seurausetiikan (hyötyetiikan) mukaan toiminta on hyvää, mikäli siitä seuraa hyviä asioita. Seurausetiikan yleisimmin omaksuttu näkökulma voidaan ilmaista utilitaristien tapaan niin, että toiminnan tulisi tuottaa mahdollisimman monelle mahdollisimman paljon hyötyä (Singer, 2015). Velvollisuusetiikan mukaan puolestaan hyvää on sellainen toiminta, jolla on hyvä aikomus. Toisin sanoen ihmisten tulisi tehdä velvollisuutensa (O’Neil, 2013).

Seurausetiikan ja velvollisuusetiikan soveltaminen on organisaatioissa usein yhdistynyt ns. vastuulliseksi johtamiseksi (Aaltonen, Luoma & Rautiainen, 2004). Vastuullisuusajattelulla on myös liittymäkohtia kriisijohtamisen kanssa. Nämä liittymäkohdat ovat kaikkein selvimmän havaittavissa julkisten organisaatioiden kriisijohtamisessa.

Suomessa viranomaiset puhuvat kriisijohtamisen ohella kriisinhallinnasta ja kriisivalmiudesta. Kriisijohtamisella tarkoitetaan valtionhallinnossa toimintamallia, jonka avulla kriisitilanteita johdetaan. Kriisijohtaminen voi olla 1) toimivaltaisen viranomaisen johtamaa toimintaa, 2) johtamista avustavien poikkihallinnollisten yhteistyöelimien toimintaa ja 3) poikkeusoloissa tapahtuvaa johtamistoimintaa (Valtioneuvoston kanslia, 2009, 58–59).

Seurausetiikan ja velvollisuusetiikan yhdistelmästä koostuva vastuuajattelu korostuu kriisijohtamisessa muun muassa niin, että kriisijohtamisessa odotetaan noudatettavan selkeitä ja ennakkoon sovittuja johto- ja vastuusuhteita, jotka perustuvat normaaliolojen organisaatioiden ja toimielinten vastuunjakoon (Valtioneuvoston kanslia 2008, 12).

Myös kunnan johtaminen kriisitilanteissa perustuu normaaleihin organisaatioihin ja niiden mukaisiin vastuualueisiin. Kunnallisesta kriisijohtamisesta puhuttaessa suositellaankin kuntien jo ennakkoon määrittävän viranhaltijoiden vastuut ja toimivallat mahdollisimman selkeällä tavalla (Juntunen, Nurmi & Stenvall, 2009, 76).

Kriisijohtamisen perustumista hierarkkisten organisaatioiden vastuualueille voidaan myös kritisoida. Byrokraattiseen organisaatorakenteeseen ja selkeään vastuunjakoon nojaavaa kriisijohtamista voidaan pitää vanhentuneena ainakin eettisyyden osalta. Hatami (2020, 70–81) tarkastelee väitöskirjassaan syitä, miksi pyrkimykset rakentaa eettistä toimintaa byrokraattisen organisoitumisen varaan epäonnistuvat. Hän toteaa, että seuraus- ja velvollisuusetiikan varaan rakennettu tavanomainen vastuullisuutta korostava rationaliteetti ei voi toimia nykyisissä nopealiikkeisissä, virtuaalisissa ja medialisoituneissa oloissa, sillä se perustuu mekanistiselle käsitykselle ihmisistä ja organisaatioista. Sääntöjen ja ihmisten depersonalisaation varaan rakentuva hierarkkinen vastuunjakko ei voi hänen mukaansa tuottaa eettistä toimintaa. Hän ehdottaa modernin lineaarisen ajattelun sijalle postmodernia eettistä näkökulmaa, joka perustuu ihmisten välisille suhteille

ja toiseuden arvostamiselle. Tätä ajattelutapaa edustaa Levinasin toiseuden etiikka (Levinas, 1996).

Levinasilaisen toiseuden etiikan mukaan ihmisen on asetettava erilainen ja tuntematon toiseus, toinen ihminen, eettisen ajattelun keskiöön. Levinas vaatii, että eettisyys on ensisijaista, se on asetettava kaiken muun edelle. Lisäksi hän vaatii, että me emme saa käyttää itseämme (samaa) kaiken mittapuuna. Levinas toteaa, että perinteisesti toiseus siirretään omien luokkien ja arviointien sisälle. Mikäli tässä prosessissa jotkut toisen osat tai ominaisuudet ovat outoja, ne pyritään hylkäämään. Levinas asettaa ihmisen sen haasteen eteen, että toiseuden outoudesta tulee oppia ja toiseutta tulee arvostaa (Bevar & Corvellec, 2007).

Hierarkkiset organisaatiot, aina niiden ihmisten johtamista sääntelevää henkilöstöjohtamista myöten, käsittelevät levinasilaisesta eettisestä näkökulmasta katsottuna ihmisiä samaan tapaan kuin kulutushyödykkeitä. Lisäksi ihmisiä pidetään niissä standardinomaisina olioina, joiden erilaisuus ja tarpeet on asetettu samanlaiseen muottiin. Ihmiset on esineellistetty samalla tavalla kuin muutkin organisaation voimavarat (Dale, 2012, 13–14).

Kriisijohtamisen suoraviivaisissa menettelytavoissa ihmisten esineellistäminen ja siirtäminen vastuualueen ”muottiin” on maksimissaan. Kriisin ajatellaan oikeuttavan ihmisten esineellistämisen, sillä pyritäänhän koko kriisijohtamisessa outous ja erilaisuus, joita kriisi radikaalilla tavalla edustaa, taltuttamaan ja asettamaan jokapäiväisen samuuden harmaaseen muottiin.

Eettinen kriisijohtaminen asettuu postmodernina aikana vaikeaan asemaan myös siksi, että postmodernin aika koostuu monista keskenään sekavissa ja ristiriitaisissa suhteissa olevista ilmiöistä ja tapahtumista. Nämä ilmiöt hyppäävät medialisoituneessa maailmassa nopeaakin nopeammin esille. Kutakin hypähdystä voi jostakin näkökulmasta kutsua kriisiksi. Ne hypähdykset, joihin ihmisten mielipiteisiin vaikuttavat tahot, kuten poliittiset toimijat ja organisaatioiden johtajat, alkavat kiinnittää huomiota siinä määrin, että niistä konstruoi yleisön silmissä kriisejä, tulevat kriisijohtamisen kohteeksi. Kriisijohtamisena puolestaan pidetään tapahtumasarjaa, joka eri vaiheista koostuen ja lineaarisella tavalla pyrkii siirtämään kriisiksi määritellyn ilmiön normaalina pidetyn modernin rationaliteetin sisälle.

On muistettava, että kriisit, kuten kaikki muutkin ihmisten elämään liittyvät tapahtumat ovat sosiaalisesti konstruoituja ilmiöitä. Vaikka kriisien taustalla olisi ns. objektiivinen tosiasia, muodostavat ihmiset siitä omia näkemyksiään. Myös eettisyyttä voidaan pitää sosiaalisena konstruktiona. Toisin sanoen, mitä pidetään oikeana ja hyvänä on ihmisten, eri tarvoien muodostama ”sopimus”. Tästä näkökulmasta nähtynä kriisiksi konstruoidut ilmiöt tarjoavat vallan oikeutuksen henkilöille, jotka kulloinkin ovat vallassa. Lisäksi ne tarjoavat perustan vallassa olevien henkilöiden esittämille väitteille, että heidän tekemänsä toimet kriisin taltuttamiseksi ovat paitsi tehokkaita myös eettisiä.

Yhteenveto

Kukin aika luo omanlaisensa ihmisen, organisoitumis- ja johtamistavan sekä käsityksen siitä, mikä on hyvää ja toivottavaa. Meidän aikamme on tuottanut valtavasti erilaisia johtamisnäkömystyksiä, jotka kilpailevat keskenään. Kriisijohtamisella näiden johtamisnäkemysten joukossa oma erityis- asemansa, sillä se edustaa eräänlaista vastausta hätätilaan. Tässä mielessä kriisijohtamisessa omaksutut menettelytavat paljastavat ehkä selvemmin kuin muut johtamisnäkemykset sen, millaisen ajan ja ajattelutavan sisällä elämme.

Kriisijohtamisen kirjallisuudessa sovellettavat varsin suoraviivaiset menettelytavat opastavat organisaatioita ja johtoa jatkuvasti tarkkailemaan sitä, mitä on tapahtumassa ja etsimään heikkoja signaaleja. Nämä menettelytavat kehottavat johtoa toimimaan nopeasti ja suoraviivaisesti kriisin ilmetessä, mutta myös samalla tiedottamaan koko ajan mitä kriisin kulloisessakin tilanteessa pitäisi tehdä. Kriisijohtamisen kirjallisuus ohjaa johtoa palauttamaan tarvittaessa voimakkaidenkin muutostoimenpiteiden avulla tilanteen sellaiseksi kuin se oli ennen kriisin puhkeamista. Lisäksi kirjallisuus kannustaa johtoa ja organisaatiota ottamaan opikseen kriisin tapahtumista.

Kriisijohtamiseen liittyvä kirjallisuus on loogista, jos sitä tarkastellaan modernin rationaliteetin valossa. Kuitenkin, jos kriisijohtamisen oppeja tarkastellaan virtuaaliajan medialisoituneen ihmisen katseella, alkaa kriisijohtaminen näyttää enemmän ja enemmän johtajien valtaa pönkittämään pyrkivältä diskurssilta. Virtuaalimaailman nopealiikkeisyyteen tottuneiden ihmisten silmin kriiseistä muodostuu sosiaalisia konstruktioita, jota joku kenties haluaa pitää kriiseinä saadakseen itselleen ja tarkoituserilleen oikeutuksen.

Tilannetta ei juuri paranna kriisijohtamisen tarkastelu eettisyyden näkökulmasta. Nykyisin eettinen kriisijohtaminen esiintyy vastuullisuuden kaavussa. Tällöin pyritään oikeuttamaan se, että ne, joilla on organisoituneessa maailmassamme suuri vastuu ja paljon valtaa, saavat yhä lisää vastuuta ja valtaa, kun yhteisössä tai yhteiskunnassa on tilanne konstruoitu sellaiseksi, että kyseessä on kriisi. Tämä asetelmaa antaa aiheen miettiä, kannattaisiko johdossa olevien henkilöiden koko ajan väittää, että yhteiskunta tai organisaatio, jota he johtavat, on juuri sillä hetkellä kohtaamassa kriisin. Tämän väitteen läpimeno antaisi heille itselleen entistä suuremmat valtaoikeudet.

Ihmisten asema kriisien täyttämässä, postmodernin, pirstaleisen virtuaalisen ja medikalisoituneen maailman keskellä ei ole keuhuttava. Ihmiset joutuvat kohtaamaan omaan elämänsä, organisaation ja koko yhteiskunnan kriisejä jatkuvalla syötöllä. Samalla he joutuvat toteuttamaan ne nopeat muutokset, joita johto ja hallitukset heiltä vaativat. Johto voi oikeuttaa toimensa ja samalla myös olemassaolonsa vedoten kriiseihin ja siihen, että he ovat toimineet vastuullisesti. Sen sijaan tapahtumien ristiaallokon syövereissä kamppaileva ihminen ei juuri tästä vastuullisuudesta saa eettisyyden kokemusta, sillä vastuullisuuden mukainen etiikka vaatii ihmisiä mukisematta sopeutumaan siihen, mitä johto sanoo, jotta kriisistä selvittäisiin. ■

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. (2004). Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Juva: WSOY.
- Aristoteles (1989). Nikomakhoksen etiikka. Suomentanut Simo Knuuttila. Helsinki: Gaudeamus.
- Bevar, D. & Corvellec, H. (2007). The impossibility of corporate ethics – For a Levinasian approach to managerial ethics. *Business Ethics: An European Review*, 16(3), 208–219.
- Bundy, J., Pfarrer, M. & Coombs, W. (2017). Crises and crisis management: Integration, Interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- Chemark, T. (2003). Mental models in decision making and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(4), 408–422.
- Coombs, W. (2007). Protecting organization reputations during a crises: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Los Angeles: Sage Publications.
- Dale, K. (2012). The employee as 'dish of the day': The ethics of the consuming/consumed self in human resource management. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 13–24.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2006). Multicultural crisis communication: Towards a social constructionist perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(4), 180–189.
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communication: A casebook approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347–361.
- Harwati, L. (2013). Crisis management: Determining specific strategies and leadership style for effective outcomes. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 2(2), 170–181.
- Hatami, A. (2020). *Keep others in mind: A way to proceed with ethical decisions under uncertainty*. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.
- Junnola, R. & Juuti, P. (1993). *Arvot ja johtaminen*. Tampere: JTO-tutkimuksia sarja 7.
- Juntunen, P., Nurmi, V-P. & Stenvall, J. (2009). Kuntien varautuminen ja turvallisuuden hallinta muuttuvissa hallinto- ja palvelurakenteissa. Acta nro 208. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Juva: PS-kustannus.
- Levinas, E. (1996). *Etiikka ja äärettömyys*. Keskusteluja Philippe Nemon kanssa. Suomentanut Antti Pönni. Helsinki: Gaudeamus.
- MacNeil, W. & Topping, K. (2007). Crisis management in schools: Evidence-based prevention. *Journal of Educational Inquiry*, 7(1), 64–94.
- Milburn, T., Schuler, R. & Watman, K. (1983). Organizational crisis, Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141–1160.
- Mitroff, I. (1988). Crisis management: cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2), 15–20.
- O'Neil, O. (2013). *Acting on principle: An essay on Kantian ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Parsons, D. (2010). Organizational resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 18–20.
- Robinson, J. (1968). *Crisis*. International encyclopedia of the social sciences. New York: The Macmillan Company.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 105–114.
- Saarelma-Thiel, T. (2009). *Eteenpäin kriisistä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Sahin, S., Ulubeyli, S. & Kazaza, A. (2015). Innovative crisis management in conception: Approaches and the process. *Social and Behavioral Sciences*, 195(3), 2298–2305.
- Saul, P. (2006). Seeing the future in weak signals. *Journal of Futures Studies*, 10(3), 93–102.
- Seeck, H. (2009). *Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin*. Teoksessa. Seeck, H. (toim.). *Kriisit ja työyhteisöt: Kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 37. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Singer, P. (2015). *The most good you can do: How effective altruism is changing ideas about living ethically*. New Haven: Yale Press.
- Taleb, N. (2010). *Musta joutsen*. Erittäin epätodennäköinen vaikutus. Toinen painos. Helsinki: Terra Cocita. Suomentanut K. Pietikäinen.
- Valtioneuvoston kanslia (2008). *Valtion kriisijohtamismallin toteuttaminen alue- ja paikallishallinnossa*. Työryhmän väliraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2008. Helsinki: Valtioneuvosto.
- Valtioneuvoston kanslia (2009). *Valtion kriisijohtamismallin toteuttaminen alue- ja paikallishallinnossa*. Työryhmän loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 15/2009. Helsinki: Valtioneuvosto.
- Vattimo, G. (1999). *Tulkinnan etiikka*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Wooten, L. & James, E. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352–379.

PAULI JUUTI, VTT, on eläkkeellä oleva Johtamistaidon Opisto JTO:n tutkimusjohtaja ja LUT-yliopiston johtamisen ja organisaatioiden professori. Juuti on kirjoittanut yli 60 kirjaa, joista suurin osa käsittelee johtamista ja organisoitumista eri tavoin. Viimeisimmät kirjat ovat: "Strateginen ajattelu ja johtaminen", "Johtamista kehittämään", "Poista paha olo" ja "Huono johtaminen". Juuti on lukuisten luentojen ohella ollut mukana kehittämässä yhtä- jos toistakin organisaatiota.

Leena Nissilä
Pirkko Vartiainen



Vuorovaikutuksen johtaminen

Vuorovaikutuksen johtaminen on moniulotteinen ilmiö. Erityisen moniulotteista se on kompleksisessa toimintaympäristössä. Vuorovaikutuksen johtamiseen vaikuttavat johtajan rooli, työ- ja päätöksentekoprosessien luonne sekä vuorovaikutuksen laatu. Tärkeää on kokemus tiedonkulusta ja osallisuudesta, jolloin valmistelun ja päätöksentekoprosessin tulee olla avointa ja yhteisesti sovittua. Onnistunut vuorovaikutus on tasapuolista ja edellyttää aikaa ja foorumeita, jotta voidaan käydä keskustelua ja osallistaa kaikki olennaiset henkilöt ja tahot. Osallisuuden vahvistaminen puolestaan lisää tarvetta luottamukseen perustuvan toimintakulttuurin rakentamiselle. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää itsensäjohtamisen ja itsereflektion taitojen jatkuvaa kehittämistä kaikilta työyhteisön jäseniltä. Hyvin toimivassa organisaatiossa vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta on jaettava.

AVAINSANAT: johtaminen, vuorovaikutus, osallisuus, toimintakulttuuri, identiteetti

Johdanto

Vuorovaikutusta johdetaan kaikissa organisaatiossa joka päivä. Usein sitä ei kuitenkaan tiedosteta, eikä sen merkitystä ymmärretä riittävästi. Onnistuneella vuorovaikutuksen johtamisella on kuitenkin suuri vaikutus sekä työn tuloksiin että koko työyhteisön hyvinvointiin. Erityisen tärkeää vuorovaikutuksen johtaminen on silloin, kun muutoksia on paljon sekä organisaation sisällä että sitä ympäröivässä kompleksisessa toimintaympäristössä. Kompleksinen toimintaympäristö on systeeminen ja kytkee ympäristön ja organisaation osa-alueet toisiinsa, intensiivisesti ja nopeasti muuttuen. Tästä johtuen myös vuorovaikutusjärjestelmän tulisi toimia samaa tahtia muutosten intensiivisyyden kanssa. Näin ollen esimerkiksi informaation jakamiseen keskittyvä vuorovaikutus tai perinteiset kuulemis-tilaisuudet ovat yksinään riittämättömiä. Paljon tarkoituksenmukaisempaa on pyrkiä vuorovaikutukseen, joka auttaa ymmärtämään millaisia vaateita muuttuva ympäristö ja sen eri osa-alueet asettavat organisaation johtamiselle ja kehittämiselle. Henkilöstö ja erilaiset intressiryhmät kannattaa sovittaa

osaksi systeemistä vuorovaikutusjärjestelmää, joka hyvin toimiessaan tuottaa monipuolista ja tavoiteltavaa informaatiota sekä organisaation johtamiselle että kehittämiselle. Tavoitteena on, että monipuolisen vuorovaikutuksen avulla organisaatiossa kyetään luomaan uusia ideoita ja toimintatapoja sekä vahvistamaan tarpeellisen muutoksen toteuttamista. Tässä kaikessa hyvällä vuorovaikutuksen johtamisella on merkittävä rooli. Teemme artikkelissamme katsauksen vuorovaikutuksen johtamisen teoriataustaan ja pohdimme, mitä vuorovaikutuksen johtaminen oikeastaan on ja miten vuorovaikutusta johdetaan.

Vuorovaikutuksen johtaminen eri johtamisopeissa

Vuorovaikutuksen johtaminen on ilmiö, joka on liitettävissä laajaan kirjoon erilaisia johtamisoppeja ja -malleja. Tästä huolimatta on hankala löytää selkeää määrittelyä sille, mitä vuorovaikutuksen johtamisella tarkoitetaan. Laajan kirjalli-

suuden perusteella on kuitenkin nähtävissä yhteneväisiä näkemyksiä ja tapoja. Yksi keskeisimmistä näkökulmista on johtamistehtävien tarkastelu. Kirjallisuudessa on tarkasteltu erilaisia johtamistyyplejä ja niiden käytäntöjä, jotta saataisiin laaja ymmärrys erilaisten vuorovaikutus- ja johtamismallien keskinäisestä suhteesta. Esimerkiksi varhaiset johtajuusuuntaukset, kuten *suurmiesteoria tai piirreteoriat*, nojasivat vahvan johtajan käsitykseen, jossa johtamistehtävät olivat tarkasti määriteltyjä ja hierarkkisuutta noudattavia. Koska johtaminen ymmärrettiin jakamattomaksi, oli vuorovaikutus pääasiassa yksipuolista ylhäältä alaspäin suuntautuvaa tiedon välittämistä. Eli varhaiset teoriat keskittyivät pääasiassa siihen, mitä johtaminen on, ei miten olisi hyvä johtaa tai millainen vuorovaikutus edesauttaisi hyvää johtamista. (Homer 1997; Amanchukwu, Stanley & Olorube 2015; Bohl 2019.)

Johtaminen on myös vaikuttamista ja näin ollen vuorovaikutuksen johtaminen on osa eri tahojen välistä vaikuttamisprosessia. Näiden prosessien näkyväksi tekeminen edesauttaa itse vuorovaikutuksen sisällön ja merkityksen ymmärtämistä, mutta myös sen ymmärtämistä, miten vuorovaikutusjohtaminen muokkaa organisaatorakenteita ja työprosesseja. *Vai-kuttamista käsittelevissä opeissa* korostetaan muun muassa sosiaalista vuorovaikutusta, joka on sekä yksilöiden että organisaation ja sen ympäristön välistä. Tärkeää on ymmärtää, millaisessa johtajuusympäristössä johtajat toimivat ja, miten ympäristö vaikuttaa johtamiskäytäntöihin (Norris & Vecchio 1992). Esimerkiksi *kontingenssiteoreettisessa tutkimuksessa* vuorovaikutteinen johtaminen oli keskeisessä asemassa. Nähtiin, että ympäristö muokkaa sekä organisaatiota että sen johtamista, mutta samalla ymmärrettiin, että eri osapuolien välisellä ja toimivalla vuorovaikutuksella on iso merkitys organisaation menestykselle. (Fiedler 1967; Naylor 1999).

Vuorovaikutusta korostavissa johtajuustutkimuksissa on myös keskitytty siihen, miten vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden identiteetti rakentuu. Tällöin johtajaidentiteetti ei ole sisäsyntyinen johtajaominaisuus, vaan vuorovaikutuksen kautta kehittyvä ja muokkautuva ominaisuus (Clifton ym. 2020). *Sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta* johtajaidentiteetti ei siis ole jotain, mitä ihmisillä on, ja jonka he tuovat mukanaan vuorovaikutustapahtumaan. Se ei myöskään määräydy hierarkkisen aseman kautta, vaan vuorovaikutteisen tekemisen kautta. Tästä esimerkkinä on vuorovaikutteinen päätöksenteko, jossa korostuu monitulkintaisuus, päätösvaihtoehtojen punninta ja eri sidosryhmien osallistaminen. (Wroom & Yetton 1973.)

Osallistumista ja osallisuutta käsittelevät johtajuusopit ovat henkilöstö- ja sidosryhmäkeskeisiä. Niissä henkilöstö nähdään voimavaraksi, osallistujaksi ja kehittäjäksi ja vuorovaikutus keskeiseksi moottoriksi organisaation kehittämiseksi, työtyytyväisyydelle ja -motivaatiolle (Larsson 2017). Osallistavan johtamisen keskiössä ovat rakentava vuoropuhelu, sitoutuminen ja keskinäinen kunnioitus. Malleissa pidetään tärkeänä organisaation jäsenten osallistumista ja johtajien roolia kollektiivisen toiminnan ylläpitämisessä (Greiner 1973; Cook 2018; Kezar 2001). Osallistamista korostavaa johtajuutta on eri tasoista, joten myös vuorovaikutuksen taso ja merkitys vaihtelevat. Kon-

sensusta korostava osallistaminen on tavoitteiltaan laajin. Siinä johtajan tärkein tehtävä on vuorovaikutuksen ja keskustelun käynnistäminen ja ylläpitäminen. Oletuksena on, että näin päästään yhteisymmärrykseen siitä, miten kussakin tilanteessa olisi hyvä toimia (Kezar 2001; Poole 2020). Kapeimmillaan osallistava johtajuus on vuorovaikutukseltaan näennäistä, siinä vuorovaikutuksen toteuttaminen on autoritaarista. Organisaation jäsenille annetaan mahdollisuus kertoa näkemyksensä, mutta näkemyksiä ei välttämättä oteta huomioon päätöksenteossa tai kehittämisessä (Vartiainen 2021).

Nykyisin jo pitkälle kehittynyt kompleksisuusjohtajuuden teoria on vuorovaikutteisen johtamisen kannalta erittäin merkittävä (Marion & Uhl-Bien 2001, 2009). Sen tavoitteena on välttää johtamiskeskeistä johtajuusajattelua ja siirtää tarkastelu yhteisötasolle ja verkostoihin. Toisin sanoen johtajan tehtäväksi nähdään yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen ylläpitäminen. Lisäksi kiinnitetään huomiota organisaation vuorovaikutuksen eri tasoihin ja niiden keskinäisiin suhteisiin, jotka ilmenevät operatiivisena, aloitteellisena ja adaptiivisena systeeminä. Näistä aloitteellinen systeemi toimii osaa-vien ja aloitteellisten henkilöiden tuottaman informaation varassa. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013; Vartiainen, Raisio & Viinamäki 2018.)

Mitä vuorovaikutuksen johtaminen on?

Vuorovaikutuksen johtamiseen vaikuttavat siis ainakin johtajan rooli (vahva vai mahdollistava johtaja), työ- ja päätöksentekoprosessien luonne (sanelevia vai osallistavia) sekä vuorovaikutuksen laatu (näennäistä vai rakentavaa vuoropuhelua). Näissä johtajan rooli on muuttunut ehkä kaikkein eniten, ja sen myötä vuorovaikutuksen johtamisen merkitys on korostunut entisestään. Hierarkkisessa organisaatiokulttuurissa vuorovaikutus oli usein yksisuuntaista: johtaja antoi ohjeet, joita toiset noudattivat. Ohjeista ei yleensä keskusteltu eikä niitä kyseenalaistettu. Sen sijaan valmentavaa ja mahdollistavaa johtajaa ohjaa käsitys siitä, että jokaisella demokraattisen organisaation jäsenellä on yhtä tärkeä rooli yhteiseen tavoitteeseen pääsemisessä.

Vuorovaikutus sanana tarkoittaa vastavuoroista vaikutusta. Niinpä työ- ja päätöksentekoprosesseissa vuorovaikutuksen tulee toimia sekä organisaation sisällä että ulottua myös sen toimintaympäristöön. Tällöin organisaation tavoitteita ja toimintatapoja pohdittaessa ei kuulla vain asianosaisia vaan eri osapuolet ovat mukana tasavertaisesti vuorovaikutteisen toteuttamisen eli yhteiskehittämisen kautta. Vuorovaikutteinen johtaja käy jatkuvaa dialogia ja pitää aktiivisesti yllä vuorovaikutusta koko toimintakentän kanssa.

Vuorovaikutuksen laadulla on iso merkitys sille, miten yhteistä ymmärrystä rakennetaan. Rohjetaanko käydä moninäkökulmaista keskustelua, jossa kaikki kokevat tulevaisuutta ymmärrettäväksi eivätkä poikkeavat näkökulmat ole ongelma vaan auttavat monipuolisempaan ja parempaan lopputulokseen? Tämä luo toimintakentälle sekä turvallisuuden tunnetta että

kokemuksen aidosta kuulluksi tulemisesta, mikä auttaa myös yhteiseen tavoitteeseen sitoutumisessa.

Vuorovaikutuksen johtaminen onkin ennen kaikkea eri osapuolten tasavertaista osallistumista organisaation kaikkiin prosesseihin. Henkilöstö ja muut intressiryhmät nähdään aloitteellisina osajina, joiden osallistuminen organisaation kehittämiseen on merkittävää. Jopa niin merkittävää, että johtajan rooli muuttuu mahdollistajaksi. Mahdollistavan johtajan keskeinen työkalu on vuorovaikutus, joka on tilannekohtaista, monesti epämuodollista ja kuuntelevaa. Monipuolisen vuorovaikutuksen avulla organisaatiossa kyetään kehittämään uusien ideoita ja toimintatapoja sekä vahvistamaan tarpeellista muutosta. Mahdollistavassa johtajuudessa vuorovaikutuksen ylläpitämistä ei sidota yksilöön tai asemaan, vaan yhteistyöhön ja yhteiskehittämiseen. (Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007; Raisio ym. 2020; Puustinen & Jalonen 2020)

Miten vuorovaikutusta johdetaan?

