

# MITÄ TAPAHTUU HUOMENNA?

[ TYÖNANTAJUUDELLE ]

VÄITEKIRJA-SARJA

ELLUN  KANAT

**MITÄ  
TAPAHTUU  
HUOMENNA?**

[ TYÖNANTAJUDELLE ]

## **KIRJOITTAJAT**

Maria Vesanen & Emma Varis

## **KUVITUS JA TAITTO**

Lea-Maija Laitinen

## **KUSTANTAJA**

Strateginen viestintätoimisto Ellun Kanat -Ajatushautomo 2014

## **KIRJAPAINO**

Kiriprintti Oy, Helsinki

## **COPYRIGHT**

Ellun Kanat Oy:n Ajatushautomo

## KIRJOITTAJAT

**Maria Vesanen, VTM** | Maria on Ellun Kanojen työnantajakuvaspesialisti ja viestinnän tekijä. Marialla on kokemusta HR-kentältä ja nuoriin sekä työelämään liittyvistä tutkimuksista, erityisesti työnantajakuvatutkimuksista.

**Emma Varis, KTM** | Emma on Ellun Kanojen viestinnän tekijä. Emma on johtamisesta ja työelämästä kiinnostunut viestinnän mo-  
niottelija, jolla on kokemusta myös kansainvälisten yritysten HR- ja markkinointitehtävistä.

Kirjoittajat haluavat ravistella suomalaista työelämää uuteen uskoon ja levittää uuden työn ilosanomaa. Koska panostamalla ihmisiin ja rakentamalla hyviä ja vetovoimaisia työpaikkoja tehdään tulosta ja päästään tavoitteisiin.

Ellun Kanat on strategisesti ajatteleva täyden palvelun viestintätalo. Keihäänkärkemme ovat strateginen viestintä, vaikuttajaviestintä ja Uusi Työ 360° kokonaisuus. Uusi Työ 360° kokonaisuus keskittyy sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvan kehittämiseen.

## KIITÄMME

Koko Ellun Kanojen tiimiä, joka on teoillaan ja inspiroinnillaan mitä suurimmassa määrin vaikuttanut tämän väitekirjan lopputulokseen. Erityiskiitoksen ansaitsevat mahtavat kollegamme **Anna Inget, Anniina Sulku** ja **Tuuli Ekman**, joita ilman tämä kirja ei olisi sellainen kuin se on nyt. Kiitämme myös **Johanna Catania, Kirsi Pihaa, Matti Lehtoa ja Merja Mähkää**, jotka omalla panoksellaan tekivät kirjastamme julkaisukelpoisen. Ja tietenkin **Lea-Maija Laitista**, joka loihti kirjan ulkoasun.

Inspiroivia haastateltaviamme **Frank Korsströmiä, Blanca Jutia, Ben Nothnagelia, Nelli Lähteenmäkeä ja Karoliina Jarenkoa** ajasta ja arvokkaista ajatuksista, jotka rikastuttavat kirjamme sisältöä merkittävästi. Mikäli teistä riippuu, työelämän tulevaisuus näyttää oikein hyvältä.

# SISÄLLYS

<b>JOHDANTO</b> .....	7
<b>1. EI KANNATA TAISTELLA TUULIMYLLYÄ VASTAAN</b> .....	12
Me väitämme: Varmaa on vain muutos .....	14
Me väitämme: Skarppi työnantaja määrittelee yhteiset tavoitteet työntekijöidensä kanssa.....	18
<b>2. NUMEROIDEN JOHTAMISESTA KULTTUURIN JOHTAMISEEN</b> .....	24
Me väitämme: Nuoret vaativat työnantajilta läpinäkyvyyttä.....	26
Me väitämme: Menestystä janoava yritys palkkaa naisia johtajiksi.....	30
Kohtaus työelämästä: Rovion markkinointijohtaja Blanca Juti ..	38
Me väitämme: Yrityskulttuuri on työyhteisön liima .....	40
Me väitämme: Yrittäjähenkisessä työnteossa on tulevaisuus .....	46
Kohtaus työelämästä: Startup-yrittäjä Nelli Lähteenmäki.....	52
Me väitämme: Aivotoiminta kaipaa johtamista .....	54
Kohtaus työelämästä: Johdon valmentaja Ben Nothnagel .....	58

<b>3. MERKITYKSELLISELLÄ TYÖLLÄ TEHDÄÄN TULOSTA</b> .....	60
Me väitämme: Huomisen työnantaja luo innovaatioita panostamalla ihmisiin .....	62
Me väitämme: Työntekijä haluaa olla jotakin arvokasta ja kiinnostavaa .....	66
Me väitämme: Innostuneet ihmiset tekevät tulosta .....	70
Kohtaus työelämästä: Filosofian Akatemian toimitusjohtaja Karoliina Jarenko .....	76
<b>4. TYÖNANTAJAKUVA STRATEGISENA MENESTYSTEKIJÄNÄ</b> .....	78
Me väitämme: Fiksut yritykset vievät työnantajakuvan kehittämisen strategiseen ytimeen .....	80
Kohtaus työelämästä: Accenture Nordicin toimitusjohtaja Frank Korsström .....	86
Me väitämme: Mahdollisuuksiin tarttuminen on tehokas tapa rakentaa työnantajakuva .....	88
Me väitämme: Uusi työ vaatii uudet rekrykäytännöt .....	92
<b>5. MITÄ TAPAHTUU HUOMENNA TYÖNANTAJUDELLE?</b> .....	100
<b>LÄHTEET</b> .....	102

**JOHDANTO**

**H**yvät työntekijät ovat työnantajille kultaakin kalliimpia. Mutta hyvien työntekijöiden löytäminen ja niistä kiinni pitäminen ei ole käytännössä ihan helppo juttu. Moni työnantaja kamppailee vetovoimansa kanssa: miten houkuttelemme eri-ikäiset parhaat tekijät joukkoihimme, miten takaamme sen, että olemme potentiaalinen työnantaja tulevaisuuden toivoille tai miten varmistamme, että ne meille napatut hyvät tyypit haluavat pysyä hommissa myös jatkossa?

Yhä suurempi joukko työtä tekeviä on valmis äänestämään jaloillaan, jos hommat eivät työpaikalla toimi. Siksi yhdenkään työnantajan ei kannata levätä laakereillaan, vaan toimia aktiivisesti paremman työnantajuuden eteen. Hyvän työnantajan tallista löytyvät hyvät työntekijät. Ja tulokset näkyvät viivan alla.

Mitä tapahtuu huomenna työnantajuudelle -väitekirja esittelee nimensä mukaisesti väitteitä siitä, kuinka työnantajat voivat menestyä muuttuvassa maailmassa. Nämä väitteet perustuvat tuoreeseen tutkimustietoon ja kirjallisuuteen, kokemukseemme HR- ja viestintäalalta sekä työelämän trendeihin. Lisäksi haastattelimme joukon kiinnostavia työnantajuuden parissa monella tavalla työskenteleviä ihmisiä, jotka jakoivat asiantuntijuuttaan tiettyihin teemoihin liittyen. Haastattelun meille antoivat Filosofian Akatemian toimitusjohtaja Karoliina Jarenko, johdon valmentaja ja Aalto-yliopiston MBA-ohjelman vieraileva professori Ben Nothnagel, Rovion markkinointijohtaja Blanca Juti, startup-yrittäjä Nelli Lähteenmäki sekä



Accenture Nordicin toimitusjohtaja Frank Korsström.

Väitteillämme haluamme herättää ajatuksia ja ravistella työelämän nykyisiä käytäntöjä. Näkemystemme kanssa saa olla myös eri mieltä. Missiommme on kuitenkin selkeä: haluamme tehdä suomalaisista työnantajista entistä parempia. Uskomme, että hyvä työnantajuus on menestyvän organisaation elinehto. Siksi kiinnostavaa onkin

## **MITÄ TAPAHTUU HUOMENNA TYÖNANTAJUDELLE?**

Jotta onnistumme missiossamme, meidän pitää tarkastella työnantajuutta sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Lisäksi meidän pitää olla valmiita tekemään asioita eri tavalla. Siihen annamme työkaluja tässä väitekirjassa. Väitteillämme haluamme myös havainnollistaa, millaisessa toimintaympäristössä työnantajat toimivat nyt ja tulevaisuudessa. Haluamme herätellä lukijakuntaa huomaamaan muuttuvan maailman ehdot myös työn tekemiselle. Lisäksi haluamme antaa työnantajille konkreettisia kehitysehdotuksia ja auttaa heitä rakentamaan parempia työpaikkoja ja menestyvämpiä organisaatioita.

## **MILLAISTA ON UUSI TYÖ?**

Muutos on nykypäivän mantra. Kaikki muuttuu ja niin muuttuu myös työelämä. Vuosikymmenten ja -satojen saatossa työelämään ovat jättäneet jälkensä muun muassa erilaiset johtamisopit, muutuneet käsitykset yksilöstä työntekijänä, huima digitaalinen kehitys, globalisaatio sekä väestön ikärakenteen kehitys. Alati liikkeessä oleva maailma muuttaa väistämättä tapaa olla ihminen ja siten myös tapoja tehdä töitä. Historiallemme emme voi mitään, ja ympäristön muutoksiin meillä on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa. Voimme kuitenkin suunnata katset tulevaan ja valita, miten itse rakennamme valoisaa tulevaisuutta.

Maailman muutosta havainnollistaa fakta, että parinkymmenen vuoden aikana olemme loikanneet lankapuhelimista appseihin ja kosketusnäytön sipaisuun. Samankaltaisia muutoksia on havaittavissa myös työelämässä. Tässä maailmassa elävä ihminen ei halua



## ALATI LIIKKEESSÄ OLEVA MAAILMA MUUTTAA TAPOJA TEHDÄ TYÖTÄ

työskennellä antiikkisten järjestelmien kanssa, eikä hän halua suorittaa työtehtäviään teollisen aikakauden käskyjohdon ohjaamana. Sen sijaan yksilöt haluavat toteuttaa itseään sekä työssä että sen ulkopuolella. Brittisosiologi Nikolas Rose onkin osuvasti kuvannut, kuinka uutta työtä tekevä nykytyöntekijä on merkityksellisyyttä etsivä ihminen, jonka identiteetin muotoutumiseen vaikuttaa keskeisesti työpaikka.<sup>1</sup> Onhan työ edelleen iso ja tärkeä osa elämää. Siksi olennaista on, että työntekijöiden ja työnantajien motiivit sekä tavoitteet kohtaavat.

Jos uutta työtä pitäisi kuvailla yhdellä termillä, se olisi joustavuus. Uusi työ on monesti myös henkilökohtaista. Ammatista riippumatta näyttää siltä, että uuden työn tekijän pitää laittaa persoona peliin. Tieteellisellä kentällä ja kirjallisuudessa uudesta työstä käydään monipuolista keskustelua – toiset kantavat uuden työn lippua korkealla, kun taas osa joukoista on huolissaan sen vaikutuksista. Uuden työn nähdään lisäävän työntekijöiden vapautta ja työn mielekkyyttä sekä autonomiaa, kun turhia hierarkioita karsitaan ja työtapoihin tulee joustoa. Toisaalta huolta aiheuttaa esimerkiksi se, tehostetaanko ja vastuutetaanko työn tekemistä yli työntekijöiden sietokyvyn. Entä aiheuttaako uuden työn tekeminen itsekkyyttä ja oman edun tavoittelua työyhteisössä – kuka ajattelee yhteisön parasta?<sup>2,3</sup>

Uusi työ ei ole kuitenkaan vain asennekysymys tai tapa suhtautua työn tekemiseen. Se on yhä enenevässä määrin myös uusia työteh-

täviä. Työtehtävät pirstaloituvat ja liikkuvat entistä kauemmas toisistaan. Tiettyjen tehtävien osuus työmarkkinoilla kasvaa samaan aikaan kun toisten tehtävien osuus supistuu. Kansainvälinen kilpailu vaikuttaa työtehtäviin niin, että maassamme tehdään sellaisia töitä, joiden tekeminen on Suomessa kustannustehokasta. Globaalin kilpailun ohella työtehtäviin vaikuttavat myös väestön ikääntyminen, tietotekniikka ja robotiikka.<sup>4</sup>

Helposti ulkomaille siirrettäviä tehtäviä ovat erilaiset tuotannon tehtävät. Hankalampaa sen sijaan on siirtää terveydenhuollon ammattilaisia, palvelutyöntekijöitä, erityisasiantuntijoita tai johtoa. Tietotekniikalta ja robotiikalta turvassa ovat todennäköisimmin tehtävät, joihin liittyy asiantuntija-ajattelu ja monimutkainen viestintä. Rutini-tehtävät taas on helpompi automatisoida. Tähän mennessä vähentyneet tehtävät ovat osuneet koulutusjakauman keskivaiheille, kun lisääntyneet tehtävät ovat vaatineet korkeakoulutusta. Vaikka tietyt tehtävät katoavat, myös uusia tehtäviä rantautuu työmarkkinoille. Työtehtävien pirstaloituminen voi kuitenkin aiheuttaa sen, että kansainvälisen kilpailun keskiöön siirtyykin toimialojen ja yritysten sijaan yksilöt eli työntekijät.<sup>4</sup>

## **YKSILÖ - TYÖELÄMÄ ON SUN**

Konkreettinen esimerkki yksilökeskeisistä työmarkkinoista löytyy rapakon takaa, Yhdysvalloista, jossa tunnetusti suhtaudutaan erittäin positiivisesti esimerkiksi yrittämiseen.<sup>5</sup> Jututimme kesällä 2014 Bryan Boyeria, joka luotsaa New Yorkin Brooklynissa freelancereille, itsenäisille yrittäjille ja etätyöntekijöille rakennettua yhteisöllistä työtilaa. Hän näkee päivittäin sen, miten yksilön korostuminen vaikuttaa työn tekemiseen: Yhdysvalloissa urapolku poukkoilee usein yhdestä firmasta toiseen, potkujen kautta freelanceriksi, josta taas takaisin palkkatyöhön ja lopulta oman yrityksen perustamiseen. Työtä saatetaan tehdä monessa päällekkäisessä tai lomittaisessa työsuhteessa, jolloin dollarit ropisevat tilille monesta eri paikasta.

Yksilö- ja yrittämiskeskeisillä työmarkkinoilla on myös käänttöpuolensa, jonka Boyer on huomannut ihan käytännössä. Joillekin yrittäjyys voi olla ainoa tapa selvittää pirstaleisen palkkatyön epävar-

muudesta ja jatkuvasta muutoksesta. Se ei siis välttämättä ole oma, vapaaehtoinen valinta. Tällaisilla työmarkkinoilla työntekijä oppii kuitenkin joustavaksi ja ketteräksi oman työnsä herraksi, joka paiskii hommia itsenäisesti. Näitä asioitahan myös työnantajat arvostavat työntekijöissään? Kyllä.

Uusi työ aiheuttaa kuitenkin päänvaivaa myös työnantajille. Osavia, innokkaita ja innovointikykyisiä työntekijöitä tarvitaan toki edelleen, mutta realiteetit tulevat vastaan myös siinä, miten työnantajien ja työntekijöiden toiveet kohtaavat. Miten iso korporaatio tai paikalleen jähmettynyt keskisuuri yritys pystyy vastaamaan joustavaan, ketterään ja vapauteen tottuneen oman elämänsä herran tarpeisiin?

Erityisesti nuoret uuden työn tekijät ovat rohkeita ja intohimoisia kutsumustaan sekä itseään toteuttavia sukkuloijia, jotka eivät pelkää epäonnistumista tai suunnanmuutosta. Tällaiset työntekijät haluavat tehdä arvojensa mukaista työtä ja heidän maailmassaan tapoja kerätä tuloja on lukuisia. Heitä ei houkutella palkkalistoille jähmeillä prosesseilla ja hierarkialla. Varma tulo voisi kenties toimia houkuttimena, mutta aika harva työnantaja sellaista voi nykyisin tarjota.

Työnantajien – sekä suurten yritysten että pikkufirmojen – kannattaakin järjestää työt ja puitteet siten, että organisaatio saa käyttöönsä parhaat tekijät ja he voivat myös antaa parastaan. Työnantajat tarvitsevat myös niitä yrittäjähenkisiä tekijöitä, joita ei välttämättä edes kiinnosta pitkäaikainen vakituinen ja vakituloinen työsuhte. Nyt jos koskaan työnantajien kannattaa herätellä itseään: ihmisten preferenssit muuttuvat maailman muutoksen ohella ja se tarkoittaa sitä, että työn tekemisen tavatkin muuttuvat.

Uusi työ edellyttää siis joustavuutta puolin ja toisin – niin työnantajalta kuin työntekijältäkin. Olemme varmoja siitä, että tasapaino toiveiden ja vaatimusten välillä löytyy, mikäli molemmat osapuolet ovat valmiita tekemään asioita eri tavalla. Tulevaisuus kun on samassa suunnassa sekä työnantajalle että työntekijälle.

I

EI KANNATA  
TAISTELLA  
TUULIMYLLYÄ  
VASTAAN



**OLE SE MUUTOS, JONKA  
HALUAT MAAILMASSA NÄHDÄ.**

**- MAHATMA GANDHI**



ME VÄITÄMME:  
VARMAA ON  
VAIN MUUTOS

**M**uutos on täällä, halusimme tai emme. Siksi ei kannata jäädä taistelemaan tuulinylyjä vastaan, vaan loikata rohkeasti muutoksen aalloille. Menestyvän organisaation erottaa perus-suorittajasta juuri asenne, jolla muutoksiin suhtaudutaan. Ja ennen kaikkea kyky, jolla muutoksiin reagoidaan. Valitettavan usein meillä Suomessa muutos puetaan mörön vaatteisiin. Jo muutostilanteissa käyttämämme kieli suuntaa ajattelua negatiiviseen suuntaan: yritysten täytyy sopeutua, työntekijöiden täytyy sopeutua, vain ketterät firmat pärjäävät ja niin edelleen. Muutos nähdään usein synonyyminä sanoille uhka, ongelma ja haaste. Muutostilanteessa nykytilaa näyttävästä houkuttelevana, jota tekisi mieli suojella ja varjella.

Muutos ei tietenkään ole aina iloinen asia. Kukapa sitä nyt yt-neuvotteluista tai oman ammatin katoamisesta iloitsisi? Tällaisetkin muutokset vain saattavat osua eteen työelämässä, jossa organisaatioiden on sopeutettava tekemistään muuttuvan maailman tarpeisiin. Siksi muutoksessa tarvitaan ensinnäkin tukea ja toiseksi työkaluja, joiden avulla tulevaisuuteen voi katsoa luottavaisin mielin.

Muutokseen voi kuitenkin varautua – sekä työntekijä että työnantaja. Työnantajan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että irtisanomisten tai työnkuvien muuttumisen varalta on autettava henkilökuntaa kehittymään. Työnantajan kannattaa myös varmistaa, että osaamista jaetaan eikä se kasaudu vain yhden tekijän harteille. Työntekijän kannattaa kartuttaa osaamis pääomaansa tulevaisuuden varalta – ja vaatia tähän tukea työnantajalta. Vahva osaamis pääoma parantaa työllistymismahdollisuuksia myös tulevaisuudessa.



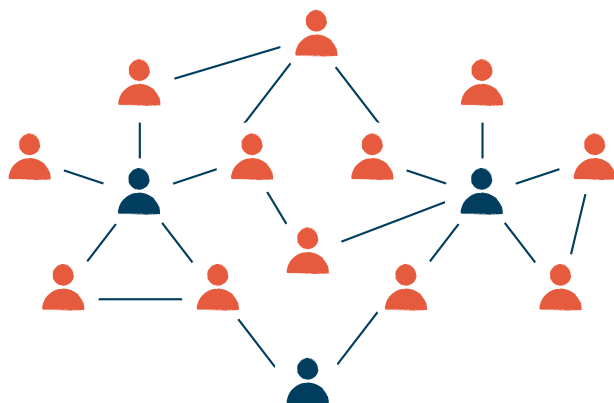


## OTAMME TARVITTAESSA UUDEN SUUNNAN, JOS VANHA EI ENÄÄ TOIMI

Me väitämme, että varmaa on vain muutos, ja se voi olla myös mahdollisuus. Muutoksen kautta pääsemme kehittämään toimintajamme, saamme luoda uutta ja olemme vapaita etsimään parempia tapoja toimia. Parhaassa tapauksessa löydämme aidon innostuksen ja saamme uusia näkökulmia työhön! Muutos tarkoittaa, että meillä on mahdollisuus ottaa harppaus eteenpäin. Edistys ja eteenpäin meneminen on ihmisille ja ihmisten rakentamille yhteisöille luontaisista ja tästähän myös muutoksessa on kyse. Menemme eteenpäin ja otamme tarvittaessa uuden suunnan, jos vanha ei enää toimi.

51% yksityisellä sektorilla työskentelevistä työntekijöistä on huomannut käytännössä sen, että muutos on mahdollisuus parempaan. Tämä joukko oli sitä mieltä, että organisaatiomuutos on vaikuttanut positiivisesti työn mielekkyyteen.<sup>6</sup> Toisaalta luku voisi olla vielä huomattavasti suurempi, joten parannettavaa on vielä monella organisaatiolla.

Muutoksesta tulee mahdollisuus, kun työntekijöillä on tilaisuus valmistautua siihen ja ymmärtää, mitä muutoksessa tapahtuu. Tällaisessa tilanteessa työntekijänsä parasta ajatteleva työnantaja viestii avoimesti ja on tavoitettavissa, jolloin turhat huhut ja pelot eivät pääse syntymään. Työntekijät kannattaa osallistaa muutosprosessiin. Tapa riippuu luonnollisesti muutoksen luonteesta. Annetaan heille mahdollisuus saada äänensä kuuluville. Aktiivinen ja osallistuva työntekijä ymmärtää todennäköisemmin muutoksen tarpeen ja sitoutuu sen läpiviemiseen, eikä ainakaan ryhdy vastarintaan. Kun työntekijä – etenkin uuden työn tekijä – kokee, että hänellä on vaikutusmahdollisuuksia, hänestä tulee aktiivinen toimija passiivisen valittajan sijaan.



