



# Kolumni

Tuire Santamäki-Vuori  
Puheenjohtaja  
JHL – Julkisten ja hyvinvointialojen liitto  
tuire.santamaki-vuori@jhl.fi

Tuire Santamäki-Vuori toimi Palkansaajien tutkimuslaitoksen tutkimusjohtajana vuosina 1993–99.

## Kun on järki ja tunteet – työorganisaatiot haasteiden edessä

Suomen pärjäämisen edellytyksiä globaalissa innovaatiokilpailussa on viime vuosina kiitettävästi hahmoteltu. Tieto- ja osaamisperusteista strategiaa määrittävät rakenteet ja instituutiot ovat saaneet ansaitsemaansa huomiota. Kyse ei kuitenkaan ole vain koulutus- ja innovaatiojärjestelmistä tai työmarkkinoiden sopimus- ja säätelymekanismeista, vaan laajemmin hyvinvointipolitiikasta, joka edistää sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja luottamusta.

Myös työ, työelämän käytänteet ja työmarkkinoiden toiminta muuttuvat. Työntekijöiltä vaaditaan muutosvalmiutta. Pitäisi olla kykyä ja halua koko ajan kehittää omaa osaamistaan, työtään ja työorganisaatiotaan. Kukaan ei pitkään jaksaa yksin vastata tällaisiin odotuksiin. Strategisen henkilöstöjohtamisen onkin määrä vastata tuen tarpeeseen entistä yksilöllisemmällä ja suunnitelmallisemmalla otteella. Sen rinnalla on kehitettävä laki- ja sopimusperusteista muutosturvaa, jotta työpaikan menettäminen ei veisi ainakaan pitkäaikaiseen työttömyyteen.

Kansallinen onnistuminen riippuu siitä, saadaanko ihmiset antamaan työelämässä parastaan. Motivaatio ja aikaansaannoskyky muovautuvat käytännön kokemuksista työpaikoilla. Pelkäävä, pettynyt tai turhautunut ihminen ei ole koskaan täydiksi hyödyksi. Subjektiivinen kokemus on yksilöllinen aina aito ja ohjaa käyttäytymistä. Siinä mielessä on totta, että niin on, miltä näyttää. Huonot kokemukset tuottavat huonoja työsuorituksia ja vaikuttavat laajasti työ- ja oppimisasenteeseen, työkykyyn ja toimintaan työmarkkinoilla. Työorganisaatiot on siksi syytä nostaa keskiöön, kun paikannetaan tuloksellisuutta ja innovatiivisuutta ehkäiseviä tai vahvistavia tekijöitä.

Tapa, jolla teknologian antamia mahdollisuuksia otetaan käyttöön, on tärkeä työn mielekkyyden ja ammattilypeyden tunnoille. Ihmisestä ei pidä tehdä vain koneen jatketta tai tietokoneavusteisen järjestelmän valvomaa työn suorittajaa. Teollistumisen alku-

metreillä koneensärkijöiden protestin kohde oli ehkä se, että itselliset ihmiset kokivat joutuvansa pakkotahtisiksi koneen jatkeiksi.

Nyt monissa ammateissa synteettinen ääni tai näyttöpäätteen ohjeet sanelevat työvaiheita niin, ettei työntekijöillä ole mahdollisuutta käyttää omaa harkintaa prosessin missään vaiheessa eikä aina edes puhua. Myös vaativissa asiantuntijatehtävissä työn kulkua voidaan tarkasti seurata ja rangaista silloin, kun poikkeaa asetetuista benchmarking-tavoitteista. Itseohjautuvuuden kasvu ja väheneminen ovat vaihtoehtoisia kehityssuuntia. Työn tulevaisuus riippuu ulkoisten ehtojen ohella valinnoista – siitä, millaiseksi työn halutaan muodostuvan.

Työssä pitää olla myös mahdollisuus onnistua ja tehdä asioita huolella – henkisen käsityöläisyyden asenteella. Ohjelmoijien Craft in code -yhteisön vetoomukset siitä, etteivät yritykset saisi päästää markkinoille puolivalmiita ohjelmistoja, edustavat ammattilaisten eettistä protestia. Kokemukselle hyvin tehdystä työstä ei ole myöskään sijaa ylikuormitetuissa työorganisaatioissa. Sekä eettinen stressi että jatkuva kiire uuvuttavat. Terveys ja elämänilo ovat yhä useammalle liian arvokkaita asioita tärveltäviksi huonoissa työorganisaatioissa.

Elämän perusturvallisuutta ja identiteettiä ei aikaisempaan mittaan kiinnitetä työhön, mutta työ säilyy tärkeänä ja sitä arvotetaan myös sen perusteella, millaisia seurauksia työllä on muuhun elämäntapaan ja itsensä toteuttamiseen. Mikäli elämäntapojen yksilöllistyminen on aikamme yksi megatrendi, sitä merkityksellisemmiksi nousevat työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työjärjestelyihin. Joustavuuden tavoittelussa vastavuoroisuus on aina valttia. Ilman aitoa vuorovaikutusta menetetään yhtä aikaa mahdollisuudet sekä parempaan työhyvinvointiin että työntekijöiden osaamisen ja innovatiivisuuden hyödyntämiseen. Työelämään tarvitaan arvostavaa kohtelua ja rikastuttavaa vuorovaikutusta! ■