Koska vuorovaikutuksen johtamisen määrittely on monitahoista, on myös sen toteuttaminen monitahoista. Tästä johtuen tarvitaan suunnittelua, jossa pohditaan ja mallinnetaan organisaation vuorovaikutuksen keskeiset osa-alueet. Yksi näistä on kokemus *tiedonkulusta ja osallisuudesta*. Kun asioiden valmistelu ja päätöksentekoprosessi on avointa ja yhteisesti sovittua, on kaikilla yhteinen kokemus siitä, että on saanut riittävästi tietoa. Jokaisella on myös oma vastuu jakaa eteenpäin oikeaa tietoa. Kun vuorovaikutus on hyvin johdettua, kaikki asiat uskalletaan ottaa puheeksi. Myös vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen matalalla kynnyksellä on tärkeää, koska asian siirtäminen ei yleensä ratkaise asiaa vaan monimutkaistaa sitä (Choi & Schnurr, 2014).

Onnistunut vuorovaikutus on *tasapuolista*. Tällöin jokaisella on samanlaiset mahdollisuudet ja tilaa keskustella ja vaikuttaa kulloisessakin vuorovaikutustilanteessa. Jotta jotkut eivät dominoisi vuorovaikutustilanteita, saattaa olla tarpeen hyödyntää erilaisia dialogisen vuorovaikutuksen menetelmiä (esim. erätauko, ks. [Erätauko - uusi tapa käydä rakentavaa keskustelua - Sitra](#)). Myös esihenkilöiden tasapuolinen toiminta ja myötätunto jokaista työntekijää kohtaan edesauttaa työyhteisön hyvinvointia ja toiminnan sujuvuutta.

Onnistunut vuorovaikutus edellyttää *aikaa ja foorumeita*, jotta voidaan käydä keskustelua ja osallistaa kaikki olennaiset henkilöt ja tahot. Yhteiskehittäminen ei onnistu, ellei vuorovaikutukselle ole aikaa eikä tilaa. Tämä saattaa edellyttää työtehtävien priorisointia sekä organisaation että työntekijöiden tasolla.

Osallisuuden vahvistaminen puolestaan lisää tarvetta *luottamukseen perustuvan toimintakulttuurin* rakentamiselle. Kaikkien esihenkilöiden tulee voida luottaa työntekijöiden osaamiseen, motivaatioon ja haluun tehdä työnsä hyvin. Johtaja määrittää suunnan ja sopii tavoitteista yhdessä työyhteisön kanssa. Johtajan tehtävä on antaa palautetta ja tukea, joiden avulla ihminen kehittyy ja löytää itselleen parhaan tavan toimia. Onnistumisessa sisäinen motivaatio on tärkeää, koska

ihminen tarvitsee merkityksellistä työtä. Huipputuloksia syntyy silloin, kun ihminen kokee työtehtävän tai tavoitteen merkitykselliseksi, hänellä on tehtävässä tarvittavaa osaamista ja hän saa itse päättää sopivimman tavan saavuttaa tuloksia. Tämä edellyttää itsensäjohtamisen ja itsereflektion taitojen jatkuvaa kehittämistä.

Johtajuustutkimuksissa on käsitelty myös sitä, miten vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden *identiteetti* rakentuu. Tällöin esimerkiksi johtajaidentiteetti nähdään vuorovaikutuksen kautta kehittyvänä ja muokkautuvana ominaisuutena, ei sisäsyntyisenä. Yhtä tärkeää vuorovaikutuksen johtamisen näkökulmasta on myös se, millaisia asioita ja kokemuksia osallistujat tuovat mukanaan vuorovaikutustapahtumaan. Johtajan identiteetillä on tässäkin suuri rooli erityisesti moninaisten persoonallisuuksien huomioon ottamisessa. Kun johtaja ei ota rooliaan asemansa ja hänelle kuuluvan vallan kautta, on työyhteisön jäsenillä aidosti tasavertaiset mahdollisuudet osallistua yhteiseen vuorovaikutukseen (Clifton ym., 2020).

Hyvin toimivassa organisaatiossa vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta on jaettua. Vuorovaikutus ontuu usein ihan siitä syystä, että osa yhteisön jäsenistä ei toimi avoimesti. Tällöin luottamuksen ja vastuunjaon edellytykset eivät toteudu ja toimintakulttuuri saa salailevia piirteitä. Avoin ja jakamiseen perustuva vuorovaikutus edistää työyhteisössä koettua psykologista turvallisuutta. Kun työyhteisössä luotetaan kaikkien asiantuntijuuteen, keskinäinen luottamus vahvistuu ja kaikilla on työrauha, kun kenenkään ei tarvitse itse huolehtia kuulluksi tulemisestaan.

Lopuksi

Vuorovaikutuksen johtamisen laaja-alainen määrittely kytkeytyy ilmiöön ja prosessiin. Prosessin tarkoituksena on ymmärtää organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa monipuolisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Siinä keskeisenä on puhuttu ja kirjoitettu kieli, mutta myös monet aineelliset ja aineettomat tekijät. Esimerkiksi Grint (2005) toteaa, että onnistunut johtaminen vaatii vuorovaikutusta, jossa ihmisten sosiaalinen toiminta sekä sanallinen että sanaton viestintä otetaan huomioon. Tätä näkemystä vahvistaa Larssonin (2017) havainto siitä, että vuorovaikutusta toteuttava johtaminen on kyettävä paikantamaan organisaation jokapäiväiseen toimintaan, jotta se voisi uskottavasti muovata organisaation todellisuutta ja toiminnan kehittämistä. Vuorovaikutuksen johtamisessa tulisi siis huolehtia sekä arkisista ja selkeästi nähtävistä asioista että huomaamattomista viesteistä, joiden kautta sosiaalinen ja kulttuurinen viestintä välittyy organisaatioissa.

Jaamme edellä kuvatut Grintin ja Larssonin ajatukset vuorovaikutuksesta tärkeänä ilmiönä ja toiminnallisena tapahtumana. Tästä syystä olemme tässä artikkelissa yhdistäneet sekä vuorovaikutusjohtamisen teoreettisia näkökulmia että niitä kokemuksia, joita johtajana toimiminen on vuosien varrella nostonut esiin. Näkemyksemme mukaan sekä kirjallisuudella että käytännön kokemuksella on yhteneväinen näkemys vuorovaikutuksen johtamisesta. Merkittävänä asioina pidetään erityisesti monipuolista ja joustavaa tiedonkulkua, aitoa

osallistamista ja osallisuutta, vastuun ottamista ja antamista sekä tasapuolisuutta kaikessa toiminnassa. Olemme liittäneet

artikkelimme loppuun myös muistilistat siitä, millaisista asioista onnistunut vuorovaikutuksen johtaminen voi koostua. ■

TYÖYHTEISÖN MUISTILISTA onnistuneeseen vuorovaikutukseen:

- Jokainen tiedostaa oman vastuunsa työyhteisön vuorovaikutuskulttuurista.
- Jokainen sitoutuu seuraamaan organisaation tiedonvälitystä.
- Jokainen välittää itsellään olevaa tietoa avoimesti ja tasapuolisesti kaikille asianosaisille.
- Jokainen luottaa, että hänelle kerrotaan asioista oikea-aikaisesti.
- Jokainen uskaltaa kysyä, kun ei tiedä riittävästi tai on epävarma, eikä oletta.
- Kukaan ei välitä tietoa, jonka oikeellisuudesta ei ole varma. Kukaan ei välitä epäasiallista tai toista henkilöä loukkaavaa tietoa.
- Jokainen suhtautuu hyvänsuovasti tiedon välittäjään eikä kritisoi häntä tiedon sisällöstä.

JOHTAJAN MUISTILISTA onnistuneeseen vuorovaikutukseen:

- Ohjaa työyhteisöä suuntautumaan tulevaisuuteen, ei menneisyyteen.
- Varmista, että tieto organisaatioissa kulkee tasapuolisesti eivätkä organisaatio-rakenteet estä sitä.
- Varaa säännöllisesti aikaa yhteiselle vuorovaikutukselle.
- Varmista kaikkien mahdollisuus tasapuoliseen osallisuuteen.
- Varmista jokaisen työntekijän sitoutuminen vuorovaikutuksen onnistumiseen yhdessä sovituilla työyhteisöviestinnän pelisäännöillä.
- Varmista luottamukseen perustuvan toimintakulttuurin edellytykset.
- Palkitse ja juhlista yhteisiä onnistumisia!

LÄHTEET

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14. <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html>

Bohl, K. W. (2019). Leadership as phenomenon: Reassessing the philosophical ground of leadership studies. *Philosophy of Management*, 18(3), 273–292.

Choi, S. & Schnurr, S. (2014). Exploring distributed leadership: Solving disagreements and negotiating consensus in a 'leaderless' team. *Discourse Studies*, 16(1), 3–24

Clifton, J. & Larsson, M. & Schnurr, S. (2020). Leadership in interaction. An Introduction to the Special Issue. *Leadership*, 15(5), 511-521.

Cook, G. (2018). Collective leadership in business. <https://www.plecto.com/blog/motivation/collective-leadership-business-foto/>
[Erätauko - uusi tapa käydä rakentavaa keskustelua - Sitra](#)

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Greiner, L. E. (1973). What managers think of participative leadership. *Harvard Business Review*. From the Magazine (March 1973). <https://hbr.org/1973/03/what-managers-think-of-participative-leadership>

Homer, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287

Kezar, A. (2001). Investigating organizational fit in a participatory leadership environment. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(1), 85-101.

Larsson, M. (2017). Leadership in interaction. Teoksessa J. Storey, J, Hartley, J-L. Denis ym. (toim.), *The Routledge Companion to Leadership* (ss. 173-193). New York: Routledge.

Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 54-60.

Marion, R. (2008). Complexity theory for organizations and organizational leadership. Teoksessa Mary Uhl-Bien & Russ Marion (toim.), *Complexity leadership, Part I; Conceptual foundations* (pp. 1-15). Charlotte: Information Age.

Naylor, J. (1999). *Management*. Harlow, England: Prentice Hall.

Poole, M. D. (2020). Leadership should be more participative than directive, more enabling than performing. Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples. <https://www.cleverism.com/participative-leadership-guide/>

Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (ss.15-36). Helsinki: Gaudeamus.

Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2020). Kompleksisuusjohtajuus organisaatioiden adaptiivisuuden mahdollistajana – tutkimuskohteena Opetushallitus. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (ss. 108-132). Helsinki: Gaudeamus.

Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

Vartiainen, P., Raisio, H. & Viinämäki, O-P. (2018) Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa J. Lammintakanen & S. Laulainen (toim.), *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa*. Publications of the University of Eastern Finland. General Studies No 24. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Vartiainen, P. (2021). Suurmiesteoriasta kompleksisuusjohtajuuteen. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila (toim.), *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua ja tutkittua* (ss. 12-21). Helsinki: Oppian. 12-21.

Vroom, V. H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg, Pennsylvania: University of Pittsburg Press.

LEENA NISSILÄ, *FT on Kotimaisten kielten keskuksen johtaja ja*

PIRKKO VARTIAINEN, *HTT on sosiaali- ja terveysjohtamisen professori (emer.) Vaasan yliopistossa.*

Anna-Maria Teperi
Arja Ala-Laurinaho
Fanni Moilanen



Miten työpaikka voi hallita ilmastonmuutoksen vaikutuksia – Oppeja turvallisuusjohtamisesta

Ilmastonmuutos haastaa työpaikat toimimaan entistä kestävämmiin ja meille suomalaisille tärkeiden luontoarvojen mukaisesti. Organisaatiot ja toimialat muuttuvat ympäristöystävällisemmiksi, kun johto näyttää suuntaa ja kun uusia toimintamalleja otetaan käyttöön kehittämällä henkilöstön osaamista ja uudistamalla toimintaa yhdessä. Oppia ajattelu- ja toimintatapojen muutoksen voi ammentaa turvallisuusjohtamisen, työturvallisuuden parantamisen ja organisaation kehittämisen käytännöistä. Turvallisuustutkimuksessa on jo pitkään hyödynnetty organisaatioiden ja työn tutkimuksen oppeja turvallisuuskulttuurin kehittämisen ja systemaattisten menettelytapojen kautta. Tässä kirjoituksessa paneudutaan työelämän ja työpaikkojen näkökulmaan ilmastonmuutokses-
sa. Samalla valotetaan, miten turvallisuustutkimuksessa hyväksi havaittuja käytäntöjä voi arvioida ja kokeilla työpaikkojen ilmastotoimijuuden aktiivisessa herättelyssä..

AVAINSANAT: ilmastonmuutos, ilmastotoimijuus, turvallisuusjohtaminen

Ilmastotoimijuus – ilmaston- muutoksen vaikutusten hallinta työpaikoilla

Ilmastonmuutos on nykypäivän kriittisimpiä kysymyksiä – ja olemassaolomme turvaamiseksi kiireinen haaste työpaikoille, ja sitä kautta organisaatioiden johdolle, henkilöstöammattilaisille ja työntekijöille. Olemme tienneet ilmastonmuutoksesta vuosikymmeniä ja vaikutukset konkretisoituvat jatkuvasti (IPCC, 2022; Toiviainen, 2007). Tämä vuosikymmen on ratkaiseva vastuullisen johtamisen ja käytännön toimenpiteiden kannalta (IPCC, 2022; EEAC30).

Tässä kirjoituksessa käytetään termiä ilmastotoimijuus kuvaamaan työpaikkojen toimenpiteitä ja kehittämisen prosessia, jonka kautta ne oppivat hillitsemään ilmastonmuutosta ja sopeutumaan sen vaikutuksiin. Ilmastotoimijuus edellyttää työpaikoilta tilanteeseen havahtumista, uuden osaamisen kehittämistä ja konkreettisia toimenpiteitä. Taitoa on kuvattu termillä 'Climate resilient development' (IPCC, 2022).

Ilmastotoimijuus edellyttää vastuullista johtajuutta. Johtajuutta on luoda selkeyttä monimutkaistuvassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä; nykyisessä turbulenssissa vahva johtajuus on entistäkin keskeisempää.

Ilmastonmuutoskeskustelu on ollut aktiivista yhteiskunnan ja yksilön tasolla. Ilmastonmuutokseen liittyvät toimet ovat keskeisiä hallitusohjelmassa (v. 2019–2023), ja kansalaiset toteuttavat ympäristöarvoja monin konkreettisin tavoin, esimerkiksi kasvissyönti, downsifing ja konmaritus. Työ- ja elinkeinoministeriön ja toimialojen yhteistyönä on laadittu toimialakohtaisia tiekarttoja vähähiiliseen toimintaan (TEM, 2020). Tiekartoissa on kuvattu toimialojen teknologioita, joilla ne voivat vähentää päästöjään, sekä keinoja, reunaehtoja ja edellytyksiä, joilla ne voivat päästä tavoitteisiinsa. Näitä ovat muun muassa tutkimus- ja kehittämisspanostukset sekä osaajien saatavuus. Tiekartoissa on myös arvioitu saavutettavissa olevia päästövähennyksiä erilaisten skenaarioiden avulla. Esimerkiksi energiateollisuuden, liikennejärjestelmien sekä elintarvike- ja autoteollisuuden ratkaisut vaikuttavat suuremman osaan hiilidioksidipäästöistä.

Tiekarttojen laatiminen ei yksistään riitä. Niiden rinnalle tarvitaan käytännönläheisiä keinoja ja malleja siihen, miten työpaikat osallistuvat ja toteuttavat kestävyystavoitteita. Työpaikkojen rooli ilmastonmuutoksen hallinnassa ei kuitenkaan ole ollut kovin jäsenellysti esillä, vaikka työpaikat edustavat keskeistä niveltekijää edellä kuvattujen tasojen välissä (Rasmussen, 1997; Thatcher & Yeow, 2016) työväestön ja toimialojen kannalta. Tavoitteena lähivuosina on tunnistaa ilmastonmuutoksen vaikutuksia työhön, työympäristöihin, työoloihin ja työyhteisöihin, jotta työpaikkojen ilmastotoimijuuksi voidaan parantaa (EAAC30, 2022).

Työelämän tutkimus on jo tuottanut ilmastonmuutoksen kannalta tärkeää tietoa työterveyden ja -turvallisuuden sekä työympäristön alueilla. Ihmisen toiminnan, työn ja organisaatioiden kehittämisen ja johtamisen näkökulmia tarvitaan tiedon saattamisessa käytäntöön. Tässä artikkelissa kuvaamme, miten jo saatuja oppeja voi hyödyntää työpaikan ilmastotoimijuuden luomisessa ja millaista toimintaa työpaikoilla tulisi edistää aktiivisen ilmastotoimijuuden ottamisessa. Tarkastelun taustaksi esittelemme Työterveyslaitoksen uuden tutkimushankkeen tavoitteita sekä tähän mennessä tekemiä kartoituksia.

Tutkimushanke työpaikkojen ilmastotoimijuuden vahvistamiseksi

Työpaikkatason tutkimusta ilmastonmuutokseen liittyen ei vielä juurikaan ole. Tarvitaan kohdistettua tutkimusta siitä, miten ilmastonmuutos työpaikoilla näkyy. Esimerkiksi tulee vastata seuraaviin kysymyksiin: Millaisia suoria ja epäsuoria vaikutuksia ilmastonmuutoksella on, millaisia hillitsemisen ja sopeutumisen keinoja tarvitaan, miten työyhteisö voi yhdessä opiskella uusia taitoja ja kehittää yhdessä toimintaansa kestävämmäksi.

Tutkimme Työpaikkojen ilmastotoimet – yhteiskehittäen kestäviin ratkaisuihin (TILKE, 2022–2025) -hankkeessa työyhteisön ilmastotoimijuuksi ja työpaikkojen toimia ilmastomuutoksessa. Hanketta rahoittavat Työsuojelurahasto, Työterveyslaitos sekä JHL ja osallistuvat organisaatiot. Han-

ke tuottaa Työpaikan ilmastotoimijuus -mallin, joka sisältää ilmastotoimia kuvaavan indeksin ja kehittämissuunnitelman. Mallin avulla työpaikka voi arvioida ilmastotoimijuuksi, pohtia työn ja ilmastonmuutoksen yhteyksiä sekä ideoida ja kehittää konkreettisia ilmastotoimia. Malli perustuu työpaikkojen ja monitieteisen tutkijaryhmän yhteiskehittämiseen. Tutkijaryhmässä toimii kasvatustieteen, psykologian ja insinööritieteiden osaajia, jotka ovat perehtyneet työterveyden ja työturvallisuuden kysymyksiin työn ja organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta.

Juuri alkaneen tutkimushankkeen lisäksi aihetta on jo kartoitettu parin viime vuoden aikana. Tuloksia kuvataan seuraavassa.

Tilannetietoa työpaikoilta – kyselyt palkansaajille ja työsuojelutoimijoille

Työterveyslaitos on kartoittanut ilmastonmuutoksen työelämävaikutuksia ja niiden huomioimista työpaikoilla kahdella kyselyllä. ”Ilmastonmuutos ja työ” -kysely toteutettiin yhteistyössä Tilastokeskuksen kanssa (Työterveyslaitos, 2022). Kysely lähetettiin 5000 palkansaajalle keväällä 2022 aikana, ja siihen vastasi 1917 henkilöä (38 %). ”Työsuojelupaneeli” puolestaan on Työturvallisuuskeskuksen kanssa toteutettava vuosittainen kysely työsuojelupäälliköille ja -valtuutetuille. Syksyllä 2021 sen yhtenä teemana oli ilmastonmuutos (Työsuojelupaneeli, 2022). Kysely lähetettiin 4000:lle, ja siihen vastasi 521 työsuojelutoimijaa.

Kyselyjen perusteella voi todeta, että ilmastonmuutoksen vaikutukset työhön sekä sopeutumisen keinot ja hillinnän mahdollisuudet omalla työpaikalla ovat monille vielä vieraista asioista, joihin työpaikalla ei juurikaan olla yhdessä paneuduttu. Globaalit, kansalliset tai toimialojen suunnitelmat vähähiilisestä toiminnasta, vihreästä siirtymästä tai kiertoaloudesta eivät toteudu, ellei niitä pystytä konkretisoimaan työpaikkojen arkeen uudenaikaisiksi työkaluiksi, työ- ja tuotantoprosesseiksi, tuotteiksi ja palveluiksi. Seuraavissa luvuissa pohdimme, miten turvallisuustutkimuksen ja -kehittämisen oppeja voisi hyödyntää ilmastonmuutokseen liittyvässä muutoksessa työpaikoilla.

Ilmastonmuutos ja työ -kyselyn perusteella palkansaajat pitävät työpaikkojen osallistumista ilmastotoimiin tärkeänä, mutta he ovat usein epätietoisia siitä, onko omalla työpaikalla tehty ilmastotoimia, mitä ne ovat olleet tai mitä ne voisivat olla. Kyselyssä valtaosa vastaajista (87 %) oli sitä mieltä, että toimenpiteet ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ovat myös työpaikkojen vastuulla. Reilu puolet (54 %) arveli, että ilmastonmuutoksen hillintä on myös työnantajalle tärkeää, mutta toisaalta vajaa kolmannes oli eri mieltä, ja loput eivät osanneet sanoa. Tämä näkemys kuvastanee sitä, että tietoisuus työpaikan ilmastotavoitteista ja -toimista on vielä melko vähäistä. Vastaajista vain noin neljänneksen mukaan työpaikalla oli ilmastotavoitteita, ilmasto-ohjelma tai ilmastostrategia. Toisaalta joka kolmas vastaaja ei tiennyt, oliko niitä.

Tavoitteiden tulisi luonnollisesti näkyä myös käytännön toiminnassa. Kyselyssä puolet (53 %) vastaajista oli sitä mieltä siitä, että työpaikalla oli jo muutettu työprosesseja ja työtapoja ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Silti vain vajaa kolmannes vastaajista (28 %) koki, että työnantaja ja työntekijät olivat kehittäneet ilmastoystävällisiä työtapoja yhdessä. Noin neljä kymmenestä vastaajasta totesi, että ilmastonmuutos on jo vaikuttanut työssä tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Kuitenkin vain joka kymmenes totesi, että työpaikalla oli kartoitettu ilmasto-osaamista, ja noin 13 % vastaajan työpaikalla oli järjestetty koulutusta ilmastonmuutoksen hillinnästä.

Onkin selvää, että mikäli johto haluaa henkilöstön aktiivisesti mukaan ilmastotoimiin, yhteistä keskustelua organisaation ilmastotavoitteista ja keinoista tulee lisätä; kyselyn vastaajista 61 % oli sitä mieltä, että ilmastonmuutoksen hillinnän keinoista tulisi keskustella työpaikalla nykyistä enemmän. Noin puolet vastaajista arveli, että omalla työpaikalla olisi mahdollisuuksia toimia aktiivisemmin ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi, mutta 20 % ei osannut ottaa asiaan kantaa. Vastaajista suuri osa (72 %) olikin kiinnostunut oppimaan lisää tavoista, joilla edistää ilmastonmuutoksen hillintää ja ekologista kestävyyttä omassa työssään. Työpaikoilla on siis halukkuutta ottaa ilmastotoimijuutta, mutta tarvitaan tietoisuuden kasvattamista, koulutusta ja esimerkkejä konkreettisista keinoista, joita työpaikoilla voidaan tehdä ilmastonmuutokseen sopeutumiseksi ja ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi.

Työsuojelupaneelissa (2022) ilmastonmuutoksen vaikutuksia tarkasteltiin työturvallisuuden näkökulmasta. Vastaajista noin puolet arvioi, että ilmastonmuutos oli vaikuttanut jollakin tavalla oman työpaikan toimintaan. Useimmin mainittuja vaikutuksia (avokysymys, n=412) olivat energiaratkaisut, materiaali- ja tuotevalinnat, kierrätys, päästöjen vähentäminen, ilmastoystävällisen strategian tai toimintasuunnitelman laatiminen ja sään ääri-ilmiöt ja niihin varautuminen. Työturvallisuuden näkökulmasta ilmastonmuutoksen vaikutuksia oli käsitelty vain vajaalla 10 % työpaikoista. Työpaikoilla oli kuitenkin tunnistettu erilaisia ilmastonmuutokseen liittyviä työturvallisuusriskejä (sulkeissa olevat luvut kuvaavat vastaajien osuutta, miten suuren osan mielestä kysyty asia koskee työpaikkaa laajasti tai jossain määrin, %): esimerkiksi liukkauden lisääntyminen (52 %), lämpöaltistuminen (44 %), suojainten käyttö kuumissa olosuhteissa (38 %), sään ääriolosuhteet (35 %), sademäärät (30 %), kemikaali- ja lämpöaltistusten yhteisvaikutus (23 %), tai kiertotalouden erilaisiin altisteisiin liittyvät riskit (12 %). Ilmastonmuutokseen liittyvä huoli ja henkilön kuormitus oli tunnistettu riskiksi noin 20 % työpaikoilla.

Vastaajien mukaan ilmastonmuutokseen liittyvät riskit otetaan huomioon osana normaalia riskinarviointikäytäntöä. Erilaisia toimia oli tehty mm. liukkauden torjumiseksi ja kuumuudelle altistumisen vähentämiseksi. Vastaajat kokivat, että toistaiseksi ilmastonmuutokseen liittyviä riskejä ei työpaikalla juurikaan seurata. Työsuojelutoimijat kaipasivatkin lisää tietoa ilmastonmuutoksen vaikutuksista ja hallinnasta työturvallisuuskäytännön näkökulmasta: perustietoa, ala- ja ammattikohtaista tietoa, konkreettisia esimerkkejä ja keinoja sekä yleensä materiaalia työpaikan yhteisen käsittelyn ja kehittämisen tueksi.

Kartoitusten tulosten perusteella olennainen kysymys on se, millaista toimintaa ilmastonmuutoksen tulisi saada aikaan työpaikalla. Aiempien tutkimuksen mukaan koko työpaikan henkilöstön osallistava yhteistoiminta on keskeinen ilmastotoimijuuden vahvistamisessa, ja työpaikan ilmastotoimijuus on yhteydessä myös vaikuttavampiin ympäristötekoihin. Reedin (2008) mukaan työpaikan kokonaisvaltainen ympäristöjohtaminen vaatii keskeisten sidosryhmien mukaanottoa, työntekijät mukaan lukien, jotta kaikki ympäristövaikutukset tunnistetaan ja niitä vähennetään kattavasti. Aiempi tutkimuskirjallisuus tarjoaa näyttöä siitä, miten työpaikkatason ilmastotekoja toteutetaan onnistuneesti osallistamalla työntekijät. Työntekijöiden mukanaolo työpaikan ilmastotoimissa on yhteydessä muun muassa monipuolisempiin päästövähennykeinoihin (Markey et al., 2019) ja vahvempaan ympäristöasioiden hallintaan työpaikalla (Alt et al., 2015; Reed, 2008). Lisäksi työntekijöiden tieto paikallisista olosuhteista voi olla avainasemassa paikallisten ilmastonmuutokseen sopeutumiseen liittyvien ratkaisujen kehittämisessä (Kerry et al., 2012). Havaintoja osallistavan tavan eduista on tehty turvallisuustutkimuksessakin (mm. Silla ym., 2020).

Turvallisuusjohtamisen oppeja ilmastonmuutoksen hallintaan Seuraavassa pohdimme, miten turvallisuustutkimuksen ja -kehittämisen oppeja voisi hyödyntää ilmastonmuutokseen liittyvässä muutoksessa työpaikoilla. Työturvallisuuden tasoa on onnistuttu useilla aloilla nostamaan systemaattisen työn ansiosta (TVK, 2022). Työturvallisuuden tutkimuksessa on jo kehitetty ratkaisuja, joista voisi olla etua ja oppia ilmastonmuutokseen sopeutumisessa ja sen hillitsemisessä. Niiden avulla on pystytty luomaan työpaikoille yhteisen kehittämisen kulttuuria ja kestäviä ratkaisuja työtaturmien, vaaratilanteiden, onnettomuuksien ja prosessipolkeamien vähentämiseksi, vaikka kehittämisen tarvetta edelleen onkin.