**TYÖNANTAJA EI TOIMI ENÄÄ OMASSA KUPLASSAAN,  
VAAN VERKOTTUNEESSA MAAILMASSA.  
TÄMÄ MUUTTAA TOIMINTATAPOJA VÄKISINKIN.**



ME VÄITÄMME:  
SKARPPI  
TYÖNANTAJA  
MÄÄRITTELEE  
YHTEISET  
TAVOITTEET  
TYÖNTEKIJÖIDENSÄ  
KANSSA

**T**yönantajan ja työntekijän välinen suhde ei ole entisensä. Yhä harvemmassa ovat ne työsuhteet, jotka kestävät nuoruudesta eläkeikään saakka. Perinteisesti pitkät ja vakaat työsuhteet ovat olleet ideaali tapa tehdä työtä. Kun työnantaja menestyy, työsuhde ja palkanmaksu on turvattu työntekijälle hamaan tulevaisuuteen. Työnantajan puolestaan ei tarvitse tehdä työlästä uusien työntekijöiden rekrytointia, vaan ainoastaan tarjota sopivaa vaihtelua pitkään viihtyneille työntekijöille. Aina edes vaihtelu ei ole tarpeen.

Pitkät työsuhteet ovat selkeästi sukupolvikysymys: tulevaisuuden toivot ja nuoret tekijät eivät hae työltä samoja asioita kuin vanhemmat ikäpolvet. Nuoremmille sukupolville muutaman vuoden työsuhteet ja työnkuvan kehittäminen työpaikkaa vaihtamalla ovat ihan normaaleja käytänteitä.

Edelleen Suomesta löytyy paljon yrityksiä, joissa tehdään pitkiä ja vakaita työuria. Niissä ei ole alkuunkaan mitään vikaa, vaan pitkät työsuhteet saattavat palvella molempia osapuolia mainiosti. Liika tuudittautuminen tällaiseen tapaan tehdä työtä saattaa kuitenkin käydä vaaralliseksi. Stabiili tila kun ei ole vakio, vaan päinvastoin. Muutoksia ja yllätyksiä tulee vastaan jatkuvasti, eikä yhdenkään kristallipallon ennustus pidä sataprosenttisesti paikkansa. On ihan luonnollista, ettei pitkä ja vakaa työsuhde aina valmista muutokseen: miksi kantaa huolta omasta osaamis pääomasta, jos oma asema työelämässä on turvattu?

Työntekijän valttikortti työelämässä on oma osaamispääoma. Siitä kannattaa pitää huolta, sillä työelämä tarjoilee yhä vähemmän mahdollisuuksia tehdä töitä pitkään samalle työnantajalle. Harvempi työnantaja pystyy tarjoamaan elinikäisiä työuria. Toisaalta yhä enemmän on niitä työntekijöitä, jotka eivät edes halua sitoutua pitkiin ja perinteisiin työsuhteisiin. Työsuhteiden pelisääntöjä neuvotellaan uudelleen siis puolin ja toisin. Eikä se ole välttämättä ollenkaan huono juttu, vaikka se tarkoittaakin, että toimitaan eri tavalla kuin ennen.

Nykyaikainen työsuhde perustuu pituuden sijaan neuvoteltuun sitoutumiseen, jonka myötä varmistetaan, että työntekijän ja työnantajan intressit palvelevat toisiaan. Neuvoteltu sitoutuminen edellyttää läpinäkyvyyttä työnantajalta sekä sen, että työnantajan ja työntekijän tavoitteet kohtaavat. Työnantaja haluaa työntekijän, jonka taidot palvelevat organisaation tavoitteita. Työntekijä puolestaan odottaa työnantajalta ainakin mielekkäitä työtehtäviä ja osaamispääoman kasvattamista, jotka edistävät sitä, että työntekijä työllistyy tulevaisuudessa työnantajasta riippumatta.<sup>7</sup> Moderni työsuhde perustuu siis pikemminkin haluun tehdä yhdessä hommia sekä kehittää niin omaa kuin organisaationkin osaamista kuin odotuksiin eläkeikään jatkuvasta työsuhteesta. Kun intressit kohtaavat ja palvelevat toisiaan, kaikki osapuolet voittavat.

## **YKSI TAPA MÄÄRITELLÄ TAVOITTEITA: LIITTOUMA**

Työsuhteita neuvotellaan uudella tavalla monessa yrityksessä ja näitä neuvotteluja käydään yhä enemmän lähitulevaisuudessa. Esimerkiksi LinkedInin perustaja Reid Hoffman sekä Ben Casnocha ja Chris Yeh<sup>8</sup> ovat pohtineet paljon sitä, millaisilla sopimuksilla yritys saa parhaat lahjakkuudet riveihinsä. Erityistä päänvaivaa aiheuttavat nuoret yrittäjähenkiset osaajat. Koska perinteinen tapa ei enää toimi, Hoffman ja kumppanit näkevät työnantajan ja työntekijän liittolaisina.

Liittoutumassa on kyse siitä, että työnantaja ja työntekijä istuvat pöydän samalla puolen sekä käyvät avoimesti keskustelua molem-



## LIITTOUTUNEET PYSTYVÄT LUOVIMAAN TYÖELÄMÄN TILANTEISSA JOUSTAVASTI

pien toiveista ja tarpeista. Millaisen investoinnin yritys on valmis tekemään työntekijän suhteen ja mitä se odottaa vastineeksi? Entä millaista osaamispääomaa ja urakehitystä työntekijä tavoittelee? Ja millaisen panoksen hän on valmis antamaan yritykselle saavuttaakseen haluamansa kasvun?

Liittolaisina työnantaja ja työntekijä auttavat toinen toisiaan. LinkedInillä onkin käytössä systemaattiset urapolut, *tours of duty*, joiden avulla työntekijöille pyritään tarjoilemaan vaihtelevia työtehtäviä ja mahdollisuuksia kasvattaa osaamispääomaa oman talon sisällä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi valmiiksi suunniteltuja muutaman vuoden ohjelmia juuri taloon rekrytoituille uusille työntekijöille, ihmisille räätälöityjä urasuunnitelmia, jotka perustuvat selkeään missioon tai vaikkapa osaamisen kasvattamista, jotta projekti saadaan läpivietyä kunniakkaasti.

LinkedInillä työnantajan ja työntekijän liittolaisuus ei koske ainoastaan innokkaita yrittäjähenkisiä nuoria, vaan kehittymiseen pyritään kannustamaan kaikkia, erilaisia ratkaisuja tarjoten. Yrityksessä nimittäin nähdään, että liittolaisuus on tapa auttaa ihmisiä kehittymään ja tekemään merkityksellistä työtä ja näin sekä sitoutumaan organisaatioon vähintään sovitun pestin ajaksi että antamaan parastaan.

Työntekijän ja työnantajan liittoutuman kannalta olennaista on se,



## TYÖNANTAJAN KANNATTAÄ TARJOTA MYÖS SELKEITÄ MAHDOLLISUUKSIA OSAAMISPÄÄOMAN KASVATTAMISEEN

että molemmat osapuolet ovat halukkaita keskustelemaan avoimesti päämäärästä, tavoitteista ja esimerkiksi niistä arvoista, jotka tekemistä ohjaa. Vain siten niistä voi tulla osapuolten tekemistä samaan suuntaan ohjaavia asioita. Työnantaja saa työntekijän potentiaalin esille vain, jos tuntee hänet ja ymmärtää työntekijän intohimon kohteet, unelmat ja arvot. Työntekijän puolestaan kannattaa kertoa omat toiveensa työnantajalleen avoimesti, sillä vain siten työnantaja voi vastata näihin toiveisiin. Moleminpuolisen luottamuksen vallitessa liittoutuneet pystyvät luovimaan työelämän tilanteissa joustavasti ja toisiaan arvostavasti.

Siksi väitämme, että työnantajan kannattaa määritellä yhteiset tavoitteet työntekijöidensä kanssa. Ja tarjota myös selkeitä mahdollisuuksia osaamispääoman kasvattamiseen. Se on oiva keino houkutellessa lahjakkuudet omiin riveihin, mutta ennen kaikkea se on tulevaisuudessa myös keino pitää heistä kiinni. Toki työkohtaisten tavoitteiden määrittely ja tehtävien räätälöinti kehittymistä tukevaksi on työläämpi tapa toimia kuin stabiilit työnkuvat. Uusi sopimus nimittäin edellyttää työnantajalta valmiutta muovata työtehtäviä ja urapolkuja työntekijöiden toiveita ja kykyjä vastaavaksi. Mutta se varmasti maksaa itsensä takaisin!

On fakta, että työntekijöiden toiveita on yhtä paljon kuin on työntekijöitäkin. Yksi haluaa syventää asiantuntemusta, toinen haluaa laajentaa osaamistaan erilaisissa tehtävissä, kolmas haluaa ede-

tä johtotehtäviin ja neljäs puolestaan haluaa hyppiä ammatista toiseen. Jotta uusi sopimus toteutuu käytännössä, työnantajan on oltava valmis räjäyttämään historian kivillä rakennettuja kankeita rakenteita, homogeenisiä uraputkia ja valmiita malleja.

Tulevaisuudessa menestyvä työnantaja panostaa henkilökohtaiseen urasuunnitteluun, aitoon vuorovaikutukseen sekä mahdollisuuksien kartoittamiseen ja tarjoamiseen. Työntekijän tehtävä on tunnistaa ja tuoda esiin omat innostuksen kohteet ja tavoitteet. Ja niin tulevaisuuteen voidaan suunnata yhdessä, rinnakkain.



# II

## NUMEROIDEN JOHTAMISESTA KULTTUURIN JOHTAMISEEN



**NUORET TOIMIVAT LAAJEMPIEN  
KULTTUURISTEN MUUTOSTEN  
EDELLÄKÄVIJÖINÄ, JA SIKSI HEIDÄN  
ARVOJENSA JA ASENTEIDENSA  
VOI TULKITA ENNUSTAVAN MYÖS  
TULEVAISUUDEN YHTEISKUNTAA.**

**- SOSIOLOGI JA EMPIIRISEN ARVOTUTKIMUKSEN  
GURU RONALD INGLEHART**



ME VÄITÄMME:  
NUORET VAATIVAT  
TYÖNANTAJILTA  
LÄPINÄKYVYYTTÄ

**T**yöelämään nyt ja tulevaisuudessa astuvat nuoret työntekijät tuovat työelämään aivan toisenlaisen toimintakulttuurin, joka perustuu siihen, millaisessa maailmassa he ovat kasvaneet ja eläneet. Sitä ei kitketä pois kurilla ja piiskalla, koska kyse on loppujen lopuksi siitä, että koko maailma kehittyy uusien sukupolvien myötä. Tulevaisuuden menestystä janoava työnantaja ottaa siis ilolla vastaan mahdollisuuden nähdä asioita uudessa valossa. Nuoret työntekijät ovat kasvaneet globaalissa digimaailmassa, jossa linkit ympäri maailmaa ovat arkipäivää. Digitalisaatio on yksi aikaamme eniten muuttavista ja määrittelevistä ilmiöistä. Se on paitsi muuttanut YouTube-sukupolven käyttäytymistä mutta myös heidän tapojaan oppia, prosessoida ja käyttää tietoa. Digimaailmassa tieto ei tunne rajoja, vaan informaatio on kaikkien ulottuvilla. Nuori sukupolvi on tottunut siihen, että tietoa saa mistä vain. Epäkohdat ja mielipiteet leviävät nopeasti sosiaalisessa mediassa, jonka avulla suuretkin massat on helppo saada liikkeelle. Nämä nuoret elävät oikeasti globaalisti.

Ainahan nuoret ovat tulleet työelämään, joku voi ajatella. Näin on, mutta nyt väestönrakenteemme vuoksi nuorten vaikutus työelämään näkyy entistä selkeämmin. Suomen väestörakenne nimittäin muuttuu merkittävästi tulevina vuosikymmeninä. Työmarkkinoilta poistuvien määrä on jo mennyt ohi sinne tulevien uusien työntekijöiden määrästä ja sama epätasapaino jatkuu aina 2030-luvulle saakka. Siksi nuorilla on merkitystä ja muutosvoimaa. Väestörakenteen nuorennusleikkaus ei ole tekninen operaatio, vaan väistämättä

se asettaa suuria paineita johtamisen ja työnteon tapojen kehittämiseksi ja uusimiselle.<sup>9</sup>

Perinteisesti suomalaisessa protestanttisessa työetiikassa on kumarrettu auktoriteetteja ja suhtauduttu työnteeseen nöyrästi sekä asiaan kuuluvalla vakavuudella. Sunnuntait on pyhitetty lepopäiväksi. YouTube-sukupolvi sen sijaan ei ota kenenkään asemaa annettuna, vaan kunnioitus ja arvostus pitää ansaita. Itsestänselvyyksiä ei ole. Yrityksen toimintatavat pitää perustella, pönötys nähdään ihan turhana ja hei, työnteke voi myös olla hauskaa. Ainakin vielä nuorena.<sup>10</sup>

## TYÖELÄMÄ KAIPAA RAVISTELUA

Työelämälle tekee hyvää se, että nuoret osaavat ja uskaltavat vaatia työnantajiltaan avointa tiedon jakamista, sparrausta sekä selitykset yrityksen toimintatavoille, päätöksille ja säännöille. Työnantaja saa samalla oivan mahdollisuuden hyödyntää nuorten tapaa kyseenalaistaa myös omaa toimintaansa: aina on nimittäin parannettavan varaa. Miksi toimimme näin? Toimimmeko näin siksi, että näin on aina ennenkin tehty? Kun nuoret valtaavat työelämän, osallistamisen merkitys korostuu. Nopeaan ja epähierarkkiseen vuorovaikutukseen sekä avoimuuteen tottuneet nuoret haastavat työnantajansa ottamaan henkilöstön mukaan päätöksentekoon sekä kertomaan avoimesti, miksi asioita tehdään.<sup>9</sup>

Työelämään pureutuvan Dialogi-tutkimuksen, jota Ellun Kanat on toteuttanut jo usean vuoden ajan, mukaan korkeakoulutettujen nuorten mielestä tärkeintä työnteossa onkin työn merkityksellinen sisältö. Mutta mitä sillä tarkoitetaan? Ehdottomasti tärkeintä nuorille on se, että työ tuottaa onnistumisen kokemuksia. Lisäksi nuoret toivovat mahdollisuutta toteuttaa itseään, ratkaista ongelmia ja innovoida. Merkityksellisyyden käsite on subjektiivinen; yhdelle tämä tarkoittaa ilmastonmuutosta vastaan taistelemista, toiselle teknologisten innovaatioiden kehittämistä ja kolmannelle ihmissuhdeongelmien ratkomista esimiesroolissa. Kaikkia näitä yhdistää vahva halu tehdä jotakin sellaista, joka vie asioita eteenpäin: poistaa tiellä olevia ongelmia tai tuottaa jotain aivan uutta. Työnantajan onkin ensiarvoisen tärkeää osata kommunikoida työntekijöilleen, millaisiin asioihin

työntekijät voivat omalla työllään vaikuttaa, millaisia asioita yritys edustaa ja miksi jokaisen työpanoksella on merkitystä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Nuorten johtamisen avainsanat ovat vapaus ja vastuu. Tilanteen tasalla oleva työnantaja luottaa nuoriin työntekijöihin ja antaa heille vapauden hallita omaa työtään. Työnantajan tehtävä on puolestaan antaa raamit työnteolle ja ennen kaikkea missio, joiden avulla jokainen voi suunnitella työpäivänsä. Fiksu työnantaja ymmärtää sen, että työntekijä osaa kyllä itse valita tapansa suoriutua työtehtävistään, kun tavoitteet on määritelty kirukkaiksi yhdessä työnantajan kanssa. Työpaikalla vietettyjen minuuttien sijaan mittayksiköksi voisi vaihtaa työn tulokset.<sup>11</sup>

Nuorilla työntekijöillä on olennainen rooli, kun suomalainen johtamiskulttuuri kehittyy perinteisestä kontrolloimisesta kohti mahdollistamista ja työn sujuvoittamista. Johtamiskulttuurin kehitys asettaa uudenlaisia vaatimuksia esimiestyölle: hyvä johtaja on länän, ohjaa ja antaa palautetta sekä rohkaisee ottamaan vastuuta ja oppimaan uutta.<sup>12</sup> Hyvä esimies ei hengitä niskaan, vaan pikemminkin toimii laukaisijana, kun työntekijä ampuisee kohti työelämän haasteita.

Näiden havaintojen ja faktojen pohjalta väitämme, että nuoret vaativat työnantajilta läpinäkyvyyttä. Nuorten astuminen työelämään pakottaa työnantajat uusimaan toimintapojaan ja yksinkertaisesti parantamaan suomalaista työelämää. Se pakottaa johtajat kehittämään omia johtamiskäytänteitään. Nuoret työntekijät ovat valmiita äänestämään jaloillaan ja etsimään sinnikkäästi uusia ratkaisuja.

Fiksut ja tulevaisuudessa menestystä janoavat työnantajat luovat kulttuurin ja tavan johtaa, joissa jokaisen työntekijän osaamista ja ajattelua tarvitaan – iästä riippumatta. Paras kombo syntyy kun eri-ikäinen ja erilaisista taustoista tulevien joukko tekee työtään. Heterogeeninen organisaatio tarjoaa mitä parhaan ympärisön oppimiselle ja luovuudelle. Paras tulos syntyy kun eri maailmat törmäävät ja kohtaavat.



ME VÄITÄMME:  
MENESTYSTÄ  
JANOAVA YRITYS  
PALKKAA NAISIA  
JOHTAJIKSI

**M**aailma tarvitsee sekä miehiä että naisia. Tulevaisuus on niiden yritysten, joissa kaikilla tasoilla työskentelee monimuotoista väkeä – sekä miehiä että naisia erilaisista taustoista. Koska tällaiset yritykset pystyvät uudistumaan tehokkaimmin ja vastaamaan monipuolisesti kuluttajien, asiakkaiden sekä työntekijöiden tarpeisiin.

Jos suomalaista johtamista pitäisi määritellä yhdellä sanalla, se olisi mies. Suomea johtaa edelleen varsin homogeeninen joukko, joka pukeutuu tummaan pukuun ja kravattiin sekä ammentaa johtamisen tapaa omasta insinööri-taustastaan. Naisten edustus ylimmän johdon tehtävissä on vieläkin selkeää vähemmistöä, vuonna 2014 vaivaiset 29 %. Suunta on ollut välillä ylös ja välillä alas, mutta aina ollaan seikkailtu vahvassa vähemmistössä.<sup>13</sup>

Raaka fakta on se, että Suomen 124 pörssi-yhtiössä on tasan yksi toimitusjohtaja, joka on nainen. Työelämässä naisia ja miehiä on kutakuinkin saman verran, joten lähtökohdat ovat samat. Jossain vaiheessa naisten ja miesten polut kuitenkin eroavat merkittäväällä tavalla. Erkaneminen näyttääkin tapahtuvan jo siinä vaiheessa, kun opiskelijat astuvat työelämään: kolmen vuoden päästä valmistumisesta 88 % miehistä työskentelee kokoaikaisessa työssä, kun taas naisista 78 % on saanut itselleen kokoaikaisen työn. Lisäksi miehet olivat korkeissa asemissa naisia useammin ja työllistyivät nopeammin kuin naiset.<sup>14</sup>





## NAISET EIVÄT KOE OLEVANSA SAMALLA VIIVALLA MIESTEN KANSSA TYÖELÄMÄSSÄ

On kaikkia meitä koskettava ongelma, että naiset jäävät työelämässä miesten jalkoihin. Sen lisäksi, että jalkoihin jääminen vaikuttaa naisten urakehitykseen, sillä on vaikutusta myös yritysten toimintaan, uusiutumiskykyyn ja menestykseen muuttuvilla markkinoilla. Ensinnäkin erilaisuus edistää luovuutta ja innovointikykyä. Toiseksi tutkimustulosten mukaan sellaiset yritykset, joiden johdossa on korkea määrä naisia, suoriutuvat paremmin sekä taloudellista kuntoa että työntekijöiden omistautumista mittavilla mittareilla.<sup>15, 16, 17</sup>

Erityisesti kuluttajabisneksessä toimiville yrityksille vähäinen kiinnostus naisiin saattaa kääntyä kohtalokkaaksi virheeksi. Naiset nimittäin tekevät suurimman osan kotitalouksien hankinnoista. Ja arvatenkin naisilla on myös paras käsitys siitä, mitä toiset naiset arvostavat tehdessään näitä hankintoja. Miehet eivät nimittäin osaa välttämättä huomioida vaikkapa ostokokemuksen tunnetasoa, viestinnän sulavuutta tai esteettisyyttä.<sup>18</sup> Kuulostaa melko pieniltä asioilta, mutta ovatko sittenkään?

### MITÄ MIELTÄ NAISET ITSE OVAT? NÄIN HE KERTOVAT

*”Hyvä veli -verkostojen ja pienten piirien suosimisen sijaan voitaisiin ymmärtää, että monipuolisuus on vahvuutta.”* (Ellun Kanojen selvitys)

*”Suomalaisessa työelämässä on vielä vallalla käsitys, että miehet*

*ovat johtajia ja naiset sihteereitä, erityisesti vanhoissa ja suurissa organisaatioissa.” (Ellun Kanojen selvitys)*

Ellun Kanat selvitti syksyllä 2014 suomalaisten naisten näkemyksiä etenemismahdollisuuksistaan työelämässä. Tutkimukseen vastasi 1437 naista ja tulokset eivät yllätä: naiset eivät koe olevansa samalla viivalla miesten kanssa työelämässä. Selvityksen tuloksista löytyy kolme kiinnostavaa asiaa, vaikuttanevat siihen, millainen on naisten rooli työelämässä.