Toimintakulttuuria voidaan luonnehtia arvoina ja oletuksina, jotka viime kädessä vaikuttavat siihen, miten käytännössä työpaikoilla ja organisaation eri tasoilla toimitaan (Schein, 1987). Keskeistä työturvallisuuden edistysaskelissa on tieto ja näkemys siitä, miten johtamisen ja kulttuurin rakentamisen kautta voidaan ottaa käyttöön uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja, jotka edistävät turvallisuuden hallintaa työpaikoilla myös työelämän rakenteiden avulla.

Systemaattisten turvallisuusjohtamisjärjestelmien käyttöön-otto on ollut keskeinen tapa nostaa turvallisuustasoa ja turvallisuuteen liittyvää käytännön tekemistä. Tulokset ovat näkyneet erityisesti turvallisuuskriittisillä aloilla, joissa turvallisuuden hallintajärjestelmät (Safety Management Systems, SMS) ovat olleet pakollisia jo pitkään. Ne ovat olleet myös toimialoilla työskentelevien yritysten toimilupaehtoina, joita valvovat alan viranomaiset. Turvallisuuden hallinnan menettelyiden kautta turvallisuuskulttuuria on pystytty parantamaan. Toisaalta turvallisuuskulttuuri vaikuttaa siihen, miten turvallisuuskäytäntöjä toteutetaan käytännössä (Antonsen, 2009). Tämä on näkynyt siinä, että turvallisuustavoitteisiin sitoutuminen on parantunut ja johto on ollut motivoitunut turvallisuuden parantamiseen. On tunnistettu ja opittu välttämään turvallisuutta vaarantavia arjen käytäntöjä. Turval-

lisuuskielillä sanoitettuna, on tehty entistä tarkempia riskin arviointia ja tapahtumien tutkintoja, otettu käyttöön vakio-työmenettelyjä kriittisiin työvaiheisiin ja opittu aiemmista vahingoista. Toisin sanoen, on sitouduttu turvallisuuden kehittämiseen niin, että toimenpiteet näkyvät juhlapuheiden lisäksi arjen käytännöissä.

Seuraavassa esittelemme turvallisuustutkimuksessa keskeisiä näkökulmia ja toimiviksi todettuja keinoja, joiden hyödyntämisestä voisi pohtia työpaikkojen ilmastotoimijuuden edistämiseksi.

Systemaattinen turvallisuuden hallinta

Ennakointi, tilannehallinta ja jälkihoito

Turvallisuudenhallinta on systemaattista toimintaa, jolla pyritään ennakoimaan vaaratilanteita ja onnettomuuksia, mutta myös toimimaan poikkeamatilanteissa sekä toipumaan ja oppimaan niistä (Hollnagel ym., 2006; Hollnagel, 2014). Käytännön keinoja ovat riskiarvioinnit, joiden avulla parannetaan tietoisuutta olemassa olevista riskeistä. Koulutuksen ja osaamisen kehittämisen avulla parannetaan valmiuksia toimia poikkeavien tilanteiden sattuessa. Jälkihoidon keinoja ovat tutkinta, analyysit ja korjaavien toimenpiteiden määrittely ja seuranta. Keinoja tulee olla myös henkisen ja fyysisen toimintakyvyn turvaamiseen, vaurioiden ja oireiden käsittelyyn ja hoitamiseen.

Opetusalan turvallisuustutkimuksessa havaitsimme (Teperi ym., 2018), että turvallisuudenhallinnan kolme keskeistä osa-aluetta – ennakointi, tilannehallinta ja jälkihoito – eivät välttämättä sellaisenaan riitä, vaan turvallisuuskäytäntöjen onnistumiseksi tarvitaan johtajuutta ja yhteistä kehittämisen tapaa. Esimerkiksi opetusosalalla keskeinen merkitys on sillä, miten paikallisjohtaja eli rehtori tai koulun johtoryhmä ottaa johtajuutta turvallisuuden johtamisesta ja turvallisuustietoisuuden ylläpitämisestä. Johtamisen kautta turvallisuuden kehittämisestä tulee yhteistä toimintaa, josta päätetään ja johon sitoudutaan työyhteisönä, sen sijaan että opettajat tekisivät vain yksilöllisiä ratkaisuja omissa luokissaan tai vain omissa työtavoissaan.

Ilmastotoimijuudessa edellytetään samoja systemaattisia keinoja: Miten työpaikka ennakoii ilmastonmuutoksen vaikutuksia toimintaansa, kuten äkillisiä sääolojen muutoksia, myrskyjä, tulvia tai niistä aiheutuvia sähkökatkoja ja logistiikkapulmia? Miten nämä vaikuttavat organisaation toimintakykyyn välittömästi ja lyhyellä tai pitkällä aikavälillä? Entä miten tiedossa olevaan lämpötilan yleiseen nousuun voi varautua tilojen suunnittelun, työaikajärjestelyjen, vaatetuksen ja vastaavien keinojen avulla, jotta työntekijöiden työ- ja toimintakyky sekä toiminnan tuottavuus säilyvät myös helteisissä? Voiko työelämässä jo yleistynyt ahdistuneisuus yhä lisääntyä erityisten nuorten keskuudessa, ja miten huomioida ilmastonmuutoksen vaikutukset mielialoihin ja työssä motivoitumiseen?

Ilmastonmuutoksen vaikutukset työhön ovat siis mitä moninaisempia. Ilmastonmuutos vaikuttaa suoraan sääolosuhteisiin ja tätä kautta erityisesti ulkona tehtävien töiden työolosuhteisiin. Systemaattisella tarkastelulla voidaan kartoittaa, millaisia vaikutuksia juuri oman työpaikan kohdalla voi realisoitua. Näin voidaan sopia eri tilanteisiin sopivat hallintakäytännöt ja keinot, jotka tukevat työpaikan toipumista poikkeavista tilanteista, oppimista ja toiminnan kehittämistä. Yleisemmin tulisi arvioida, miten tietoisuus ilmastonmuutoksesta muuttaa työelämässä vallitsevia arvoja, motivaatioita, valintoja ja tekoja.

Aiheuttajasta ratkaisijaksi

Ihmisen toiminta on todettu ilmastonmuutoksen aiheuttajaksi, ja ihminen on ainut mahdollinen vastuutaho ilmiön hillitsemiseksi ja ratkaisemiseksi (Thatcher & Yeow, 2016). Johtamisen ja henkilöstöhallinnon rooli korostuu, kun konkreettisesti suunnitellaan työpaikkojen ilmastotoimia. Niiden tulisi viestinnässään luoda enemmän toivekuvaa kuin uhkakuvaa: ”Meidän pitää toimia, mutta pystymme siihen, kun aloitamme nyt. Tehdään suunnitelma, aletaan hommiin”. Ihmisiltä ja organisaatiolta edellytetään joustavaa sopeutumis- ja ratkaisemiskykyä kahdenlaisessa aikaperspektiivissä: kykyä sopeutua, oppia, luoda uutta ja kehittyä pitkällä aikavälillä (kestävä kehitys), mutta myös vastata nopeasti äkillisiin tilanteisiin ja toimintaympäristön kriiseihin. Tässä tarvitaan työyhteisön kykyä uudistaa organisaation toimintaa yhdessä (Malinen ym., 2020).

Turvallisuuden edistämiseksi ihmisen ja organisaation toiminta nähdään keskeiseksi. Yksilön virheiden tarkastelusta ja syyllisten etsimisestä on siirrytty kohti kontekstin ymmärtämistä ja ympäristössä keskenään vaikuttavien eri tekijöiden tunnistamista (Dekker, 2015, 2016; Hollnagel, 2014). Tällöin myös kehittämisen painopiste ’yksilön muokkaamisesta’ muuttuu ja vastuu siirtyy työympäristöjen suunnittelijoille (system design), esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle: miten työ on järjestetty, onko siinä onnistumisen mahdollisuuksia (Dul ym., 2012; Karwowski, 2007).

Havahtumisesta toimintaan

Turvallisuustutkimuksessa on lähes 20 vuotta korostettu resilienssiä eli joustavuutta, kimmoisuutta, reagoitiherkkyyttä, kykyä toipua ja palautua vastoinkäymistä ja vahingoista sekä korjata toimintaa (Annarelli & Nonnino, 2016). Käsitettä käytetään yleisesti vastaavalla tavalla kuvatessa yksilöiden kykyä käsitellä ja toipua vastoinkäymisistä (Poijula, 2020). Nämä ovat keskeisiä taitoja myös ilmastotoimijuudessa.

Uuden ajattelun ja toimintatavan omaksumisessa tarvitaan tukea, ohjausta ja neuvontaa, konkreettisia malleja ja työkaluja, joilla edistää uutta ajattelua osaksi arjen toimintaa ja työtä. Edistyminen tapahtuu kehitysvaiheittain siten, että toiminnan ja kehittämisen kohde samalla laajenee (Teperi, Ruotsala & Ala-Laurinaho, 2021; Teperi ym., 2021): kun uuteen ilmiöön havahdutaan ja tullaan tietoisiksi kehittymisen tarpeesta,

aletaan systemaattisemmin kehittää osaamista sekä hankitaan tietoa ja malleja, joilla edistää uutta toimintatapaa. Tärkeää on päästä soveltamaan asioita käytännössä, sopia ja ottaa käyttöön uusia työtapoja. Arvioinnin myötä opitaan, miten uutta ajattelutapaa omassa työssä voi toteuttaa, ja voidaan edelleen tämentää esimerkiksi turvallisuuskäytäntöjä ja siten vakiinnuttaa uudenlainen toiminta. Nykyinen monin tavoin verkottunut toiminta edellyttää, että kehittämistä tehdään yhteistyössä myös kumppaneiden kanssa; tarvitaan systeemistä ilmiön tarkastelua ja muutoksen hallintaa, kun prosessin ja toimintamallien yhteiskehittelyä laajennetaan oman lähipiirin ulkopuolelle.

Ilmastonmuutoksessa tietoisuusvaihe on kestänyt vuosikymmeniä. Tieto ja osaaminen kestävämmästä tuotannosta ja prosesseista on kehittynyt erityisesti teollisuudenalojen innovaatioiden kautta. Konkreettisia muutoksia työpaikkojen käytännön toimintaan on jonkin verran olemassa, mutta kehitys ei ole ollut systemaattista. Ilmastonmuutos ei aiheuttanut vielä suurta huolta ainakaan työsuojelupaneelin vastaajissa, eikä yhteyttä työturvallisuuteen vielä laajasti tunnistettu (Työsuojelupaneeli, 2022). Tästä voisi päätellä, että tällä hetkellä kehitysvaiheen keskeisin haaste on vahvistaa työpaikkojen kykyä toteuttaa konkreettisia ilmastotekoja siten, että ne tietoisesti tunnistavat tekevänsä niitä ja saavat niistä onnistumisen kokemuksia.

Peri-inhimilliset riskit – ajattelun vääristymät ja jäärapäiset suhtautumisen tavat

Käyttäytymistieteessä on tutkittu kognitiivisia vinoumia eli ihmisillä esiintyviä taipumuksia hahmottaa ja painottaa havaintojaan ja tulkintojaan tietyillä tavoilla. Ajattelun vinoumat voivat johtaa virhearviointeihin tai toiminnan vääristymiseen, estymiseen tai hidastumiseen (Kahnemann, 2011). Ihmisen toiminnassa tunnustetaan myös taipumus siirtää asioita eteenpäin ilman, että saa tartuttua käytännön toimintaan, kuten odottaviin tehtäviin, vaikka kokisi ne tärkeiksi (Burka & Yuen, 2007). Työn kehittämisen tutkimuksessa toimintaa haittaaviksi tekijöiksi on tunnustettu myös osaamisen ja työn hallinnan puute (Leppänen, 1993).

Turvallisuuden kehittämisessä on eri aikoina käsitelty tyypillisiä riskejä, jotka voivat haavoittaa turvallisuuden toteutumista arjen työssä. Näitä ovat esimerkiksi mukavuudenhalu, välinpitämättömyys, motivaation puute, ylimielisyys ja machoasenne. Myös normien noudattamattomuutta ja toisaalta ohjeiden toimimattomuutta on pohdittu turvallisuustutkimuksessa (Teperi, 2023). Johtamisen puutteet on yleisesti tunnustettu turvallisuutta heikentäväksi tekijäksi (Flin, 2006; Antonsen, 2009). Vastaavilla tekijöillä voi olla keskeistä vaikutusta siihen, miten ilmastotoimijuutta työpaikoilla (tai vapaa-ajalla) otetaan.

Ilmastotoimijuudessa torjunta, kieltäminen, ajattelun vinoumat ja jämähäneet toimintatavat voivat estää aktiivista toimimista ja vastuun ottamista (Ekberg ym., 2022). Esimerkiksi mukavuudenhalu voi ilmetä haluna pitäytyä itselle parhaassa toimintatavassa, vaikka sen tiedon tasolla tietää haitalliseksi:

”Haluan kulkea työmatkat autolla, koska se on helpompaa”;
”Haluan ostaa uusia vaatteita, koska shoppailu on kivaa”. Vastaavasti voi ilmetä ylimielisyyttä, välinpitämättömyyttä, motivaation puutetta ja toiminnan siirtämistä – voi olla helpompi sulkea hankala ja monimutkainen asia oman todellisuuden ulkopuolelle, kuin ottaa vastuuta arjen teoista. Myös tiedon ja osaamisen puute voi olla esteenä käytännön toimiin tarttumiselle; tietoa tulee useista eri lähteistä ja eri intressiryhmät tuovat esille toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Voi myös olla epätietoisuutta konkreettisista tavoista, ohjeet voivat puuttua tai johtaminen ja päätöksenteko eivät tue aktiivista toimijuutta. Ympäristövastuullisen käyttäytymisen kirjallisuudessa on löydetty sama yhteys: Tieto ilmastonmuutoksesta ja keinoista hillitää sitä ei välttämättä tarkoita sitä, että henkilö toteuttaa omassa arjessaan ympäristömyönteisiä tekoja. Käyttäytymisen muutos on monimutkainen asia myös ilmastonmuutokseen ja ympäristönsuojeluun liittyvissä asioissa. (Kollmuss & Agyeman, 2010).

Ihmislähtöinen tapa kehittää turvallisuutta

Turvallisuuskirjallisuudessa on havaittavissa selkeitä kehityskulkuja ja -vaiheita, joiden kautta se on kehittynyt nykyiseen vaiheeseensa. Nykyinen turvallisuustutkimus korostaa systeemistä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka kokonaisuutena vaikuttavat turvallisuuden toteutumiseen. Puhutaan systeemisestä turvallisuudesta, johon vaikuttavat ihmisen ja organisaation toiminta sekä teknologia. Tämäkään määritelmä ei riittävän vahvasti huomioi työssä vaikuttavia monia piirteitä, joilla on havaittu olevan vaikutusta turvallisuuden toteutumiseen teknologian ja käytettävyyden lisäksi. Näitä ovat muun muassa aikapaine, kiire, työolosuhteet, osaamisen johtamisen keinot ja työprosessien toimivuus.

Tällä hetkellä tiedämme, että turvallisuuden kehittäminen ihmislähtöisestä näkökulmasta onnistuu, mikäli toimenpiteet toteuttavat kolmea perusperiaatetta. Ensinnäkin käsityksen turvallisuudesta, tuottavuudesta ja hyvinvoinnista tulee olla kokonaisvaltainen, ei kapea-alainen, esimerkiksi vain yksilön toimintaa korostava. Toiseksi kehittämisen tulee olla osallistavaa, jolloin turvallisuuden kehittäminen toteutetaan ihmisten kautta ja ihmisten kanssa. Tämä edellyttää, että työpaikalla on riittävästi ymmärrystä siitä, millaiset monen tasoiset asiat vaikuttavat ihmisen toimintaan yksilön, työn, ryhmätöiminnan ja organisaation tasolla. Kolmanneksi kehittämisen tulee olla ratkaisukeskeistä ja positiivisella kulmalla toteutettua. Mottona on: ”Ihmiset pääosin onnistuvat, tämä tulee tunnistaa ja nostaa esille”. Keskeisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi seuraavat: Miten arjen työ toteutuu? Mikä luo turvallisuutta? Millaista on, kun kaikki sujuu normaalisti? Millaisia esteitä ja edistäviä tekijöitä työssä onnistumiselle on? (Hollnagel, 2014; Teperi ym., 2021a, b).

Vastaavasti työpaikan ilmastotoimijuuden peruspilareina voidaan nähdä kokonaisvaltainen, systeeminen käsitys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat eri toiminnan tasoilla ilmastotoimijuuden onnistumiseen. Mitkä tekijät yksilö-, työ-, ryhmä- ja organisaatiotasolla vaikuttavat siihen, että ilmastotoimia ale-

taan työpaikalla toteuttaa? Vaikuttavatko siihen lainsäädäntö vai organisaation johtajuus, ilmapiiri tai työtovereiden väliset suhteet? Entä työhyvinvoinnin taso, jaksamistilanne tai osaamisen taso? Ilmastotoimijuuden voisi olettaa hyötyvän siitä, että ilmastotoimijuutta edistetään osallistavasti, työyhteisön yhteiskehittämisen keinoin. Ilmastotoimijuudessa on jo toimivia osia: mitä ne ovat, miten työyhteisön onnistuivat niitä toteuttamaan? Mikä oli henkilöstöhallinnon ja johtajuuden rooli näissä edistysaskelissa?

Turvallisuus-, terveys- ja hyvinvointiroolit – kestävyysjohtajuutta organisaatioihin?

Kestävyys päivänpolttavana kysymyksenä

Suomessa kestävyysteemaa on pidetty yllä yhteiskunnallisessa keskustelussa. Esimerkiksi kestävä kehityksen asiantuntijapaneeli (www.kestavyyspaneeli.fi) tukee kestävään kehitykseen vaikuttavaa päätöksentekoa ja yhteiskunnallista keskustelua tuomalla siihen tutkimukseen perustuvaa ymmärrystä sekä edistämällä ympäristö-, talous- ja sosiaalisten kysymysten yhteensovittamista. Vuoden 2019 alusta kestävä kehityksen asiantuntijapaneelin toimintaa ovat koordinoineet jaetusti Suomen ympäristökeskus (SYKE), Luonnonvarakeskus (Luke) ja Helsingin yliopistossa toimiva Kestävyystieteen instituutti (HELSUS). Paneeli toimii toimintakausittain ja nykyinen kausi päättyy vuoden 2022 lopussa. Paneeliin kutsutaan jäseniä eri tiedeorganisaatioista, jotka ehdottavat hakijoita paneelin jäseniksi. Saman toimintaidean mukaisesti toimivat myös Ilmastopaneeli ja Luontopaneeli, jotka ovat yhteistyössä organisoineet vuosittaista kongressia (EAAC20).

Kestävyysteemoista on puhuttu moninäkökulmaisesti jo pitkään, ja monessa asiassa on myös onnistuttu. Tilastojen mukaan viimeisen 30 vuoden aikana Suomen kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt ovat vähentyneet (Tilastokeskus, 2020). Juuri nyt erityisesti energiaratkaisut ovat esillä maailmapoliittisten jännitteiden seurauksena. Ilmastonmuutoksen rinnalla luontokato saa yhä enemmän huomiota olemassaoloamme uhkaavana kriisinä.

Työpaikkojen rooli kestävyden edistämässä on keskeinen, sillä työpaikat, organisaatiot ja toimialat ovat ne keskeiset niveltekijät, jotka jalkauttavat yhteiskunnallisen päätöksenteon ja valtionhallinnon määrittelemät toimenpiteet käytännön toiminnaksi. Tällöin myös johtajien ja esihenkilöiden rooli tulee keskeiseksi. Aiempien tuotanto-, laatu-, turvallisuus- ja henkilöstöjohtajuuden rinnalle nousee kestävyden johtaminen. Onko tuo johtajuus erilaista kuin aiemmin haluttuun otettujen johtajuuksien? Työ- ja organisaatiopsykologian klassisen ymmärryksen mukaan tarkasteltuna johtajuuden keskeiset huolehdittavat asiat ovat perustehtävän kirkkaus, työnjaon selkeys ja tiedonkulun sujuvuus (Järvinen, 1999; Setälä, 1994). Nämä perusasiat eivät ole muuttuneet, vaikka toimintaympäristö on muuttunut. Johtajuuden tulee edelleen olla näkyvää, ja rooli tulee tietoisesti ja selkeästi ottaa – joh-

tajuuden puutteesta seuraa monenlaisia pulmia arjen työhön, tuotantoon sekä hyvinvointiin (Järvinen, 1999). Kysymys kuuluu, ovatko suomalaiset johtajat ja muut johtamisrooleja kantavat toimijat valmiita kestävyysjohtajuuden ottamiseen ja vastuun kantamiseen?

Miten tietoisuus ja pakko muuttuvat käytännön mielekkääksi toiminnaksi?

Tuoreen turvallisuustutkimuksemme perusteella tiedämme, että uudenlaisen ajattelu- ja toimintatavan (inhimillisten tekijöiden lähestymistavan) läpivienti turvallisuuskriittisillä aloilla on vienyt lähes 20 vuotta (Teperi ym., 2021b; Teperi ym., 2023). Organisaatiotutkimuksesta tiedetään, että toimintakulttuurin muutos vie aikaa helposti viidestä kymmeneen vuoteen (Schein, 1987). Viidessä vuodessa voidaan saada aikaa paljon edistymistä niin, että muutos näkyy jo lisääntyneenä tietoisuutena, uuden lähestymistavan osaamisen kehittymisenä sekä joissakin turvallisuusjohtamisen käytännöissä. Kehittymisen tarvetta oli vielä siinä, miten uusi lähestymistapa näkyi arjen työssä, työolosuhteissa ja työympäristöissä. Ajattelutavan muutos antoi kuitenkin edellytykset sille, että toimintaa osataan joustavasti muuttaa tulevien vuosien aikana. Orastavaa toimintaa oli nähtävissä organisaatioiden välisessä, systeemissä yhteistyössä turvallisuuden parantamiseksi ennakoivana, ihmisten ja organisaatiotahojen välisenä yhteistyönä (Teperi ym., 2021b).

Turvallisuustutkimuksessa tutkimuskohteita ovat olleet erityisesti turvallisuuskriittiset alat, kuten ilmailu, ydinvoima ja merenkulku. Ne ovat etunenässä alkaneet soveltaa ihmisten tekijöiden näkökulmaa osaksi turvallisuusjohtamista ja osaamisen kehittämistä. Synnä soveltamiselle ei ole ollut varsinaisesti hyvä tahto ihmislähtöiseen ajatteluun, vaan koska näkökulman toimeenpanosta tullut pakollista lainsäädännön ja kansainvälisen ohjauksen kautta. YK:n alaiset, toimialoja ohjaavat organisaatiot ja järjestöt ovat määritelleet suuntaviivat, joiden mukaan kansallisen tason turvallisuutta on pitänyt kehittää. Taustalla vaikuttavina tekijöinä ovat olleet näillä aloilla tapahtuneet suuret onnettomuudet, kuten Tshernobylin ja Fukushiman ydinvoimaonnettomuudet sekä Teneriffan lento-onnettomuus, joilla on ollut traagisia, laaja-alaisia seurauksia ympäristöön. Tämän seurauksena toimialojen turvallisuuden edistämiseen on vahvasti panostettu (mm. Weick, 1993; Weick & Sutcliffe, 2001). Näillä aloilla tutkimuksen ja kehittämisen kohteena on ollut ihmisten tekijöiden hallinnan sisällyttäminen osaksi toimialojen ja organisaatioiden turvallisuuden hallinnan järjestelmiä ja työpaikkojen turvallisuuskäytäntöjä. Näistä esimerkkejä ovat poikkeamien raportointi, vaaratilanteiden ja tapaturmien tutkinnat sekä näistä oppiminen.

Työn keskiössä on ollut kysymys siitä, miten parantaa ihmisten toimintavalmiutta ja osaamista (resilienssiä) eri toimintajärjestelmän tasoilla yksilöstä organisaatioihin. Tutkimusten tuloksena on havaittu, että lakisääteinen vaatimus pystytään muuttamaan turvallisuutta parantaviksi ajattelu- ja toimintatavoiksi, kun muutoksessa hyödynnetään tietämystä ihmisen toiminnasta. Onnistumisen elementtejä ovat organisaation ke-

hitysvaiheiden ja työkontekstin tunnistaminen sekä konkreettiset, helposti käytettävät mallit ja välineet, jotka perustuvat tutkittuun tietoon. Kehittämisen tulee perustua systeemiseen, kokonaisvaltaiseen kuvaan toimintaan vaikuttavista tekijöistä sekä ratkaisukeskeiseen työotteeseen.

Vastaavasti ilmastonmuutoksen hallinnan tiedetään edellyttävän systeemistä kokonaiskuvaa siitä, miten ilmastonmuutos näkyy vesistöissä, maaperässä ja muissa ihmisten elinolosuhteissa (IPCC, 2022). Ilmastonmuutokseen varautuminen ja sen hillitseminen ovat monimutkaisuuden hallintaa, joka edellyttää useiden eri toimialojen ja toimijoiden välistä yhteispeliä ja yhteistä tahtotilaa – strategista johtamista. Jos työpaikka aloittaa kestävyystavoitteiden johtamisen tänään, niin voisiko muutoksia olla nähtävillä tällä vuosikymmenellä, jota on pidetty ilmastonmuutoksen ratkaisevana vuosikymmenenä?

Tulevaisuuden tutkimuksessa tulisi tarkastella, voisiko edellä kuvattuja turvallisuustutkimuksen havaintoja edelleen soveltaa kestävyystavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteiskunnan ja kansalaisten tasolla muutosta on jo tehty, mutta työpaikkatason tarkastelu on jäänyt verrattain heikoksi. Työpaikka on kuitenkin keskeinen niveltekijä haluttaessa saada aikaan kestävyysmuutosta. YK on määritellyt yhteensä 17 kestävyystavoitetta (UN, 2022), joihin sisältyy mm. köyhyyden ja nälän vähentämisen sekä tasa-arvon ja koulutuksen tavoitteet. Työelämää erityisesti koskevia tavoitteita ovat puhdas teollisuus, kestävät tuotannon tavat, työn turvallisuus, henkilöstön työkyky ja hyvinvointi. Näiden kautta on selvää, että tulevaisuuden työelämän kyvykkyyttä määritellään yritysten uudistumiskyvyn ja yritysten toimintatapojen eettisyyden kautta.

Kansainvälisessä keskustelussa perinteinen tapa jäsentää työterveyttä ja työturvallisuutta on ollut termipari Occupational Health and Safety (OHS). Yrityksissä alueen vastuuhenkilöitä on myös kutsuttu nimikkeellä EHS tai EHSQ (Environment, Health, Safety, Quality), joissa ympäristöasiat on otettu huomioon. Toisaalta, inhimillisiä tekijöitä ja turvallisuutta käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on puhuttu termillä HTO, mikä viittaa systeemiseen ihmisen, teknologian ja organisaation väliseen vuorovaikutukseen (Human-Technology-Organisation). Tulisiko termeihin lisätä sana Sustainability tai Nature? Vai kattaako nykyinen systeemiseen turvallisuuteen viittaava termi (systemic safety) kestävyysteemat?

Nimikkeet tai termit eivät sinällään kehitä itse toimintaa, mutta toisaalta ne voivat omalta osaltaan vaikuttaa siihen, millaisia vastuurooleja työpaikoille perustetaan ja miten toimintaa määritellään ja ohjataan ja johdetaan. Tulisiko työpaikoille siis nimetä turvallisuus-terveys-hyvinvointi- ja kestävyyspäälliköitä ja asiantuntijoita? Voisivatko nykyiset työsuojelun ammattilaiset vastata myös siitä, että kestävyys- ja ilmastotavoitteet toteutuvat?

Yhteenveto

Tässä kirjoituksessa olemme pohtineet, miten turvallisuuden kehittämisestä ja johtamisesta saatuja oppeja voi tehdä näkyväksi ja hyödyntää työpaikan ilmastotoimijuuden edistämässä. Elämme turbulentissa maailmantilanteessa, ja ilmastonmuutos on yksi kriittisimpiä asioita, joka haastaa suomalaisten työpaikkojen johtoa, henkilöstöammattilaisia ja työntekijöitä. Ilmastotoimijuus edellyttää uudenlaisia ajattelua ja toimintatapoja. Vastaavaa turvallisuusajattelun ja -käytäntöjen muutosta ja kehittämistä on onnistuttu toteuttamaan suomalaisilla työpaikoilla menestyksekkäästi. On pystytty parantamaan turvallisuuden tasoa ja opittu toteuttamaan positiivista, ennakoivaa ja inhimilliset tekijät huomioivaa systemaattista toimintaa.

Kuten turvallisuuskulttuurin muutos, ilmastonmuutokseen liittyvä työ on toimintakulttuurin muuttamista. Vastuullisuus, kestävä toiminta sekä ilmastonmuutokseen sopeutumisen edellyttämä resilientti toiminta edellyttävät uutta osaamista ja konkreettisia muutoksia työprosesseissa ja toimintamalleissa. Muutoksen edistäminen ja uudistuminen ovat arkista työtä, joka vie vuosia, edellyttäen systemaattista, tietoista ja sinnikästä puurtamista. Jonkun on otettava vastuu ja johdettava muutosta. Työn käynnistämisessä ja ylläpitämisessä johdon, esihenkilöiden, asiantuntijoiden ja henkilöstöhallinnon rooli on keskeinen suunnan näyttämisessä, toimenpiteiden määrittelyssä ja vaikutusten arvioinnissa.

Lähivuosina jokaisella työpaikalla tarvitaan johtajuutta ja yhteistä pohdintaa siitä, mitkä ilmastotoimijuuden käytännöt ovat kaikkein vaikuttavimmat ja tarpeellisimmat. Keskeisiä ovat toimenpiteet, joilla ilmastotoimia yhdessä kehitetään ja toteutetaan. Sitoutuminen uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin syntyy yhteisten kokeilujen kautta. ■

LÄHTEET

- Alt, E., Díez-de-Castro, E. P. & Lloréns-Montes, F. J. (2015). Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: The Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision, *Journal of Business Ethics*, 128(1), 167-181. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2095-x>
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Antonsen, S. (2009). *Safety culture: Theory, method and improvement*. CRC Press.
- Burka, J., & Yuen, L. M. (2007). *Procrastination: Why you do it, what to do about it now*. Hachette UK.
- Dul, J., Bruder, R., Buckle, P., Carayon, P., Falzon, P., Marras, W.S., Wilson, J.R. & van der Doelen, B. (2012). A strategy for human factors/ergonomics: developing the discipline and profession, *Ergonomics*, 55(4), 377-395. <https://doi.org/10.1080/00140139.2012.661087>
- Dekker, S. (2015). *Safety Differently. Human Factors for a New Era*. (2nd ed.). CRC Press.
- Dekker, S. (2016). *Just culture: Balancing safety and accountability*. CRC Press.

- EEAC30. (2022, syyskuu 14). Parallel session 3: Green transition and work – Contributing skills and adapting to climate change. EEAC Annual Conference 2022, Helsinki, Suomi. <https://eeac.eu/annual-conferences/30th-eeac-annual-conference-helsinki-14-15-september-2022/>
- Ekberg, K., Forchtner, B., Hultman, M., & Jylhä, K. M. (2022). *Climate Obstruction: How Denial, Delay and Inaction Are Heating the Planet*. Taylor & Francis.
- Flin, R. (2006). Erosion of managerial resilience: From Vasa to NASA. In Hollnagel, E. & Woods, D. D. (Eds.) *Resilience engineering* (s. 223-233). CRC Press.
- Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II*. Ashgate Publishing.
- Hollnagel, E. Woods, D.D. & Leveson, N. (Eds.). (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing Ltd.
- Järvinen, P. (1999). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. WSOY.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Karwowski, W. (2007). Ergonomics and human factors: The paradigms for science, engineering, design, technology and management of human-compatible systems. *Ergonomics*, 48(5), 436-463. <https://doi.org/10.1080/00140130400029167>
- Kerry, J., Pruneau, D., Blain, S., Langis, J., Barbier, P., Mallet, M., Vichnevetski, E., Therrien, J., Deguire, P., Freiman, V., Lang, M. & Laroche, A. (2012). Human competences that facilitate adaptation to climate change: a research in progress, *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 4(3), 246-259. <http://dx.doi.org/10.1108/17568691211248711>
- Kollmuss, A. & Agyeman, J. (2010). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?, *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260. <https://doi.org/10.1080/13504620220145401>
- Leppänen, A. (1993). Työn käsitteellisen hallinnan ja hyvinvoinnin yhteydet ja kehittyminen paperinvalmistuksessa työskentelevillä. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja. Lisänumero 6/93. Työterveyslaitos.
- Malinen, S., Janhonen, M., Heiniö, M., Walker, B. & Nilakant, V. (2020). Kun maailma järkkyy. *Suomen Sotilas*, 102(2), 89-92.
- Markey, R., McIvor, J., O'Brien, M. & Wright, C. F. (2019). Reducing carbon emissions through employee participation: evidence from Australia. *Industrial Relations Journal*, 50(1), 57-83. <https://doi.org/10.1111/irj.12238>
- Poijula, S. (2020). *Resilienssi*. Kirjapaja.
- Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: a modelling problem, *Safety Science*, 27(2-3), 183-213. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(97\)00052-0](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(97)00052-0).
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417-2431. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014>
- Schein, E.H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin + Göös.
- Setälä, M. (1994). Seireenien laulut. Muutoksen läpivienti johdon työnä. Tampereen aluetyöterveyslaitos, Työterveyslaitos.
- Silla, I., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (2020). Upward Voice: Participative Decision Making, Trust in Leadership and Safety Climate Matter. *Sustainability*, 12(9), 3672. <https://doi.org/10.3390/su12093672>
- TEM. (2020). Yhteenvedo toimialojen vähähiilisyyskartoista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:52. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-525-6>
- Teperi, A. M., Lindfors, E., Kurki, A. L., Somerkoski, B., Ratilainen, H., Tiikkaja, M., ... & Pajala, R. (2018). Turvallisuuden edistäminen opetuslalla: Edusafe-projektin loppuraportti.
- Teperi, A.-M., Ruotsala, R., & Ala-Laurinaho, A. (2021a). Inhimilliset tekijät turvallisuudessa: Onnistuneen kehittämisen elementtejä. Työterveyslaitos.
- Teperi, A.-M., Ruotsala, R., Ala-Laurinaho, A., Asikainen, I., Paajanen, T. & Lantto, E. (2021b). Inhimilliset tekijät turvallisuudessa – interventioiden vaikutukset. Loppuraportti Työsuojelurahastolle. Työterveyslaitos.
- Teperi, A.-M. (2023). Ihminen turvallisuuden tekijänä. *Gaudeamus*.
- Thatcher, A. & Yeow, P. H. (2016). A Sustainable System of Systems Approach: A New HFE Paradigm. *Ergonomics*, 59(2), 167-178. <https://doi.org/10.1080/00140139.2015.1066876>
- Tilastokeskus. (2022). Kasvihuonekaasupäästöjen raportoinnissa alkaa uusi kausi. Viitattu marraskuu 17, 2022, <https://www.stat.fi/julkaisu/cktlew2c03aln0a515eyjyxe8>
- Toivainen, P. (2007). *Ilmastonmuutos*. Nyt. Otava.
- Työsuojelupaneeli. (2022). Työsuojelu ja ilmastonmuutos. Viitattu marraskuu 17, 2022, <https://tyoelamatieta.fi/fi/dashboards/tyosuojelupaneeli-climate>
- Työterveyslaitos. (2022). Ilmastonmuutos ja työ – systemaattinen tiedonkeruu ilmastonmuutokseen kytkeytyvistä työelämävaikutuksista. Viitattu marraskuu 17, 2022, <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/ilmastonmuutos-ja-tyo-systemaattinen-tiedonkeruu-ilmastonmuutokseen-kytkeytyvista>
- UN. (2022). The 17 goals. Viitattu marraskuu 17, 2022, <https://sdgs.un.org/goals>
- Weick, K. (1993). The vulnerable system: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. In Roberts, K. H. (Eds.): *New Challenges to understanding Organizations*. Macmillan.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected* (Vol. 9). Jossey-Bass.
- ANNA-MARIA TEPERI** FT, dos. on Työterveyslaitoksen (TTL / FIOH) työturvallisuuden tutkimusprofessori. Hän on dosentti Tampereen yliopistossa, aiheessa *Inhimilliset tekijät turvallisuuden hallinnassa sekä Vaasan yliopistossa, aiheessa Organisaatiot ja johtaminen, erityisesti ihmisten toiminta turvallisuudessa. Hänellä on 30 vuoden kokemus ihmisen toiminnan tutkimuksesta paperiteollisuudessa, turvallisuuden kannalta kriittisillä aloilla, kuten eri liikennealoilla ja ydinvoimateollisuudessa sekä julkisella sektorilla. Hän on koulutukseltaan filosofian tohtori Helsingin yliopiston käyttätymistieteistä sekä työ- ja organisaatiopsykologian lisensiaatti Helsingin yliopistosta ja psykologian maisteri Tampereen yliopistosta. Hänellä on pedagoginen tukinto Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta. Teperi on työskennellyt johtavana työterveyspsykologina ja kehittämisspäällikkönä Helsingin työterveyskeskuksessa. Hän on toiminut Onnettomuustutkintakeskuksen Human Factors-asiantuntijana sekä Fennovoiman kansainvälisen turvallisuuskomitean puheenjohtajana.*
- ARJA ALA-LAURINAHO**, TkL, on Työterveyslaitoksen vanhempi asiantuntija. Hän on toiminut tiimipäällikkönä, projektipäällikkönä, tutkijana ja kehittäjänä ja toteuttanut lukuisia T&K-hankkeita eri teollisuuden toimialoilla ja erikokoisissa yrityksissä koskien erityisesti työn muutosten hallintaa ja osallistavaa kehittämistä. Hänen kiinnostuksen kohteitaan ovat organisaatiomallit, työprosessit ja työtoiminta sekä teknologisen kehityksen, erityisesti digitalisaation, luomat mahdollisuudet uudenlaisiin sosiaalisiin innovaatioihin ja käytäntöihin työn tekemisessä ja organisoimisissa, nyt erityisesti ilmastonmuutoksen ja kiertotalouden tuomiin systeemiin haasteisiin soveltaen.
- FANNI MOILANEN**, VTM, on Työterveyslaitoksen tutkija ja väitöskirjatutkija Helsingin yliopistossa. Hän on kiinnostunut kestävyyskriisien, kuten ilmastonmuutoksen ja ylikulutuksen tutkimuksesta ja ihmisten toiminnasta kestävyyskriiseissä. Hänen väitöskirjatutkimuksensa käsittelee kestävyysmurrosten ja työntekijöiden välisiä yhteyksiä ja työntekijöiden kokemuksia oman työn ekologisesta kestävydestä ja kestävämmästä. Kestävyystutkimuksen lisäksi hänen asiantuntemuksensa liittyy työelämän, innovaatioiden ja energian kysymyksiin.

Maija Viitasaari
Maria Järleström
Essi Saru



Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi

Tässä artikkelissa kuvataan, miten maailman vastuullisimmiksi listatut ja arvioidut yritykset raportoivat henkilöstöjohtamisesta. Empiirinen yritysaineisto on kerätty Corporate Knightsin vuoden 2021 Global 100 -mittariston pohjalta. Laadullisessa analyysissä tunnistettiin neljä vastuullisen henkilöstöjohtamisen pääaluetta: henkilöstön kehittäminen, henkilöstön sitoutuminen, monimuotoisuus ja inklusio sekä terveys ja hyvinvointi. Kukin pääalue sisältää alaluokkia ja niihin liittyviä mittareita. Alustavat tulokset syventävät ymmärrystä siitä, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen tulkitaan käytännössä. Tulokset voivat auttaa henkilöstöammattilaisia vastuullisuuden raportoinnissa.

AVAINSANAT: vastuullinen henkilöstöjohtaminen, vastuullisuusraportointi, mittaaminen

Johdanto

Vastuullisuus ja sen toteutuminen yrityksissä on yksi aikamme suurista kysymyksistä. Vaatimukset yritysten vastuullisuudelle ovat kasvaneet viime vuosien aikana ja yrityksiä jopa listataan paremmuusjärjestykseen vastuullisuuskriteerien perusteella. Yritysvastuusta onkin tullut varsin näkyvä ja olennainen osa yritysten strategiaa, johtamista ja viestintää (Carroll, 2015). Yritysten kohdalla vastuullisuus linkittyy kolmeen laajalti tunnistettuun vastuullisuuden elementtiin eli sosiaaliseen vastuuseen (ihmiset), taloudelliseen vastuuseen (hallinto) ja ympäristövastuuseen. Lainsäädännöllä on keskeinen rooli näissä kaikissa, ja se asettaa minimitason vastuulliselle toiminnalle. Vastuullisuuskysymykset kiinnostavat etenkin yritysten sidosryhmiä.

Yrityksillä on yhä suurempi tarve osoittaa sidosryhmilleen, että niiden toiminta on vastuullista. Erityisesti sijoittajien kiinnostus vastuullisuutta kohtaan on kasvanut merkittävästi

viimeisten kymmenen vuoden aikana (EY, 2020). Syynä tähän on se, että vastuullinen yritystoiminta nähdään menestyksekkäänä ja tuottavana myös tulevaisuudessa. (Mishra ym., 2013; McKinsey & Company, 2017). Toisaalta vastuullisella toiminnalla on myös eettinen itseisarvo, ja yritykset tunnustavat tämän itseisarvon.

Yritysten sosiaalista vastuuta on tutkittu vielä suhteellisen vähän ja erityisesti niitä käytänteitä, jotka liittyvät vastuullisuuteen organisaatiotasolla. Osa yritysten sosiaalista vastuullisuutta on vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteistö on yhä suhteellisen uutta ja siten vielä jokseenkin vakiintumatonta.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimusalue uudistaa varsin yksipuolista ja tuloksellisuuskeskeistä, strategisessa henkilöstöjohtamisessa jo vuosia esillä ollutta näkökulmaa (Beer ym., 2015). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sellaisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja strategi-

oiden omaksumista, jotka mahdollistavat sekä taloudellisten, sosiaalisten että ympäristöllisten tavoitteiden saavuttamisen. Olennaista käytänteissä on myös se, että ne ottavat huomioon organisaation toiminnan sisäiset ja ulkoiset vaikutukset sekä niiden pitkän aikavälin. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella pyritään myös kontrolloimaan mahdollisia kielteisiä sivuvaikutuksia yrityksen sidosryhmille ja etenkin työntekijöille. (Ehnert ym., 2016.)

Vastuulliseksi miellettyistä henkilöstökäytänteistä ei ole yksimielisyyttä, vaan keskustelussa nousevat esiin hyvin monenlaiset henkilöstöjohtamisen käytänteet. Näitä ovat muun muassa yhteistyöhön perustuva henkilöstön kehittäminen, avoin viestintä, henkilöstön osallistumiseen kannustavat organisaation rakenteet ja kunkin vahvuuksiin perustuva suoriutumisen arviointi (Browning & Delahaye, 2011; Donnelly & Proctor-Thompson, 2011; Ehnert, 2009; Guerci & Pedrini, 2014; Wells, 2011). Osa näistä henkilöstökäytänteistä on liitettävissä osaksi ns. ”pehmeää” henkilöstöjohtamista, jonka lähtökohdana on henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen tulokellisuuden tavoittelemisen yhtäaikaista (Guest, 2017).

Henkilöstökäytänteet voidaan nähdä käytännön toimina, joilla organisaatiot pyrkivät rakentamaan vastuullisesti toimivia organisaatioita (Podgorodnichenko ym., 2020). Niiden kautta pyritään myös tuomaan yritysten yhteiskuntavastuun näkökulmia vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen. Haasteita kuitenkin aiheutuu, kun tämän toiminnan lopputuloksia raportoidaan sidosryhmille (esim. Schouteten ym., 2021; Stahl ym., 2020). Yrityksiin näet kohdistuu odotuksia sekä sisäisiltä että ulkoisilta sidosryhmiltä vastuullisen toiminnan osalta (Järström ym., 2018). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulosten mittaaminen ja arviointi olisivat kuitenkin olennaisia, jotta vastuullisuuden kehitystä olisi mahdollista seurata (Kramar, 2022).

Vastuullisuusraportointi on yksi yritysten tapa viestiä sidosryhmilleen. Se on myös keino lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä. Vastuullisuusraportointi on lisääntynyt viime vuosien aikana ja maailmanlaajuisesti jo 80 % yrityksistä raportoi vastuullisuudestaan. Suuret globaalit yritykset ovat edelläkävijöitä vastuullisuusraportoinnissa ja niiden omaksuma tapa raportoida vastuullisuudesta ennakoivat trendejä. (KPMG, 2020.)

Myös tutkimuksen puolella vastuullisuusraportointi on ollut kiinnostuksen kohteena. Tutkimukset osoittavat, että raportoinnin yhtenä päätarkoituksena on raportoida siitä, että ympäröivää yhteiskuntaa tai luontoa ei vahingoiteta (Sethi ym., 2017). Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vastuullisuuden raportointi näyttäisi seurailevan aiempia vuosiraportoinnin tapoja, mutta sitä laajemmin esiin nousevat esimerkiksi monimuotoisuuden, inklusion ja ihmisoikeuksien teemat (Ehnert ym., 2016; Barrena-Martinez ym., 2017). Tyypillistä raportoinnille on myös sen keskittyminen enemmän yrityksen sisäisiin asioihin (esim. työolot) kuin ulkoisiin vaikutuksiin (esim. ihmisoikeudet) (Ehnert ym., 2016). Tämä kertonee myös siitä, että vastuullisuuden raportoinnin käytänteet ovat vielä kehittymässä, ja selkeitä suuntaviivoja sille ei ole vielä olemassa. Lisäksi vastuullisiksi miellettyjen henkilöstökäy-

tänteiden suuri määrä aiheuttaa haasteita raportoinnille (Diaz-Carrion ym., 2018).

Seuraavaksi esittelemme, miten maailman vastuullisimmiksi arvioidut yritykset (Corporate Knights, 2021) raportoivat henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja näiden käytänteiden mittaamisesta vastuullisuusraporteissaan. Moninaisten mittarien vuoksi näiden maailman vastuullisempien yritysten voidaan nähdä olevan roolimalleja muille yrityksille henkilöstöjohtamisen käytänteissä. Toisaalta suurten ja globaalien pörssiyritysten raportointikeinojen sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen mittareiden käytön voidaan nähdä ennakoivan tulevia trendejä vastuullisen henkilöstöjohtamisen saralla myös laajemmin.

Tutkimusaineisto

Tutkimuksessamme tarkastelimme maailman vastuullisimpien yritysten henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Corporate Knights mittaa, valitsee ja listaa maailman vastuullisimmat yritykset ympäristö-, sosiaalisten, hallinnollisten ja taloudellisten mittarien mukaisesti. Esimerkiksi loukkaantumiset, kuolemat, henkilöstön vaihtuvuus ja maksetut sairaspoissaolot ovat sosiaalisia mittareita, jotka liittyvät läheisesti henkilöstöön.

Tutkimuksen kohteeksi valitsimme vuoden 2021 Global 100-listauksen 40 vastuullisinta yritystä. Kiintoisa havainto Pohjoismaisesta näkökulmasta on se, että TOP40 listauksessa on mukana kolme suomalaista yritystä (Neste, Metso Outotec ja UPM), neljä tanskalaista yritystä (Orsted, Vestas Wind Systems, Chr Hansen Holding, Novozymes) ja yksi norjalainen yritys (Storebrand ASA). Skandinaviaa (Ruotsi, Tanska ja Norja) on yleensä pidetty maailman johtavana sosiaalisessa vastuussa ja kestävässä kehityksessä (ympäristövastuu).

Selvitimme yritysten vastuullisuusraporteissa ilmeneviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä sekä niiden mittareita. Tarkastelimme uusimpia saatavilla olevia vastuullisuusraportteja. Mikäli vastuullisuusraporttia ei ollut saatavilla, tarkasteltiin yrityksen vuosiraporttia. Poikkeuksena oli Metso Outotec, jolla ei tutkimuskentekohdella ollut fuusioitumisen jälkeistä yhtenäistä vastuullisuusraporttia.

Henkilöstöjohtamista käsittelevä osuus vaihteli määrällisesti merkittävästi – yhdestä sivusta 40 sivuun. Seuraavaksi esittelemme, millaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja mittareita maailman vastuullisimpien yritysten vastuullisuusraporteissa havaittiin.

Henkilöstöjohtaminen vastuullisuusraporteissa

Henkilöstöjohtaminen maailman vastuullisimpien yritysten vastuullisuusraporteissa koostuu pääsääntöisesti neljästä eri tavoitteesta: henkilöstön kehittäminen, henkilöstön sitoutumi-

nen, monimuotoisuus ja inklusio sekä terveys ja hyvinvointi. Tavoitteisiin pyritään monin erilaisin henkilöstöjohtamisen käytäntein ja näitä käytänteitä mitataan erilaisilla mittareilla. Taulukosta 1. näkyvät vastuullisen henkilöstöjohtamisen eri kategoriat eli tavoitteet ja niihin kuuluvat käytänteet.

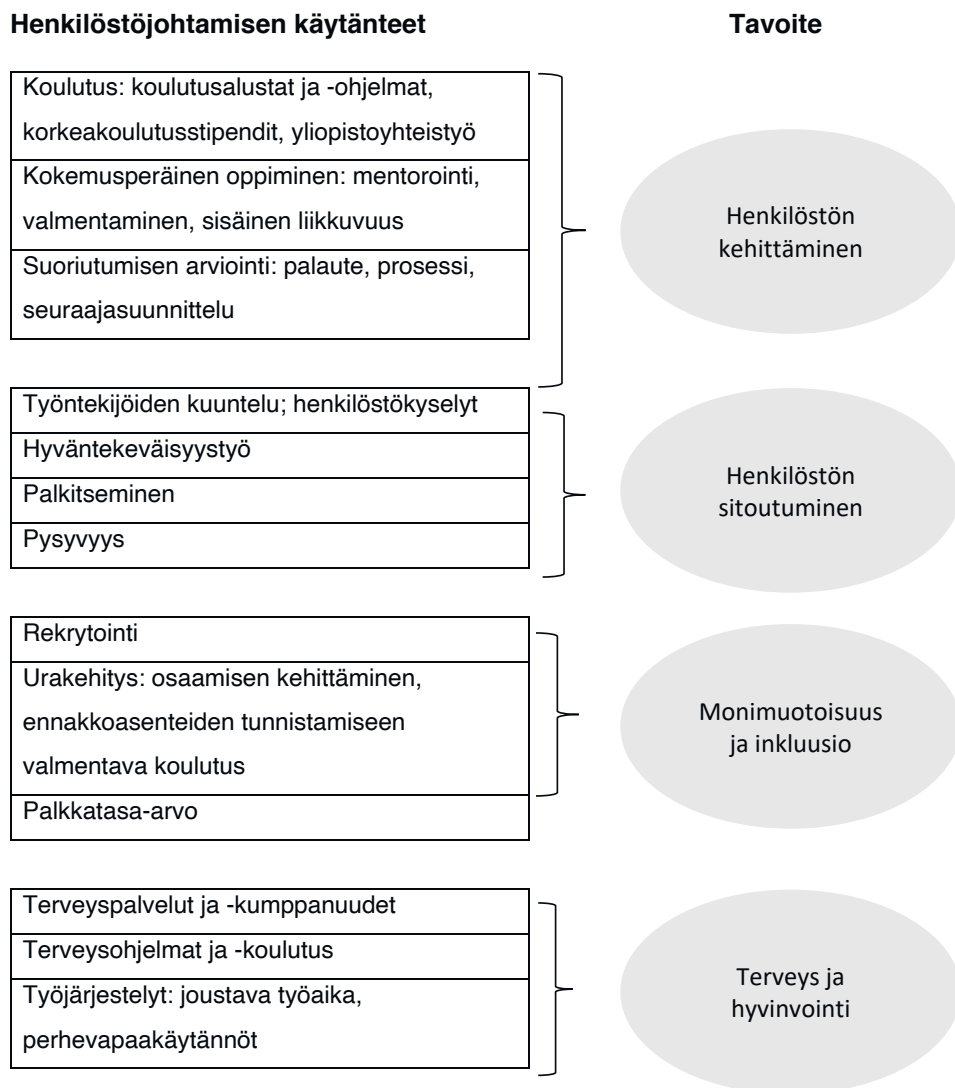
Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisen kategoriaan kuuluvat henkilöstöjohtamisen käytänteet pyrkivät henkilöstön osaamisen ja suoriutumisen kehittämiseen sekä arviointiin. Tähän kategoriaan kuuluvat käytänteet on jaettu kolmeen osaan: koulutus, kokemusperäinen oppiminen sekä suoriutumisen arviointi. Koulutus näkyy vastuullisuusraporteissa erilaisina koulutusohjelmina ja -alustoina sekä niiden esittelyinä, työnantajan tarjoamina korkeakoulutusstipendeinä ja yhteistyönä yliopistojen kanssa.

Koulutukseen liittyvät mittarit voidaan jaotella koulutukseen liittyvään tarjontaan, koulutusten suorittamiseen sekä koulutusten lopputuloksiin. Koulutustarjontaan liittyviä mittareita ovat:

- uusien koulutusmoduulien määrä
- koulutusaloitusten prosentuaalinen saavutettavuus työntekijöitä kohden
- korkeakoulutuksen stipendien määrä ja harjoittelijoiden määrä, joita yhteistyöyliopistoista on työllistyneenä yrityksessä.

Vastuullisuusraporteissa kuvattu koulutustarjonta liittyy siinä näin ollen tarjolla olevaan sisäiseen koulutukseen, mutta myös ulkoiseen koulutukseen. Yliopistoyhteistyö perustuu molemminpuoliseen hyötyyn – sekä työntekijöiden koulutukseen, jonka suorittamiseen työntekijät voivat saada stipendijä, että yliopistojen opiskelijoiden työllistämiseen harjoitteluhelmien kautta.



Taulukko 1. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja käytänteet.

Koulutusten suorittamiseen liittyviä mittareita ovat:

- työntekijöiden määrä koulutusohjelmissa
- koulutukseen osallistuneiden työntekijöiden osuus
- pakollinen tuntimäärä, joka henkilöstön on käytävä koulutuksia
- työntekijöiden käyttämät koulutustunnit sekä
- suoritettujen koulutusohjelmien määrä.

Koulutusten suorittamista mitataan siis koulutusten ja koulutustuntien määrillä. Edellä mainitut mittarit liittyvät koulutusten suorittamiseen, mutta tämän lisäksi kategoriaan kuuluvana mittarina nähdään koulutusten lukukausimaksujen hyvitysten rahallinen määrä. Työntekijöitä pyritään kannustamaan suorittamaan ulkoisia koulutuksia hyvittämällä koulutusten, kuten yliopistojen, lukukausimaksuja.

Kolmantena koulutusmittareiden ryhmänä havaittiin koulutusten lopputulokseen linkittyvät mittarit. Näitä ovat:

- henkilöstön koulutus- ja kehitysindeksi
- koulutuksen jälkeen kohonnut ylennyksen todennäköisyys
- koulutuksen jälkeisten parannuksiin johtavien tekojen määrä (koulutusaiheeseen liittyvä)
- koulutusta seurannut positiivinen kehitys 360-arvioinnissa.

Koulutusten lopputulokseen liittyvät mittarit mittaavat siis koulutuksen jälkeen nähtävää kehitystä, kuten parannuksiin johtavien tekojen määrää. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi vastuullisuuskoulutuksen jälkeen tehtyjä tekoja vastuullisuuden eteen. Toisaalta mittarit kohdistuvat myös työntekijöiden suoriutumiseen ja siinä havaittuun kehitykseen.