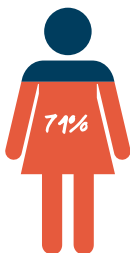
- 1. Vastoin yleistä käsitystä, naiset ovat kiinnostuneita johtotehtävistä.** Yli puolet vastaajista on kiinnostunut ylimmän johdon tehtävistä jossain vaiheessa uraansa. 72 % naisista kertoo olevansa kiinnostunut keskijohdon tehtävistä jossakin vaiheessa uraansa. Naiset eivät siis suinkaan karta johtajan titteliä.
- 2. 71 % naisista uskoo, että heissä on ainesta johtajiksi.** Kysymys kuuluukin, uskovatko muut? Toisin kuin välillä luullaan, naiset uskovat omiin mahdollisuuksiinsa toimia johtajana. Työntantajien tehtävä on tarjota näitä mahdollisuuksia myös naisille. Jos naiset haluavat johtotehtäviin ja vielä uskovat omiin kykyihinsä toimia johtajina, miksi naisjohtajien suurempi määrä ei ole todellisuutta? Tämä kolmas tutkimustulos selittää naisjohtajuuden nykytilaa.
- 3. Suomalainen johtamiskenttä ei näyttäydy tasa-arvoisena naisille.** Alle kolmannes tutkimukseen osallistuneista suomalaisista naisista arvioi, että naisilla ja miehillä on täysin yhdenmukaiset mahdollisuudet edetä johtotehtäviin. Kiinnostavaa on se, että vaikka miesten ja naisten mahdollisuudet johtotehtäviin eivät näyttäytyneet samanlaisina suomalaisille naisille, 38 % on sitä mieltä, että naisilla on hyvät mahdollisuudet edetä yritysten ylimpään johtoon. Tosin tuosta joukosta täysin siihen uskoo vain 6 %. Työelämän realismi taitaa koulia myös naisia, sillä mitä enemmän ikää vastaajilla oli, sitä skeptisemmin he suhtautuvat naisten mahdollisuuksiin edetä urallaan johtotehtäviin.



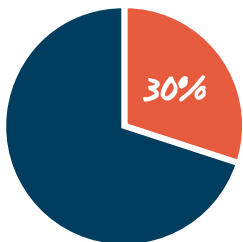
**51% NAISIESTA ON  
KIINNOSTUNUT YLIMMÄN  
JOHDON TEHTÄVISTÄ.**



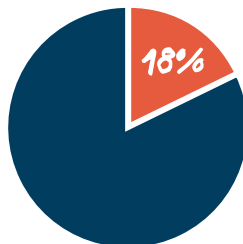
**72% NAISIESTA ON  
KIINNOSTUNUT  
KESKIJOHDON TEHTÄVISTÄ.**



**71% NAISIESTA USKOO, ETTÄ HEISSÄ  
ON AINEISTA JOHTAJAKSI.**



**30% NAISIESTA USKOO, ETTÄ  
MIEHILLÄ JA NAISILLA ON  
YHDENMUKAISET ETENEMIS-  
MAHDOLLISUUDET.**



**18% NAISIESTA USKOO, ETTÄ  
SUOMALAINEN  
JOHTAMISKENTTÄ ON  
TASA-ARVOINEN.**

Diversiteetti on tunnustettu tarve yritysten johdossa. Vain se takaa laadukkaan, luovan ja innovatiivisen organisaation. Sitä paitsi erilaisten ihmisten kanssa työskentely on maailmankuvaa avaavaa ja hauskaa. Siksi naisten rooli työelämässä ja johtotehtävissä on otettava tosissaan. Nyt on korkea aika ryhtyä suuriin tekoihin!

Tutkimukseen vastanneiden naisten TOP3-keinot, joilla naisia saataisiin enemmän johtotehtäviin ovat yksinkertaisesti naisten rohkeampi hakeutuminen johtotehtäviin, se, että nykyjohto ajattelisi johtamista ennakkoluulottomammin ja monipuolisempi rekrytointi johtotehtäviin. Kuulostaa simppeleltä, mutta edessä on vielä monta ylitettävää estettä.

## **RÄJÄYTETÄÄN SIIIS LASIKATOT JA LUODAAN MAHDOLLISUUKSIA**

Ihmisen käyttäytymisen ja toimintamallien taustalla vaikuttaa aina asenne. Ja se on myös olennainen naisjohtajakysymyksissä. Tutkimustulostenkin perusteella näyttää siltä, että naiset kyllä hakeutuisivat rohkeammin johtotehtäviin, jos vain asenneilmapiiri muuttuisi avoimemmaksi naisia kohtaan. Asennemuutoksen tekeminen ei olekaan ihan pikkujuttu. Siihen tarvitaan meitä kaikkia – niin miehiä kuin naisia. Ensimmäinen askel asennemuutoksessa on omien tiedostamattomien asenteiden tunnistaminen. Ihmisäivoissa vaikuttavat koko ajan tiedostamattomat ajatusvääritykset, jotka ohjaavat toimintaamme ja päätöksentekoamme, myös työelämässä. Ja siis ilman, että edes huomaamme sitä. Tiukassa ovat siis esimerkiksi kulttuurisesti rakentuneet käsitykset naisten roolista yrityksissä.

Kiinnostava esimerkki tietoisesta asennemuutoksesta löytyy musiikin parista. Vielä 1970-luvulla sinfoniaorkesterit muodostuivat pääasiassa miesmuusikoista. Naismuusikot eivät ilmestyneet orkestereihin itsestään, vaan heidän määräänsä kasvatettiin tietoisesti. Tarkkaan harkittujen tekojen ansioista orkestereissa on nykyään keskimäärin 40 % naisia.<sup>19</sup>

Mitä orkestereissa sitten tehtiin? Entistä laajempi joukko kutsuttiin henkilökohtaisesti koe-esiintymisiin ja esiintymisiä alettiin

mainostaa kaikille avoimissa alan lehdissä. Se tarkoitti tietysti sitä, että koe-esiintymiseen osallistuneiden määrä kasvoi merkittävästi. Tämä yksistään ei riittänyt, vaan koe-esiintymiset alettiin järjestää niin, että arvioitsijat eivät enää nähneet soittajia, jotka oli nimetty ainoastaan numeroilla. Arvioija ei siis tiennyt soittajan sukupuolta. Uudistusten ansiosta kiinnitettiin huomiota ainoastaan siihen olennaiseen asiaan eli soittotaitoon sukupuolen sijaan.

Asennemuutos johtaa käyttäytymisen muutokseen, joka pitää tehdä tietoisesti. Pitää valita, että toimii toisin. Seuraava askel asennemuutoksessa on se, että tarkastelee omia tietoisuuteen nousseita asennetta ilmentäviä ajatuksia kriittisellä silmällä. Mitä tietoisemmaksi ajatusvääristymistään yksilö tulee, sitä vähemmän ne vaikuttavat päätöksentekoon.

Johtajia ja esimiehiä rekrytoivan kannattaakin kysyä itseltään: olenko muodostanut ennako-oletuksia ansioluetteloön merkityn sukupuolen perusteella, muistuttaako hakija jotakuta kielteisessä mielessä tai ovatko heränneet mielikuvat ylipäättään relevantteja tehtävän kannalta. Tai vaikuttaako rekrytointiin se, että hakija on lapsentekoiässä tai mahdollisesti pienten lasten äiti? Jos rekrytoiva taho on muodostanut mielessään käsityksen ihanteellisesta johtajasta, jolla on DI:n paperit ja harmaa kravatti, käsityksen murskaaminen vaatii tietoista treeniä ja toimenpiteitä.

Ei tule käymään niin, että yhtenä aamuna vain heräämme ja naiset ovat marssineet joukolla yritysten johtoon. Siksi tarvitsemme tietoisia tekoja esteiden poistamiseksi naisten urakehitykseltä. Tarvitsemme myös yritysten sisälle tapoja tunnistaa naisten johtamispotentiaali, ottaa se vakavasti ja antaa naisille aitoja mahdollisuuksia edetä. Tämä kannattaa, sillä menestyäkseen suomalaiset yritykset tarvitsevat monimuotoista johtamista. Homogeenisiä yrityksiä uhkaa hymistely ja ajattelun keskinkertaisuus. Siksi väitämme, että menestystä janoavat yritykset palkkaavat naisia johtotehtäviin. Naiset voivat auttaa yrityksiä uudistumaan ja uudistuvia yrityksiähän Suomi tarvitsee! Kuten aiemmin esitellyn esimerkki sinfoniaorkesterin diversiteetin lisäämisestä osoit-



## HOMOGEENISIÄ YRITYKSIÄ UHKAA HYMISTELY JA AJATTELUN KESKINKERTAISUUS

taa, tuloksia syntyy, kun toimitaan eri tavalla kuin ennen. Uudet toimintatavat ovat tarpeen täälläkin, jotta johtotehtävät aukeavat myös naisille.

Ja naiset! Nyt jos koskaan on aika suoristaa selkä, tunnistaa omat vahvuudet ja tuoda ne esiin työelämässä. Myös siskojen kannustaminen on suotavaa. ”Kukaan ei tule hakemaan sinua kotoa”-ajatuksessa piilee vissi totuus. Kuten Facebookin COO, Lean In -kirjan kirjoittaja ja johtajanainen Sheryl Sandberg kehottaa:

”Istu rohkeasti pöytään ja ota kunnia omasta osaamisestasi.”

Huikkea Elisabeth Rehn ei myöskään antanut naiseutensa vaikuttaa urakehitykseensä. Syksyllä 2014 julkaistun elämäkertansa mukaan hän nimittäin ajatteli näin, kun hänet aikoinaan nimitettiin puolustusministeriksi:

”Hemmetti, en anna periksi. Me naiset emme pääse koskaan mihinkään, jos aina kieltäydymme. Eivät miehetkään mistään kieltäydy, vaikka osaamista ei olisi tämänkään vertaa.”

---

## KOHTAUS TYÖELÄMÄSTÄ

### ROVION MARKKINOINTIJOHTAJA BLANCA JUTI: MONIMUOTOISUUS NÄKY YRITYKSEN TULOKSESSA JA TYÖNTEKO ON HAUSKEMPAA!

---

”Urani on täynnä sattumia - olen edennyt tavalla, jota ei olisi voinut mitenkään suunnitella. Uteliaisuus on vienyt minua urallani eteenpäin”, kuvailee Blanca Juti, joka on työskennellyt maailmalla erilaisissa viestinnän, markkinoinnin ja myynnin tehtävissä.


Juti pitää suomalaisesta johtamiskulttuurista, sillä se on avointa, faktoihin perustuvaa ja suoraa. Hänestä sukupuolten tasa-arvon tila on meillä työelämässä parempi kuin muualla, johtuen ehkä tasa-arvon pitkästä historiasta. ”Työtä on silti tehtävänä”, hän painottaa.

#### MONIMUOTOISUUDEN EDUT TODISTETTUJA

Juti puhuu monimuotoisuuden puolesta. ”Ihmettelen sitä, miten tasa-arvo voi olla niin suuri ongelma, vaikka naisia on maailman väestöstä puolet”, Juti sanoo painokkaasti. ”Todistetuksi yritykset, joiden johdossa on diversiteettiä, tekevät parempia päätöksiä ja parempaa tulosta. On ihmeellistä, ettei monimuotoisuutta tueta käytännössä.”

Juti on aiheesta kiinnostunut ja seuraa alan tutkimusta. ”Stereotyyppit vaikuttavat sekä miehiin että naisiin ilman, että he tiedostavat sitä. Tutkimuksissa on huomattu, että naisia palkataan enemmän, jos heidän sukupuolensa ei käy ilmi hakemuksesta.” Ennakoasenteita sukupuolta kohtaan esiintyy kaikilla toimialoilla. Teknolgiateollisuudessa naisia on johtavissa rooleissa huomattavasti vähemmän kuin miehiä. Esimerkiksi Amazonilla 63 % koko työvoimasta ja jopa 75 % johtavassa asemassa olevista työntekijöistä on miehiä.

Onko Juti kohdannut urallansa esteitä sukupuolensa takia? ”Joskus, mutta en ole antanut sen lannistaa”, Juti kertoo. ”Opin melko myöhään, että miehet pyytävät palkankorotusta useammin kuin naiset.



Silloin ymmärsin, kuinka paljon enemmän osa kollegois-tani tienaa. Minun piti osoittaa, miten paljon tulosta olin tehnyt ennen kuin sain palkankorotuksen.”

”Toinen esimerkki oli kokous Italiassa. Paikallinen toimitusjohtaja luuli minua assistentiksi, sillä olin kokouksen ainoa nainen. Vasta kun neuvottelut alkoivat, hän tajusi minun olevan neuvottelukumppani. Hän oli tehnyt stereotyyppisen johtopäätöksensä liian nopeasti – mutta pystyimme silti myöhemmin kehittämään hyvän ammatillisen suhteen, jossa kunnioitimme toisiamme.”

## TIETOISUUS AVAIN MUUTOKSEEN

”Tietoa lisäämällä pystymme vakuuttamaan kaikki siitä, että monimuotoisuudesta on hyötyä,” Juti ehdottaa. Käytännössä hän itse pitää huolen siitä, että tiimiin tulee ihmisiä eri taustoista. ”Työnteko lisäksi on haus Kempaa, kun ympärillä on erilaisia ihmisiä!”

Naiset voivat myös auttaa toisiaan. Juti esimerkiksi sparraa naispuolisia kollegoitaan. ”Tärkeintä on selvittää, miksi henkilö haluaa tiettyjä asioita – että hänen henkilökohtaiset tavoitteensa ovat linjassa uratavoitteiden kanssa”, Juti kertoo sparrauksen hyödyistä.

Myös miesten pitäisi kiinnostua tasa-arvosta. ”Sukupuolten epä-tasa-arvo on vahingollista sekä naisille että miehille; se vaikuttaa esimerkiksi siihen, miltä miehen menestys näyttää ja miten hänen kuuluu käyttäytyä. On tärkeää, että myös miehet osallistuvat keskusteluun.”

Juti on Facebookin operatiivisen johtajan Sheryl Sandbergin kanssa samaa mieltä siitä, että naisten tulisi itse vaikuttaa uransa kulkuun (”lean in”). Hän muistuttaa, että he voisivat olla myös armeliaampia itselleen. ”Naiset odottavat liikaa itseltään kaikkialla. Liiallinen perfek-tionismi ei tee hyvää – elämästä pitää myös nauttia!”

*Blanca Juti on MBA Dallasin yliopistosta ja valmistunut filosofian tohtoriksi Cambridgen yliopistosta. Juti on työskennellyt Rovion lisäksi esimerkiksi Nokialla ja Fazerilla. Hän kirjoittaa toista kirjaansa, jossa hän käsittelee mm. naisia ja johtajuutta.*





ME VÄITÄMME:  
YRITYSKULTTUURI  
ON TYÖYHTEISÖN  
LIIMA

**K**un tarkastellaan menestyviä yrityksiä, yksi asia nousee jatkuvasti esille. Se on yrityskulttuuri. Tuo kulttuuri on työn ja bisneksen tekemisen ytimessä. Yrityskulttuurista riippuu, miten hyvin työntekijät viihtyvät työssään ja työyhteisössään. Ja miten hyvin työntekijät tekevät työnsä.

Yrityskulttuuri on erilaisten uskomusten, puhe- ja toimintatapojen sekä erilaisten kirjoittamattomien sääntöjen muodostama kokonaisuus, joka ohjaa tietoisesti tai tiedostamatta kaikkea yrityksen toimintaa.<sup>20</sup> Se tulee todeksi esimerkiksi yrityksen hierarkioissa sekä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Yrityskulttuurin kannalta yrityksen olemassaolon syy, missio, näyttelee suurta roolia. Yrityskulttuuri muovautuu aika erilaiseksi riippuen siitä, tavoitteleeko yritys voittoa osakkeenomistajille vai haluaako se kenties toimittaa onnea ihmisille. Lisäksi yrityskulttuurissa näkyvät yrityksen arvot, jotka eivät ole välttämättä aina samat kuin yritykselle virallisesti määritellyt arvot.

Kulttuurin rakentavat ne ihmiset, jotka yrityksessä työskentelevät. Merkitystä on ihan jokaisella. Toki johdolla on suuri rooli esimerkiksi mission ja arvojen määrittelyssä. Suuri vaikutus yrityskulttuuriin on myös johdon näyttämällä esimerkillä.

## **JOHTAJA = HEIMOPÄÄLLIKKÖ**

Kiinnostava näkökulma johtamiseen ja yrityskulttuurien kehittämiseen on Dave Loganin, John Kingin ja Halee Fisher-Wrightin<sup>21</sup> luo-



## HEIMO ON PERUSRAKENNE, KUN JOUKON IHMIÄ PITÄÄ SAADA JOTAIN AIKAISEKSI

ma malli, jonka mukaan työelämässä toimivat yhteisöt ovat heimoja tai matkalla heimoiksi. Mallia kutsutaan heimojohtamisen malliksi, *Tribal Leadership*. Heimolla he tarkoittavat sosiaalista yksikköä, joka on suurempi kuin ryhmä, mutta ei kuitenkaan liian suuri. Esimerkiksi isoon organisaatioon mahtuu useita heimoja. Yhteen heimoon voi kuulua kerralla noin 20-150 ihmistä. Logan ja kumppanit näkevät, että heimot eivät synny, koska teemme töitä. Heidän mielestään heimo on perusrakenne, kun joukon ihmisiä pitää saada jotain aikaiseksi.

Kaikki yhteisöt eivät kuitenkaan toimi yhtä heimomaisesti ja esimerkiksi. Logan, King ja Fisher-Wright jakavat työelämän heimot viiteen vaiheeseen, joista ensimmäinen on kauimpana ideaalista heimoudesta ja viides heimo puolestaan toimii esimerkillisesti. Se, missä vaiheessa heimotasojen yhteisö on, paljastuu yhteisön puhetavoista ja käyttäytymisestä. Olennaista on myös se, millainen visio heillä on siitä, miksi heimo on olemassa. Heimo määrittelee yhteisön kulttuuria ja tekemisen tapaa: toisissa heimoissa jäseniltä odotetaan erinomaisuutta kun taas toiset tyytyvät menemään sieltä, missä aita on matalin.

Ykköstopella olevat heimot muodostuvat tiukasti yksilöistä, jotka ovat liittyneet jollain tavalla yhteen taistelemaan vastaan epäreilua maailmaa - taistelua ei kuitenkaan tehdä yhtenä rintamana. Heidän toimintaansa voisi kutsua epäileväksi vihamielisyydeksi, sillä yksilöistä tuntuu, että heidän toiminnallaan ei ole juuri vaikutusta. Kakkostason heimot puolestaan näkevät maailman olevan täynnä

vastakkainasettelua, mutta oman roolinsa siinä varsin passiivisena. Heidän mukaansa kaikki tässä maailmassa on jo nähty ja mikään ei kuitenkaan onnistu - he ovat apaattisia uhreja. Innostus ja intohimo eivät ohjaa tämän joukon tekemistä.

Suurin osa työelämän yhteisöistä edustaa kolmostason heimoja. Niille ominaista on henkilökohtaisen menestyksen tavoittelu ja kilpailuhenkisyys. Yksilöt ovat ne, jotka kilpailevat keskenään ja voittaminen tapahtuu henkilökohtaisesti. Tässä vaiheessa olevat heimot muodostuvat yksinäisistä ratsastajista ja yksilöiden tuki toisilleen on vaatimatonta. Nelostason heimot ovat ottaneet jo varsin suuren loikan kolmosvaiheesta. Heitä määrittelee yhteisöllisyys ja me-henki. Omasta joukosta ollaan ylpeitä ja yhteisellä tekemisellä on yhteisesti jaettu merkitys. Kilpailu muita vastaan on edelleen läsnä, mutta nyt kilpaillaan yhteisönä toista yhteisöä vastaan. Joukko puhaltaa yhteen hiileen.

Viidennen tason heimot ovat poikkeuksellisen pystyviä: nähdään, että yhdessä pystytään muuttamaan maailmaa. Näille heimoille ei riitä, että pestään kilpailijat, vaan olemassaolon syy on se, että tehdään jotain poikkeuksellisen suurta. Heimolla on todellinen missio ja toiminta on todella innostunutta sekä visionääristä.

Oleennaista on hoksata se, että yhden, riittävän ison yrityksen sisällä saattaa olla monta eri tasolla toimivaa heimoa. Olennainen rooli onkin heimojen päälliköillä eli yhteisön johtajilla, jotka kehittävät heimojen kulttuuria. Heimojen tasosta riippuen myös johtajan asema ja toimintatavat vaihtelevat. Heimopäälliköt tunnistavat oman heimonsa kulttuurisen tason ja haluavat viedä sitä eteenpäin. Heimojen johtamisen mallissa yrityksen kulttuuria kehitetään kielen, käyttäytymisen, vahvojen arvojen ja merkityksellisen päämäärän kautta. Kaikkien työelämän yhteisöjen kannattaisi tavoitella heimojohtamisen mallin neljättä ja viidettä tasoa, sillä niissä heimot yltyvät sekä erinomaisiin suorituksiin että ovat innostuneita ja tyytyväisiä. Näillä tasoilla syntyy uusia ja merkittäviä ideoita sekä innovaatioita, kuten ensimmäinen maailman muuttanut Macintosh.

## YRITYSKULTTUURIN RAKENNUKSEN ABC

Yrityskulttuuriin panostavat työnantajat luovat houkuttelevimmat työpaikat ja menestyvimmän bisneksen. Sillä on suora yhteys esimerkiksi työntekijöiden kykyyn tehdä päätöksiä<sup>24</sup>, tapaan käsitellä epäonnistumisia, kokemukseen turvallisuudesta ja haluun auttaa työkavereita. Yrityskulttuurissa määritellään myös toiminnan standardit: kunnianhimoisessa yrityksessä syntyy useimmiten timanttisia tuloksia. Yrityskulttuuri rakentuu yrityksen työntekijöiden välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä eli ihmisten vuorovaikutuksessa, puhetavoissa ja asenteissa. Yrityskulttuuri muo-  
vuaa jäseniään ja jättää jälkensä työntekijöihin. Vahva yrityskulttuuri ottaa sujuvasti haltuun uudet jäsenet, mutta heikompi yrityskulttuuri saattaa olla yksilöiden vietävissä, jolloin yritystä yhteen sitova voima jää puuttumaan.

Muutamat seikat vaikuttavat olennaisesti yrityskulttuurin rakentamiseen. Kun niihin kiinnittää huomiota, suunta on jo oikea.

- 1. Tietoisuus yrityksessä vallitsevasta yrityskulttuurista on kaiken a ja o.** Missä yrityksessä mennään nyt? Millaisia kirjallisia ja kirjoittamattomia sääntöjä siellä on? Miten ihmiset toimivat toistensa kanssa? Mitä mieltä työntekijät ovat yrityskulttuurista? Yrityskulttuurista kannattaa puhua.
- 2. Johtajat ovat käveleviä esimerkkejä yrityskulttuurista.** Heillä on suuri vaikutus siihen, millaiseksi yrityskulttuuri muotoutuu, koska työntekijät ottavat mallia johtajien käyttäytymisestä. Johtajat ovat myös avainasemassa, kun yritys määrittelee yrityskulttuurin kannalta olennaisia visiota, missiota ja arvoja. Siksi ei ole alkuunkaan yhdentekevää, miten yritystä johdetaan.
- 3. Yrityksen organisaatorakenne vaikuttaa väistämättä myös yrityskulttuuriin.** Esimerkki Applelta: kun he totesivat, että muotoilu on olennaista heidän bisneksessään, muotoilusta vastaava tiimi nostettiin raporttoimaan suoraan toimitusjohtajalle. Luovaa ja innovatiivista kulttuuria tavoittelevassa yritykses-



## YRITYSKULTTUURI MUOVAA JÄSENIÄN JA JÄTTÄÄ JÄLKENSÄ TYÖNTEKIJÖIHIN

sä pitää ehdottomasti huolehtia siitä, että organisaatorakenteet mahdollistavat työntekijöiden vapauden ja vastuun.

- 4. Yrityskulttuuri ohjaa rekrytointia.** Koska yrityskulttuuri rakentuu ihmisten välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä, jokainen uusi tulija muokkaa kulttuuria. Yksi ankeuttaja voi vaikuttaa pahimmassa tapauksessa koko yrityksen dynamiikkaan ja energiatasoon. Parhaassa tapauksessa uudet työntekijät vievät yrityskulttuuria eteenpäin. Yksilön kompetenssien lisäksi rekrytoidessa kannattaa ehdottomasti selvittää, millainen tyyppi hakija on ja soveltuuko hän kulttuuriin.
- 5. Yrityskulttuuri on dynaaminen kokonaisuus.** Se muuttuu ja kehittyy koko ajan. Eikä se ole koskaan valmis.<sup>22, 23</sup>

Sana kannustavasta, houkuttelevasta ja työntekijää arvostavasta yrityskulttuurista leviää myös yrityksen ulkopuolelle, joten yrityskulttuuri vaikuttaa myös siihen, millaiset ihmiset hakeutuvat sinne töihin.

Siksi yrityskulttuuri on työyhteisön liima ja sen johtamiseen kannattaa panostaa. Se maksaa itsensä takaisin, sillä menestystä janoavassa, kannustavassa ja innostavassa yrityskulttuurissa, syntyy timanttisia tuloksia ja innovaatioita. Niitä tässä ajassa kaiataan kovasti.



ME VÄITÄMME:  
YRITTÄJÄ-  
HENKISESSÄ  
TYÖNTEOSSA ON  
TULEVAISUUS

**J**oustavat organisaatiot, suuriin linjoihin ja visioihin keskitettyä esimiestyötä ja tavoitteet, joita kohti pyritään. Siitä on tulevaisuuden työelämä tehty. Yksi tärkeimmistä työelämätaidoista onkin itsensä johtaminen. Kun itsensä johtamista vaaditaan, sille pitää myös tarjota aidot puitteet työpaikoilla. Parhaassa tapauksessa nämä puitteet mahdollistavat vapauden ja vastuun sekä työntekijän henkilökohtaisen mission toteuttamisen.

Itseään johtava yrittäjämäinen työntekijä voidaan nähdä eteenpäin pyrkivänä, toimintaansa itsenäisesti fokuisoivana tyyppinä, jolta ei puutu aloittekykyä. Hän osaa motivoida itseään, pyytää tarvittaessa apua ja haluaa kehittää itseään. Jotta itseään voi johtaa, pitää tunnistaa ja tiedostaa omat asenteet, arvot ja tunteet.<sup>25</sup> Yrittäjämäisesti työelämässä toimiva itsensä johtaja ei säikähdä muutoksista, vaan luovii tilanteessa kuin tilanteessa.

Intohimo ja sen toteuttaminen ovat usein yrittäjähenkiseen työntekijään liitettäviä asioita. Hän on valinnut itselleen työn, josta on aidosti innostunut. Samaan aikaan hän kuitenkin ymmärtää maailman dynaamisuuksien eli hän on ketterä ja valmis muuttamaan työtapojaan. Yrittäjähenkiselle työntekijälle työ on yksi tapa toteuttaa itseään, siksi se on osa elämän kokonaisuutta. Työtä voisi kutsua jopa elämäntavaksi.

Ei ihme, että yrittäjämäinen asenne on kysyttyä työelämässä. Yrittäjämäinen työntekijähän on yritykselle kultakimpale! Esimerkiksi



Piilaaksossa yrittäjähenkiset työntekijät voidaan nähdä menestyvien yritysten selkärankana.<sup>8</sup> Mihin perustuu Googlen menestys? Yrittäjämäiseen työntekoon.

Toki yrittäjähenkisyys voi olla myös osittain pakon sanelemaa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa työntekijöiden irtisanomissuojan olemattomuus aiheuttaa sen, että työntekijät eivät voi ottaa yhtään työpaikkaa annettuna. Suojatyöpaikkoja ei ole. Yrittäjämäinen toimintatapa on siis myös osittain työlainsäädännöllinen kysymys. Suomessa tilanne on toinen, koska lainsuoja on työntekijän puolella. Se ei silti tarkoita, etteikö yrittäjämäinen työntekeminen olisi hyvä vaihtoehto myös meille. Sen mahdollistaminen vain vaatii vielä aika paljon suomalaisilta yrityksiltä.

Yrittäjämäinen työn tekeminen on tällä hetkellä vaikeaa monissa organisaatioissa. Säännöt, rajat ja hierarkiat pistävät jatkuvasi kapuloita rattaisiin. Työnantajan tehtävä on luoda työntekijälle puitteet, jossa hän voi antaa maksimaalisen panoksen töihinsä ilman raja-aitoja. Eikä kyseessä ole vain fyysiset raja-aidat, vaan tähän kuuluu esimerkiksi optimaaliset työroolit, kannustava ympäristö ja turhien sääntöjen sekä työntekoa hidastavien esteiden minimointi.<sup>26</sup>

## **JOUSTAVA TYÖNANTAJA AUTTAA TYÖNTEKIJÄÄ YRITTÄMÄÄN**

Yrittäjämäisestä työn tekemisestä puhutaan paljon ja monet työnantajat toivovat sitä yhä enemmän työntekijöiltä. Mutta jotta töitä voi tehdä yrittäjämäisesti, myös työolosuhteiden pitää tukea sitä. Esimerkiksi meillä Suomessa on edelleen pilvin pimein organisaatioita, joissa innokkaat työntekijät kompastuvat prosesseihin, tukehtuvat byrokraatiaan ja turhautuvat turhan kontrollin alla. Yrittäjämäiselle työntekemiselle pitää luoda tietoisesti paremmat puitteet.

Yrittäjämäisen työnteon edellytykset eli se, että työntekijällä on vapautta ja vastuuta, kulkevat käsikädessä. Ei kukaan halua suurta vastuuta ilman vaikutusmahdollisuuksia ja vapautta. Ensimmäinen askel yrittäjämäiseen työntekoon on se, että työntekijällä on

aidosti mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, hän voi käyttää päätöksissään omaa järkeään ja hän voi tehdä itsenäisesti ratkaisuja ilman, että jokainen päätös joutuu byrokratian rattaisiin.

Tämä edellyttää yrityksiltä paitsi kevyitä prosesseja, ennen kaikkea vuorovaikutteista johtamista ja vahvaa luottamusta. Johdon pitää luottaa henkilöstöön. Kun vuorovaikutus ihmisten välillä pelaa ja työntekijä kokee, että häneen luotetaan, ihminen haluaakin tehdä parhaansa, eikä vain suorittaa toimenpiteitä mahdollisimman hajuttomasti ja mauttomasti. Vuorovaikutus ja luottamus ovat olennaisia tekijöitä myös luovuudessa ja uusien ideoiden hyödyntämisessä, mikä on olennainen osa yrittäjämäistä työntekoa.

Vapaus ja vastuu tarkoittaa myös sitä, että rapatessa roiskuu. Epäonnistumisia tulee väistämättä. Ja epäonnistuminen nähdään monesti mörkönä, jota vältellään viimeiseen saakka. Uusia kokeiluja ja rohkeita tekoja on vaikea tehdä, jos epäonnistuminen ei ole sallittua. Kokeilemisella on nimittäin aina kaksi puolta: kokeilut, jotka toimivat ja kokeilut, jotka eivät toimi. Yrittäjämäinen tyyppi haluaa työympäristön, jossa hän voi kokeilla ja yrittää rohkeasti – toisinaan se tarkoittaa sitä, että oppia haetaan kantapään kautta.

Suomessa Siili Solutions<sup>27</sup> on profiloitunut vahvan kulttuurin työpaikkana, jossa puhutaan myös yrittäjähenkisen työnteon puolesta. Siili on reilu 300 asiantuntijaa työllistävä IT-alan yritys, joka kertoo olevansa aidosti ketterä organisaatio. Siilin kulttuurijohtaja Aki Ahlroth on toiminut jo pidemmän aikaa avoimuuden äänitorvena ja lanseerannut ”järkytä avoimuudella” -operaation, jonka avulla hän pyrkii lisäämään avoimuutta niin yrityksen sisällä kuin yritysten välilläkin. Hän on jakanut avoimesti kokemuksiaan sekä hyviksi että huonoiksi havaitsemistaan johtamisen käytännöistä.

Siilissä korostetaan vapauden ja vastuun olevan olennainen osa yrityksen kulttuuria ja jokaisen työntekijän oletetaan ottavan vastuu sekä itsestään että asiakaskokemuksesta. Siili kertoo tarjoavansa työntekijöille raamit ja pelisäännöt työnteon tueksi, mutta kannustaa työntekijöitään itsenäiseen päätöksentekoon. Varsin



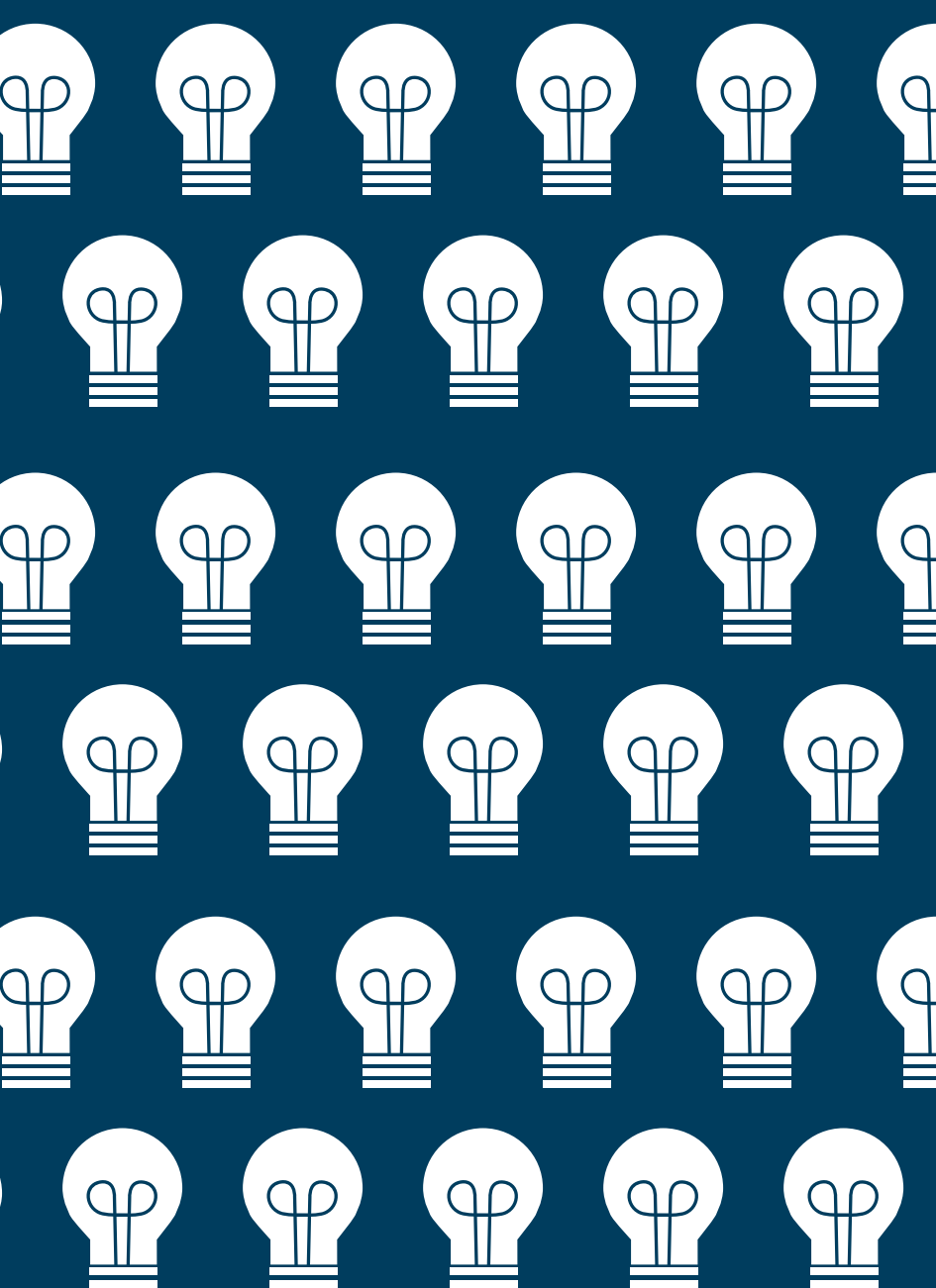
## AKTIIVISIMMAT JA INNOSTUNEIMMAT TYÖNTEKIJÄT OVAT VALMIITA ÄÄNESTÄMÄÄN JALOILLAAN

yrittäjämäistä työntekoa kannustavaa johtamista siis. Silli lupaa asiantuntijoilleen myös ”ansaitsemansa osan yrityksen menestyksestä”, mitä ikinä se sitten tarkoittaakaan.

Yrittäjämäinen työn tekeminen on tätä päivää. Työntekijän vapaus ja vastuu on mahdollista löytää erilaisissa töissä, tosin painotukset toki vaihtelevat. Se ei ole vain korkeakoulutettujen etuoikeus. Se palvelee nykytyöntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja tavoitteita – antaa mahdollisuuden toteuttaa itseään työssä.

Siksi uskomme, että yrittäjähenkisessä työnteossa on tulevaisuus. Ja työnantajien kannattaa luoda puitteet sille. Puitteiden rakentamisen voi aloittaa vaikka turhien sääntöjen karsimisesta. Useimmiten juuri ne kaikkein aktiivisimmat ja innostuneimmat työntekijät turhautuvat rajoituksiin, päätöksenteon joustamattomuuteen ja tarpeettomiin sääntöihin. Ja he ovat valmiita äänestämään jaloillaan.<sup>26</sup>

Jos työnantajat eivät muuta toimintatapojaan ja kehitä työympäristöä, he ovat pulassa. Jo nyt huomattavissa on, että startup-maailma riskeineen, vastuineen ja vapauksineen on monelle houkuttelevampi vaihtoehto kuin hitaasti uusiutuva korporatiomaailma. Jos perinteisellä tavalla toimivat yritykset ja esimerkiksi valtio, haluavat saada yrittäjähenkisiä työntekijöitä palkkalistoilleen, niiden täytyy ryhtyä uusimaan toimintatapojaan kiireenvilkkaa.



---

## KOHTAUS TYÖELÄMÄSTÄ

### STARTUP-YRITTÄJÄ NELLI LÄHTEENMÄKI: YRITTÄJÄMÄINEN TYÖNTEKO ON ITSEENSÄ USKOMISTA

---


”Jos ihmisellä on tapana tehdä seisaallaan työtä, älä nyt helveti laita häntä istumaan”, startup-yrittäjä Nelli Lähteenmäki aloittaa. Lähteenmäen mukaan yrittäjämäistä työntekoa tukevan työkuulttuurin pitää poistaa asioita, jotka hidastavat työntekoa. Työntekijät ovat yksilöitä ja sen vuoksi heille täytyy antaa mahdollisuuksia työssä viihtymiseen. ”Meillä on esimerkiksi yksi kokenut koodari, joka pyysi voisiko hän tehdä nelipäiväistä työviikkoa. Me sanottiin, että totta kai. Se on hänelle hyvinvointia parantava seikka, ja ne neljä päivää hän tekee saamarin hyvää duunia.”

Yrittäjämäisyys tarkoittaa Lähteenmäelle sitä, että lähtökohtaisesti kaikki on mahdollista. Itseensä pitää uskoa. Työntekoa opettaa tekemään asioita rajallisilla resursseilla ja periksi antamatta. Yrittäjämäinen työntekijä tekee väistämättä asioita, joita ei ole ennen tehty, mikä saattaa aiheuttaa ympäröivässä maailmassa vastarintaa. ”Sen vuoksi tekemisessä on oltava valtavasti liike-energiaa”, Lähteenmäki kuvailee.

Työnantajan täytyy ymmärtää jokaisen ihmisen työtavat ja mukavuusalueet, koska ihminen on luovimmillaan mukavuusalueellaan. Kaikkein tärkeintä on, että työnantaja ymmärtää, mitä työntekijä haluaa työpaikaltaan. On työpaikan haaste ratkaista, miten ihminen saadaan liekkeihin. Rekrytointitilanteessa työnantajan täytyy selvittää, mihin hakija haluaa kasvaa tiedollisesti ja taidollisesti.

### INSPIRAATIOTA PIILAAKSOSTA

Lähteenmäki oli 26-vuotias, kun hän lähti Piilaaksoon töihin. ”Piilaakso on paras paikka innostamaan innostamiselle alttiita ihmisiä”, Lähteenmäki hymyilee. ”Työpaikassani oli mentaliteetti, että



jos työntekijä haluaa oppia, työnantaja tekee kaikkensa sen eteen. Työ oli nopeatempoista ja asiat etenivät sähköisesti. Sain koko ajan rohkaisevaa palautetta pienistäkin asioista ja minua palkittiin hyvistä suorituksista.”

Lähteenmäen mielestä jenkkien työkuultuurissa on paljon hyvää – suojatyöpaikkoja ei ole. ”Suomessa voi olla todella haastavia tilanteita työpaikoilla, jos rekrytoitu henkilö osoittautuukin vääräksi valinnaksi. Se voi olla yrittäjälle aivan painajaismainen tilanne ja tuhota koko yrityskulttuurin”, Lähteenmäki harmittelee.

### **TYÖNTEKO ON ASENNEKYSYMYS**

”Meidän firman tärkein kulttuurillinen kulmakivi on murupalautte eli avoimen palautteen kulttuuri. Lempeys on tärkeää, eihän kukaan tee virheitä tahallaan”, Lähteenmäki muistuttaa. ”Tärkeintä on, että asiat sanotaan heti eikä pikkujoulun jatkoilla. Sen pitäisi olla mahdollon tilanne, että asiat pääsevät eskaloitumaan sen takia, että niistä ei ole puhuttu.

”Minusta työnteon kulttuuria ei vaivaa sukupolviuulu vaan kysymys on enemminkin asenteista”, Lähteenmäki kuittaa ja sanoo olevansa varma, että myös nuoresta sukupolvesta löytyy ihmisiä, jotka eivät suhtaudu työhönsä intohimoisesti. Hänen mielestä suomalainen työelämä tulee muuttumaan radikaalisti. ”Työnantajakentän täytyy tarjota ihmiskeskeisiä ja joustavia ratkaisuja työntekijöille. Meidän on pakko tajuta se arvo, mikä ihmisen motivoitumisella luodaan.”

Kun Lähteenmäeltä kysyy, onko työ hänelle elämäntapa, hän miettii hetken ja vastaa: ”Tosiaan, mitä on työ? Minulle työ on tapa jättää positiivinen tassunjälki tähän maailmaan, olkoon se sitten työtä tai jonkinlaista energiaa.”

*Nelli Lähteenmäki on diplomi-insinööri, muusikko, startup-yrittäjä ja toimitusjohtaja Fifth Corner Inc. Oy:ssä, joka kehittää mobiilia hyvinvointisovellusta, YOU-appia.*



ME VÄITÄMME:  
AIVOTOIMINTA  
KAIPAA  
JOHTAMISTA

**T**arvitsetko tehokasta pääkopan käyttöä työssäsi? Todella moni tarvitsee tänä päivänä. Siksi jokaiselle aivotyötä tekeväälle on hyödyllistä osata käyttää aivojaan oikein ja ennen kaikkea johtaa niiden toimintaa. Aivotoiminnalla kun on valtava merkitys työn tuloksille, työssä jaksamiselle ja yksilön hyvinvoinnille. Kun yksilö on tietoinen omien aivojensa toiminnasta ja tavasta suhtautua asioihin, hän kykenee itse parempiin suorituksiin ja on myös parempi ympärillään oleville ihmisille.