Toinen henkilöstön kehittämiseen liittyvä osa-alue on kokeusperäinen oppiminen. Tämä näkyi vastuullisuusraporteilla mentoroinnin, valmentamisen ja sisäisen liikkuvuuden käytänteinä. Sisäisellä liikkuvuudella tarkoitetaan sisäisiä kehittymismahdollisuuksia sekä sisäisiä rekrytointeja. Tähän kategoriaan linkittyviä mittareita ovat:

- mentorointiin käytetyt tunnit
- mentorien määrä
- sisäisen liikkuvuuden prosentuaalinen määrä, ja
- sisäisten rekrytointien prosentuaalinen osuus.

Mentoroinnilla ja sisäisillä kehittymismahdollisuuksilla pyritään tarjoamaan työntekijöille organisaation sisäisiä kehittymismahdollisuuksia, sen sijaan että esimerkiksi rekrytoitaisiin ulkopuolelta tarvittavaa osaamista.

Suoriutumisen arviointi on kolmas henkilöstön kehittämiseen liittyvä osa-alue. Tämä näkyi vastuullisuusraporteilla henkilöstön suoriutumisen arviointiin liittyvinä prosesseina ja seuraajasuunnitteluna. Suoriutumisen arviointiin liittyviä mittareita ovat:

- suoriutumisen arvioinnin piirissä olevien työntekijöiden prosentuaalinen osuus ja
- seuraajakandidaattien määrä tärkeimpiin johtajarooleihin.

Seuraajasuunnittelun voidaan nähdä tukevan organisaation pitkän aikavälin toimintaa ja sisäisellä seuraajasuunnittelulla pystytään turvaamaan tarvittava osaaminen myös tulevaisuudessa.

Henkilöstön sitoutuminen

Toinen vastuullisuusraporteissa havaittu henkilöstöjohtamisen osa-alue on henkilöstön sitoutuminen ja siihen tähtäävät käytänteet. Näillä käytänteillä pyritään vahvistamaan henkilöstön sitoutumista työnantajaan ja ylläpitämään tyytyväisyyttä. Henkilöstön sitoutumiseen tähtääviä vastuullisuusraporteista havaittuja käytänteitä ovat työntekijöiden kuuntelu henkilöstökyselyin toteutettuna, mahdollisuus hyväntekeväisyyteen, ja palkitseminen.

Henkilöstön kuuntelua ja henkilöstökyselyitä mahdollistavia käytäntöjä mitataan sekä kyselyihin osallistumisen että henkilöstökyselyn tuloksiin liittyvinä mittarein. Henkilöstökyselyihin osallistumista mitataan kyselyyn osallistuneen henkilöstön osuudella ja osallistumisen kasvulla. Henkilöstökyselyiden tuloksiin liittyviä mittareita ovat henkilöstön sitoutumista kuvaava indeksi ja sen kehitys, henkilöstön sitoutumisen taso, koettu organisaation tuki ja työntekijöiden motivaation ja tyytyväisyyden taso verrattuna vertaisyrityksiin.

Hyväntekeväisyys on paitsi organisaation ulkoista vastuullisuutta kuvaava käytäntö. Sen katsotaan tässä tutkimuksessa lisäksi tukevan myös henkilöstön sitoutumista merkityksellisyiden kokemusten luomisen kautta. Hyväntekeväisyyteen liittyviä mittareita, joita vastuullisuusraporteissa havaittiin, ovat työntekijöiden hyväntekeväisyys toimien määrä, hyväntekeväisyyteen käytettyjen työtuntien määrä, rahalliset lahjoitukset, niiden ihmisten määrä, jotka ovat hyötäneet tehdyn hyväntekeväisyystyön vaikutuksista, hyväntekeväisyystyön rahallinen arvo ja hyväntekeväisyystyöhön osallistuneiden työntekijöiden prosentuaalinen määrä.

Kolmas sitoutumiseen vaikuttava käytäntö on palkitseminen. Siihen liittyviä mittareita ovat palkitsemisjärjestelmään kuuluvan henkilöstön määrä, palkitun henkilöstön osuus ja palkitsemisen rahallinen arvo.

Neljäntenä sitoutumisen ulottuvuutena esittelemme pysyvyyden. Pysyvyys ei ole varsinaisesti henkilöstöjohtamisen käytäntö, vaan hyvän henkilöstöjohtamisen lopputulos tai tavoite. Aineistossa havaittiin seuraavia pysyvyyteen liittyviä mittareita: hyvin suoriutuvien työntekijöiden pysyvyys sekä organisaatiosta lähtevät henkilöt iän, senioriteetin ja sukupuolen mukaan tarkasteltuna.

Monimuotoisuus ja inklusio

Monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyvät käytänteet voisivat osittain olla myös osa muita kategorioita. Ne kuitenkin esitellään omana kategorianaan, sillä niiden myötä pyritään nimenomaan henkilöstön monimuotoisuuteen ja inklusioon. Tähän kategoriaan liittyviä ja monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyviä käytänteitä ovat rekrytointi, urakehitys, johon kuuluu osaamisen kehittäminen sekä ennakkoluulojen tunnistamiseen valmentava koulutus, ja palkkatasa-arvon edistäminen ja ylläpitäminen.

Monimuotoisuutta ja inklusiota edistävää rekrytointia mitataan vastuullisuusraporteilla vähemmistöjen, kuten sukupuoli- ja etnisten vähemmistöjen osuudella uusista rekrytoineista, vähemmistöjen rekrytoimiseen liittyvällä kasvulla ja monikansallisten tiimien osuudella. Monimuotoisuuteen ja inklusiioon tähtäävällä osaamisen kehittämällä oli useita mittareita. Monet näistä koskivat naisten urakehitystä. Mittareita ovat:

- naisten osuus johtamisrooleissa ja siihen liittyvä kasvu
- naisten osuus kykyohjelmissa
- naisten osuus kaikilla organisaation tasoilla.

Muita monimuotoisuuteen ja osaamiseen linkittyviä mittareita ovat etnisten osajien osuus ja vähemmistöjen, kuten sukupuoli-, veteraani- sekä vammaisvähemmistöjen, osuus sisäisissä siirroissa ja ylennyksissä.

Ennakkoluulojen tunnistamiseen valmentavaa koulutusta puolestaan mitataan vastuullisuusraporteilla koulutukseen osallistuneiden työntekijöiden määrällä ja koulutustunneilla.

Palkkatasa-arvoon tähtävin toimin pyritään varmistamaan, että samasta työstä maksetaan sama palkka ja että palkkaan eivät vaikuta tekijät, kuten sukupuoli tai etnisyys. Palkkatasa-arvoon liittyviä mittareita vastuullisuusraporteilla ovat:

- palkan tasa-arvoisuuden tarkastelun piiriin kuuluvan henkilöstön osuus
- työntekijöiden osuus, joilla on havaittu eroavaisuuksia
- keskipalkka maan, sukupuolen sekä iän mukaan.

Terveys ja hyvinvointi

Henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin tähtävinä henkilöstöjohtamisen käytänteinä vastuullisuusraporteissa havaittiin terveyspalvelut ja -kumppanuudet, terveysohjelmat ja -koulutus sekä työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät työjärjestelyt, kuten joustava työaika ja perhevapaakäytänteet.

Terveyspalveluita ja -kumppanuuksia mitataan vastuullisuusraporteissa palveluita käyttävien työntekijöiden määrällä, stressiä kokevien työntekijöiden osuudella sekä terveyspalveluita tarjoavien keskusten määrällä ja sijainnilla. Terveysohjelmiin sekä -koulutuksiin liittyviä mittareita puolestaan ovat niiden työntekijöiden osuus, joilla on pääsy ohjelmiin ja koulutuksiin, niitä käyttävien työntekijöiden osuus ja määrä sekä käyttäjien osuuden kasvu. Lisäksi yhtenä mittarina käytetään terveysohjelmien ja -koulutustahtumien määrää. Työjärjestelyihin liittyviä mittareita ovat osa-aikaisten työntekijöiden osuus, työntekijöiden osuus, jotka työskentelevät maissa, joissa on perhevapaakäytäntöjä, ja mittaamalla sijoitusta paikallisista pörssiyrityksistä, joissa on otettu käyttöön lyhennetty työaika. Sijoituksella viitataan paikallisten pörssiyritysten keskinäiseen vertailuun, eli esimerkiksi raportoimalla olevansa ensimmäinen pörssiyritys paikallisesti, jossa lyhennetyt työajan valitseminen on mahdollista.

Lopuksi

Tarkastelemalla vastuullisuusraporteja ja niissä raportoituja vastuullisuuden käytänteitä ja mittareita voidaan luoda kokonaiskuva siitä, millaisia henkilöstöjohtamisen osa-alueita yritykset pitävät vastuullisena ja näin oleellisena osana vastuullisuusraportointia. Tarkastelemalla maailman vastuullisimmiksi listattuja organisaatioita pyrimme luomaan käsityksen siitä, millaisia trendejä vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportoinnin ja mittaamisen saralla on mahdollisesti odotettavissa.

Tutkimuksen myötä havaittiin, että henkilöstökäytänteistä raportoitavissa näky on lähtökohtaisesti positiivinen. Näin ollen vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvistä heikkouksista ja puutteista ei juurikaan kerrota. Tuloksia tulkittaessa on huomioitava, että vastuullisuusraporteilla on moninaisia tarkoituksia, mukaan lukien markkinointi. Raportoimalla heikkouksia voitaisiin kuitenkin kertoa moninaisemmin vastuullisen henkilöstöjohtamisen todellisesta tilasta ja seurata vastuullisuuden kehitystä. Yrityksillä tosin saattaa olla pelko siitä, miten esim. media tai työntekijät tarttuisivat mahdollisiin heikkouksiin ja kehittämiskohteisiin.

Vastuullisuusraporteilla esiintyvä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa keskittyvän merkittävästi vastuullisuuden sosiaaliseen ulottuvuuteen, eikä niinkään taloudelliseen tai ympäristö vastuullisuuteen. Tämä viittaa siihen, että vastuullisuusraporteissa kuvattu henkilöstöjohtaminen on itseasiassa yleistä henkilöstöjohtamista – eikä niinkään vastuullista siihen kuuluvan kolmen ulottuvuuden mukaisesti. Näin ollen raporteissa esiintyvä henkilöstöjohtaminen on toki hyvää, mutta ei välttämättä vastuullista. Henkilöstöjohtamiseen linkittyvää vastuullisuusraportointia tulisikin siis kehittää siten, että se huomioisi vastuullisuuden kolme ulottuvuutta, sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen – eikä ainoastaan sosiaalista.

Alustavia tuloksia tarkasteltaessa tulee huomioida, että valikoitu aineisto on pohjautunut niihin mittaristoihin, joilla maailman vastuullisimmat yritykset on listattu. Mittaristo on aiheuttanut sen, että mukana ovat lähinnä isot kansainväliset yritykset. Mahdollisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä voi olla hyvinkin erilaiset käytänteet. Myös Startup-yritykset eroavat tyypillisesti muista yrityksistä. Kontekstin merkitys jätettiin huomioimatta, vaikka esim. lainsäädäntö poikkeaa melkoisesti jo Euroopassa toimivissa yrityksissä. Vaikka listauksessa mukana oli muutama Pohjoismainen yritys, Pohjoismaiset erityispiirteet eivät juurikaan tässä aineistossa nousseet esille.

Käytännön sovellutuksena tämän tutkimuksen myötä näemme, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen opetusta tulisi lisätä esimerkiksi korkeakouluissa, jotta sen kokonaisuus ymmärrettäisiin paremmin ja tulevaisuuden HR-ammattilaiset tunnistaisivat vastuullisuuden kolme ulottuvuutta. Toisaalta henkilöstöjohtamisen ammattilaiset voisivat hyötyä vastuullisen henkilöstöjohtamisen työpajoista, jotta henkilöstöjohtamisen raportointi kehittyisi kohti todellista vastuullisuutta. ■

LÄHTEET

- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P.M. (2017). Towards a configuration of sustainable human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Browning, V. & Delahaye, B. (2011). Enhancing workplace learning through collaborative HRD. Teoksessa M. Clarke (toim.), *Readings in HRM and sustainability* (ss. 36–50). Melbourne: Tilde University Press.
- Carroll, A. (2015). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48
- Corporate Knights. (2021). The 2021 Global 100: Overview of Corporate Knights Rating Methodology. Retrieved 19.2.2021 from <https://www.corporateknights.com/us/about-us/>
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M. & Romero-Fernandez, P. (2018). Developing a sustainable HRM system from contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143–1153. DOI: 10.1002/csr.1528.
- Donnelly, N. & Proctor-Thompson, S. (2011). Workplace sustainability and employee voice. Teoksessa M. Clarke (Toim.), *Readings in HRM and sustainability* (ss. 117–132). Melbourne: Tilde University Press.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. *Contributions to management science*. Heidelberg: Physica/Springer.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108.
- Ernst & Young. (2020). How Will ESG Performance Shape Your Future? Retrieved 12.1.2021 from https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-will-esg-performance-shape-your-future.
- Guerci, M. & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—Towards a ‘strong’ HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787–1814.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724.
- KPMG. (2020). The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Retrieved 16 March 2021 from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>.
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146–170.
- McKinsey & Company. (2017). From ‘Why’ to ‘Why Not’: Sustainable investing as the new normal. Retrieved 10 April 2021 from <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/from-why-to-why-not-sustainable-investing-as-the-new-normal>
- Mishra, R. K., Sarkar, S. & Singh, P. (2013). Integrating HR functions for sustainability. *Drishtikon: A Management Journal*, 4(2), 84–98.
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F. & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30: 100685. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>
- Sethi, S. P., Martell, F. F. & Demir, M. (2017). An evaluation of the quality of corporate social responsibility reports by some of the world's largest financial institutions. *Journal of Business Ethics*, 140(4), 787–805.
- Schouteten, R., van der Heijden, B., Peters, P., Kraus-Hoogveen, S. & Heres, L. (2021). More roads lead to Rome. HR configurations and employee sustainability outcomes in public sector organizations. *Sustainability*, 13: 11698. <https://doi.org/10.3390/su132111698>
- Stahl, G., Brewster, C., Collings, D. & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Wells, S. (2011). HRM for sustainability: Creating a new paradigm. Teoksessa M. Clarke (Toim.), *Readings in HRM and sustainability* (ss. 133–146). Melbourne: Tilde University Press.

MAIJA VIITASAARI, KM, KTM on valmistunut Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmasta vuonna 2021. Hänen Pro Gradunsa käsitteli vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportointia. Hän työskentelee HR Partnerina konsulttiyhtiössä ja tutkii vastuullista henkilöstöjohtamista työnsä ohella.

MARIA JÄRLSTRÖM, KTT, Dosentti toimii Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä ja vastaa henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmasta. Hän opettaa, tutkii ja kouluttaa johtajuutta ja henkilöstöjohtamista mm. HR MBA ohjelmassa. Hän on ollut HENRY ry:n hallituksen jäsen ja toiminut myös HENRY ry:n Vaasan aluejaoston vetäjänä. Hänen nykyiset tutkimuskiinnostuksensa liittyvät henkilöstöjohtamiseen ja uratutkimukseen.

ESSI SARU, KTT toimii Turun yliopistossa Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön johtamisen ja organisoinnin yliopistonlehtorina. Hän opettaa henkilöstöjohtamista, johtajuutta ja organisaatiokäyttäytymistä kandi- ja maisterivaiheen opiskelijoille. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on erityisesti henkilöstöjohtamisen vastuullisuus.

Suvi-Tuuli Vuori
Timo O. Vuori



Työntekijöiden kokemuksen ymmärrys syventää organisaatiokulttuurin ymmärtämistä

Organisaation työntekijöiden kokemuksen ymmärtäminen on sekä vastuullista että organisaation jatkuvuuden kannalta elinehto. Kyselylomakkeet ovat tarjonneet työntekijöiden kokemuksen ymmärtämiseen perinteisesti kattavan ja kustannustehokkaan ratkaisun. Kuitenkin monet ilmiöt organisaatioissa saattavat olla niin monimutkaisia, että kyselylomakkeella ei pystytä tavoittamaan tällaisia ilmiöitä. Syvähaastattelut tarjoavat arvokkaan lisän organisaation jäsenten kokemusten ymmärtämiseen, sillä haastatteluissa henkilö itsekin pysähtyy ajattelemaan omia kokemuksiaan organisaation arjesta. Toisaalta haastattelut tarjoavat johtajille ymmärrystä ihmisten johtamisen tueksi, sillä haastattelut tuovat valoon kokemuksia työntekijöiden arjesta; minkälaisia tunteita ja käyttäytymistä organisatoristen ilmiöiden takana on. Tulevaisuuden vastuullinen johtaminen pitää sisällään ihmisten kokemuksen arvostamisen ja heidän ottamisensa mukaan kulttuurin kehittämiseen.

AVAINSANAT: Syvähaastattelut, työntekijöiden kokemus, organisaatiokulttuuri, inhimillisyys, vastuullisuus

Ihmisten omakohtaisia kokemuksia ymmärtämällä ja niiden ottamisella organisaation johtamisen keskiöön, johtajat ottavat vastuuta siitä miltä heidän ylläpitämänsä tai rakentamansa organisaation käytännöt ja rakenteet tuntuvat joka päivä toistettuna. Tämä mahdollistaa tehokkaan ja vastuullisen johtamisen.

Organisaatiot toimivat muutosten keskellä. Yrityksissä tehdään jatkuvasti muutosohjelmia, joilla on vaikutusta työntekijöiden arkeen. Esimerkkejä tällaisista ovat uudenlaiset uramallit, kustannussäästöohjelmat, digitalisaatiohankkeet ja kasvuohtjelmat. Mutta ymmärretäänkö organisaatioiden johdossa aidosti sitä miltä uusien toimintatapojen ja käytäntöjen käyttöönotto tuntuu organisaation jäsenistä? Ihmiset

toistavat organisaatioon luotuja käytäntöjä päivästä toiseen ja näin ollen niillä on merkittävä vaikutus siihen, minkälaisiin asioihin työntekijöiden huomio kiinnittyy, minkälaisia tunteita ne herättävät ja lopulta, minkälaista toimintaa nämä käytännöt synnyttävät.

Perinteisesti johtajat ovat rakentaneet kokonaiskuvansa henkilöstön kokemuksista, ajatuksista ja tunteista kyselylomakkeiden avulla. Niiden hyödyt ovat kiistattomat: ne ovat kustannustehokkaita, niiden avulla pystyy tavoittamaan koko henkilöstön, niitä pystytään vertailemaan, ja tulosten kehittymistä pystytään seuraamaan ajan yli. Ne tarjoavat johdolle hyvän pulssityyppisen ymmärryksen rakentumisen etukäteen tärkeäksi koetuista teemoista.

Kyselylomakkeilla on kuitenkin rajoitteensa. Kyselylomake-tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää esimerkiksi, että tulos kysymykseen ”yritysjohto näyttää hyvää esimerkkiä” on 79/100 ja se on tullut alas edelliseen mittaukseen verrattuna 5 pistettä. Kyselylomakkeilla kerätty tutkimus ei kuitenkaan paljasta mitkä tekijät ovat johtaneet tulosten laskuun. Vaikutusmekanismeja voidaan spekuloida johtoryhmässä, mutta tehokkaampi tapa olisi pyrkiä ymmärtämään syvemmin tämän tuloksen takana olevia organisaation toimintatapoja ja työntekijöiden kokemuksia niihin liittyen. Kyselylomake on näin ollen yksitasoinen tapa tarkastella ilmiötä, ja monet asiat organisaatioissa ovat paljon monimutkaisempia kuin mitä kyselylomakkeilla pystytään ymmärtämään.

Syvähaastattelut ovat vaihtoehtoinen ja kyselylomakkeita täydentävä tapa lähestyä organisaation kulttuurin ymmärtämistä. Syvähaastattelussa lähdetään liikkeelle organisaation nykytilasta ja haastateltavan kokemuksista organisaatioissa työskentelystä kyseisessä ajassa. Syvähaastatteluilta voidaan pureutua syvällisesti johdon tunnistamiin ilmiöihin organisaatioissa, joihin päivittäisjohtamisen työkaluilla ei välttämättä päästä käsiksi. Löydösten avulla johto voi rakentaa käytäntöjä, jotka huomioivat sen minkälainen kokemus ihmisille syntyy, kun he toistavat näitä käytäntöjä arjessaan.

ESIMERKKI

Yhdessä tutkimassamme yrityksessä oli tehty koko organisaation kattava henkilöstötyytyväisyyskysely. Nähtyään kyselyn tulokset, yrityksen toimitusjohtaja oli ihmeissään johtoryhmänsä vastauksista, sillä ne eivät vastanneet hänen käsitystään siitä, miten asiat ovat. Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä kysymys ”Lähin esimieheni luo luottamukseen ja avoimuuteen perustuvan työskentelykulttuurin osastollani” oli saanut matalat pisteet, vaikka toimitusjohtaja itse koki, että hän jakaa asioita todella avoimesti ja kertoo luottamuksella, miten yrityksellä menee ja mitä haasteita bisneksellä on. Syvähaastattelukierroksen jälkeen kuitenkin selvisi, että luottamus ja avoimuus tarkoittivat ihmisille hieman eri asioita ja siitä syystä vastaukset eivät olleetkaan linjassa toimitusjohtajan kokemuksen kanssa. Syvähaastattelujen löydökset täydensivät kyselyä siten, että mekanismit ilmiöiden takana tulivat selkeämmäksi ja asioita pystyttiin lähteä korjaamaan juurisyytä ymmärtäen. (Lähde: Julkaisematon data)

Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on ihmisten kokemusten ymmärtämistä

Ihmisten kokemukset muodostavat organisaation arjen. Mutta mistä ihmisten subjektiiviset kokemukset muodostuvat? Tässä artikkelissa tarkoitamme kokemuksella niitä ajatuksia ja tunteita, joita henkilölle syntyy, kun hän on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tämä ajattelu pohjautuu fenomenologiseen tutkimussuuntaukseen, jossa tieto on kokemusta, ja tieto välittyy maailmassa sen aistimisen ja kokemuksen kautta. Käsittelemme organisaatiota keskeisenä ympäristönä, jonka ihmisten ja käytäntöjen kanssa yksilö on vuorovaikutuksessa (esim. Vaara & Whittington, 2012), ja joiden seurauksena kokemus organisaatiosta syntyy.

Organisaatioympäristössä ihmisen kokemuksen voi nähdä samanaikaisesti universaalina ja yksilöllisenä. Kokemuksen voi nähdä syntyvän universaalien rakenteiden ja käytäntöjen kautta; organisaatiokontekstissa useat ihmiset altistuvat samalle rakenteelle, samoille organisaatiokäytännöille, normeille ja odotuksille (Giddens, 1987; March & Simon, 1958).

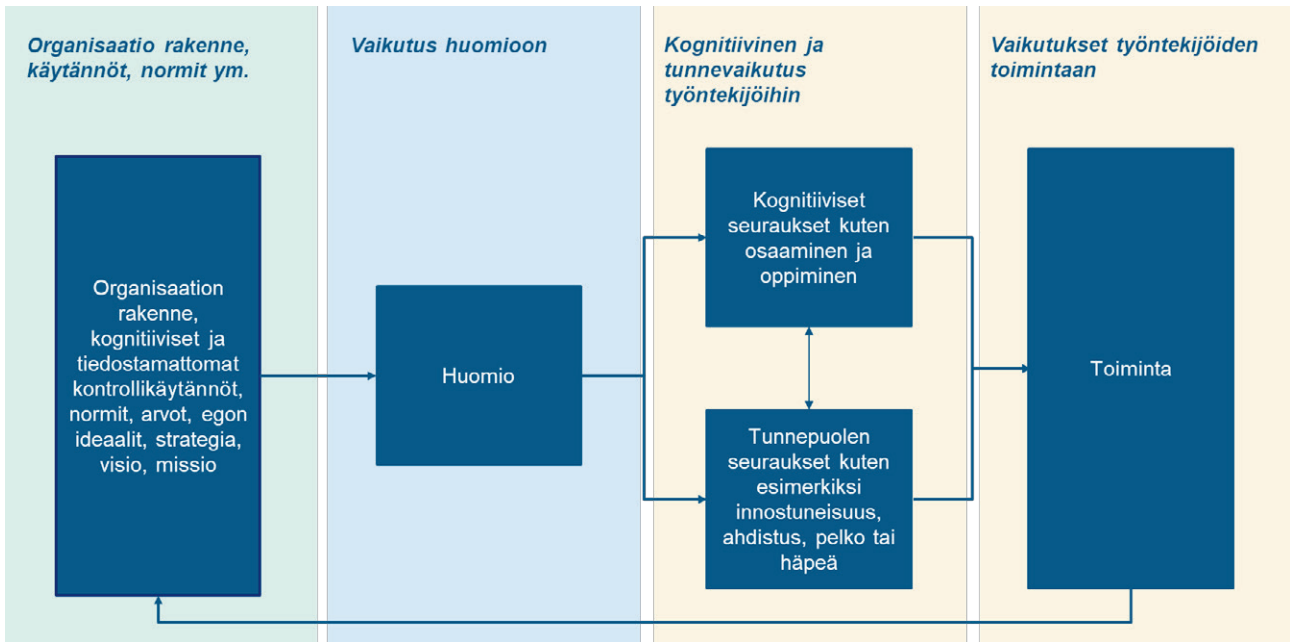
Kuitenkaan kaikkien kokemus organisaatiosta ei ole samanlainen. Siihen vaikuttaa jokaisen henkilön historia, perhe-ympäristö ja kokemukset eri elämänvaiheissa (esim. Bolwby, 1957). Kaikille ihmisille on muodostunut omanlainen psyyke ja tapa suhtautua asioihin.

Jos organisaatiokulttuurin näkee muodostuvan ihmisten kokemuksista, silloin sitä ei voi tarkastella objektiivisena tosiasiana. Sen sijaan organisaation jäsenten kokemukset yhdessä luovat maailman, jossa ihmiset elävät joka päivä, ja joista kyseisen organisaation kulttuuri muodostuu. Tällöin myös organisaation kulttuuria ymmärtääkseen pitää pystyä ymmärtämään muiden kokemuksia ja heidän tulkintojaan tapahtuvista asioista. Organisaation kulttuuri ei ole yksi kokonaisuus, vaan se koostuu erilaista tulkinnoista ja kokemuksista.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan siis käyttäytymistä, jota syntyy organisaation jäsenten toimesta joka päivä. Tähän vaikuttaa organisaation rakenne ja käytännöt, sillä ne ohjaavat organisaation jäsenten huomion eri asioihin, ja tämä huomio vaikuttaa heidän toimintaansa. Nämä asiat ja ihmiset, joiden kanssa tehdään asioita, synnyttävät tunteita ja ajatuksia sekä luovat toimintaa. Ideaalia olisi, että huomio kiinnittyisi niihin

asioihin, joita johto haluaa heidän tekevän. Lopulta syntyy se, miltä organisaation arki näyttää ja tuntuu. Toiminta taas

muokkaa rakennetta ja käytäntöjä. Alla oleva kuva 1 kuvastaa tätä prosessimallia.



Kuva 1. Organisaation rakenteen ja käytäntöjen vaikutus työntekijöiden kokemukseen ja toimintaan (Mukailtu lähteestä Vuori & Huy, 2016).

Tämä sovellettu kognitiivisen koulukunnan teoria organisaatioista auttaa hahmottamaan, kuinka kokemukset organisaation arjen tasolla ovat kytköksissä organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin. Organisaation päätöksentekijät voivat suunnitella esim. uusia strategioita, käytäntöjä ja organisaatiokenteitä, mutta uusien asioiden käyttöönotto saattaa synnyttää organisaation jäsenissä kokemuksia, jotka haittaavat organisaation pyrkimyksiä. Esimerkiksi jos uusi organisaatiokenttä vähentää työntekijöiden suoraa vuorovaikutusta asiakkai-

den kanssa, heille voi syntyä kokemus, että asiakkaat eivät ole niin tärkeitä, vaikka strategiassa muodollisesti korostetaan asiakaslähtöisyyttä. Toisaalta organisaation käytännöt ja johtaminen voivat olla ristiriidassa ihmisten motivaatiotekijöiden kanssa, jotka yhdessä voivat synnyttää turhautumista, jähmettymistä ja omien etujen ajamista yhteisön etujen yli. Tästä syystä vuorovaikutuksen ymmärtäminen työnantaja – muutos – työntekijän kokemus -välillä on tärkeää.