Aivotoiminnan käyttöön liittyviä taitoja ovat taito olla läsnä nykyhetkessä, ajattelun hallinta, keskittyminen ja omien tunteiden tunnistaminen sekä hallinta. Taidoista puhutaan usein käsitteillä *mindfulness ja tietoisuustaidot*. Tänä päivänä paljon puhuttavat taidot ovat rantautuneet työelämään: aivotoiminnastaan tietoiset ja läsnä olevat työntekijät ja johtajat suoriutuvat työstään paremmin ja ovat myös onnellisempia. Nämä eivät ole mitään turhia asioita.

Aivomme ovat muotoutuneet koko ihmisen olemassaolon ajan ja ne muovautuvat edelleen. Yhä edelleen aivojemme toiminnassa näkyvät toimintamallit, jotka ovat peräisin luolamiehen ajoista. Reagoimme nykypäivän uhkatilanteissa samalla tavalla kuin esi-isämme reagoivat tilanteissa, joissa oma henki oli vaakalaudalla. Pakene. Jähmety. Taistele.



Aivotoimintaamme vaikuttaa evoluutioon pohjautuva negatiivinen vääristymä, jonka vuoksi yliarvioimme vaaroja ja aliarvioimme mahdollisuuksia. Ja tämä määrittelee käyttäytymistä erilaisissa arkipäivän tilanteissa. Näin väittää positiivisen psykologian konkari Rick Hanson.<sup>28</sup> Aivojen armoille ei tarvitse kuitenkaan antaa, vaan niiden toimintaa voi ohjata uudelleen. Toisaalta myös käyttäytymisen ohjaaminen on helpompaa, kun ymmärtää aivojen tavan reagoida erilaisiin tilanteisiin. Aivotoimintaan kun voi vaikuttaa.

## **AIVOT VOI PIUHOITTAU UDELLEEN**

Aivotoiminnan ohjauksessa tietoisuus on kaiken a ja o. Tietoisuustaitojen avulla yksilö ei ole niin voimakkaasti impulssien ja tunteiden varassa, vaan hän voi ohjata paremmin omaa käyttäytymistään. Hanson antaa käytännön työkaluja aivojen uudelleenohjelmointiin, sillä negatiivisen vääristymän voi keikauttaa positiivisempaan suuntaan harjoittelemalla erilaista ajattelua. Kun olemme tietoisia tunteistamme ja ajatuksissamme tässä hetkessä sekä ymmärrämme, millaisessa ulkoisessa todellisuudessa elämme, voimme harjoitella positiivisuutta ja läsnäoloa. Siis piuhoittaa aivojamme uudelleen.

Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta positiivisuus aivoissa lisääntyy, kun malttaa pysähtyä ja antaa aivoille aikaa vaikuttua positiivisista kokemuksista. Kiinnittämällä huomiota arkipäivän positiivisiin kokemuksiin, aivot piuhoittuvat uudelleen ja positiiviset radat vahvistuvat. Koska aivot imevät voimakkaammin negatiivisia kuin positiivisia vaikutteita, erityistä huomiota pitää kiinnittää siihen, että aivoille suorastaan syötetään positiivisia kokemuksia. Myös työelämässä.

Aivot imevät vaikutteita ulkopuolelta ihan koko ajan ja yksilöt vaikuttavat siihen ympäristöön, jossa toimivat. Ympärillä olevat ihmiset, eli esimerkiksi työyhteisö, vaikuttaa myös yksilön aivotoimintaan. Tunteet tarttuvat ja vuorovaikutuksen avulla aivot synkronoituvat toisen ihmisen aivoihin. Työpaikan fiilis ei ole siis



## AIVOTOIMINNAN OHJAUKSESSA TIETOISUUS ON KAIKEN A JA O

yhdentekevä juttu. Jokainen on vastuussa siitä, millaisen fiilis-kontribuution hän antaa työympäristöönsä. Valittajilla on iso vaikutus koko työyhteisön tunnelmaan.<sup>29</sup>

Siksi uskomme, että aivotoiminta kaipaa johtamista. Ennen kaikkea koska sisäisen maailman kokemukset ohjaavat ihmisen toimintaa, oltiin siitä tietoisia tai ei. Ja jokainen yksilö vaikuttaa siihen, miten hyvin yritys tai organisaatio suoriutuu tehtävästään. Kun ihminen on tietoinen aivojensa toiminnasta ja tavasta suhtautua ulkopuolelta tuleviin ärsykkeisiin, ajattelun taitoa voi kehittää ja negatiivisen ajattelun mukanaan tuomaa taakkaa voi vähentää.

Tietoisuustaitojen avulla tapahtuvalla aivotoiminnan johtamisella voi vaikuttaa suoraan yksilön ja yrityksen suoriutumiseen sekä hyvinvointiin. Aivotoiminta on yhteydessä luovuuteen, joten tietoisuus ja läsnäolo lisäävät yrityksen innovointikykyä ja taitoa luoda uutta. Työpaikoille tarvitaan johtajia, jotka kykenevät luomaan hyvää fiilistä ja olemaan läsnä sekä ymmärtävät aivotyön vaatimukset. Suomi tarvitsee luovia ja innovatiivisia firmoja. Yksi keino on kehittää ihmisten tietoisuustaitoja ja johtaa aivotoimintaa.

---

## KOHTAUS TYÖELÄMÄSTÄ JOHDON VALMENTAJA BEN NOTHNAGEL: VAIKEISSA TILANTEISSA IHMISEN KYKY JÄRKEVÄÄN TOIMINTAAN LASKEE

---


”Iso osa stressistä on huono tapa, johon olemme totuttaneet itsemme”, paukauttaa Ben Nothnagel, entinen juristi ja nykyinen johdon valmentaja. Hänen mukaansa elämme kiireistä ja stressin täyteistä elämää, mutta meillä on mahdollisuus vaikuttaa kokemaamme stressiin. ”Havainnoimme ympäristöä stressilinssien läpi, mutta jos kysymme itseltämme, pitäisikö meidän todella olla stressaantuneita, vastaus on useimmiten ei.” Nothnagel sanoo. Stressaaminen suotta ei todellakaan kannata, sillä stressi erittää aivoissa kortisolia, joka tutkitusti heikentää aivojen suorituskykyä.

Nothnagel kiinnostui tietoisesta käyttäytymisestä kohdatessaan juristina asiakkaidensa vaikeita muutostilanteita yksityis- ja yrityselämässä. Vaikeissa tilanteissa ihmisten kyky järkevään toimintaan tuntui laskevan samalla kun tiedostamaton toiminta kasvoi. ”Muutostilanteet lisäävät pelkoa ja vastustusta, jotka yhdessä aiheuttavat tiedostamatonta käyttäytymistä.”

### TILANNEÄLY AVAA PORTIN IHMISEN MUIHIN KOMPETENSSEIHIN

Ben Nothnagel käyttää termiä *situation smart* eli tilanneäly puhuessaan kapeasta mindfulnessin osa-alueesta, jota hän kouluttaa yritysjohdolle ympäri maailmaa. Tilanneäly aktivoi tietoista käyttäytymistä tärkeissä tilanteissa.

”Kun ihminen osaa käyttää omaa tilanneälyn kompetenssiaan, hän voi valita miten käyttäytyä vaikeassa tilanteessa sen sijaan, että seuraisi tunneimpulssia tai totuttuja tapoja”, Nothnagel kertoo. Hän



puhuu tilanneälystä eräänlaisena metakompetenssina, joka avaa portin muihin taitoihin ja kapasiteettiin, jota ihmisellä on. Tilanneälyn avulla ihmisen oma potentiaali pääsee valloilleen.

## TILANNEÄLY TYÖKALU ORGANISAATION JOHTAMISESSA

Nothnagel valmentaa yrityksiä kolmivaiheisesti. Aluksi hän luo kiinnostusta aihetta kohtaan osoittamalla, miten tiedostamaton käyttäytyminen vaikuttaa suoriutumiseen. Toisessa vaiheessa hän stimuloi valmennettavilleen stressaavan kilpailutilanteen. Kolmanneksi valmennustilanteessa harjoitellaan käytännöllisiä ja yksinkertaisia tapoja aktivoida tietoista käyttäytymistä ja huonojen tapojen muuttamista.

Tilanneälyä käyttävistä työntekijöistä on konkreettista hyötyä organisaatioille. Seurauksena voi olla nopeampi päätöksenteko, avoimempi tiedonjako, konfliktien vähentyminen ja hyvinvoinnin kasvu sekä asioiden tehokkaampi toimeenpano. Koetun stressin väheneemisestä seuraa myös asiakkaiden tarpeiden parempi ymmärtäminen. Työyhteisöissä tilanneäly onkin todella tärkeä taito erityisesti johtajilla, jotka vaikuttavat omalla toiminnalla myös alaistensa suoriutumiseen.

”Taito lopettaa tiedostamaton käyttäytyminen johtaa parempaan suoriutumiseen ja onnellisempaan elämään”, Nothnagel selittää. Siksi Nothnagelin mielestä tilanneäly onkin ihmisen paras matkakumppani koko elämän ajan.

*Ben Nothnagel on taustaltaan juristi ja toimii tätä nykyä johdon valmentajana sekä vierailevana professorina Aalto-yliopiston MBA-ohjelmassa. Hän tekee väitöskirjaa stressin vaikutuksesta päätöksentekoon ja suoriutumiseen työssä ja kouluttaa yritysjohtoa ympäri maailmaa aina Singaporestä Yhdysvaltoihin.*

# III

MERKITYKSELLISELLÄ  
TYÖLLÄ TEHDÄÄN  
TULOSTA



A JOB IS NOT THE SAME  
AS MEANINGFUL WORK.

~ HAROLD JARCHE



ME VÄITÄMME:  
HUOMISEN  
TYÖNANTAJA LUO  
INNOVAATIOITA  
PANOSTAMALLA  
IHMIISIIN

**S**uomalaisten yritysten paineet parantaa tuloksellisuutta ja työelämän laatua ovat kovat. Jotta kasvua syntyy, uudistuksia pitää tehdä kovasti. Pahimmassa tapauksessa työelämän hidaskasvu johtaa tyytymättömyyteen työn sisältöjä kohtaan, työn merkityksen vähenemiseen suhteessa muihin elämänalueisiin sekä osaamiseen vajaakäyttöön työssä<sup>30</sup>. Työelämän kehittäminen onkin nostettu yhdeksi olennaiseksi osa-alueeksi, jota kehitetään kansallisesti. Tästä kertoo esimerkiksi vuonna 2012 laadittu kansallinen työelämän kehitysstrategia, jonka visiona on, että Suomessa on vuonna 2020 Euroopan paras työelämä.

Varaa työntekijöiden vajaakäyttöön ei ole, sillä kansallisen kilpailukykyä edellyttävä on, että yritystoimintamme on elinvoimaista ja innovatiivista. Matkaa maailman huipulle on, sillä Suomessa yritykset keskittyvät muita EU-maita yksipuolisemmin tuotteiden ja palvelujen ylläpitoon niiden uudistamisen sijaan.<sup>30</sup> Globaalissa vertailussa myös suomalaisyritysten kyky luoda uutta liiketoimintaa ja sopeutua markkinoiden muutoksiin on heikko.<sup>31</sup>

## **UUDISTETAAN BISNESTÄ, EI VAIN ORGANISAATIOITA**

Yrityskentästä näkee, että suomalaiset yritykset uudistavat kyllä aktiivisesti organisaatioitaan ja prosessejaan, mutta se miten sen avulla uudistetaan bisnestä onkin toinen kysymys. Pärjätäkseen globaalissa kilpailussa myös yrityksen kykyyn sekä motivaatioon uudistaa palveluitaan ja tuotteitaan on panostettava entistä enemmän.<sup>30</sup> Ilman kykyä ja halua nähdä asioita uudella tavalla suomalaiset organisaatiot rapistuvat ja kuihtuvat. Siihen meillä ei ole varaa. Suomalainen yritys-elämä tarvitsee uudistusvoimaa ja innovaatioita. Vain niiden avulla syntyy tu-



lostasta myös tulevaisuudessa. Vierivä kivi kun ei sammaloidu.

Tehtäväsarkkaa riittää, sillä suomalaisten yritysjohtajien arviot oman yrityksensä suorituskyvystä ovat globaalisti tarkasteltuna muita maita synkempiä monella mittarilla mitattuna. Suomalaisyritysten johto antaa omille yrityksilleen huonoimmat arvostukset kyyvyssä mukautua markkinoiden muutoksiin, innovaatiojohtamisessa, strategisessa kasvussa sekä kaikille tasoille ulottuvassa huippujohtamisessa.<sup>31</sup> Siinä muutama kehityskohta, jotka vaikuttavat olennaisesti suomalaisten yritysten kykyyn luoda uutta ja toimia tässä alati muuttuvassa maailmassa.

Yksi olennaisimmista keinoista kehittää organisaatioiden toimintaa ja niiden valmiuksia vastata ennakoivalla otteella toimintaympäristön muutoksiin on, että ihmiset pääsevät osallistumaan työnsä ja työpaikkansa kehittämiseen. Tässä suomalaisilla yrityksillä on vielä parantamisen varaa, koska perinteisesti meillä johto kehittää ja työntekijät kuuliaisesti toteuttavat johdon kehitysideoita. Mikäli yritys haluaa parantaa työntekijöidensä mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa työpaikkansa tulevaisuuteen, avainasemassa on juuri johto. Sen tehtävä on edistää ja mahdollistaa sellaisen kulttuurin syntyminen, missä työntekijät kokevat luovuutensa ja ideointinsa olevan tervetullutta ja tarpeellista.<sup>30</sup> Jos työntekijät kokevat, että ilmapiiri ei ole avoin, uusia ideoita ei myöskään synny.

Työntekijöiden osallistamiseksi kannattaa kehittää toimintatapoja, menetelmiä ja työvälineitä sekä valmentaa työntekijöitä hyödyntämään niitä mahdollisuuksia. Esimerkit etenkin maailmalta osoittavat, että työntekijät jos ketkä pystyvät innovoimaan ja luomaan ihan uutta bisnestä.

Kansainvälinen monialayritys 3M tarjosi työntekijöilleen mahdollisuuden käyttää työaikaansa innovointiin jo paljon ennen Googlea ja Hewlett-Packardia. ”15 prosentin ohjelman” tuloksena on syntynyt monia menestystuotteita. 3M:n erottaa monista muista yrityksistä kulttuuri, jossa jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus kehittää uutta ja tehdä kokeiluja - viedä eteenpäin ideoita, joiden ke-

hittämiseen ei muun työn lomassa ole ollut aikaa. Tekemiseen on sisäänrakennettu myös tervehenkinen kilpailu parhaista keksinnöistä työntekijöiden kesken. 3M:llä tähän innovointiin osallistuvat kaikki työntekijät, eivät pelkästään kehittäjät ja tieteilijät. Uudistamista tukevat käytännöt myös houkuttelevat taloon uusia huipputaajia.

3M:n kaltainen malli vaatii toimiakseen, että innovointia sekä työntekijöiden uusia ideoita aidosti tuetaan eikä juututa totuttuihin toimintatapoihin. Olennainen menestystekijä on johdon kyky ymmärtää, ettei kaikista innovaatioista synny bisnestä. Ja toisaalta se, että uutta luotaessa on otettava riskejä ja toisinaan kyettävä pikavoittojen sijaan pitkäaikaisiin sijoituksiin. 3M:n malli on kallis, mutta toimiessaan erinomainen. Sama tapa toimia ei kuitenkaan sovi kaikille, vaan kehittämistyötä voi organisaatioissa tukea monin eri tavoin. 3M:n esimerkistä voi kuitenkin ottaa mukaansa ainakin sen, että ihmiset vievät yritystä eteenpäin ja se pitää mahdollistaa tavalla tai toisella. <sup>32-34</sup>

Siksi väitämme, että huomisen työnantaja menestyy panostamalla innovaatioihin ja ihmisiin. Yritykselle tehokkain tapa taata kestävä tulokellisuus on yksinkertaisesti se, että työnantaja osallistaa työntekijät tuotteiden ja palvelujen sekä niiden tuottamisen tapojen kehittämiseen. Eikä osallistaminen saa olla päälleliimattua, vaan sen pitää olla aitoa. Jatkuvaan kehittymiseen panostavien yritysten tavassa tuottaa innovaatioita korostuu vuorovaikutus, nopeasyklisyys ja avoimuus sekä innovoinnin luonnollinen nivoutuminen osaksi organisaation muuta toimintaa.<sup>9</sup>

Muuttuvassa maailmassa pärjäävät parhaiten ne työnantajat, jotka uskaltavat ottaa riskejä yhdessä työntekijöidensä kanssa. Nämä työnantajat rakentavat uudistumista tukevan kulttuurin ja panostavat työntekijöiden mahdollisuuksiin luoda uutta ja osallistua kehittämistyöhön. Innovaatiot syntyvät ideoista tai oivalluksista, jotka auttavat näkemään asioita uudessa valossa. Tähän puolestaan vaaditaan paitsi tilaa uudentalaiselle ajattelulle ja luovuudelle, myös siihen kannustavaa ilmapiiriä ja motivoituneita työntekijöitä.<sup>30</sup> Ihmismieltä tutkineet ovat sen jo todenneet, että pakottamalla syntyy harvoin timanttisia uusia ideoita. Sen sijaan innostuneet, työnsä merkitykselliseksi kokevat ihmiset luovat uutta omasta halustaan.



ME VÄITÄMME:  
TYÖNTEKIJÄ HALUAA  
OLLA OSA JOTAKIN  
ARVOKASTA JA  
KIINNOSTAVAA

**P**örssiyhtiöiden tavoitteena on tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen. Nykymaailmassa yrityksen menestymisen ehto on se, että yrityksen on kyettävä luomaan arvoa omistajien lisäksi myös työntekijöilleen tavalla tai toisella. Kunnianhimoisimmaakaan työntekijät eivät tee pitkää päivää vain siksi, että he haluaisivat kasvattaa osakkeenomistajien jo entisestään muhkeaa tiliä, vaan he tarvitsevat syvemmän merkityksen työlleen.

Työn merkityksellisyys on kuitenkin käsitteenä epämääräinen. Työ voi olla merkityksellistä monella tasolla - niin henkilökohtaisesti työntekijälle itselleen kuin laajemmin yhteisöön, johon oma työ jollakin tavalla vaikuttaa. Olennaista merkityksellisyyskeskustelussa onkin, ettei työntekijöitä enää motivoi pelkästään ulkoiset palkkiot kuten raha. Työllä halutaan yhä enenevässä määrin olevan jokin arvokkaaksi koettu tarkoitus.

Mikä tahansa työ tai työtehtävä voi olla merkityksellinen, sillä kaikella työllä on jokin tarkoitus. Yleisesti voidaan todeta, että merkityksellisyyden kokemus lähtee aina yksilöstä itsestään; työntekijän on siis itse koettava työnsä merkitykselliseksi. Työ koetaan useimmiten merkitykselliseksi silloin, kun yksilö kokee työllään olevan tarkoitus ja selkeä tavoite.<sup>37</sup>

## **MERKITYKSELLINEN TYÖ ON YKSILÖLLE ARVOKAS**

Merkityksellinen työ määrittyykin siis viime kädessä sen mukaan, mitä yksilö pitää arvokkaana. Tästä syystä onkin hienoa, että työ-

elämässä on monenkirjava joukko ihmisiä. Kun arvostukset vaihtelevat, on jokaisella mahdollisuus löytää työ, jossa oma intohimo kohtaa muun maailman tarpeet.<sup>36</sup> Ja kun tämä risteyskohta löytyy, myös sitä tukevat työtehtävät muuttuvat merkityksellisiksi.

Merkityksellisyyden tunne kannattelee myös kutsumusta - tilaa, jossa yksilö tekee työtä, joka on mielekästä ja itsessään palkitsevaa. Mikään työ ei sisällä pelkästään mielekästä tekemistä, mutta se ei estä, etteikö työ voisi olla kutsumuksellista. Näille merkitystä voi hakea liittämällä epämiellyttävät tehtävät osaksi laajempaa merkitystä esimerkiksi toisten ihmisten hyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi terveydenhoito ja elintarviketeollisuus pysähtyisivät kokonaan ilman korkeatasoista siivoustyötä<sup>35</sup> eikä yritys ei pyörisi ellei yrittäjä pitäisi huolta kirjanpidosta. Samalla tavoin sairaanhoitaja voi kokea norovirusepidemian jälkien siivoamisen arvokkaana, koska sillä on valtava merkitys potilaiden hyvinvoinnin kannalta.<sup>36</sup>

Merkityksellinen työ on kokonaisuus, johon mahtuu monenlaisia tehtäviä. Näiden tehtävien arvo mitataan sillä tuloksella, jota ne tuottavat, olipa kyseessä sitten hetkellisesti kiva tai tylsä työtehtävä.<sup>36</sup>

Työnantaja ei voi tehdä työstä merkityksellistä työntekijöilleen, sillä työ voi olla merkityksellistä vain silloin, kun työntekijä kokee oman työnsä ja sen kontekstin tärkeiksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Työnantaja voi kuitenkin muokata työympäristöä niin, että työn kokeminen merkitykselliseksi mahdollistuu.<sup>38</sup>

Siksi väitämme, että jokainen työntekijä haluaa olla osa jotakin arvokasta ja kiinnostavaa. Jos työntekijät eivät ymmärrä, kuinka heidän oma työpanoksensa sopii suurempaan kuvaan, he todennäköisesti lähtevät muualle tavoittelemaan merkityksellisempää työtä. Siksi yrityksille onkin entistä tärkeämpää osata kertoa työntekijöilleen, mitä yritys edustaa, mihin se pyrkii ja mikä työntekijöiden rooli kokonaisuudessa on. Ja mitä yhteistä hyvää yritys toiminnallaan edistää.



## JOKAISELLA ON MAHDOLLISUUS LÖYTÄÄ TYÖ, JOSSA OMA INTOHIMO KOHTAA MUUN MAAILMAN TARPEET

Työntekijät, jotka kokevat olevansa osa jotakin merkityksellistä, tekevät todennäköisesti kovemmin töitä yhteisen tavoitteen eteen. He joustavat enemmän ja ovat sitoutuneempia työnantajansa. Mikäli suurempaa merkitystä ei ole, saman rahasumman voi ansaita kenen tahansa työnantajan palveluksessa.

Työnantajan kilpailuedun ei pitäisi olla bisnes yksistään, vaan olennaista on myös se, miten yritys tekee bisnestä. Voiton tavoittelemisen lisäksi yrityksellä kannattaisi olla myös jokin suurempi päämäärä. Maailmalla menestyneitä yrittäjiä ja bisneksiä rakentaneita ihmisiä yhdistää usein filosofia, jonka mukaan rahan ansaitseminen ei ole riittävä motivaattori menestysbisneksen rakentamiselle. Heidän mukaansa timanttista tulosta tehdään, kun lähdetään ratkaisemaan ongelmaa ja toteuttamaan intohimoa. Työnantajan on tärkeää varmistaa, että yrityksessä ymmärretään tämä hierarkia.

Avoimen viestinnän merkitystä merkityksellisyyden kokemukselle ei voi liikaa korostaa. Työntekijät voivat tehdä työnsä oikein vain silloin, kun he ymmärtävät ympäristöä, jossa työskentelevät. Tämä vaatii kattavaa, selkeää ja oikea-aikaista viestintää. Työnantajan tehtävä on varmistaa, että rehellinen tieto kulkee organisaatiossa. Strategian ja vision elävänä pitäminen on ennen kaikkea johdon ja esimiesten vastuulla.<sup>39</sup> Avoimen viestinnän mahdollistaminen voi vaatia muutoksia prosesseissa, käytännöissä, koulutusmenetelmissä sekä johtamistavoissa.



ME VÄITÄMME:  
INNOSTUNEET  
IHMISET TEKEVÄT  
TULOSTA

**V**ielä muutama vuosi sitten Suomessa ei juurikaan tutkittu innostusta tai onnellisuutta työelämässä, vaan puhuttiin korkeintaan työtyytyväisyydestä. Käytännössä tämä on edelleen totta suurimmassa osassa yrityksissä. Riittää, että työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä. Valitettavasti innostus tuntuu olevan asia, jota ei sen kummemmin yrityksessä tavoitella. Mikä se sellainen työpaikka on, jossa innostuneet ihmiset paiskivat hommia? Esimerkiksi työpaikka, jossa tehdään hyvää tulosta. Maailmalla positiivinen psykologia, innostunut draivi ja työpaikalla vallitseva energia ovat kiinnostaneet jo pidemmän aikaa. Työelämägurut jakavat innostuksen ilosanomaa ja se näkyy myös akateemisessa tutkimuksessa. Onneksi Suomessakin on pikkuhiljaa herätty aiheeseen ja innostuksesta puhutaan yhä enemmän myös työelämän kontekstissa. Miksipä ei vapaa-ajalta tuttu tekemisen palo voisi olla totta myös töissä? Tutkimuksen kohteeksi ovat täälläkin nousseet innostus työpaikoilla ja työn imu, englanninkielisten termien *happiness* ja *engagement* vastineena.<sup>40</sup>

Innustus tarkoittaa tunnetilaa, jossa korkea aktiivisuustaso yhdistyy positiiviseen tuntemukseen. Työn tekemisen kontekstissa tätä tutkittu erityisesti *work engagement* -käsitteen alla, jonka työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen on suomentanut työn imuksi. Työn imu on siis yksi tarkemmin määritelty yleisen innostuksen muoto. Hakanen on määritellyt työn imun hetkittäistä kokemusta pysyvämmäksi tunne- ja motivaatiotilaksi, johon liittyvät tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn



imua vahvistavat työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön, työpaikalla koettu arvostus ja tuki, kannustava johtaminen sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä.<sup>42, 43</sup>

Innostus syntyy etupäässä työn arjessa yksin ja yhdessä työkaverien kanssa töitä tehden. Myönteisyys myös tarttuu työyhteisössä. Työkaveri tai esimies, joka osaa innostua työstään, tarttuu toimeen ja suhtautuu vaikeuksiin rakentavasti saa yleensä myös muut mukaansa.<sup>41</sup> Myös työnantajalla on monia keinoja vahvistaa työntekijöidensä innostusta ja sitä kautta motivaatiota. Yleisesti voidaan sanoa, että innostuneet ja menestystä tuottavat työntekijät kokevat olevansa osa työyhteisöä ja tarpeellisia organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

Innostaminen onkin ennen kaikkea viestinnän ja johtamisen kysymys. Työnantajan on kerrottava yhteisistä tavoitteista ja pelisäännöistä selkeästi, kuunneltava herkillä korvalla viestejä eri puolilta organisaatiota, myös niitä sanattomia, sekä luoda työpaikalle avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Innostava kulttuuri rakentuu yksinkertaisista asioista: vastuun ja vallan delegoimisesta, mahdollisuudesta olla oma itsensä työyhteisössä sekä aidosti työntekijöiden toimintaa ohjaavista arvoista ja selkeistä tavoitteista.

## **PAREMPAA JOHTAMISTA, INNOSTUNEEMPIÄ TYÖNTEKIJÖITÄ**

Nic Marksin Happiness at Work -tutkimuksen mukaan vain viidenes suomalaisista kokee työskentelevänsä hyvin johdetussa organisaatiossa. Joka kolmannen mielestä johtaminen on huonoa.<sup>44</sup> Huolestuttavaa tämä on siksi, että johtamisen laatu on tärkeä työstä innostumiseen vaikuttava tekijä. Esimieheksi pitäisi valita entistä vahvemmin ihmissuhdetaitojen, ei teknisen kyvykkyyden tai substanssiosaamisen perusteella. Ylhäältä alaspäin suuntautuva käskytyks ei enää toimi, vaan johtaminen on ennen kaikkea mahdollistamista ja valmentamista.

Muovi- ja putkituotevalmistaja Pipelife Finland on perinteisen toimialan yritys, jossa tuottavuutta on pystytty parantamaan huomattavasti rakentamalla yhdessä työntekijöiden kanssa yritykseen



## INNOSTUS SYNTYY TYÖN ARJESSA - YKSIN JA YHDESSÄ

vahva kulttuuri, jonka ytimessä on toiminnan systemaattinen kehittäminen ja yksilön arvostaminen. Kaikkea tekemistä ohjaavat yhdessä määritellyt arvot - luottamuksen säilyttäminen, yksilön arvostus ja sitoutuminen yhteisiin päämääriin. Jokaiselle työntekijälle on onnistuttu tarjoamaan mahdollisuus vaikuttaa omaan ja yrityksen tekemiseen osallistamalla heitä kehitystyöhön ja keskittämällä päätöksenteko sinne, missä siihen kuuluva työ tehdään.

Käytännössä jokainen Pipelifen työntekijä voi vaikuttaa oivallustoiminnan kautta; yrityksessä kaikkia rohkaistaan tekemään oivalluksia, jotka kohdistuvat mm. toimintatapojen, työmenetelmien ja tuotteiden parantamiseen. Oivallustoiminta on tehty Pipelifella vaivattomaksi erilaisin käytännöin. Käytössä on valmiita sähköisiä ja paperisia lomakkeita sekä tiimitauluja. Lisäksi työntekijöitä on vassuutettu oivallustoimintaan sekä aloitteiden käsittelyyn, ja viestintä on systemaattisesti johdettu prosessi. Oivallukset on myös linkitetty työntekijöiden bonuksiin.<sup>47</sup>

Pipelife Finlandin toimitusjohtaja Kimmo Kedonpää on todennut, että yrityksessä on käytetty paljon johtajien aikaa siihen, että on saatu synnytettyä ihmisille halu ja kyky tulla kuulluksi. Oivallus on Pipelifella keino vahvistaa sitä, että ihminen välittää tekemisestään ja kokee työllään olevan merkitystä - toisin sanoen kokee työn imua. Yrityksessä on myös ymmärretty, että yrityskulttuurin kehittäminen lähtee aina ylimmästä johdosta; työntekijöissä pitää osata herättää innostusta ja kannustaa heitä terveeseen riskinot-



## INNOSTAMINEN ON PARAS KEINO TUOTTAA UUSIA IDEOITA

toon.<sup>45, 46</sup> Pipelife Finland on hyvä esimerkki yrityksestä, jossa työn innostavuuteen pystytty vaikuttamaan panostamalla mm. työpaikan hyvään ilmapiiriin, työntekijöiden aikaansaamisen tunteeseen sekä hyvään johtamiseen. Yrityksessä päätökset tehdään yhdessä. Myös roolien monipuolistuminen, jaettu johtajuus sekä henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien kasvattaminen ovat avainasemassa innostavan työkuultuurin luomisessa. Pipelifen tapa toimia myös tuottaa tulosta: oivalluksia on tehty jo yli 8000 ja niistä paras on tuonut 150 000 euron säästöt vuositasolla.

Havaintojemme pohjalta väitämme, että innostuneet ihmiset tekevät tulosta. Innostuminen ja innostaminen on paras keino tuottaa uusia ideoita ja kehittää toimintaa entistä paremmaksi. Innostuneet työntekijät ovat kestäväen talouskasvun edellytys.<sup>30</sup> Leipiintyneet ja väärässä paikassa olevat työntekijät eivät ole onnellisia työssään ja maksavat työnantajilleen maltaita.

Realismi kannattaa pitää mielessä, sillä mikään työ ei ole sataprosenttista flowta. Paljon nykyistä paremman tason voi kuitenkin saavuttaa, ja maalaisjärkikin sen sanoo, ettei elämä ole ainaista ruusuilla tanssimista. Työn imu kun on erilaista riippuen ihmisestä ja työtehtävästä. Ja toisaalta kokemus työn imusta voi olla eri asteista erilaisissa töissä. Silti jokaisessa työssä on ainekset innostukseen, palkitsevuuden ja arvostuksen kokemukseen, omien vahvuuksien optimaaliseen hyödyntämiseen sekä kokemukseen siitä, että oma työ on arvokasta.<sup>43</sup>



TYÖSTÄÄN INNOSTUNEILLA  
IHMISSILLÄ ON  
**66%** VÄHEMMÄN  
SAIRAUSPOISSAOLOJA<sup>48</sup>



TYÖSTÄÄN INNOSTUNEET  
IHMISET OVAT  
**46%** TYYTYVÄISEMPIÄ  
TYÖHÖNSÄ<sup>57</sup>



TYÖSTÄÄN INNOSTUNEET  
IHMISET OVAT  
**300%** INNOVATIIVISEMPIÄ<sup>48</sup>



TYÖSTÄÄN INNOSTUNEET  
IHMISET TUOTTAVAT  
**31%** ENEMMÄN<sup>48</sup>



TYÖSTÄÄN INNOSTUNEET  
IHMISET OVAT  
**32%** LOJAALIMPIA  
TYÖNANTAJALLEEN<sup>48</sup>



TYÖSTÄÄN INNOSTUNEET  
IHMISET KÄRSIVÄT  
**125%** VÄHEMMÄN  
TYÖUUPUMUKSESTA<sup>57</sup>

---

## **KOHTAUS TYÖELÄMÄSTÄ** **FILOSOFIAN AKATEMIAN TOIMITUSJOHTAJA** **KAROLIINA JARENKO:** **VAPAAUS, VIRTAAUS JA VASTUU SYNNYTTÄÄ** **INNOSTUKSEN TYÖSSÄ**

---


”Ihmisten vapauden kokemusta pitää vahvistaa työpaikoilla”, toteaa Filosofian Akatemian toimitusjohtaja Karoliina Jarenko. Työn tekeminen ja työympäristömme on muuttunut hurjasti aikaisemmasta ja muuttuu jatkossakin. Vanhoilla johtamisen ja kontrollin keinoilla ei pötkitä enää pitkälle. ”Joka ikisessä duunissa on sellaisia asioita, joissa tekemisen vapautta voidaan lisätä”, Jarenko jatkaa.

### **MISTÄ PALASISTA INNOSTUS RAKENNETAAN TYÖPAIKOILLA?**

Filosofian Akatemian innostuksen synnyttämisen malliin sisältyy kolme elementtiä: vapaus, virtaus ja vastuu. Vapaus tarkoittaa omaehtoisuutta, sitä että työntekijällä on toiminnanvapaus ja mahdollisuuksia vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ilman liiallista kontrollia.

Virtaus viittaa kyvykkyyteen, siihen että ihminen on kompetensiansa puolesta sopivassa roolissa ja kokee aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Virtausta johdetaan palautteella ja kehittymistä tukemalla. ”Suomessa pidetään liiaksi itsestäänselvyytenä että työt pitää hoitaa mallikkaasti eikä tehdystä työstä tarvitse erikseen kiittää. Positiivinen palaute on aina hyödyksi ja sitä on syytä vaikka ihan kaivamalla kaivaa”, Jarenko napauttaa.

Kolmas innostukseen vaikuttavista tekijöistä on vastuu. Vastuu liittyy yhteisöllisyyteen, siihen kun yksilö kokee voivansa tehdä hyödyllisiä asioita muille. Vastuuta johdetaan kommunikoimalla työpaikan olemassaolon tarkoitus ja luomalla työyhteisö, johon yk-



silö kokee kuuluvansa. ”Kukaan tässä maailmassa ei ota vastuuta jos ei saa siinä sivussa vaikutusmahdollisuuksia ja toiminnanvapautta”, Jarenko toteaa. Ihmiset ottavat enemmän vastuuta työn tuloksista, jos prosesseista ja kontrollista siirrytään ihmiskeskiseen tulosjohtamiseen. Tämä kääntyy organisaation voitoksi ja näkyy työn tuloksellisuudessa.

## **HERRA JA RENKI -AJATTELU INNOSTUKSEN LAMAANNUTTAJA**

Jarenko kertoo, että yhä suurempi joukko työnantajien edustajia allekirjoittaa sisäisen motivaation ja innostuksen merkityksen, mutta arviolta vain kuudesosa työpaikoista on aidosti valmiita muuttamaan asioita innostuksen lisäämiseksi.

Suurin haaste innostuksen täysimittaiseen hyödyntämiseen on edelleen herra ja renki -vastakkainasettelu, joka on valloilla erityisesti niissä firmoissa, joissa on hierarkiaa ja tuotannon työntekijöitä. Luottamuspula onkin Jarenkon mukaan suuri haaste työpaikoilla. Jos yhteistä päämäärää ei ole ja työnantajan tärkeimmän tehtävän ajatellaan olevan työntekijän riistäminen, innostuksen luominen on vaikeaa.

## **ENEMMÄN AITOJA YHTEISHENKEÄ TYÖPAIKOILLE**

Vapauden ja hallinnan kokemuksia voidaan lisätä kaikenlaisissa tehtävissä. Tuotannon työntekijöiden työtä voidaan tuunata esimerkiksi antamalla heille mahdollisuus kehittää omaa työtään.

”Tarvitsemme lisää yhteishenkeä työpaikoille. Sen ei tarvitse olla sellaista amerikkalaista dollarin kuvat silmissä yhteishenkeä vaan meille sopivampaa suomalaista sisua – että haasteista huolimatta vedetään yhteistä köyttä”, Jarenko tiivistää.

*Karoliina Jarenko on Filosofian Akatemian toimitusjohtaja. Karoliina konsultoi yrityksiä innostuksen rakentamisesta työpaikoille ja tekee väitöskirjaa pohjautuen kommunikatiivisen suunnittelun teoriaan.*

# III

## TYÖNANTAJAKUVA STRATEGISENA MENESTYSTEKIJÄNÄ



**BRANDING IS WHAT PEOPLE SAY ABOUT  
YOU WHEN YOU ARE NOT IN THE ROOM.**

**- JEFF BEZOS, THE FOUNDER OF AMAZON**





ME VÄITÄMME:  
FIKSUT YRITYKSET  
VIEVÄT TYÖN-  
ANTAJAKUVAN  
KEHITTÄMISEN  
STRATEGISEEN  
YTIMEEN

**M**ikä on yrityksen tärkein resurssi? Sen työntekijät. Tästä on helppo olla yhtä mieltä. Silti liian usein suomalaisten yritysten edustajat väittävät, ettei heillä ole resursseja, kiinnostusta tai mahdollisuutta panostaa työnantajakuvaan ja sitä rakentaviin tekoihin. Tällöin sorrutaan lyhytnäköisiin säästöihin. Vaikka työhakemuksia avoimiin tehtäviin tippuisi juuri nyt reippaasti, tulevaisuudessa tilanne saattaa olla ihan toinen. Nykymaailmassa työnantajan ei kannata jäädä laakereilleen lepäämään. Kestävän ja uskottavan työnantajuuden ja työnantajakuvan rakentaminen on pitkäjänteistä työtä, joka vaatii yritykseltä panostusta.

Työnantajakuva on eri sidosryhmien käsitys siitä, millainen työpaikka organisaatio on. Ulkoisten sidosryhmien osalta työnantajakuva pohjautuu mielikuviin, joihin vaikuttavat esimerkiksi puskaradio, uutisointi, stereotyyppiset mielikuvat, asiakaskokemus ja yrityksen itse tekemä viestintä ja vuorovaikutus. Työnantajakuva voi olla tosi tai epätosi. Tärkeintä on ymmärtää se, että työnantajakuvaan voi vaikuttaa ja sitä voi johtaa. Erilaisilla työnantajuuteen liittyvillä teoilla ja viesteillä työnantajakuvaa voi nimittäin ohjata haluttuun suuntaan. Työnantajakuvaviestintä ei kuitenkaan voi olla hatusta heitettyä. Sosiaalinen media, avoimuus ja puskaradio ovat taanneet sen, että feikki pinnan kiillotus ei toimi. Epärehelliset jäävät kiinni.



## TYÖNANTAJAKUVAN RAKENTAMINEN VAATII REHELLISIÄ TEKOJA JA JOHDON SITOUTUMISTA

Työnantajakuvan rakentamisen pitääkin perustua siis siihen, millainen työnantaja oikeasti on ja mihin suuntaan se haluaa mennä. Työnantajakuvan rakentamisessa ei kannata unohtaa organisaation työntekijöitä, jotka ovat automaattisesti käveleviä työnantajakuvalähettiläitä – olipa se virallista tai ei. Heidän kokemuksiin perustuvat kertomukset rakentavat mitä suurimmassa määrin yrityksen työnantajakuva. Fiksut työnantajat pitävätkin huolen siitä, että työntekijöillä on hyvää sanottavaa työpaikastaan. Kanssaihmiseltä kuullut kokemukset kun ovat uskottavampi viesti kuin yksikään työnantajan tuottama virallinen sisältö.

### TYÖNANTAJAKUVAN ABC

Työnantajakuvan perustukset ovat sisäinen työnantajakuva ja työnantajalupaus. Sisäinen työnantajakuva on se, millainen työnantaja on – nykytila vahvuuksineen ja heikkouksineen. Sisäistä työnantajakuva voi rakentaa siinä missä ulkoistakin. Mutta se vaatii rehellisiä tekoja ja johdon sitoutumista. Nykymaailmassa sisäisen työnantajakuvan rakentamiseen kannattaa osallistaa koko organisaatio. Se on mahdollista, kun yhdessä on määritetty suunta, joka työnantajana halutaan saavuttaa.

Työnantajalupaus puolestaan kertoo potentiaalisille työnhakijoille, mitä organisaatio tarjoaa työntekijöilleen vastineeksi niistä taidoista, kyvyistä ja panoksesta, jonka he tuovat taloon. Uniikki ja

**YRITYS X TYÖNANTAJANA – SUUNTA & LUPAUS**

**TYÖNANTAJALUPAUKSEEN POHJAUTUVAT VIESTIT**

**YDINVIESTI**

**AVAINVIESTI**

**AVAINVIESTI**

**AVAINVIESTI**

**ÄÄNENSÄVY**

**KOHDERYHMÄT**

**VIESTINNÄN TEOT**

tärkeille kohderyhmille relevantti työnantajalupaus vaikuttaa siihen, hakevatko parhaat talentit töihin yritykseen kilpailijan sijaan. Tarkoituksenmukainen työnantajalupaus kertoo työnhakijalle, miksi yritys tarjoaa mielekkään työpaikan. Työnantajalupaus toimii myös suosittelun työkaluna.

Hyvä työnantajalupaus huomioi, mitä nyt ja tulevaisuudessa tärkeät kandidaatit arvostavat työnantajassa. Työnantajalupaus pyrkii myös vastaamaan näihin vaatimuksiin. Onkin olennaista, että työnantaja tuntee tärkeät kohderyhmät, jotta se osaa muotoilla lupauksensa oikeaan suuntaan. Työnantajan näkökulmasta helpotettavaa on se, että työpaikalta odotetaan monesti ihan perusasioita: hyvä työilmapiiri, oikeudenmukainen palkkaus, merkityksellinen työ, hyvä johtaminen ja kehittymismahdollisuudet. Toki eri asiat korostuvat eri taustoista tuleville. Lupauksen viestiminen voi kuitenkin olla haastavaa. Miten muotoilla lupaus houkuttelevasti ja erottuvasti, jos kaikki tuntuvat tarjoavan samoja asioita?

## **TYÖNANTAJAKUVAN PITÄISI KIINNOSTAA KOKO JOHTOA**

Jokaikinen työntekijä vaikuttaa organisaation työnantajakuvaan – niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin. Mutta isoin vastuu työnantajakuvasta on johdolla, tästä syystä sen pitääkin olla koko johdon asia. Fiksu työnantaja patistaa ihan jokaisen pomon mukaan työnantajakuvan rakennustalkoisiin ja ymmärtää, että ilman johdon sitoutumista tuloksia ei synny.