ESIMERKKI

Yhdessä tutkimassamme yrityksessä ymmärsimme syvähaastattelujen avulla, että tutkimamme yksikön käyttämät toiminnan ohjauksen mittarit olivat yksilötasolla sellaisia, joihin työntekijät eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Ne koettiin siis epämotivoivina. Samalla kuitenkin työntekijöiltä odotettiin itseohjautuvaa organisoitumista työtehtävissään. Toiminnan ohjauksen mittarit eivät tukeneet sellaisenaan työntekijöiden motivointia haluttujen työtehtävien pariin, vaan synnyttivät kulttuuria, jossa ei-mielekkäitä työtehtäviä kieltäydettiin tekemästä ja työtehtävät jakaantuivat epätasaisesti. Syvähaastatteluiden seurauksena yksikkö vaihtoi työn ohjauksen mittarit sellaisiksi, että työntekijät pystyivät vaikuttamaan niihin omalla toiminnallaan. Lisäksi johdolle selkiintyi, minkälaista johtamista yksikkö tarvitsee, kun pyrkimyksenä on toimia itseohjautuvasti. Ennen syvähaastatteluja johdolla ei ollut hyvää ymmärrystä siitä, millä tavalla toimintaa ohjaavat mittarit koetaan, ja että ne olivat ristiriidassa ihmisten motivaatiotekijöiden kanssa. (Lähde: Julkaisematon data)

Työntekijän kokemukseen kiinni pääseminen

Syvähaastattelulla tarkoitetaan haastattelumetodia, jossa haastattelija (joko oman organisaation jäsen tai organisaation ulkopuolinen henkilö) haastattelee organisaation jäseniä tarkoituksenaan ymmärtää haastateltavien ihmisen kokemusta organisaatiosta. Syvähaastattelu lähtee liikkeelle haastattelijan empatiakyvystä, toisen ihmisen asemaan asettumisesta. Se vaatii halua ymmärtää kokemuksia, tunteita ja ajattelua, joita ihmisille on syntynyt organisaatiossa ajan myötä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja osallistumalla organisaation rakenteeseen ja käytäntöihin. Tällä tavoin haastattelu lähtee liikkeelle haastateltavan totuudesta, eikä haastattelu ajaudu käsittelemään teemoja, joita haastattelija tai johto pitää tärkeinä. Nämä eivät nimittäin välttämättä ole lainkaan samoja asioita.

Käytännössä haastatteluihin liittyy kolme keskeistä vaihetta, joiden huolellinen toteuttaminen voi rikastaa ymmärrystä organisaation jäsenten kokemusmaailmasta: (1) valmistautuminen, (2) haastatteluiden tekeminen, ja (3) haastatteluiden analysointi ja tulkinta (Vuori, 2018).

Valmistautuminen

Valmistautuminen on tärkeä osa haastatteluiden onnistumista. Valmistautumisessa voi käyttää sekä organisaatiotason dokumentaatiota, kyselylomaketutkimusten tuloksia, että haastateltaviin liittyviä lähteitä. Seuraavat kolme vaihetta kuvaavat valmistautumisen kannalta tärkeimpiä elementtejä.

Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeä päästä kiinni organisaation rakenteeseen ja käytäntöihin, jotka keskeisesti luovat nykykulttuurin. Tässä vaiheessa on hyvä ymmärtää, miten ihmiset on organisoitu, minkälaiset mittarit heidän toimintaansa ohjaavat, miten heitä palkitaan, miten uralla edetään, minkälaiset työaikakäytännöt organisaatiossa on jne. Varsinkin johdon haastatteluissa voi päätöksiin näiden teemojen taustalla pureutua tarkemmin, jos nämä teemat nousevat merkitykselliseksi. Niitä on hyvä ymmärtää sen takia, että organisaation eri käytännöt ovat luomassa sitä minkälainen arki organisaation työntekijöille muodostuu. Tutustumalla etukäteen olemassa olevaan dokumentaatioon rakenteista ja käytännöistä haastattelija myös varmistaa, että haastatteluaika voidaan käyttää haastateltavan kokemuksiin olemassa olevista käytännöistä niiden muodollisen kuvaamisen sijaan.

Toisessa vaiheessa tutustutaan eri haastateltaviin. Haastateltavaan voi tutustua esimerkiksi erilaisten media-artikkelien, LinkedIn -sivuston tai Twitter -tilin kautta. Haastateltavan roolin ymmärtäminen organisaatiossa on tärkeää, koska rooli paljastaa työn vaatimukset ja ihmiset, joiden kanssa kyseinen henkilö tekee tai pitäisi tehdä töitä. Tästä ei ennakkomateriaalien perusteella tietenkään voi muodostaa syvällistä ymmärrystä, mutta perusymmärrys haastateltavan roolista ja taustoista on hyvä kuitenkin olla. Haastateltavaan etukäteen tutustumisessa tulee noudattaa avoimuutta, herkkyyttä ja eettisyyttä, ettei muodos-

ta haastateltavasta lopullista kuvausta lukemansa perusteella. Haastatteluun pitää pystyä menemään avoimella mielellä.

Kolmannessa vaiheessa tutustutaan relevantteihin teorioihin. Hyvä lähtökohta on perinteisten organisaatioteorioiden kerääminen monialaisesti (esim. Giddens, 1987; March & Simon, 1958; Vaara & Whittington, 2012). Jos lähtökohta syvähaastatteluille on ymmärtää organisaatiossa olevaa haastavaa ilmiötä, tällöin etenkin organisaatio- ja strategiakentän tunnetutkimuksien tunteminen voi olla hyvä lähtökohta, että ennen haastatteluja ymmärtää kuinka ympäristö voi vaikuttaa tunteiden syntymiseen (Thoits, 1989) ja kuinka yksilön tunteet ja sen seurauksena syntyvä toiminta vaikuttaa taas ympäristöön (Elfenbein, 2007; Lazarus, 1991). Joskus voi olla myös hyödyllistä lukea tutkimuksia, joita on tehty kyseisen toimialan yrityksistä. Tämä taustaymmärrys auttaa haastattelijaa tekemään tulkintoja haastattelun aikana, mikä mahdollistaa tarkempien jatkokysymysten kysymisen.

Valmistautumisen kolme peruspilaria:

1. Organisaation nykyrakenteen ja käytäntöjen ymmärtäminen
2. Haastateltavaan tutustuminen eri lähteiden kautta
3. Relevanttien teorioiden läpikäyminen jo ennakkoon; minkälaiset teemat tai ilmiöt saattavat olla esillä ja mitä niistä on kirjoitettu eri teorioiden valossa

Haastatteluiden tekeminen

Haastattelutapahtuma itsessään on luonnollisesti syvähaastattelumetodin keskiössä. Haastatteluiden lukumäärä vaihtelee tutkittavan ilmiön laajuuden mukaan. Joskus fokuksessa on johtoryhmädynamiikan parantaminen, jolloin haastateltavat ovat luonnollisesti johtoryhmäläiset. Toisaalta joskus halutaan ymmärtää jonkin tietyn yksikön matalaa suorituskykyä, ja tällöin haastateltavat edustavat laaja-alaisesti yksikön eri organisaatioryhmiä. Syvähaastatteluille ei ole minimi- eikä maksimimäärää, mutta anonyymiteetin säilyttämisen takia haastatteluiden määrä kannattaa olla vähintään kymmenen. Olemme tutkineet pienempiä organisaatioita, jotka ovat halunneet osallistaa koko organisaation syvähaastatteluihin saadakseen mahdollisimman hyvän kuvan siitä miltä organisaatiossa tuntuu olla töissä. Toisaalta olemme myös tutkineet isoja pörssiyrityksiä, joissa syvähaastatteluja on tehty vain tietyssä yksikössä. Haastatteluiden onnistumisen kannalta ainakin seuraavat tekijät tulisi ottaa huomioon.

Ensinnäkin, vaikka haastattelussa lähdetään liikkeelle haastateltavasta, on haastattelujen onnistumisen kannalta keskiössä se, minkälaisen tilan haastattelija pystyy haastattelutilanteessa synnyttämään. Luottamuksen synnyttämistä ja psykologista turvallisuutta pidetään hyvän haastattelun kulmakivinä (Vuori, 2018). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavan tulee riisua itsensä aseista ja paljastaa itsensä haavoittuvana ja tuntevana ihmisenä. Vilpittömyys, aitous ja halu auttaa haastattelutilanteessa heti ensitapaamisesta lähtien ovat tärkeitä ominaisuuksia haastattelijalle. Haastatteluissa syntyy parhaimmillaan inhimillisen

kohtaamisen tilanne, jossa haastateltavalle avautuu turvallinen tila reflektoida kokemuksiaan organisaatiossa.

Toiseksi syvähaastattelussa ei käytetä tiettyä runkoa, vaan haastattelut näyttävät aina siltä ihmiseltä, jota haastatellaan. Yhdistävänä tekijänä on se, että haastateltujen kokemuksensa jollain tavalla selittävät organisaation arjessa tapahtuvia asioita. Esimerkkikysymyksiä voivat olla seuraavanlaiset kysymykset:

- Haluatko kertoa hieman itsestäsi – kuka sinä olet ja miten olet päätnyt tähän organisaatioon kyseiseen tehtävään?
- Miltä arkipäiväsi näyttävät?
- Mitä teit eilen?
- Mikä työpäivässäsi oli mielekkäintä?
- Voitko antaa tästä konkreettisen esimerkin?
- Mikä työpäivässäsi oli ärsyttävintä?
- Voitko antaa tästä konkreettisen esimerkin?
- Minkälaiset asiat ovat viime aikoina innostaneet sinua?
- Minkälaiset asiat ovat viime aikoina ärsyttäneet sinua?

Haastattelukysymyksillä on tärkeää päästä kiinni konkreettisiin esimerkkeihin, jotta keskustelu ei jää liian abstraktille tasolle. Yleisenä ohjenuorana voi pitää sitä, että mitä konkreettisempiin asioihin ja ilmiöihin pääsee käsiksi, sitä luotettavampaa kerätty aineisto on. Ihmiset ja asiat, jotka synnyttävät esimerkiksi tunteita organisaatiossa, ovat konkreettisia. Esimerkki konkreettisesta aineistosta on organisaatiomuutos ja tähän liittyvät kokemukset ja tunteet. Esimerkki abstraktimmasta aineistosta ovat yleiset fiilikset organisaatiosta. Jotta tunteet ymmärretään tarpeeksi yksityiskohtaisesti, tulee esimerkkien olla sellaisia, että niiden avulla voisi kirjoittaa esimerkiksi näytelmäkohtauksen. On myös tärkeää pystyä erottamaan, mitä on konkreettisesti tapahtunut siitä, mitä ajatuksia ja tunteita tämä tapahtuma herätti haastateltavassa. Tästä syystä haastattelijan tulee olla läsnä haastateltavan kertomissa asioissa, jotta pystyy kysymään osuvia ja oikea-aikaisia lisäkysymyksiä tarvittavan ymmärryksen kerryttämiseksi.

ESIMERKKI

Haastateltava: *Me vietetään vähän aikaa yhdessä [organisaation johdosta puhuttaessa]. Et kyl se [vuorovaikutus] on vähän pinnallisempaa, kun mitä se on joskus aikaisemmin ollut. Meitä on nyt enemmän [johtoryhmässä], ja jotta se olisi aktiivista ja syvällistä ja muuten, tottakai se vaatii sitten myös enemmän. Niin toi on ehkä yks, mikä kyl täl hetkellä siinä on.*

Haastattelija: *Miten sä kuvaisit konkreettisin esimerkein sitä pinnallisuutta, mitä sä tarkotat sillä?*

Haastateltava: *No ehkä se eniten nousi se tunne siitä, että se keskinäinen vuorovaikutus on aika vähäistä. Ja sit enemmän niinku työn tavallaan arkisia asioita, sellaista työasiointia.*

(Lähde: Julkaisematon data)

Kolmanneksi haastattelukysymyksillä pyritään ymmärtämään organisaation kulttuuria haastateltavan roolin näkövinkkelistä. Haastateltava tarjoaa ikään kuin ikkunan organisaatioon, josta haastattelija pääsee kurkistamaan. Eri haastateltavat tarjoavat erilaisia ikkunoita organisaatiossa tapahtuviin ilmiöihin, ja haastatteluiden synteisistä haastattelijalle syntyy koko-

naiskuva erilaisista tavoista nähdä ilmiö. Tällöin on tärkeää, että pystyy kuuntelemaan kaikkien eri tahojen kokemuksen puolueettomasti, eikä lähde ajamaan esimerkiksi jonkun osapuolen agenda, vaan pyrkii muodostamaan objektiivisen kokonaiskuvan asiaan eri näkövinkkeleistä katsottuna. (Strauss & Corbin, 1998).

ESIMERKKI

Yhdessä tutkimassamme yrityksessä yksikön työntekijät kuvasivat johtamista ”pelolla johtamisen kulttuuriksi,” vedoten siihen, että ”vaikeista asioista ei voi puhua,” ”mittarit ovat päättömiä,” ja että ”ylemmän johdon suunnalta huokuu epäluottamus.” Tässä tapauksessa oli hyvin tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät synnyttivät pelon tunteen, sillä tuloksia esitellessämme yksikön vetäjät eivät tunnistaneet pelolla johtamisen kulttuuria. Yksi johtohenkilöstä jopa kertoi olleensa aiemmin organisaatiossa töissä, jossa oli pelolla johtamisen kulttuuri, eikä nykyisessä yrityksessä hänen mielestään ollut viitteitä pelolla johtamisesta. Kävimme kuitenkin yksikön jäsenten kokemuksia heidän kanssaan läpi ja myös teoriaa siitä, minkälaisessa tilanteessa ihmiselle voi syntyä pelon tunnetta. Toimme esille, että jos ihmiselle syntyy pelon tunne, se tarkoittaa yleensä sitä, että jokin asia heidän ympäristössään on uhkaava heille, jokin asia ei ole heidän hallinnassaan tai tapahtuu vaikka itse ei haluaisi sitä (Lazarus, 1991). Kun avasimme tätä pelkoon liittyvää tunneteoraa yksikön johtajille, he ymmärsivät, että kun organisaation jäsenet kokivat, että heidän toimintaansa mitattiin mittareilla, joita he eivät aivan täysin ymmärtäneet minkä takia näitä mittareita käytettiin, ja joihin he eivät voineet omalla toiminnallaan vaikuttaa, tämä uhkasi heidän autonomian tunnetta, ja synnytti epävarmuutta ja pelkoa yksikön työntekijöissä. Kun yksikön johtajat ymmärsivät tämän mekanismin, he pystyivät muuttamaan mittauskäytäntöjä haastatteluiden löydösten perusteella. (Lähde: Julkaisematon data)

Neljänneksi haastattelija voi hyödyntää haastatteluissa omaa kehoaan eläytyessään haastateltavan kokemuksiin. Laadullisten tutkijoiden perinteinen tapa kerätä kokemuksellista aineistoa on ollut luottaa pelkästään haastateltavien tai observoitavien henkilöiden itse raportoimiin kokemuksiin ja tunteisiin (Kouamé & Liu, 2021; Liu & Maitlis, 2014). Tällöin henkilöt itse kertovat, miltä jokin asia on heistä tuntunut jossain tilanteessa. Esimerkiksi Vuoren & Huyn (2016) artikkelissa haastateltavat kertoivat kokemuksistaan erään Nokian johtajan aggressiivisesta käyttäytymisestä. Nämä henkilöt kertoivat, että kyseinen henkilö oli ”erittäin temperamenttinen,” ”huusi keuhkojen täydeltä ihmisille,” ja että ”hänelle oli erittäin vaikea kertoa asioista, joita hän ei halunnut kuulla” (Vuori & Huy, 2016, s. 24). Tässä tapauksessa monien ihmisten samansuuntaiset vahvat tunnereaktiot rakensivat ymmärrystä nokialaisten kokemuksista. Aina tunnereaktiot eivät kuitenkaan ole yhtä vahvoja, ja haastateltavan itsensäkin voi olla vaikea päästä näihin tunteisiin kiinni.

Tällöin haastattelija voi toimia rinnalla kulkijana tunteiden sanoittamisessa. Kun haastattelija kuuntelee haastateltavan kokemuksia organisaatiosta, haastattelijalle saattaa syntyä myös tunteita tai aavistuksia mahdollisista tunteista. Tätä kut-

sutaan tunteiden tarttumiseksi. Tunteet tarttuvat hyvin nopeasti varsinkin tilanteessa, jossa haastattelijalla on pyrkimys ymmärtää haastateltavan tunteita ja ajatuksia ympäristöstään (Barsade, 2002). Haastattelija voi siis käyttää myös omaa kehoaan ”instrumenttina” kuunnellessaan haastateltavaa ja rakentaa esimerkiksi lisäkysymyksiä havaitsemiensa omien kehosignaalien kautta. Tässä prosessissa varsinkin kognitiivinen empatia nousee keskiöön.

Kognitiivisella empatialla tarkoitetaan kykyä aistia toisen ihmisen tunteita ja kuvitella mitä toinen ihminen ajattelee ja tuntee (esim. Goleman, 2011)). Haastattelijalla tulee olla kyky vastaanottaa ja yrittää ymmärtää tunteita ja kokemuksia, jotka saattavat olla hyvin erilaisia kuin omat kokemukset. Kognitiivisen empatian avulla haastattelija voi rakentaa yhteyttä haastateltavan kanssa, niin että haastateltava uskaltaa kertoa asioita, jotka saattavat olla kipeitäkin haastateltavalle (Vuori, 2018). Seuraava esimerkki kuvastaa tilannetta, jossa haastattelija aisti haastateltavan tunteita ja rakensi ymmärrystä ilmiöstä haastattelun aikana haastateltavan kanssa. Kyseisessä haastattelussa tarkoituksena oli ymmärtää, minkälaiset tekijät kuormittavat organisaation työntekijöiden arkea.

ESIMERKKI

Haastateltava: *Me olemme ehkä luotu tänne sellainen mentaliteetti, että kaiken pitää olla aina tiptop ihan kaikessa mitä me tehdään. Kalvot pitää olla niin stilisoituja kuin vaan voi olla ja aina pitää olla hyvin valmistautunut joka ikiseen palaveriin ja mitä ikinä muuta tuommoista siinä arjessa onkaan. Se varmasti semmoista tiettyä kuormittavuutta tuo.*

Haastattelija: *[Aloin tuntea vatsassa ahdistusta ja epävarmuuden sekoittamaa tunnetta ja halusin ymmärtää tämän tunteen syntyperää tarkemmin] Mulla nousee nyt joku tunne. Osaatko kuvata mikä tunne tuon toiminnan taustalla on?*

Haastateltava: *Varmaan se on tämmöinen meidän oman selustamme turvaaminen siinä ehkä se taustatekijä, että miten sen nyt tuntee muotoilisi. Mutta se on tämmöinen, että halutaan olla varmoja kaikesta mahdollisesta.*

Haastattelija: *Miltä se selusta pitää turvata?*

Haastateltava: *Miltä? Siltä, että ei tule vaikka asiakkaalta mitään odottamatonta kommenttia tai mitään negatiivista palautetta tai mitään outoa kysymystä, johon meillä ei ole vastausta. Ne on kai niitä asioita, joita varten halutaan se selusta turvata.*

Haastattelija: *Mitä jos sellainen tapahtuisi? Anteeksi, tämä saattaa kuulostaa tosi tyhmältä ja naivilta, mutta mä haluan ymmärtää tämän logiikan, että miten tämä menee.*

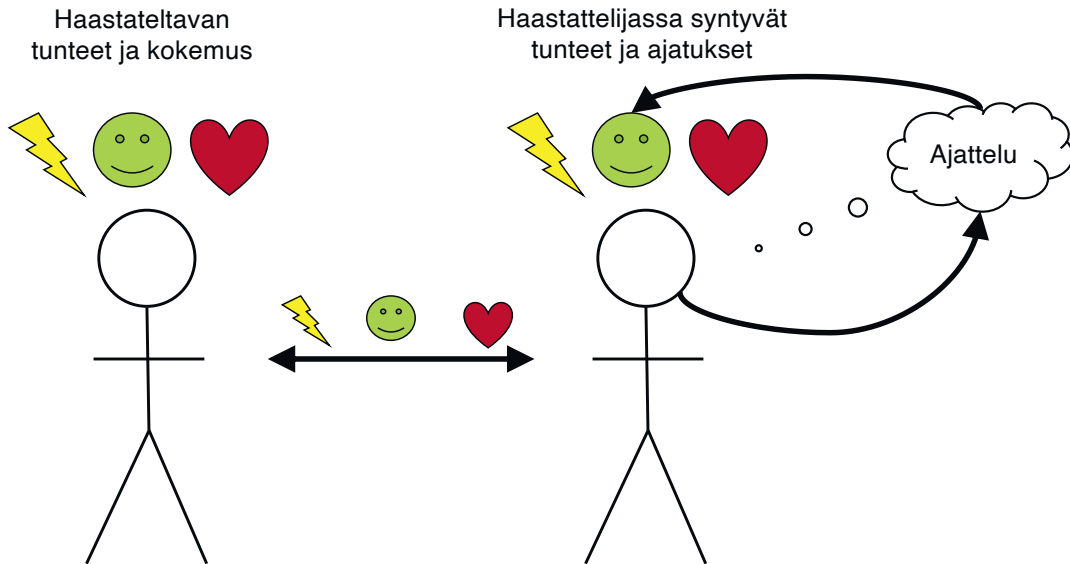
Haastateltava: *Kai se jollain tavalla liittyy semmoiseen, että siinä sitten, no suomeksi sanottuna hävettää, jos ei osaa vastata siihen.*

[Tässä kohtaa vatsatunne alkoi laukeamaan ja koin ymmärtäväni logiikkaa toiminnan takana]

(Lähde: Julkaisematon data)

Vaikka haastattelija voi hyödyntää omaa kehoa aineiston keruuseen haastattelutilanteessa, tulee hänen toisaalta osata myös erottaa omat tunteensa haastateltavan tunteista. Tämä tulee erityisen tärkeäksi aineiston analyysivaiheessa, mutta jo haastattelua tehdessä erottelua on hyvä tehdä jatkuvasti. Jos haastateltava kertoo esimerkiksi kivuliaista kokemuksista, nämä tunteet voivat tuntua myös haastateltavasta lähes

henkilökohtaisina. Ne voivat herättää muistoja ja kokemuksia omasta elämästä, jotka synnyttävät haastattelijassa lisätunteita, jotka voivat viedä fokuksen myös vääriin asioihin. Tästä syystä omien ja haastateltavan tunteiden erottelu on tärkeä taito jo haastattelua tehdessä. Alla oleva kuva 2 kuvastaa tätä prosessia.



Kuva 2. Omien ja haastateltavan tunteiden erottelu.

Syvähaastattelun loppupuolella on hyvä kysyä itseltä, ymmärrätkö tätä ihmistä ja hänen kokemuksiaan organisaatiosta. Onko jokin asia, joka mietityttää tai jäikö jokin asia epäselväksi? Tämän jälkeen sama kysymys on hyvä esittää haastateltavalle: onko hänellä sellainen olo, että hän tuli kuulukuksi ja ymmärretyksi roolistaan organisaatiossa, ja onko vielä joitain teemoja, joista haastateltava haluaisi jutella?

Lopuksi luottamuksen säilyttämiseksi kaikkien haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen on tärkeää, samoin kuin kerätyn aineiston hallinta ammattimaisella ja kunnioittavalla tavalla.

Haastatteluiden viisi peruspilaria:

1. Haastattelijan rooli luottamuksen synnyttämisessä haastattelutilanteeseen
2. Haastateltavan kokemuksen kuuleminen ja ymmärtäminen haastattelun keskiöön
3. Haastateltavan rooliin ja arkeen pureutuminen
4. Haastattelijan kehon käyttäminen datan keruussa
5. Anonymiteetin lupaaminen

Syvähaastattelujen löydösten abstrahointi organisaation kulttuurin johtamisen tueksi

Syvähaastatteluiden tekemisen jälkeen haastattelut litteroidaan ammattilaisten toimesta. Tässä vaiheessa haastattelijalle on syntynyt kokonais käsitys organisaatiossa vallalla olevista ilmiöistä, keskeisistä käytännöistä, ihmisten erilaisista näkökulmista ja ihmisten välisistä suhteista. Jokaisen haastattelun jälkeen on hyvä kirjoittaa muistiinpanoja ja viittauksia mieleen tuleviin teorioihin ja artikkeleihin. Vasta kuitenkin koko haastattelurupeaman lopussa on hyvä tehdä lopulliset johtopäätökset. Seuraavassa ovat kuvattuna keskeiset analyysivaiheet.

Ensinnäkin, kun haastattelija saa litterointiaineistot käsiinsä, niiden lukemiseen kannattaa käyttää aikaa. Välillä ilmiöiden aukeaminen saattaa viedä useamman lukukerran. Asioiden ymmärtäminen voi vaatia kärsivällisyyttä, mutta ajatuksella tehty aineiston läpikäynti ja koodaus tekevät analysoinnista paljon laadukkaamman prosessin, joka tavoittaa pinnan alla olevat ilmiöt. Myös laadullisen aineiston hallintaohjelmat

ovat kehittyneitä, ja niitä käyttämällä analysointi muuttuu myös systemaattisemmaksi ja hallitummaksi.

Ensin haastatteluiden litteroinnit koodataan avoimesti teemoitellen keskeisiä aiheita, joita haastatteluista on ilmaantunut. Teemoja voivat olla esimerkiksi ”johtamisen keskittyminen lukuihin,” ”ihmiset ovat intohimotyössään,” ”ihmisjohtamisen puute,” ”hallituksen jäsenten puuttuminen operatiiviseen toimintaan” jne. Samalla kirjoitetaan yleisempiä havaintoja kohtaamisista ihmisten kanssa ja samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia haastatteluiden välillä. Viimeistään tässä vaiheessa on hyvä käydä vielä läpi, että on varmasti osannut erotella omat tunteet haastateltavien tunteista.

Toiseksi teemoja vertaillaan ja yhdistellään keskeisten käyttäytymistä ohjaavien mekanismien ymmärtämiseksi. Tässä vaiheessa voi olla hyödyllistä piirtää haastatteluista nousevia dynamiikkoja paperille tai kirjoittaa auki ilmiöitä, joita on joko yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla. Löydöksiä verrataan organisaatioteorioiden tarjoamiin selitysmalleihin käyttämällä hyödyksi monitieteellisesti eri teorioita. Alla oleva kuvan 3 illustratiivinen esimerkki kuvastaa dynamiikkoja, joita haastatteluista voi esimerkiksi löytyä.



Kuva 3. Esimerkki haastattelussa ilmenevästä käyttäytymistä kuvaavasta mekanismista.

Tässä esimerkissä aineistosta ilmenee, että organisaatioidentiteettiin (keitä olemme organisaationa) liittyy kipuilua ja siihen kytkeytyvää ihmisten välistä ristiriitaa, joka johtaa siihen, että yrityksellä ei ole hyvää kuvaa niistä mahdollisuuksista, joita heillä olisi toimia osana kestävän kehityksen ratkaisuja. Tämä luo inertisen voiman organisaatioon, joka voi muodostua kasvun esteeksi. Nykyinen strategia ja tavoitetaso voivat myös keskittyä liiaksi paikallisen liiketoiminnan kehittämiseen, joka voi myös muodostua kasvun esteeksi. Toisaalta asiakkaiden ja sidosryhmien halukkuus ja kyky uusiutua ajaa liiketoimintaa uusille suunnille, jotka saattavat pelottaa johtoa. Tässä tilanteessa organisaation johdon olisi hyvä tehdä identiteettityötä määrittääkseen yhteneväisen näkemyksen siitä minkälainen organisaatio kyseinen organisaatio haluaa olla ja rakentaa tavoitetaso ja uusi strategia tämän ajattelun päälle. Toisaalta psykologisesti turvallisen kulttuurin rakentaminen voisi auttaa uusiutumiseen liittyvissä peloissa. Psykologisesti turvallisissa ympäristöissä epävarmuuksien ääneen sanominen ja niiden jakaminen avoimesti voi synnyttää empaattisia

reaktioita muissa, ja näin ollen tämän tyyppisessä ympäristössä uusiutuminen voi tuntua helpommalta (Edmondson, 1999).