Johdon pitää ymmärtää, mitä työnantajakuva tarkoittaa, kuinka sitä voidaan johtaa ja mikä rooli työntekijöillä on sen muodostumisessa. Työnantajakuva ei voi olla vain HR:n asia, sillä sen muodostumiseen vaikuttaa kaikki se, mitä organisaation eri puolilla tapahtuu - erityisen suuri rooli on johdolla ja esimiehillä. Tätä mieltä on myös työnantajakuvaguru Brett Minchington<sup>49</sup>, joka



## HYVÄ TYÖNANTAJAKUVA VAIKUTTAA POSITIIVISESTI YRITYKSEN TUOTTAVUUTEEN JA TEHOKKUUTEEN

määrittelee työnantajakuvan liiketoimintafilosofiaksi, jossa yrityksen jokaisella osalla ja palasella on merkittävä rooli.

Siksi väitämme, että fikset yritykset vievät työnantajakuvan kehittämisen strategiseen ytimeen. Liian usein niin sisäinen kuin ulkoinenkin työnantajakuva jää ainoastaan HR-osaston huoleksi, joka valitettavasti nähdään irrallisena asiana organisaation strategisista tavoitteista. Se on sitä rekrytointia, saatetaan ajatella. Ja silloin mennään jo väärään suuntaan. Rekrytointi on toki olennainen osa työnantajakuvaa, mutta siihen kuuluu myös monta muuta asiaa. Työnantajakuvaan panostaminen on nimenomaan bisnekseen keskittymistä, koska ilman työntekijöitä ei ole bisnestä.

Miksi työnantajakuvaan kannattaa panostaa? Hyvä työnantajakuva vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Sillä on vaikutusta työntekijöiden omistautumiseen, sitoutumiseen, rekrytointikustannuksiin, suositteluun ja asiakasyytyväisyyteen<sup>49</sup>. Niin se vain on, että yritys, jolla on hyvä työnantajakuva, houkuttelee parhaat osaajat ja tekee heistä ylpeitä.

---

## KOHTAUS TYÖELÄMÄSTÄ

### ACCENTURE NORDICIN TOIMITUSJOHTAJA FRANK KORSSTRÖM: TYÖNANTAJAKUVA ON EHDOTTOMASTI STRATEGINEN KYSYMYKSI

---

”Vähintään 99 prosenttia meidän bisneksestä on suoraan riippuvaisista meidän ihmisistä. Sen vuoksi parhaiden osaajien houkutteleminen ja pitäminen talossa on meille kaikkein tärkein asia”, toteaa Frank Korsström, Accenture Nordic -yksikön toimitusjohtaja. Hyvä työnantajakuva onkin Accenturelle edellytys tehdä hyvää bisnestä. Huonossa taloustilanteessa yritykset saattavat laiskistua työnantajakuvan kehittämisen suhteen, mutta se ei ole Korsströmin mielestä järkevää. ”Kilpailu parhaista osaajista tulee olemaan uskomattoman kovaa ja silloin työnantajakuvan merkitys korostuu” Korsström sanoo. ”Hyvää työnantajakuvaa ei kuitenkaan loihdita yhdessä yössä, vaan sen rakentamisen pitää olla systemaattista ja määrätietoista myös huonoina aikoina.”

#### TYÖNANTAJAKUVA ON KOKO JOHDON ASIA

Frank Korsströmin mielestä työnantajakuvan rakentaminen lähtee jokapäiväisestä johtamisesta ja siitä, miten hommat saadaan toimimaan sisäisesti. Hyvä työpaikka rakentuu Korsströmin mielestä arvoista ja kulttuurista. Kun siihen lisätään oikeanlainen työn sisältö ja autetaan ihmisiä ymmärtämään isompi kuva sekä työn laajempi merkitys, pohja hyvälle työnantajuuudelle on kunnossa.

”Työnantajakuvan johtaminen on ensi kädessä johdon tehtävä, koska ylimmän johdon pitää varmistaa, että se on tärkeysjärjestyksessä riittävän korkealla”, Korsström sanoo. Kaikilla työntekijöillä on Korsströmin mielestä mahdollisuus vaikuttaa työnantajakuvaan ja sen rakentamisen pitäisikin olla yhteinen tavoite. Toki myös HR, rekrytointi ja markkinointi ovat tärkeässä roolissa.



## SUURETKIN YRITYKSET TARVITSEVAT YRITTÄJÄHENKISIÄ TYÖNTEKIJÖITÄ

Korsströmin arvion mukaan konsultointialan vetovoimassa on havaittavissa aaltoiliikettä, mutta tällä hetkellä suunta näyttäisi olevan ylöspäin. Haasteitakin löytyy. Alan työpaikkojen pitää pystyä tarjoamaan työntekijöilleen riittävästi joustoja. Myös konsultin hommiin liitetty mielikuva ympäriryöistä työpäivistä istuu tiukassa, joskaan se ei ole läheskään koko totuus. ”Näihin haasteisiin pitää vastata”, Korsström tiivistää.

Accenture houkuttelee työntekijöitä alalle ominaisilla vahvuuksilla, joita ovat kehittymismahdollisuudet, hyvä palkka, työn sisällön kiinnostavuus, kansainvälisyys ja yksilöllinen johtaminen. Haasteena Korsström näkee mielikuvan isojen firmojen byrokraatiasta ja hierarkiasta ja pohtii, houkuttelevatko jäykemmät yritykset tulevaisuudessa startupeista innostunutta yrittäjähenkistä väkeä.

”Yrittäjähenkisyys on elinehto myös isoille yrityksille. Tarvitsemme itseohjautuvaa ja motivoituvaa jengiä, joka paikallisesti pienissä soluissa näkee mahdollisuudet ja lähtee viemään niitä eteenpäin”, Korsström toteaa. Isojenkin yritysten on pakko kehittää toimintatapojaan tai niistä tulee dinosauruksia, jotka eivät houkuttele enää ketään. Suurten yritysten sisälle voi rakentaa pienempiä kulttuureita, joissa toimitaan erilaisilla lainalaisuuksilla. ”Myös verkottuminen startuppien kanssa voi tuoda uutta maustetta korporatioiden toimintatapoihin.”

*Frank Korsström on Accenturen Nordic -yksikön johtaja ja Suomen maajohtaja. Korsström on toiminut Accenturen johdossa vuodesta 2006 ja on koulutukseltaan DI ja KTM.*





ME VÄITÄMME:  
MAHDOLLISUUKSIIN  
TARTTUMINEN ON  
TEHOKAS TAPA  
RAKENTAA  
TYÖNANTAJAKUVAA

**M**ahdollisuusviestintä on nopeaa reagointia, mahdollisuuksien havaitsemista, kriisien ennakointia ja näiden näkemistä liiketoimintaa vauhdittavina mahdollisuuksina. Aktiivinen työnantajakuvaa rakentava viestintä on tärkeää siksi, että työnantajien toiminta on aiempaa tarkemman syynin alla ja yrityksen työnantajakuvaa rakentamalla voidaan vaikuttaa suoraan yleisen keskustelun sävyyn. Kun tieto liikkuu avoimesti ja nopeasti, on yritysten osallistuttava avoimesti keskusteluun ja kyettävä tekemään vaikuttavia viestinnällisiä tekoja tarvittaessa todella ripeästi.

Työnantajakuva rakentuu paitsi yrityksen omien toimenpiteiden, myös sidosryhmien vuorovaikutuksessa. Puskaradio toimii tehokkaasti ja internet tarjoaa väylän jakaa tietoa ja keskustella. Kun tietoa työnantajista etsitään monista paikoista, jotka ovat työnantajan kontrollin ulottumattomissa, on tärkeää panostaa työnantajakuvan aktiiviseen rakentamiseen ja johtamiseen sen hallinnan sijaan. Työnantajakuvan hallinta ei ole tätä päivää, koska työnantajakuva ei ole ainoastaan yrityksen näpeissä. Työnantajakuvaviestinnän tulee myös perustua todellisiin asioihin ja yrityksen kotipesä kannattaa pitää kunnossa - kaunistellun kuvan luomisesta kun jää nykypäivänä helpos-  
ti kiinni.

Nykymaailmassa viestien määrä on valtava ja viestitulvasta on entistä vaikeampi nousta esiin. Kun viestiä ei enää saa perille samalla tavalla kuin ennen, on tehtävä jotakin toisin. Ei riitä, että työnantaja kertoo tarjoavansa hyvät kehittymismahdollisuudet, monipuoliset työtehtävät sekä mukavat työkaverit. Niin tekevät ihan kaikki muutkin. Työn-

tekijät eivät kaipaa tyhjiä korulauseita, vaan konkreettista tietoa siitä, miten heidän arvostamansa asiat toteutuvat yrityksissä. Tämän takia ajassa kiinni olevat, ketterät viestinnälliset teot kannattavat, sillä ne herättävät mielenkiinnon ja nostavat viestin esiin hälyn keskeltä. Työnantajakuvan rakentamisessa on yhtä tärkeää kyetä nopeasti tarttumaan ajankohtaisiin ilmiöihin ja keskusteluihin kuin muussakin viestinnässä.

Paras työnantajakuvaviestintä on strategista, ketterää ja aktiivista. Sen on ymmärtänyt myös amerikkalainen kahvilajätti Starbucks. Jopa 50 % yhdysvaltalaisista opiskelijoista jättää tutkintonsa kesken. Kesällä 2014 Starbucks näki huonon valmistumisprosentin mahdollisuutena toimia. Yritys päätti maksaa työntekijöilleen kumppaniyliopistossa suoritettun kandidaatin tutkinnon hinnan takaisin, mikäli he suorittavat sen loppuun. Lisäksi Starbucks halusi jakaa rahallista tukea ja valmennusta vähentääkseen hakijoiden ja opiskelijoiden eriarvoisuutta.<sup>50</sup>

Starbucksin teko on konkreettinen esimerkki siitä, kuinka kiinnostavat ja rehelliset viestinnälliset teot nousevat esiin hälyn keskeltä. Starbucksin aloite herätti runsaasti huomiota mediassa. Lisäksi Starbucks itse on hyödyntänyt ansaittua mediaa sekä omia kanaviaan oivaltavasti. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa niin yrityksen työntekijät kuin ulkopuolisetkin ovat vilkkaasti kommentoineet aloitetta hashtagilla #tobeincollege. Tehokas tapa erottua onkin tehdä asioita eri tavalla kuin muut. Parhaat työnantajat myös viestivät rohkeasti ja tuntevat uuden ajan kanavat.

Mutta osataan suomalaisissakin yrityksissä! Voimakkaassa kasvussa oleva tamperelainen ohjelmistotalo Vincit palkkaa väkeä taantumankin aikana. Yrityksessä seurattiin huolestuneina yt-buunmia ja päätettiin toimia. Vincit päätti helpottaa irtisanomisuhan alla olevien työnhakua lanseeraamalla rekrytakuun – lupauksen käsitellä hakemukset pikavauhdilla ja vastata jokaiseen niistä yhdessä päivässä. Kaikkia irtisanomisuhan alla olevia osajia yritys ei pysty palkkaamaan, mutta Vincitin tarkoituksena on työllistää niin monta alan ammattilaista kuin mahdollista. Työn saavat kaikki ne, jotka kasvattavat



## POTENTIAALISET TYÖNTEKIJÄT EIVÄT KAIPAA KORULAUSEITA

yrittäjien osaamista ja tekevät Vincitistä paremman yrityksen.<sup>51,52</sup>

Vincitillä jokainen uusi työntekijä käy läpi tiukan rekrytointiprosessin, mutta lopullinen kuva yrityskulttuurin soveltuvuudesta potentiaaliselle työntekijälle voi muodostua vasta, kun hän aloittaa työt. Niinpä Vincit päätti myös tarjota uusille työntekijöilleen tyytyväisyystakuun: mikäli työntekijä huomaa koeajan aikana, ettei Vincit ole hänelle oikea työpaikka ja irtisanoutuu tehtävästään, yritys maksaa tuntuvan irtisanoutumispalkkion. Teon pyrkimyksenä ei ole työntekijämäärän vähentäminen, vaan tavoitteena on palkata huippuasiantuntijoita, jotka jatkavat innokkaana Vincitillä koeajan jälkeenkin. Vincitillä nähdään koeaika paitsi työnantajan turvana, myös työntekijän mahdollisuutena selvittää, kuinka hän viihtyy uudessa työssään ja työyhteisössään.<sup>53</sup>

Samoin kuin Starbucksin koulutusaloite, myös Vincitin teot ovat nousseet esiin viestien valtavasta virrasta ja saaneet huomiota osakseen. Kun kilpailu huippuosajista kovenee ja toisaalta saatavilla olevan tiedon, niin faktan kuin huhupuheidenkin, määrä lisääntyy, ei vanhalla tavalla enää pärjää.

Siksi väitämme, että mahdollisuuksiin tarttuminen on tehokas tapa rakentaa työnantajakuva. Uudessa maailmassa parhaan työnantajakuvan rakentaa yritys, joka paitsi elää kuten viestii, myös onnistuu toiminnallaan osallistamaan sidosryhmiä työnantajakuvan rakentamiseen. Tulevaisuudessa ne työnantajat houkuttelevat parhaat työntekijät, jotka onnistuvat erottautumaan massasta kiinnostavalla työnantajakuvaviestinnällään sekä teoilla, joista välittyvät yrityksen arvot ja kulttuuri.



ME VÄITÄMME:  
UUSI TYÖ  
VAATII UUDET  
REKRYKÄYTÄNTEET

**T**yönhaku on useimmiten todella tunnelatautunutta sekä henkilökohtaista. Sen vuoksi rekrytoivan osapuolen odotetaan toimivan vastuullisesti ja suoraselkäisesti. Työnhakukokemuksista puhutaan lähes aina myös eteenpäin. Rekrytointi onkin työnantajakuvaviestintää ilmeisimmillään. Työnantajat voivatkin vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, millaisella sävyllä niistä puhutaan. Esimerkiksi hakijoille vastaaminen ja rekrytoinnin etenemisestä tiedottaminen kuuluvat hyviin käytöstapoihin. Moni yritys ei ole kuitenkaan tätä vielä ymmärtänyt. Myös tekemättömät asiat ja vastaukset, joita ei ikinä kirjoitettu, ovat vahvoja viestejä.

Kun rekrytointi etenee tapaamiseen, hakija saa konkreettisen kuvan työpaikasta ja jo aikaisemmin yrityksestä luodut mielikuvat testataan käytännössä. Monilla työnantajilla tosin tuntuu olevan vielä käsitys, että rekrytointihaastattelu on kuulustelutilanne, jossa työnantajan edustaja kuumottaa hakijalta takin tyhjäksi. Tässä teatralisessa esityksessä työnantaja toimii paratiisin portinvartijana ja suhtautuu hakijaan altavastaajana.

Tällainen tapa enää toimi, jos mieli rekrytoida palkkalistoilleen parhaita tyyppejä. Työnantaja nimittäin ei ole ainoa valintaa tekevä osapuoli. Myös hakija on selvittämässä mahdollisen tulevan työsuhteensa potentiaalia. Rekrytointi on dialogia ja rekrytointikohtaamiset molemminpuolista tutustumista. Hakija tarkastelee, onko hän oikeasti kiinnostunut työskentelemään yrityksessä. Rekrytoiva taho taas pohtii, onko hakija sopiva tehtävään ja firman kulttuuriin.



## TYÖNHAKUKOKEMUKSESTA PUHUTAAN LÄHES AINA ETEEPÄIN

Toki nykyinen taloustilanne asettaa työnhakijat joissakin tapauksissa heikompaan asemaan. Yritysten ei kuitenkaan kannata tuudittautua ”meillä on varaa valita” -asenteeseen, koska tilanteet muuttuvat nopeasti. Lahjakas ja markkina-arvoltaan hyvä hakija tietää, että hän saa haluamiaan töitä ennemmin tai myöhemmin ja saattaa vetää ruksin sellaisen firman päälle, josta hänelle on jäänyt huono maku rekrytointihaastattelussa.

### SOSIAALINEN MEDIA MULLISTAA REKRYTOINTIKÄYTÄNTÖJÄ

Perinteiset rekrytointikanavat ovat Suomessa edelleen elinvoimaisia. Yritykset pitävät tärkeimpinä rekrytointikanavina sisäistä hakua, yrityksen omia verkkosivuja sekä TE-toimiston mol.fi -palvelua. Vain harva suomalainen yritys käyttää sosiaalista mediaa rekrytointikanavana.<sup>54</sup>

Sosiaalinen media mullistaa rekrytoinnin. Parhaimmillaan some-rekry on vaikuttava teko, joka rakentaa työnantajakuvaa paljon laajemmalti kuin vain potentiaalisten hakijoiden joukossa. Myös verkostoja hyödynnetään aktiivisesti rekrytoinnissa. Osa organisaatioista hakee työntekijöitä suoraan hakukonsulttien avulla tai skauttaa niitä itse suoraan LinkedInissä.

Työntekijälle tämä tarkoittaa, että suositusten merkitys kasvaa työnhaussa. Sosiaalisen median myötä puskaradiomainen toimintatapa nousee jälleen kukoistukseen. Moni yritys pitää myös henkilöstön omia kontakteja tärkeänä rekrytointikanavana. Henkilöstön

## VINKKEJÄ ONNISTUNEeseen REKRYTOINTIIN:

- Käytä mielikuvitusta rekrytointi-ilmoituksissa. Jos odotat hakijoiden erottuvan joukosta, myös sinun kannattaa erottautua.
- Käytä mielikuvitusta rekrytointikanavissa. Hyödynnä sosiaalista mediaa ja verkostoja.
- Tee työhaastattelusta dialogi. Selvitä hakijan innostuksen lähteet.
- Selvitä, miksi hakija on kiinnostunut juuri teidän yrityksestänne ja miten hän voi viedä yritystä kohti haluttua suuntaa.
- Käytä mielikuvitusta, kun suunnittelet rekrytointikohtaamista. Voisiko hakijan kanssa käydä vaikkapa kahvilla tai lounaalla?
- Ilmoita hakijoille aina ja aktiivisesti rekrytoinnin eri etenemisvaiheista.
- Ilmoita ei-valituille nopealla aikataululla ja tarjoa mahdollisuutta kuulla, miksi he eivät tulleet valituksi.
- Älä ole ylimielinen rekrytoinnin missään vaiheessa.
- Jätä työnhakijalle työnhausta hyvä fiilis.

suosituksia arvostavan yrityksen kannattaisi tutustua myös sosiaaliseen mediaan, jossa omien työntekijöiden on helppo jakaa ilmoituksia eteenpäin.

Nykyisessä työelämässä myös työnhakijalta edellytetään mielikuvitusta. Omien verkostojen hyödyntäminen ja avoimien hakemusten tehtailu onkin erinomainen mahdollisuus työllistyä. Siksi työnantajien kannattaa kehittää toimintatavat avoimien hakemusten seulo-



miseen, koska joukossa voi aina olla timantti. Jos hakija vaivautuu panostamaan avoimeen hakemukseen, kertoo se hakijan motivaatiosta. Tällaista kiinnostusta ei pidä tyrkätä ö-mappiin.

Sosiaalinen media lisää rekrytoinnin vuorovaikutteisuuutta. Yksi esimerkki tästä on Yle, joka siirsi kesätyöhakunsa keväällä 2014 pääosin Facebookiin ja Instagramiin. Yle halusi tavoittaa nuoret ja luoda mielikuvaa modernina ja houkuttelevana työnantajana. Kampanja oli menestys – siitä kertovat esimerkiksi Instagramista #ylen-siisti-tunnisteella löytyvät lukuisat laadukkaat hakemukset ja se kiinnostunut kuhina, joka haun ympärillä pyöri.<sup>55, 56</sup>

Ylen tapauksesta voidaan oppia kaksi seikkaa. Ensinnäkin, rekrytointi sosiaalisessa mediassa ei ole sivuprojekti. Jos somerekryyyn lähtee, se on tehtävä kunnolla: julkaisut on ajoitettava oikein, tunnisteet mietittävä ja vuorovaikutukseen oltava valmiina. Ylen kampanja menestyi, sillä se oli aidosti mielenkiintoinen, hauska ja valittuihin kanaviin sopiva. Toinen opetus onkin, ettei sosiaaliseen mediaan voida vain siirtää aiempaa rekrytointikampanjaa, vaan valittuihin kanaviin on mietittävä aidosti mielenkiintoista ja lisäarvoa tuottavaa sisältöä.

Sosiaalisen median kautta voidaan tavoittaa myös osaajia, jotka eivät aktiivisesti selaa työpaikkailmoituksia. Sosiaalinen media sopii erityisen hyvin parhaiden osaajien jatkuvaan etsimiseen. Ennustamme, että sosiaalisen median esiinmarssin myötä rekrytointi muuttuu yksittäisistä kampanjoista jatkuvaksi työksi. Esimerkiksi Dropbox etsii sosiaalisen median avulla osaajia koko ajan ja ottaa potentiaaliseen kandidaattiin yhteyttä Twitterin avulla, vaikka tällä olisi jo työpaikka. Dropbox uskookin, että parhaat tyypit löytyvät aktiivisesti etsimällä eikä hakemuksia odottelemalla.

Toisin kuin perinteiset työnhakusivustot, sosiaalinen media myös mahdollistaa keskustelun työnantajan ja työnhakijan välillä. Sosiaalisessa mediassa hakija voi ilmaista itseään CV:tä monipuolisemmin, jolloin yritys saa hakijasta kattavamman kuvan. Ja toisin päin. Sosiaalisen median avulla työnantajakuva ei voi kiillottaa, vaan



## PARHAAT TYYPIT LÖYTYVÄT AKTIIVISESTI ETSIMÄLLÄ EIKÄ HAKEMUKSIA ODOTTELEMALLA

toiminnan pitää heijastaa aidosti sitä, mitä organisaatio on. Jos sosiaalisen median vaatimaan avoimuuteen ja vuoropuheluun ei olla aidosti valmiita, somerekryyn ei kannata lähteä.