Kolmanneksi löydösten tuominen organisaation ydinryhmän nähtäväksi prosessin aikana on tärkeää, jotta ilmiöt ja niiden laajuus avautuvat heille tarpeeksi aikaisin. Löydösten prosessointiin on hyvä varata aikaa, koska muutokset eivät koskaan tapahdu yön yli, vaan ydinryhmälle on hyvä varata aikaa sulatella löydöksiä. Lisäksi johdon ja muiden sidosryhmien reaktiot esitettyihin tuloksiin voivat synnyttää tutkijalle lisäoivalluksia löydösten takana olevista sosiaalisista ja rakenteellisista tekijöistä.

Viimeisessä vaiheessa löydösten avulla voidaan rakentaa organisaation kulttuuriin istuvia organisaatiokäytäntöjä. Ymmärtämällä organisaation jäsenten kokemuksia, organisaation johto pystyy rakentamaan organisaatiokäytäntöjä, jotka synnyttävät myönteisiä, toiminnan jatkuvuuteen tähtääviä tunteita ja tekevät työskentelystä inhimillistä.

Datan analysoinnin neljä peruspilaria:

1. Vietä aikaa haastattelujen litterointien parissa
2. Koodaa, piirrä ja havainnollista löydöksiä ja vertaa kirjallisuuteen
3. Jaa tarpeeksi aikaisin löydöksiä avainjoukon kanssa
4. Rakenna käytäntöjä, jotka istuvat haluttuun organisaatiokulttuuriin

ESIMERKKI

Esimerkiksi yksi tutkimamme yritys oli kipuillut pitkään organisaatiotason oppimiskäytäntöjen käyttöönoton kanssa. He pilotoivat organisaatioon varsinkin armeija- ja sairaalakonteksteissa tutkittuja parhaita oppimiskäytäntöjä (Edmondson, 1999). Pian he kuitenkin huomasivat, että näitä käytäntöjä ei koettu hyödyllisiksi kyseisessä kontekstissa: heidän ympäristössään oli tärkeämpää luoda intoa ja itseluottamusta seuraavaa tehtävää varten, kun taas aikaisempien virheiden läpikäynti lannisti työntekijöitä, eikä suoraan auttanut seuraavan tehtävän tekemisessä työn vaihtelevan sisällön vuoksi. Niinpä kokeilussa olleet oppimiskäytännön lopetettiin. Löydösten avulla organisaation jäsenet ymmärsivät, että kyseinen työ vaatii tietynlaista tekemisen tapaa ja kyseiset oppimiskäytännöt eivät tukeneet tätä. Organisaatiokulttuurin kannalta erilaiset, tulevaisuuteen suuntaavammat oppimisen tavat olivat paljon hyödyllisempiä kuin menneisyyteen liittyvät oppimiskäytännöt. (Lähde: Helin & Vuori (2022))

Kohti vastuullista johtamista organisaation jäsenten kokemuksen ymmärtämisen kautta

Organisaatioiden työntekijöiden kokemukset organisaatiosta muodostavat työntekijöiden arjen. Tästä syystä johtamisessa olisi hyvä huomioida miltä johtajien päätökset tuntuvat joka päivä toistettuna.

Syvähaastattelut tarjoavat väylän ymmärtää organisaation jäsenten kokemuksia. Tieteellisesti analysoituna ne myös tarjoavat tuloksia, joiden kautta organisaatioon voidaan rakentaa käytäntöjä, jotka saavat aikaan haluttua toimintaa, inhimillisesti. Loppupeleissä työntekijöiden kokemuksen huomiointi on vastuun ottamista johdon tekemistä päätöksistä.

Työntekijöiden kokemusten kuunteleminen ja ymmärtäminen on paitsi inhimillistä johtamista myös vastuullista johtamista. Jos organisaatiossa halutaan aikaansaada muutosta, mutta ei ymmärretä muutoksen vaatimaa psykologiaa, muutosta on turha odottaa tapahtuvaksi odotetulla tavalla. ■

LÄHTEET

- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration. *Academy of Management Annals*, 1(1), 315-386.
- Giddens, A. (1987). *Social theory and modern sociology*. Stanford University Press.
- Goleman, D. (2011). Emotional mastery. *Leadership Excellence*, 28(6), 12-13.
- Helin, S. T. & Vuori, T. O. (2022). Timing and emotions in learning practice adoption. Teoksessa *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 12296). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kouamé, S. & Liu, F. (2021). Capturing emotions in qualitative strategic organization research. *Strategic Organization*, 19(1), 97-112.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Liu, F. & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202-234.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. (Toinen painos.). London: Sage.

Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

Vuori, T. O. & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9-51.

Vuori, T. O. (2018). An open-ended interview approach for studying cognition and emotion in organizations. Teoksessa R. J. Galavan, K. J. Sund & G. P. Hodgkinson (toim.), *Methodological challenges and advances in managerial and organizational cognition* (ss. 59-71). Emerald Publishing Limited.

SUVI-TUULI VUORI on organisaatiokulttuurin tutkimiseen erikoistunut strategiakonsultti August Associates Oy:llä sekä tohtorikoulutettava Aalto-yliopistossa. Suvi-Tuuli voitti vuonna 2013 HENRY ry:n Vuoden paras HR-gradu kilpailun Pro gradu -työllään ”Sykkeestä työkalu johtamiseen – yrityksen avainhenkilöiden stressi, palautuminen ja työn imu työpäivän aikana.” Hänen viimeistelyä vaille valmis väitöstutkimuksensa inhimillisen puolen johtamisesta organisaatioissa on saanut tunnustusta kansainvälisellä tasolla. Suvi-Tuulin tutkimukset ovat voittaneet parhaan jatko-opiskelijan palkintoja Academy of Managementin ja Strategic Management Society:n konferensseissa, jotka ovat tärkeimpiä kansainvälisiä johtamisen alan konferensseja. Suvi-Tuulin tutkimus keskittyy tutkimaan organisaatorakenteen ja -käytäntöjen vaikutuksia organisaation jäsenten kokemusmaailmaan ja sitä kautta organisaation toimintaan. Hän on tutkinut niin suomalaisia pörssifirmoja kuin pienempiä organisaatioita.

TIMO O. VUORI on strategiakonsultti ja -professori Aalto-yliopistossa. Hänen tutkimuksensa strategisen johtamisen psykologisesta puolesta on saanut merkittävää kansainvälistä tunnustusta. Hän on opettanut ja esittänyt tutkimuksiaan maailman johtavissa yliopistoissa, kuten Harvard ja INSEAD. Timon tutkimus keskittyy siihen, miten organisaatiot muodostavat ja toteuttavat strategioita. Hän on kirjoittanut kaksi kirjaa aiheesta suomalaisten huippujohtajien kanssa. Timo Ritakallion kanssa kirjoitettu ”Elävä Strategia” kuvaa skenaariopohjaista strategiatyötä. Tero Ojanperän kanssa kirjoitettu ”Platform Strategy” kuvaa, miten vakiintuneet organisaatiot voivat uudistua alustatalouden aikakautena. Molemmat kirjat kuvaavat sekä ”kovia” tekijöitä, kuten teknologia ja liiketoimintamallit, että ”pehmeitä” tekijöitä, kuten ihmiset ja tunteet, jotka vaikuttavat strategiseen uudistumiseen.



Shadia Rask
Katariina Mankinen
Sanna Nykänen
Mia Teräsaho

Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi ja kielitietoisuus ratkaisuuina osaajapulaan

Työperäistä maahanmuuttoa halutaan lisätä, mutta Suomeen muuttaneilla on suuria vaikeuksia saada koulutustaan vastaavaa työtä. Työnantajilla on tutkitusti korkea kynnys palkata maahan muuttanut osaaja. Kokemus puutteellisesta suomen tai ruotsin kielentaidosta on yleisin koettu työllistymisen este ulkomaalaistaustaisessa väestössä: jopa puolet ulkomaalaistaustaisista arvioi kielitaidon puutteet työllistymisen esteeksi. Toiseksi yleisin koettu työllistymisen este on vähäiset suhteet suomalaistaustaisiin, joilta saisi apua. Ratkaisuna esittelemme kaksi keinoa työelämän syrjimättömyyden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi: monimuotoisuutta edistävän rekrytoinnin ja kielitietoisuuden työyhteisön. Artikkelin pohjautuu Moninaisesti parempi -hankkeen (2019–2022) rekrytointikokeiluun ja siinä kerättyyn työnhakijakyselyyn (n=48).

AVAINSANAT: monimuotoisuus, maahanmuutto, inklusiivisuus, kielitietoisuus, yhdenvertaisuus

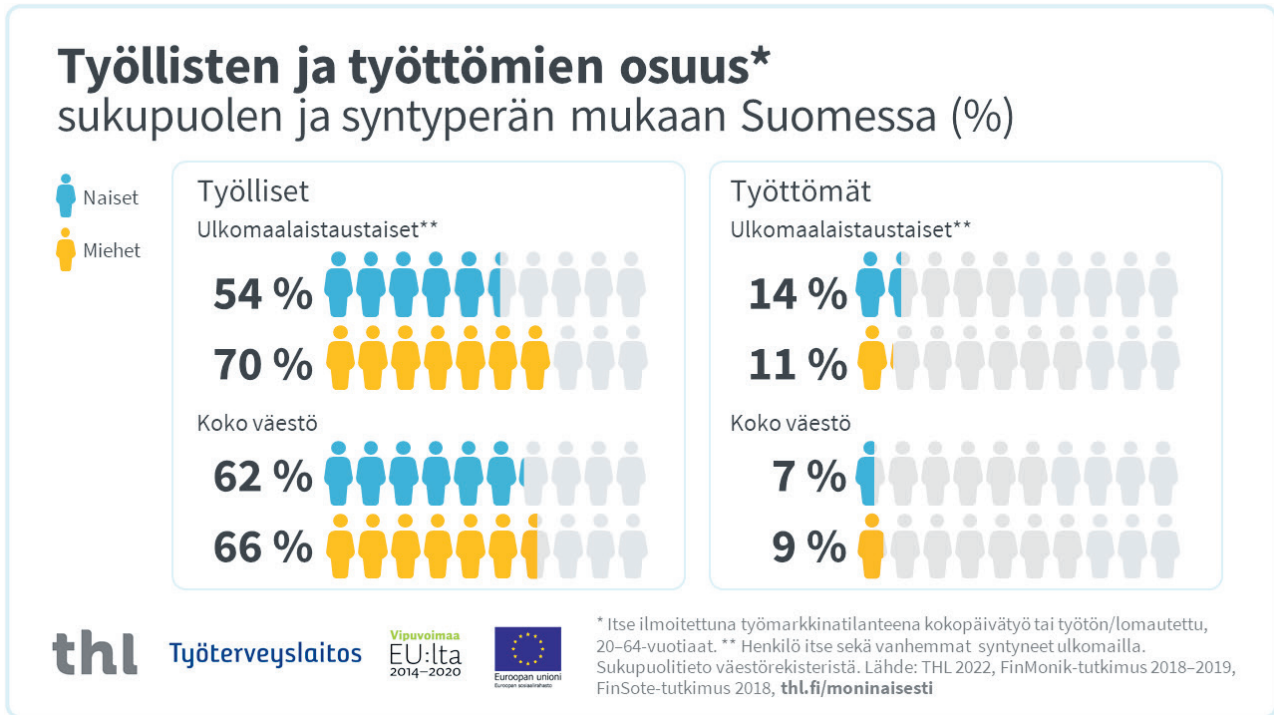
Johdanto

Suomeen halutaan lisää työperäistä maahanmuuttoa. Ministeriöiden tulevaisuuskatsauksessa todetaan, että työperäisen maahanmuuton lisäämisellä on kiire: väestö vanhenee, työikäinen väestö vähenee ja osaajapulan vuoksi kymmeniä tuhansia työpaikkoja jää syntymättä ja täyttämättä (Valtioneuvosto, 2022). Väestörakenteen muutos myös heikentää talouden kasvua (Honkatukia, Ruuskanen, Lehtosalo, Heinämäki & Mäkilä, 2021). Kolme neljästä henkilöstöalan ammattilaisesta arvioi Monimuotoisuusbarometrissa, että työvoimapula vaikeuttaa työvoiman saatavuutta heidän toi-

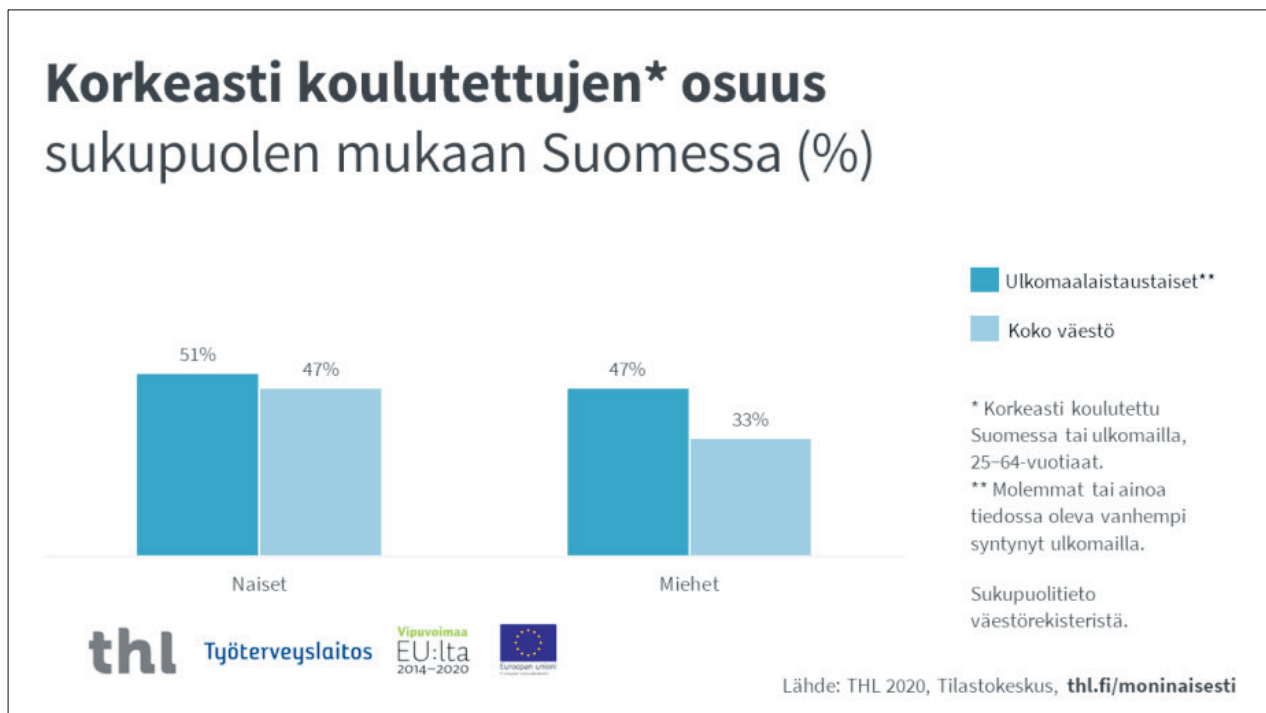
mialallaan tulevaisuudessa (Bergbom, Toivanen & Väänänen, 2020). Kauppakamarien osaajakyselystä (Keskuskauppakamari, 2022) selviää, että noin 70 prosenttia yrityksistä kärsii osaajapulasta ja noin puolet yrityksistä arvioi rekrytointitarpeensa kasvavan seuraavan puolen vuoden aikana. Hallituksen tavoitteena on vähintään kaksinkertaistaa työperäinen maahanmuutto vuoteen 2030 mennessä (Valtioneuvosto, 2021). Ollaksemme globaalisti houkutteleva paikka kansainvälisille osaajille, tulisi suomalaisten organisaatioiden panostaa työelämän monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseen.

Suomessa on nykyisellään myös hyödyntämätöntä kansainvälistä osaajapotentialia. Ulkomaalaistaustaisista naisista vain 54 prosenttia on työllisiä, kun taas miehistä työllisiä on 70 prosenttia. Koko väestöstä työllisiä on naisista 62 prosenttia ja miehistä 66 prosenttia (kuva 1).

Ulkomaalaistaustaiset naiset ovat kaikista korkeimmin koulutettuja (51 %) verrattuna koko väestön naisiin (47 %) ja miehiin (33 %) sekä ulkomaalaistaustaisiin miehiin (47 %) (kuva 2). Maahan muuttaneiden osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen törmää Suomessa myös sukupuolen mukaan eriytyneisiin työmarkkinoihin (Tilastokeskus 2021).



Kuva 1. Työllisten ja työttömien osuus sukupuolen ja syntyperän mukaan Suomessa.



Kuva 2. Korkeasti koulutettujen osuus sukupuolen mukaan Suomessa ulkomaalaistaustaisessa ja koko väestössä.

Keskustelussa työperäisestä maahanmuutosta unohtuu herkästi, että osaajapotentiaalia ja korkeaa koulutusta on myös esimerkiksi humanitaarista tai muista syistä kuin työn takia Suomeen muuttaneilla. Vuonna 2018 Suomeen tulleista turvapaikanhakijoista 38 prosenttia oli suorittanut korkeakoulututkimuksen. Noin kolme neljäsosaa aikuisista turvapaikanhakijoista oli ollut töissä ennen Suomeen tuloa, ja noin kolmasosa oli työskennellyt johto-, erityisasiantuntija- tai asiantuntija-tehtävissä (Skogberg ym., 2019). Maahanmuuton syystä riippumatta ulkomaalaistaustaisilla on tutkitusti vaikeuksia saada koulutustaan vastaavaa työtä (Larja & Luukko 2018).

Rekrytointisyrjintä ja puutteelliseksi koettu kielitaito työllistymisen esteinä

FinMonik-tutkimuksessa jopa puolet ulkomaalaistaustaisista arvioi kielitaidon puutteet työllistymisen esteeksi (Martelin ym., 2020). Toiseksi yleisin koettu työllistymisen este on vähäiset suhteet suomalaistaustaisiin, joilta saisi apua. Näin arvioi yli kolmannes ulkomaalaistaustaisista miehistä ja naisista. Myös suomalaisista korkeakouluista valmistuvat kansainväliset opiskelijat kuvaavat työpaikan löytämisen vaikeutta: pitää tuntea joku, joka tuntee jonkun (Alho, 2020). Ilman suosittelijoita ja sisäpiiritietoa on työmarkkinoilla altavastaja. Kokemukset koulutukseen, työkokemukseen ja tiedonsaantiin liittyvistä puutteista ovat nekin yleisiä koettuja työllistymisen esteitä, vaikka ulkomaalaistaustaisessa väestössä korkeasti koulutettujen osuus on jopa koko väestöä korkeampi, kuten edellä kuvattiin (kuva 2).

Työnantajilla on tutkitusti korkea kynnys palkata maahan muuttanut osaaja. Uudenmaan ELY-keskuksen selvityksen perusteella yli 75 prosenttia yrityksistä ei ole valmis palkkaamaan maahan muuttanutta, jolla ei ole sujuvaa suomen kielen osaamista (Lehmuskangas ym., 2020). Puolet eri alojen rekrytoijista oli sitä mieltä, että suomen kielen taidon pitäisi olla lähes äidinkielen tasolla työssä pärjätäkseen. Toisaalta henkilöstöalan ammattilaisille suunnatussa Monimuotoisuusbarometrissa lähes 90 prosenttia vastaajista uskoi, ettei kotimaisten kielten täydellistä hallintaa edellytetä, ellei työtehtävien luonne sitä erityisesti vaadi (Bergbom, Toivanen & Väänänen, 2020).

Kielitaito on viheliäs este: puutteellinen kielitaito estää työllistymistä, ja samalla työpaikan puuttuminen estää kielitaidon kehittymistä. Kielitaito näyttyy oikeutettuna vaatimuksena, mutta taustalle kätkeytyy myös ennakkoluuloja ja syrjintää (Larja, 2020). Syrjinnän kieltävä lainsäädäntö ei ole yksinään kyennyt poistamaan työmarkkinoilla ja rekrytointitilanteissa tapahtuvaa syrjintää (Kanninen ym., 2022). Työhönotto- tai nimitystilanteissa ulkomaalaistaustaiset kokevat syrjintää koko väestöä useammin (9 % vrt. 6 %).

Esittelemme kaksi keinoa ratkaisemaan edellä kuvattuja ongelmia työelämän syrjimättömyyden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi: monimuotoisuutta edistävän rekrytoinnin ja kielitietoisien työyhteisön.

Monimuotoisuutta edistävä rekrytointikokeilu

Suomalaisen työelämän ja työpaikkojen monimuotoisuuden tilaa voidaan tarkastella Työterveyslaitoksen Monimuotoisuusbarometrin valossa (Bergbom, Toivanen & Väänänen, 2020). Monimuotoisuusbarometriin vastanneista henkilöstöalan ammattilaisista (n=250) joka viides arvioi organisaationsa hyvin monimuotoiseksi, kun taas vajaa viidennes koki organisaationsa hyvin homogeeniseksi. Monimuotoisuus määriteltiin työntekijöiden keskinäiseksi erillaisuudeksi muun muassa iän, sukupuolen, etnisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon ja vakaumuksen suhteen. Tässä artikkelissa keskitymme erityisesti maahanmuuttoon liittyvään kielelliseen ja etniseen moninaisuuteen.

Monimuotoisuusbarometrin perusteella monissa suomalaisissa työorganisaatioissa on kiinnostusta niin anonyymien rekrytoinnin kuin muidenkin syrjimättömien rekrytointikäytäntöjen kehittämiseen (Bergbom, Toivanen & Väänänen, 2020). Jo lähes joka kolmannessa organisaatiossa on kehitetty syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä. Toisaalta liki puolet henkilöstöalan ammattilaisista kertoi, ettei syrjimättömiä käytäntöjä ole kehitetty ja lähes neljäsosa ei tiennyt, onko näitä käytäntöjä kehitetty.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) monimuotoisuutta edistävällä rekrytointikokeilulla otettiin käyttöön viisi monimuotoisuutta edistävää rekrytointikeinoa: monimuotoisuuslausekkeen käyttö työpaikkailmoituksessa, tehtävässä edellytettävän suomen kielen taidon kriittinen arviointi, anonyymi osaamisnäyte, työpaikkailmoituksesta viestiminen verkostoissa ja visuaalisesti sekä hakijaviestintään panostaminen. Kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun näitä keinoja käytettiin THL:n rekrytoinnissa. Moninaisesti parempi -hankkeen rekrytointikokeilua on arvioitu sekä työnantajan että työnhakijan näkökulmasta hakijakyselyn avulla (Rask ym., 2021).

Rekrytointikokeilu toteutettiin syksyllä 2020, ja sen myötä hankkeeseen rekrytoitiin kaksi projektitutkijaa. Rekrytointiprosessia arvioitiin sähköisellä kyselyllä, joka lähetettiin kaikille projektitutkijan tehtäviä hakeneille: tehtäviä haki 95 henkilöä, ja kyselyyn vastasi yhteensä 48 henkilöä (vastausprosentti 50,5 %).

Seuraavaksi esittelemme rekrytointikokeilussa käytetyt viisi monimuotoisuutta edistävää keinoa ja hakijakyselyn keskeisimmät tulokset niihin liittyen.

1. Monimuotoisuuslauseke työpaikkailmoituksessa

Monimuotoisuuslausekkeen käyttäminen työpaikkailmoituksessa on yksi keino, jolla työnantaja voi pyrkiä lisäämään hakijajoukon ja henkilöstönsä monimuotoisuutta. Monimuotoisuuslausekkeella työnantaja voi ilmaista arvojaan, myönteistä suhtautumistaan monimuotoisuuteen ja kannustaa vähemmistöihin kuuluvia hakemaan avoimena oleviin tehtäviin.

Rekrytointikokeilussa käytetty lauseke muotoiltiin vastamaan THL:n henkilöstöpoliittista tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa ja THL:n strategisia arvoja:

”THL on arvojensa mukaisesti yhdenvertaisuuden suunnannäyttävä. THL:n Moninaisesti parempi -hanke korostaa toiminnassaan yhdenvertaisuuden toteutumista ja arvostaa monimuotoisuutta työyhteisössä. Toivomme hakijoiksi eri ikäisiä ja eri sukupuolia olevia henkilöitä sekä kieli-, kulttuuri- tai muihin vähemmistöihin kuuluvia henkilöitä.

THL:n yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman mukaisesti valinnassa voidaan toteuttaa positiivista erityiskohtelua monipuolisen henkilöstörakenteen edistämiseksi.”

Kokeilussa käytetty monimuotoisuuslauseke sisälsi maininnan positiivisen erityiskohtelun toteuttamisen mahdollisuudesta. Käytännössä tämä olisi tarkoittanut mahdollisuutta valita aliedustettuun ryhmään kuuluva hakija suunnilleen yhtä pätevien hakijoiden joukosta. Positiivinen erityiskohtelu on yhdenvertaisuuslaissa säädetty keino tosiasiallisen yhdenvertaisuuden turvaamiseksi tarpeellisilla erityistoimenpiteillä, joilla parannetaan tiettyyn ryhmään kuuluvien henkilöiden asemaa ja olosuhteita (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Positiivisen erityiskohtelun on oltava suunnitelmallista ja erityistoimien tulee olla väliaikaisia. Näin ollen positiivinen erityiskohtelu on eri asia kuin suosinta (Yhdenvertaisuusvaltuutettu, 2021). Rekrytointikokeilussamme positiivisen erityiskohtelun toteuttamiselle ei kuitenkaan ollut tarvetta, sillä muut keinot, kuten verkostoissa viestiminen ja tehtävässä edellytettävän kielitaidon kriittinen arviointi, paransivat hakijajoukon moninaisuutta ja myös vähemmistöön kuuluvien pätevyyttä hakijavertailussa.

Hakijakyselyn perusteella valtaosa hakijoista – yli 85 prosenttia – piti monimuotoisuuslauseketta vähintään melko tärkeänä tehtävään hakemista motivoivana tekijänä. Sen koettiin madaltavan kynnystä ja lisäävän mielenkiintoa haettavaa työtehtävää kohtaan. Lausekkeella oli myös myönteinen vaikutus hakijoiden näkemyksiin työnantajasta.

2. Tehtävässä edellytettävän suomen kielen taidon kriittinen arviointi

Tehtävässä edellytettävää suomen kielen taitoa arvioitiin kriittisesti suhteessa projektitutkijoiden työhön ja siinä tarvittavaan osaamiseen. Arvioinnin pohjalta hakijoilta päädyttiin edellyttämään sujuvaa englannin kielen taitoa ja suomen kielen perusteita. Hakuilmoitus oli näin ollen luontevaa julkaiseta sekä suomeksi että englanniksi. Myös haastattelut toteutettiin kaksikielisesti ja haastatteluissa hakijat saivat itse päättää, kumpaa kieltä he halusivat käyttää haastattelun pääkielenä.

Hakijakyselyn perusteella vaadittavan suomen kielen taitotason madaltaminen ja työskentely englannin kielellä olivat merkittäviä tekijöitä, jotka lisäsivät hakijajoukon moninaisuutta. Kyselyyn vastanneista hakijoista valtaosa vastanneista (82 %) kertoi mahdollisuuden työskennellä englanniksi melko tai erittäin tärkeäksi hakemista motivoivaksi tekijäksi.