### REKRYTOINNEISSA KANNATTAA KESKITTÄÄ TULEVAISUUTEEN JA POTENTIAALIIN

Perinteinen tapa rekrytoida alkaa yleensä, kun organisaatiossa havahdutaan siihen, että tarvitaan lisää työntekijöitä tai korvaavia käsiä työtehtävien suorittamiseen. Rekrytoinnin keskeisiä dokumentteja ovat yleensä hakijoiden ansioluettelot ja työhakemukset. Mutta, ovatko perinteiset ansioluettelot kuitenkin paras keino seuloa sopivimpia kandidaatteja? Monessa tapauksessa eivät ole.

Ansioluettelon ongelma on se, että se viittaa lähes aina vain ja ainoastaan menneisiin meriitteihin. Muuttuvassa työelämässä pitää kuitenkin katsoa tulevaisuuteen. On kyllä hyödyllistä tietää, mitä potentiaalinen kandidaatti on tehnyt aikaisemmin ja mitä hän osaa, mutta historiaan ei saisi tuijottaa liikaa. Hyödyllistä sen sijaan olisi selvittää, mitä hakija on kiinnostunut tekemään seuraavaksi, millaisista työtehtävistä hän on aidosti innostunut ja kuinka aikaisempi kokemus auttaa häntä uusissa haasteissa. Toisin sanoen: onko hakijassa potentiaalia?

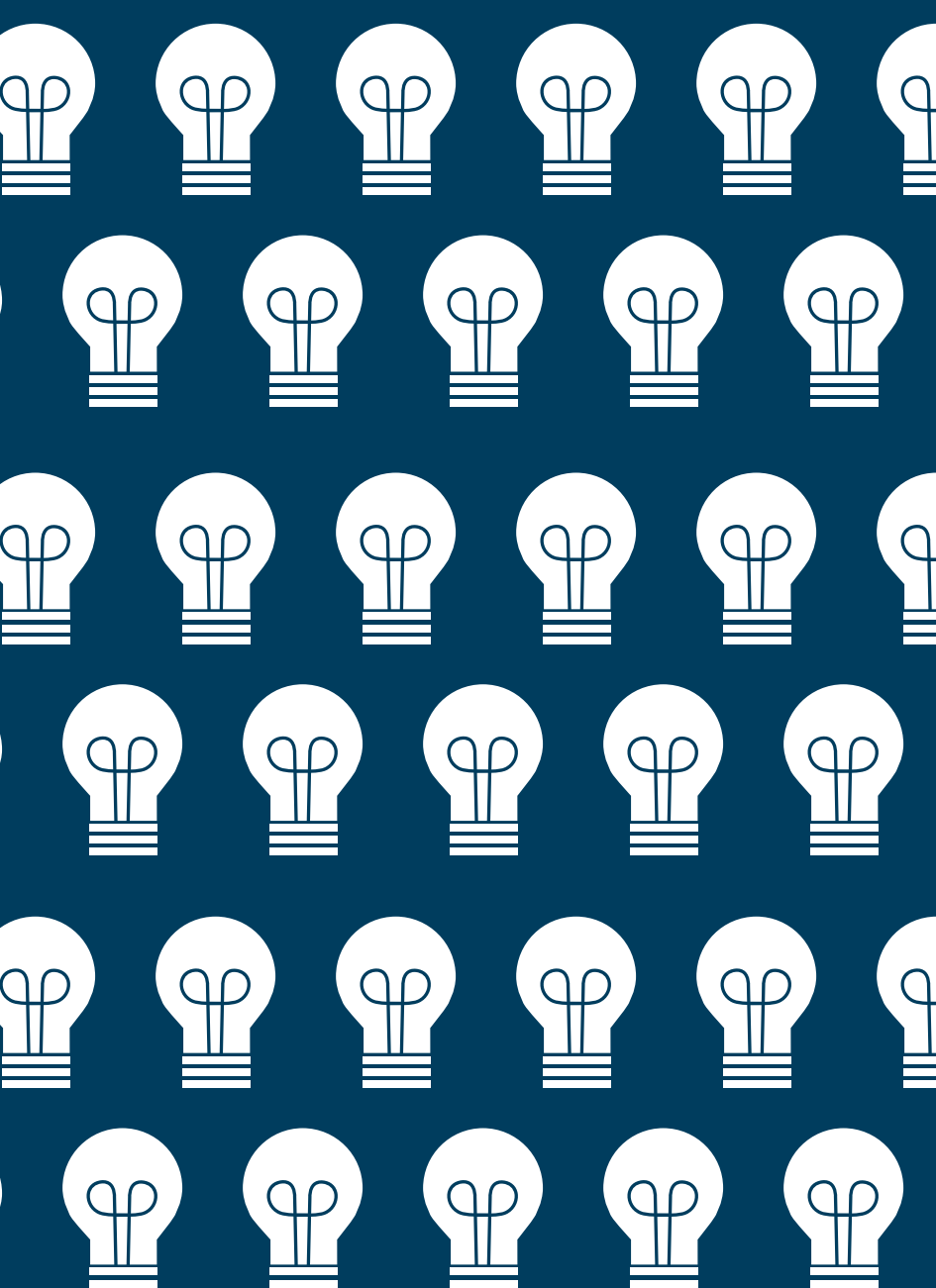
Rekrytoinnissa käytetyt kapeat linssit kannattaakin nakata roskakoriin. Titteli- ja koulutustaustakeskeisyydestä pitäisi siirtyä asenne-



## ROHKEAT LÖYTÄVÄT HUIPPUTYÖNTEKIJÄT

ja innostuskeskeisyyteen. Tämä tarkoittaa sitä, että seulonnessa ei painoteta vain saman alan työkokemusta tai tiettyä koulutustaustaa. Rakennusfirma voi saada mainion ammattilaisen sosiaaliantropologista, joka kokee palavaa intohimoa kotien rakentamista kohtaan. Kapeiden linssien käyttö rekrytoinnissa voi johtaa myös siihen, että henkilökunta on kuin yhdestä puusta veistettyä. Usein parhaat tiimit syntyvät kuitenkin erilaisista ihmisistä, jotka voivat täydentää toisiaan ja osaamistaan. Hieman rönsyilevän porukan kesken syntyy usein parhaat ideat, ja erilaiset näkemykset myös rikastavat organisaatiota. Oikein johdettuna moninainen työyhteisö voi ylittää erinomaisiin suorituksiin.

Väitämmekin, että uusi työ vaatii uudet rekrykäytänteet. Toki vaatii rohkeutta rekrytoida perinteisen kaavan ulkopuolelta ja tehdä asioita toisin. Uskomme kuitenkin vakaasti, että rohkeat voivat löytää huipputyöntekijöitä. Järkevät yritykset painottavatkin rekrytoinnissa asennetta ja innostusta. Substanssia voi opettaa, asenteen muuttaminen vaatii järeämpiä toimenpiteitä. Ennustammekin, että tulevaisuudessa menneiden meriittien ja kompetenssien perusteella tehtävät rekrytoinnit vähenevät ja rekrytoijat alkavat painottamaan potentiaalia, innostusta ja yrityskulttuuriin sopivaa asennetta. Rekrytointi muuttuu entistä enemmän dialogiksi ja rekryviestintä monikanavaiseksi ja värikkääksi.



# MITÄ TAPAHTUU HUOMENNA TYÖNANTAJUUELLE?

**Huomenna muutos on mahdollisuus.** Kun luotaamme maailmassa tapahtuvia muutoksia, löydämme aivan uusia tapoja toimia ja menestyä. Muutos johtaa edistykseen. Edistys taas on ihmisille luontaista ja ennen kaikkea se pitää meidät valppaana. Viisas työnantaja reagoi muutokseen proaktiivisesti ja tarttuu sen tuomiin mahdollisuuksiin, yhdessä työntekijöidensä kanssa. Avoin ja kahteen suuntaan kulkeva viestintä varmistaa, että porukka tietää missä mennään ja on mukana tarttumassa mahdollisuuksiin.

**Huomenna rakennetaan vahvoja yrityskulttuureita.** Huomisen johtajat vaalivat työpaikoilla monimuotoisuutta ja antavat ihmisille mahdollisuuden vaikuttaa ja edetä iästä tai sukupuolesta riippumatta. Työyhteisöissä tarvitaan kaikkien työpanosta nuorista senioreihin ja osa-aikaisista täyspäiväisiin. Vahvat kulttuurit rakentuvat yhteisen mission ja merkityksellisten arvojen ympärille. Huomisen yrityskulttuureissa jokainen työntekijä tulee kuulluksi ja tekemistä määrittelee luottamuksellinen ilmapiiri ja yhteen hiileen puhaltaminen. Jokainen johtaja on kävelevä esimerkki yrityksen kulttuurista ja toimintatavoista.

**Huomenna tulosta tehdään merkityksellisellä työllä.** Merkityksellisyys on subjektiivista. Se syntyy viime kädessä silloin, kun työ ja tekijä kohtaavat. Oman kutsumuksensa löytänyt työntekijä on innostunut mielekkästä työstään ja kokee, että sillä on laajempi merkitys. Merkitystä voi ammentaa mm. työn sisällöstä, yrityksen

taloudellisesta menestyksestä, vaikutusmahdollisuuksista, työpaikkaa kohtaan tunnetusta ylpeydestä sekä organisaation missiosta ja arvoista. Merkitys voi löytyä mistä tahansa työstä ja onkin työnantajan tehtävä huolehtia, että työntekijät ymmärtävät oman työpanoksensa arvon osana suurempaa kokonaisuutta.

**Huomenna työnantajakuva on strateginen menestystekijä.** Fiksu työnantaja tietää, että hyvä työpaikka houkuttelee hyviä tekijöitä. Siksi työnantajat pyrkivät rakentamaan entistä vetovoimaisempia työpaikkoja huomioiden sekä nykyisten että tulevien työntekijöiden tarpeet ja toiveet. Ulkoista työnantajakuva ei rakenneta pintaa kiillottamalla, vaan se tehdään konkreettisilla ja oikeasti parempaa työpaikkaa rakentavilla teoilla. Kun sisäinen työnantajakuva on reilassa, ulkoinen työnantajakuvaviestintä tehdään kiinnostavasti ajankohtaisiin mahdollisuuksiin tarttuen.

Väitämmekin, että Suomi saadaan nousuun rakentamalla erinomaisia työpaikkoja meille kaikille.

# LÄHTEET

1. Rose, Nikolas (1999) *Governing the soul. The shaping of the private self.* London: Free association books.
2. Mamia, Tero (2007) *Joustavat työjärjestelyt 2000-luvun Suomessa.* Teoksessa Tero Mamia & Harri Melin (toim.): *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos (Sosiologian tutkimuksia B-sarja).* Turun yliopisto: Turun yliopisto sosiologian laitos. <http://www.tsr.fi/tsrchive/files/TietokantaTutkittu/2003/103163Loppuraportti.pdf>
3. Uhmavaara, Heikki, Niemelä, Jukka, Melin, Harri, Mamia, Tero, Malo, Anita, Koivumäki, Jaakko & Blom, Raimo (2005) *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277.* Helsinki: Työministeriö.
4. Kauhanen Antti, *Tulevaisuuden työmarkkinat, 2014, ETLA.* <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf>
5. <http://www.sba.gov/advocacy/global-entrepreneurship-and-united-states>
6. <http://www.hs.fi/paivanlehti/tyoelama/Onnistunut+uudistus/a1411098527179>
7. Alasoini, Tuomo (2007) *Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – Hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? 106–121.* Teoksessa Antti Kasvio & Johanna Tjäder (toim.): *Työ murroksessa.* Helsinki: Työterveyslaitos.
8. Hoffman Reid, Cashocha, Ben & Yeh, Chris (2014) *The Alliance. Managing talent in the networked age.* Boston: Harvard Business Review Press.
9. Alasoini, Tuomo (2010) *Mainettaan parempi työ. EVA.* [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_tyo1.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf)
10. *Kansan Arvot (2013) Taloudellinen tiedotustoimisto TAT ja T-Media Oy.* [http://www.t-media.fi/wp-content/uploads/2013/09/Kansan\\_Arvot\\_P%C3%A4%C3%A4raportti.pdf](http://www.t-media.fi/wp-content/uploads/2013/09/Kansan_Arvot_P%C3%A4%C3%A4raportti.pdf)
11. *Sparraava esimies - kuinka motivoida nuoria työssä? (2013) Taloudellinen tiedotustoimisto TAT ja T-Media Oy.* [http://www.t-media.fi/wp-content/uploads/2013/10/SparraavaEsimies\\_2013.pdf](http://www.t-media.fi/wp-content/uploads/2013/10/SparraavaEsimies_2013.pdf)
12. [http://humanresources.about.com/od/leadership/a/leader\\_success.htm](http://humanresources.about.com/od/leadership/a/leader_success.htm)
13. [http://www.gtfinland.com/files/gt\\_wib\\_lehdistotiedote\\_07032014.pdf](http://www.gtfinland.com/files/gt_wib_lehdistotiedote_07032014.pdf)
14. Päivi Vuorinen-Lampila (2014): *Gender segregation in the employment of higher education graduates, Journal of Education and Work.* <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2014/10/tiedote-2014-10-21-09-26-06-699968>
15. <http://www.catalyst.org/media/companies-more-women-board-direct>



- tors-experience-higher-financial-performance-according-latest
16. <http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2014/04/21/create-a-vocabulary-that-inspires-employee-engagement/>
  17. [http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015\\_tr\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015_tr_ddi.pdf?ext=.pdf)
  18. [https://www.bcgperspectives.com/content/commentary/consumer\\_products\\_ten\\_mistakes\\_male\\_executives\\_make\\_with\\_female\\_customers/](https://www.bcgperspectives.com/content/commentary/consumer_products_ten_mistakes_male_executives_make_with_female_customers/)
  19. [http://www.fastcompany.com/3037359/strong-female-lead/how-unconscious-bias-affects-everything-you-do?utm\\_source](http://www.fastcompany.com/3037359/strong-female-lead/how-unconscious-bias-affects-everything-you-do?utm_source)
  20. Taplay, Karyn; Jack, Susan M.; Baxter, Pamela, Eva, Kevin and Martin, Lynn (2014) Organizational Culture Shapes the Adoption and Incorporation of Simulation into Nursing Curricula: A Grounded Theory Study. Hindawi Publishing Corporation. Nursing Research and Practice. <http://downloads.hindawi.com/journals/nrp/2014/197591.pdf>
  21. Logan, Dave; King, John and Fischer-Wright, Halee (2008) Tribal Leadership - Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization. New York: Harper Business.
  22. <http://www.forbes.com/sites/martinzwillig/2012/03/03/10-ways-to-build-a-business-culture-like-apple>
  23. <http://www.forbes.com/sites/groupthink/2013/10/04/how-to-build-a-great-company-culture/>
  24. <http://www.fastcompany.com/3034749/hit-the-ground-running/inside-why-good-employees-make-bad-decisions>
  25. Huhtala, Hannele (2004) The emancipated worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age. Commentationes Scientiarum Socialium, The Finnish Society of Sciences and Letters, Helsinki.
  26. Royal, Mark & Agnew Tom: Enemy of engagement. Put an end to workplace frustration and get the most from your employees. Hay Group 2012.
  27. <http://www.siili.fi/fi>
  28. Hanson Rick (2013) Hardwiring Happiness. The practical science of reshaping your brain - and your life. Croydon: Random House.
  29. Goleman, Daniel (2007) Sosiaalinen Äly. Helsinki: Otava.
  30. Alasoini, Tuomo, Lyly-Yrjänäinen, Maija, Ramstad, Elise & Heikkilä, Asko (2014) Tekesin katsaus 311/2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla.

31. Groysberg, Boris & Heikkinen, Kalle (2014) More evidence for Finnish "Success-Driven Complacency" syndrome. Finnish and Global Executives' Assessments of Their Firms in 2013. <http://www.naggroup.fi/docs/NAGTT08012014.pdf>
32. 3M: A Culture of Innovation. [http://solutions.3m.com/3MContentRetrievalAPI/BlobServlet?lmd=1349327166000&locale=en\\_WW&assetType=MMM\\_Image&assetId=1319209959040&blobAttribute=ImageFile](http://solutions.3m.com/3MContentRetrievalAPI/BlobServlet?lmd=1349327166000&locale=en_WW&assetType=MMM_Image&assetId=1319209959040&blobAttribute=ImageFile)
33. [http://solutions.3m.com/innovation/en\\_CA](http://solutions.3m.com/innovation/en_CA)
34. Fast Co.DESIGN (2011) How 3M Gave Everyone Days Off and Created an Innovation Dynamo. <http://www.fastcodesign.com/1663137/how-3m-gave-everyone-days-off-and-created-an-innovation-dynamo>
35. [http://yle.fi/uutiset/kuka\\_tahansa\\_ei\\_voi\\_siivota\\_puhtausala\\_ehdottaa\\_siivoojille\\_soveltuvuustestia/7505735?ref=leiki-uu](http://yle.fi/uutiset/kuka_tahansa_ei_voi_siivota_puhtausala_ehdottaa_siivoojille_soveltuvuustestia/7505735?ref=leiki-uu)
36. <http://upeaatyota.fi/2013/03/11/intohimosta-ja-merkityksesta/>
37. Eveliina Karhu (2012) Merkityksellisen työn lähteillä: Kolme tarinaa ekspatriaattien työstä Afrikassa. [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13129/hse\\_ethesis\\_13129.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13129/hse_ethesis_13129.pdf)
38. <http://switchandshift.com/11-characteristics-of-meaningful-work>
39. Fischer, Merja (2014) Merkityksellinen työ tuottaa työniloa. [https://www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%20ja%20palvelut/Ohjelmat/Liideri/Work%20goes%20happy\\_MFischer%20esitys%201%204%202014.pdf](https://www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%20ja%20palvelut/Ohjelmat/Liideri/Work%20goes%20happy_MFischer%20esitys%201%204%202014.pdf)
40. <http://www.hs.fi/tyoelama/a1411735416351>
41. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinto/tyon\\_imu/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinto/tyon_imu/Sivut/default.aspx)
42. Hakanen, Jari (2009) Työn imun arviointimenetelmä. [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf)
43. Hakanen, Jari (2009) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. [http://www.tsr.fi/tsr-archive/files/Selviytyksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](http://www.tsr.fi/tsr-archive/files/Selviytyksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)
44. <http://www.hs.fi/tyoelama/a1411735447331> (Nic Marks)
45. [http://www.tuottavuustyoy.fi/ajankohtaista/oivalluksen\\_voima/oivalluksen\\_voima\\_video\\_1\\_pipelife\\_finland teleskooppikarry\\_ja\\_8709\\_muuta\\_oivallusta.1470.blog](http://www.tuottavuustyoy.fi/ajankohtaista/oivalluksen_voima/oivalluksen_voima_video_1_pipelife_finland teleskooppikarry_ja_8709_muuta_oivallusta.1470.blog)
46. [http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/oivalluksilla\\_parhaiden\\_tyopaikkojen\\_joukkoon.1717.news](http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/oivalluksilla_parhaiden_tyopaikkojen_joukkoon.1717.news)
47. <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/669-menestystarinan-reseptinae-osallistava-ja-arvostava-yrityskult->

tuuri-case-pipeline

48. Gallup/State of the Global Workplace 2014 (Optio 16/2014) & HBR (tyytyväisyys)
49. Minchington, Brett (2013) Employer Branding & the new world @ work. Torrensville:Collective Learning Australia.
50. <http://fortune.com/2014/06/16/starbucks-to-provide-free-college-tuition-for-baristas/> + <http://news.starbucks.com/collegeplan/Starbucks-press-release>)
51. <http://www.vincit.fi/>
52. <http://www.epressi.com/tiedotteet/ohjelmistoteollisuus/vincit-lanseeraa-rekrytakuun-kaikkiin-tyohakemuksiin-vastataan-paivassa.html>
53. <http://www.epressi.com/tiedotteet/ohjelmistoteollisuus/vincit-palkkaa-20-uutta-asiantuntijaa-ja-palkitsee-irtisanoutuvan-tyontekijan.html>
54. Kansainvälinen rekrytointitutkimus 2013, Skyhood <http://www.slideshare.net/thomasgronholm1/kansallinen-rekrytointitutkimus-2013-33385393>
55. <https://www.facebook.com/ylensiisti>
56. <http://sariveikkolainen.com/2014/04/10/mita-ihmetta-voiko-instagramissa-rekrytoida/>
57. <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance/>

Kaikki nettihaut on tehty aikavälillä 15.5-15.11.2014.

**T**ämä kirja kertoo nimensä mukaisesti huomisen työnantajuudesta. Me uskomme, että tulevaisuudessa työnantaja ja työntekijät ovat samalla puolella ja tekevät porukalla duunia yhteisen mission eteen. Huomisen työnantajuuteen kuuluu näkemyksemme mukaan innostava yrityskulttuuri, mutkaton vuorovaikutus ja uusien työtapojen hyödyntäminen.

Me uskomme, että vetovoimainen työnantajakuva, hyvä työnantajuus ja yrityksen taloudellinen menestys ovat sidoksissa toisiinsa. Yritys, jolla on hyvä työnantajakuva, houkuttelee parhaat osaajat ja tekee nykyiset työntekijänsä ylpeiksi. Ideaalitulanteessa työnantajakuva on tietoisesti rakennettu yrityskulttuurin peili, joka heijastaa sisäistä tekemistä totuudenmukaisesti ulospäin.

Julkaisu on osa viestintätoimisto Ellun Kanojen Mitä tapahtuu huomenna? -väittekirjasarjaa, jossa tarkastellaan tulevaisuuden trendejä. Meillä on väitteisiimme selkeät perustelut, niiden kanssa saa silti olla eri mieltä. Perustelut kehiin vaan!