Puolet vastanneista arvioi melko tai erittäin tärkeäksi sen, että tehtävässä edellytettävään kielitaitoon riitti suomen kielen perusteet. Puolet kyselyyn vastanneista kertoi lähettäneensä kaikki hakemuksen materiaalit ja liitteet englanniksi.

Rekrytoijan näkökulmasta tehtävässä edellytettävän suomen kielen taidon kriittinen arviointi paransi maahan muuttaneiden hakijoiden pätevyyttä hakijavertailussa. Päätös edellyttää suomen kielen osalta matalampaa taitotasoa ei tarkoittanut tehtävän vaativuuden tai siinä tarvittavan asiantuntijuuden madaltamista. Tehtävässä edellytettävän suomen kielen taidon kriittinen arviointi on toimiva monimuotoisuutta edistävä rekrytointikeino vain silloin, jos henkilöstön kielitaidot ja tarve kielitietoisuudelle huomioidaan laajemmin työyhteisössä ja sen toimintatavoissa, myös rekrytoinnin jälkeen.

3. Anonyymi osaamisnäyte

Anonyymi rekrytointi on menetelmä, jonka tarkoituksena on rajoittaa rekrytoijan mahdollisuuksia päätellä työnhakijoiden henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten sukupuolta tai etnisyyttä (Kanninen ym., 2022). Henkilökohtaisten tietojen puuttuessa valinnat työhaastatteluun kutsuttavista tehdään puhtaammin hakijan osaamisen ja työkokemuksen perusteella. Käytännössä hakemuksesta poistetaan näkyvistä henkilöön viittaavat tunnistetiedot, kuten hakijan nimi, sukupuoli, syntymäaika, osoite ja äidinkieli. Anonyymien rekrytoinnin tavoitteena on lisätä tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä työhaussa. Tavoitteena on myös lisätä esihenkilöiden ja työyhteisöjen tietoisuutta rekrytointiin vaikuttavista piilevistä oletuksista ja ennakkoluuloista.

Rekrytointikokeilussa päädyttiin soveltamaan anonyymia rekrytointia, arvioimalla hakijoiden osaamista anonyymilla osaamisnäytteellä. Työnhakijoilta pyydettiin perinteisen CV:n ja hakemuksen lisäksi tunnistetön yhden sivun pituinen tutkimussuunnitelma. Osaamisnäyte ilmensi hakijoiden osaamista ja tutkimusaiheen tuntemusta, ja se arvioitiin ennalta määriteltyjen arviointikriteerien mukaisesti (Rask ym., 2021).

Hakijakyselyn perusteella kaksi kolmesta vastaajista (65 %) arvioi olevansa samaa mieltä siitä, että hakijan oli helppo osoittaa osaamisensa tekstinäytteessä. Yli kaksi kolmasosaa (68 %) uskoi, että rekrytointiprosessien yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä voidaan parantaa arvioimalla hakijoita anonyymien tekstinäytteen perusteella. Osaamisnäyte koettiin anonyymiin rekrytointiin verrattuna objektiivisempänä ja antavan kokemuksen reiluudesta ja oikeudenmukaisuudesta, kun hakijat arvioitiin osaamisen perusteella yhtäläisin arviointikriteerein. Työnantajan näkökulmasta anonyymi osaamisnäyte oli vaivatonta toteuttaa ja helpotti osaamisen arviointia.

4. Verkostoissa viestiminen ja visuaalisuus

Työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa vapautuvista työpaikoista organisaation yleisten käytäntöjen mukaisesti. Tiedottaminen tapahtuu tyypillisesti perinteisissä hakujärjestelmissä ja tutuissa verkostoissa. Työpaikat täyttyvät siten helposti piilossa, tavoittamatta potentiaalista hakijajoukkoa ja moninais-

ta osaamista eri kanavista tai verkostojen ulkopuolelta. Kun verkostojen merkitys työnhaussa korostuu, on maahan muutaneella työnhakijalla heikompi asema ilman suosittelijoita ja sisäpiiritietoa (Alho, 2020).

Rekrytointikokeilussa hakuilmoitusta jaettiin monipuolisesti eri verkostoissa ja sosiaalisen median kanavilla. Halusimme tavoittaa potentiaaliset hakijat mahdollisimman laajasti: hakuilmoitusta levitettiin perinteisen hakujärjestelmän (valtiolle.fi) ja THL:n verkkosivujen lisäksi Twitterissä, Facebookissa, LinkedIn:ssä sekä eri asiantuntijaryhmien sähköpostilistoilla. Sosiaalista mediaa varten laadimme visuaaliset mainoskuvat, joissa hyödynnettiin hankkeen viestintää varten otettuja aitoja työelämäkuvia (Rask, Bergbom & Teräsaho, 2020). Visuaalisen ilmeen valinta on tärkeä osa viestintää myös rekrytointien hakuilmoituksissa. Tietoisella kuvaviestinnällä voimme purkaa haitallisia normeja ja stereotyyppiä niiden toistamisen sijaan (THL, 2022).

Hakijakyselyn perusteella lähes yhtä moni hakijoista oli saanut tiedon työpaikasta Facebookin kautta (29 %) kuin valtiolle.fi -ilmoituksen (33 %) kautta. Arvioimme, että eri kanavien hyödyntäminen lisäsi hakijoiden moninaisuutta. Puolet vastaajista oli nähnyt rekrytoinnissa käytetyn visuaalisen ilmeen. Representaatiolla, tässä tarkoittaen erilaisten ihmisten edustusta, voi olla huomattava merkitys työnhakijalle. Kun hakija näkee organisaation ja työpaikkailmoitusten kuvissa samaistuttavia henkilöitä, kannustaa se taustoiltaan ja osaamiseltaan moninaisia henkilöitä hakeutumaan avoimiin tehtäviin.

5. Hakijaviestintään panostaminen

Hyvin toteutettu hakijaviestintä välittää hakijoille arvostusta ja vaikuttaa myönteisesti organisaation työnantajakuvaan. Rekrytointikokeilun hakijaviestintään kuului ilmoitus hakemuksen vastaanottamisesta, ilmoitus rekrytointiprosessin etenemisestä ja ilmoitus tehdystä päätöksestä. Automaattiviestin tai organisaatio-osoitteen sijaan hakijoille viestitettiin hankkeen projektikoordinaattorin sähköpostiosoitteesta. Näin pyrittiin luomaan inhimillinen ja arvostava kokemus henkilökohtaisesti osoitetusta kommunikaatiosta. Myös hakuajan ulkopuolella hakemuksensa jättäneille hakijoille lähetettiin sähköpostiviesti.

Tärkein osa rekrytointikokeilun hakijaviestintää oli valintapäätöksestä tiedottaminen ja valintojen perustelu. Kaikille hakijoille lähetetyssä viestissä ilmoitettiin selkeät perusteet valinnoille, ja muun muassa kerrottiin valittujen henkilöiden nimet, koulutustausta ja työkokemus. Työntekijävalinnat ja niiden perustelut nojasivat tehtävänkuvauksessa edellytettyyn osaamiseen sekä anonyymien osaamisnäytteen ja hakemusten ennalta määriteltäviin arviointikriteereihin.

Yhteenvedon, rekrytointikokeilun perusteella hakijajoukon monimuotoisuuteen ja määrään voidaan vaikuttaa monimuotoisuutta edistävillä keinoilla. Monimuotoisuutta edistävien rekrytointikeinojen avulla projektitutkijoiden tehtäviin saapui yhteensä 120 hakemusta, yhteensä 95 eri hakijalta (osa

haki molempia tehtäviä). Hakijajoukon moninaisuutta kuvastaa, että hakijat puhuivat yhteensä 26 eri äidinkieltä. Valtaosa hakijoista oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja lähes neljännes oli väitellyt.

Työyhteisön monimuotoisuutta voidaan siis tietoisesti edistää esimerkiksi edellä esiteltyjen monimuotoisuutta edistävien rekrytointikeinoin. Myös muita monimuotoisuutta edistäviä rekrytointikeinoja (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivainen 2021) ja tietoa asiantuntijaorganisaatioiden monimuotoisuustyön tueksi on saatavilla (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivainen 2022). On tärkeä tiedostaa, että työyhteisön monimuotoisuus ei itsestään johda inklusiivisiin työtapoihin. Monimuotoisuutta on kuitenkin vaikea säilyttää ilman inklusiivisuutta (Sherbin & Rashid, 2017). Seuraavaksi siirrymme kuvaamaan, miten työyhteisön inklusiivisuutta voidaan lisätä kielitietoisuuden avulla.

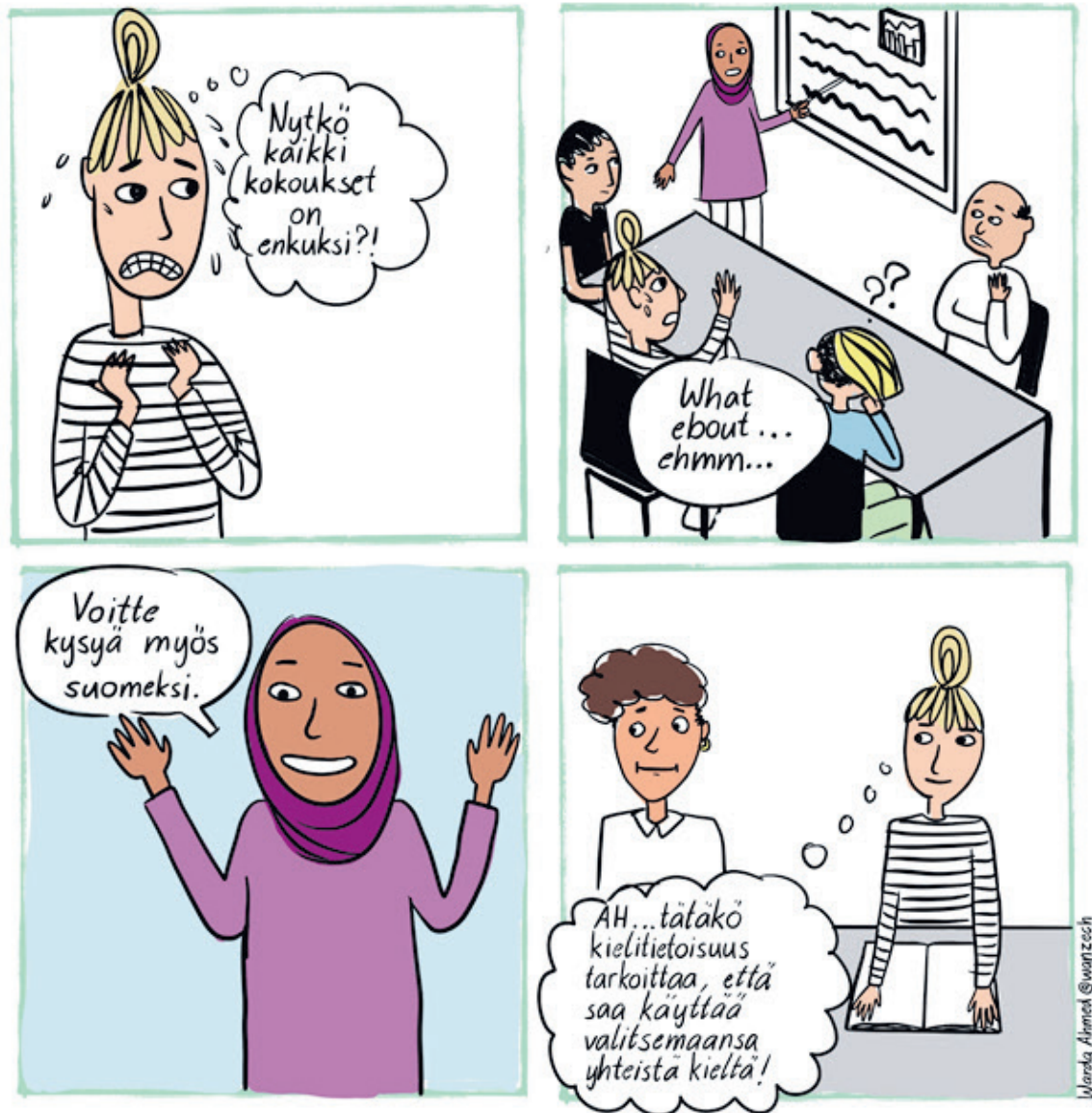
Kielitietoisesti inklusiivinen työyhteisö

Työelämän monimuotoisuusohjelman tapaan määrittelemme inklusiivisuuden toiminnaksi, joka lisää ihmisten osallisuutta ja yhdenvertaisuutta eroista huolimatta (TEM, 2021). Inklusiivisuus on mukaan ottamista sekä ulossulkevien ja eriarvoistavien rakenteiden muuttamista (Rask, Czimbalmos & Yüksel, 2021). Kielitietoisesta työskentelystä voidaan poistaa ymmärtämisen ja osallistumisen esteitä ja mahdollistaa työskentely myös kehittyvällä kielitaidolla. Kielitietoisella toimintakulttuurilla voidaan tarkoittaa tietoisuutta eri kielistä, kielten näkyväksi tekemistä sekä eri kielten ja kielimuotojen arvostamista (Honko & Skinnari, 2020). Seuraavaksi tarkastelemme kielitietoista toimintakulttuuria erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa.

Moninaisesti parempi -hankkeessa kielitietoinen toimintakulttuuri näkyi esimerkiksi siten, että hankkeen kokouksissa työskenneltiin joustavasti suomeksi ja englanniksi. Ulkopuolisissa sidosryhmätapaamisissa kerrottiin etukäteen hankkeen kielitietoisesta toimintatavasta. Kielitietoinen toimintatapa on ennen kaikkea yhteinen pelisääntö. Hyväksi havaittuja konkreettisia tapoja toteuttaa kielitietoisuutta ovat esimerkiksi kokousten alussa kerrattavat yhteiset toimintatavat, esimerkiksi millä kielillä puheenvuoroja ja kysymyksiä voi esittää. Vastuu kielitietoisesta toiminnasta on näin yhteisesti jaettu, jolloin kielitietoisuuden toiminnan periaatteiden kertaaminen ei jää yksittäisen työntekijän vastuulle. Kielitietoista ja luovia käytännön ratkaisuja on ollut myös se, että Moninaisesti parempi -hankkeen raportti seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen hyvinvoinnista ulkomaalaistaustaisen väestön keskuudessa kirjoitettiin alun perin englanniksi ja käännettiin suomeksi tavoittamaan mahdollisimman laaja yleisö (Czimbalmos & Rask, 2022).

On hyvä huomata, että kielitietoinen toiminta työpaikoilla voi aiheuttaa huolta myös henkilöissä, jotka ovat tottuneet kommunikoimaan vain suomeksi (kuva 3). Esimerkiksi puhuminen englanniksi voi jännittää. Kielitietoisella toiminnalla ei ole tarkoitus muuttaa kaikkea kommunikointia englanninkieliseksi. Kielitietoinen kommunikointi tapahtuu valituilla yhteisillä kielillä. Esimerkiksi Moninaisesti parempi -hankkeessa sovittiin, että jokainen asiantuntija voi kussakin tilanteessa käyttää suomea tai englantia riip-

puen siitä, kummalla kielellä kokee asiantuntijuutensa tulevan parhaiten esiin. Työyhteisön psykologinen turvallisuus edistää uskallusta tehdä virheitä, ja siten käyttää myös kehittyvää kielitaitoa (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021). Ilman psykologisesti turvallista, kielitietoista työyhteisöä, maahan muuttanut työntekijä jää helposti yksin, esimerkiksi kielikukkasten aiheuttaman häpeän ja huononmuuden tunteiden kanssa (Rask, 2022).



Kuva 3. Kielitietoinen toiminta käytännössä.

Kielitietoisessa työyhteisössä huomioidaan henkilöstön kielellinen moninaisuus ja kielikoulutuksen tarve myös osana henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kielenoppimista pidetään usein yksilön vastuuna ja harvemmin osana työyhteisön yhteisiä rakenteita, vaikka työpaikka voi myös mahdollistaa suomen kielen opiskelun ja tukea kielen käyttöä (Partanen, 2013). Esimerkiksi THL:n työntekijät voivat työajallaan ja työnantajan kustantamana käydä kielikurssilla (kuva 4). Tämä on myös kirjattu THL:n henkilöstöpolitiikkaa kehittävään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan.

Kokeiluista organisaatioiden pysyviksi käytännöiksi

Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö hyödyttää koko työyhteisöä. Jokainen haluaa kokea olevansa arvostettu ja osallinen. Monimuotoisuus parantaa tutkitusti uusien asiakasryhmien tavoittamista, innovatiivisuutta ja taloudellista kannattavuutta (Hunt, Layton & Prince, 2015). Myös yritysten hallitusten monimuotoisuudella on havaittu olevan yhte-



Lähde: THL 2022, kuvittaja Warda Ahmed, thl.fi/moninaisesti

Kuva 4. Organisaatiolta tukea kielitaidon kehittämiseen.

ys yrityksen taloudelliseen menestykseen (Carter, Simkins & Simpson, 2003). Toisaalta pelkkä erilaisuuden olemassaolo ei tuota menestystä. Siihen tarvitaan hyvää johtamista, psykologista turvallisuutta sekä mukaan ottavia ja inklusiivisia toimintatapoja, kuten kielitietoisuutta.

Erinomainen työkalu edistää sukupuolten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä jalkauttaa monimuotoisuutta edistävät rekrytointikeinot ja kielitietoiset toimintatavat osaksi työpaikan toimintaa ja arkea on työpaikan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimiseen velvoittavat sekä tasa-arvolaki että yhdenvertaisuuslaki. Suunnitteluvaihe koskee työnantajia, joiden palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä. Yhdenvertaisuuslakiin kirjattu yhdenvertaisuuden edistämismääräys koskee myös organisaation rekrytointikäytäntöjen kehittämistä.

Monimuotoisuuden tuomien hyötyjen lisäksi myös moraalinen näkökulma on tärkeä (Roberts & Mayo, 2019): yhdenvertaisessa yhteiskunnassa eri väestöryhmät ovat edustettuina eri organisaatioissa ja työtehtävissä. Työ- ja elinkeinoministeriön työelämänmonimuotoisuusohjelma lähtee siitä, että henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumien ja vieraskielisten osuuksien tulisi heijastaa vastaavia jakaumia ja osuuksia työikäisessä väestössä, erityisesti julkisella sektorilla. Esimerkiksi THL:n yhtenä arvona on olla yhdenvertaisuuden suunnannäyttäjä, ja organisaation toiminnan päämääränä on, että me kaikki voimme hyvin.

Vaikka tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimiseen velvoittaa laki, on havaittu, että tasa-arvosuunnitelmien laajuus ja laatu vaihtelevat paljon organisaatioiden välillä. Tilastokeskuksen tasa-arvosuunnitelmia koskevan selvityksen mukaan rekrytointiin liittyviä toimenpiteitä oli tehnyt 27 prosenttia kaikista organisaatioista ja noin puolet tasa-arvosuunnitelman laatineista organisaatioista (Attila & Koskinen, 2020). Selvitys yhdenvertaisuuslain arvioinnista nostaa sekin ongelmakohtia esiin (Nieminen ym., 2020, s. 91):

”Periaatteessa se suunnittelu on hyvä ja toimiva työkalu, koska se fokusoi ihmisten ajattelun ensinnäkin näkemään ongelman ja sitten etsimään siihen heille sopivia ratkaisuja. Mutta jos suunnittelusta tulee automaattista, toistavaa, se suunnitelma pannaan hyllylle, se ei sido ketään, niin sen muutosta tuottava vaikutus ei välttämättä toteudu.”

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi tarvitaan siis selkeitä ja organisaation arvoja tukevia tavoitteita sekä aktiivimuotoon kirjattuja ja vastuutettuja konkreettisia toimenpiteitä, joiden toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Monimuotoisuutta edistävät rekrytointikeinot ja kielitietoinen työskentely ovat konkreettisia ratkaisuja, joiden avulla sekä Suomessa jo asuvat että Suomeen muuttavat osaajat pääsevät yhdenvertaisemmin osaksi työyhteisöjämme. ■

LÄHTEET

- Alho, R. (2020). ‘You need to know someone who knows someone’: International students’ job-search experiences. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(2), 3-22. <https://doi.org/10.18291/njwls.v10i2.120817>
- Attila, H. & Koskinen, H. (2020). *Työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset 2020*. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2020:33. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6881-3>
- Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. (2022). Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatioissa -opas. Haettu 26.10.2022 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa>
- Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. (2021). Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Haettu 26.10.2022 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/Miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). *Monimuotoisuusbarometri 2020: Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus*. Työterveyslaitos, Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619471>.
- Carter D. A., Simkins, B. J. & Simpson W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38, 33–53.
- Czibalmos, M. & Rask, S. (2022). *Sexual and gender minorities among foreign-origin populations in Finland. An intersectional analysis*. [Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt ulkomaalaistaustaisessa väestössä Suomessa. Intersektionaalinen analyysi]. Raportti 9/2022. Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-908-5>
- Honkatukia, J., Ruuskanen, O.-P., Lehtosalo, H., Heinämäki, J. & Mäkilä, K. (2021). *Millaista osaamista Suomi tarvitsee 2040?* PTT raportteja 269. Helsinki 2021. Haettu 10.10.2022 osoitteesta <https://www.ptt.fi/julkaisut-ja-hankeet/kaikki-julkaisut/millaista-osaamista-suomi-tarvitsee-vuonna-2040.html>.
- Honko, M. & Skinnari, K. (2020). [Opettajien ja opettajaopiskelijoiden käsityksiä kielestä ja kielitietoisuudesta](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa). *Kieli, koulutus ja yhteiskunta*, 11(7).
- Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. McKinsey & Company.
- Hämäläinen, J. (2021). [Näin edistät monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta työpaikallasi – HR-asiantuntijan täsmäneuvo](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa). *Työn Tuuli*, 31(1), 45–48.
- Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E. & Rask, S. (2022). [Tavoitteena syrjimätön työelämä: Työsyönnön nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:20.
- Keskuskauppakamari (2022). Kauppakamarikysely: Osaavan työvoiman saatavuus. Helsinki. Haettu 10.10.2022 osoitteesta <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2022/10/Osaajakyselyn-tulokset-2022-lokakuu.pdf>.
- Larja, L. (2020). Maahanmuuttajanaiset työmarkkinoilla ja työmarkkinoiden ulkopuolella. Teoksessa Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019: Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta. TEM oppaat ja muut julkaisut 2019:10. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-487-7>
- Larja, L. & Luukko, J. (2018). Koulutuksen ja työn vastaavuus. Teoksessa: Toivanen, M., Väänänen, A., Kurki, A., Bergbom, B. & Airila, A. (toim.) *Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. Juvenes Print, Helsinki 2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-803-0>
- Lehmuskunnas, P., Kärpänoja, J., Roth, S., Sandqvist, S. & Hietikko, M. (2020). *Selvitys maahanmuuttajien rekrytoinnista*. Taloustutkimus Oy 2.6.2020. Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Raportteja 09/2020.
- Martelin, T., Nieminen, T., Väänänen, A. & Toivanen, M. (2020). Työ ja työllistymisen esteet. Teoksessa H. Kuusio, A. Seppänen, S. Jokela, L. Somersalo ja E. Lilja (toim.), *Ulkomaalaisten työvoima ja hyvinvointi Suomessa. FinMonik-tutkimus 2018–2019*. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja, Raportti 1/2020, 49–60.

Nieminen, K., Jauhola, L., Lepola, O., Rantala, K., Karinen, R. & Luukkonen, T. (2020). *Aidosti yhdenvertaiset: Yhdenvertaisuuslain arviointi*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:50.

Rask, S. (2022). *Kielitietoisuudella kielikynnyksen yli: millaisessa työyhteisössä myös maahan muuttanut asiantuntija loistaa?* [blogikirjoitus]. <https://www.kvosajisuomi.com/blogi-1/shadiarask>

Rask, S., Nykänen, S. & Teräsaho, M. (2021). [Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi: Moninaisesti parempi -hankkeen rekrytointikokeilun tuloksia](#). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpäpaperi 10/2021. Helsinki 2021.

Rask, S., Teräsaho, M. & Nykänen, S. (2021). [Kielitietoinen asiantuntijatyö ja sukupuolittietoinen viestintä keinoja edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työelämässä](#). Kieli, koulutus ja yhteiskunta, 12(2).

Rask, S., Czimbalmos, M. & Yüksel, H. (2021). *Muotisoista tutkimustyön todeksi: Miten tehdä inklusiivista ja intersektionaalista maahanmuutto- ja vähemmistötutkimusta? Puheenvuoro*. *Sukupuolentutkimus-Genusforskning: Pakkomuuton sukupuoli* 3/2021.

Rask, S., Bergbom, B. & Teräsaho, M. (2020). *Kenen tarinaa valitsemasi kuva kertoo?* [blogikirjoitus]. <https://blogi.thl.fi/kenen-tarinaa-valitsemasi-kuva-kertoo>

Roberts, L. M. & Mayo, A. (2019). Toward a racially just workplace. Diversity efforts are failing black employees. Here's a better approach. *Harvard Business Review*. Verkkojulkaisu. Julkaistu 14.11.2019. Haettu 6.10.2022 osoitteesta <https://hbr.org/2019/11/toward-a-racially-just-workplace>.

Sherbin, L., & Rashid, R. (2017). Diversity doesn't stick without inclusion. *Harvard Business Review*, 1, 1-5. Haettu 10.10.2022 osoitteesta <https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/07/HBR-Diversity-Doesnt-Stick-Without-Inclusion.pdf>.

Skogberg, N., Mustonen, K-L., Koponen, P., Tiittala, P., Lilja, E., Ahmed Haji Omar, A., Snellman, O. & Castaneda, A. (2019). [Turvapaikanhakijoiden terveys ja hyvinvointi - Tutkimus Suomeen vuonna 2018 tulleista turvapaikanhakijoista](#). Raportti 12. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos; 2019.

Tasa-arvolaki (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta) 8.8.1986/609. Haettu 10.10.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL (2022). [Sukupuolittietoinen viestintä](#). <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasaarvo/tasa-arvon-edistaminen/sukupuolittietoinen-viestinta>

Tilastokeskus (2021). [Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2021](#). https://tilastokeskus.finna.fi/Record/doria_tk.10024_184395

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Haettu 10.10.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Yhdenvertaisuusvaltuutettu (2021). [Positiivinen erityiskohtelu](#). <https://syrjinta.fi/positiivinen-erityiskohtelu>.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M. (2021). [Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin](#). *Työn Tuuli*, 31(1), 29–36.

Valtioneuvosto (2021). *Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035*. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:74. Helsinki 2021. Haettu 10.10.2022 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-666-2>.

Valtioneuvosto (2022). *Ministeriöiden tulevaisuuskatsaus 2022: Yhteiskunnan tila ja päätöksiä vaativat kysymykset*. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:58. Helsinki 2022. Haettu 10.10.2022 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-780-5>.

SHADIA RASK, FT, toimii tutkimuspäällikkönä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella. Hän on johtanut *Moninaisesti parempi -hanketta*, jonka tavoitteena on edistää työelämän monimuotoisuutta ja Suomeen muuttaneiden korkeasti koulutettujen naisten asiantuntijauria.

KATARIINA MANKINEN, VTM, toimii projektikoordinaattorina Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella, ja työskenteli *Moninaisesti parempi -hankkeessa*.

SANNA NYKÄNEN, TtM, toimii projektikoordinaattorina Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella, ja työskenteli *Moninaisesti parempi -hankkeessa*.

MIA TERÄSAHO, VTM, toimii kehittämisspällikkönä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella. Hän johtaa *Segregaation purku -työkaluja tasa-arvoisempaan työelämään -hanketta* ja osallistui *Moninaisesti parempi -hankkeen* toteuttamiseen.

Lisää tietoa Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamasta Moninaisesti parempi -hankkeesta: www.thl.fi/moninaisesti. **Hankkeen (2019–2022) toteuttivat Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) ja Työterveyslaitos.**

HENRYn kannatusjäsenet, oppilaitosjäsenet, platinajäsenet

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

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



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry