

Saku Tuominen – Pekka Pohjakallio

# TYÖKIRJA

*Työelämän vallankumouksen perusteet*



WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖ  
HELSINKI

© WSOY, SAKU TUOMINEN JA PEKKA POHJAKALLIO 2012  
GRAAFINEN SUUNNITTELU JA KUVAT MARJAANA VIRTÄ  
ISBN 978-951-0-39353-6  
PAINETTU EU:SSA

*Working 9 to 5, what a way to make a livin'  
Barely gettin' by, it's all takin' and no givin'  
They just use your mind and they never give you credit  
It's enough to drive you crazy if you let it.*

DOLLY PARTON



# SISÄLLYS

Esipuhe: Mikä ihmeen 925? 9

## I ONGELMA

Hyvä työ eilen, tänään ja huomenna 23

Mistä olemme tulossa? 26

Mihin olemme menossa? 34

Missä olemme nyt? 42

Minkä täytyy muuttua? RePro-kompassi 75

## II EHDOTUS

Ehdotuksen rakenne 83

Kolme vallankumousta 86

Hyvän työkuulttuurin perusteet: 925-timantti 113

Hyvän työviikon perusteet: 1234-portaat 209

## III MUUTOS

Vaikealta tuntuu 251

Muutoksen abc: Kuusilehtinen apila 256

Lopuksi 277

Kiitokset 282

Lähdeluettelo 284



## ESIPUHE:

### MIKÄ IHMEEN 925?

Tämän kirjan pohjana oleva 925 – *Redesigning the work week* -projekti käynnistyi loppusyksystä 2010. Helsinki oli juuri valittu maailman designpääkaupungiksi ja designpääkaupungin tiimi halusi pohtia, miten design-ajattelua voisi laajentaa alueille, joissa sen vaikutus ihmisten arkeen olisi mahdollisimman suuri.

He esittivät mielenkiintoisen kysymyksen.

*Minkä yksittäisen osa-alueen ratkaisemisella olisi kaikkein suurin vaikutus ihmisten hyvinvointiin?*

Hetkellisen miettimisen jälkeen vastaus tuli kirkkaana mieleen.

*Työelämän.*

Suurin osa meistä viettää valtaosan valveillaoloajastaan töissä. Työ on keskeinen osa elämäämme, hyvässä ja pahassa. Siksi se, miten töissä voimme, on olennaisen tärkeää.

Ja jostain syystä tuntuu siltä, että emme voi hyvin.

Tapa, jolla puhumme työstä, on yhä useammin kielteinen. Emme puhu työn ilosta tai imusta, kunnianhimosta, itsensä haastamisesta ja rohkeista urista. Tai jos puhumme, emme ainaakaan vailla huonoa omaatuntoa.

Sen sijaan puhumme työuupumuksesta ja informaatioähkystä. Kun puhumme työhyvinvoinnista, emme erityisesti keskity hyviin asioihin. Tarkoitamme ennen kaikkea pahoinvoinnin minimointia.

Jos joku on uraihminen, se ei koskaan ole hyvä. Erityisen huonolta se kuulostaa, jos kyseessä on nainen. *Uraäiti*. Jos joku rakastaa työtään, sekään ei ole hyvä. Hänen elämänarvonsa eivät ole kunnossa, monien mielestä hän on *työnarkomaani*.

Puhumme paljon arjen tärkeydestä ja hyvin usein sillä tarkoitetaan työn vastakohtaa. Tässä asetelmassa työ on paha ja arki hyvä. Arki tarkoittaa ”hyvää elämää”, jota tulee varjella kaikkialle levittäytyvältä kavalalta työltä.

Kaikki tämä on johtanut siihen, että 2000-luvulla työstä, joka voisi olla, jonka *pitäisi* olla ilo, on tullut ongelma.

\* \* \*

On helppo yrittää lakaista asia maton alle. Useissa tutkimuksissa valtaosa suomalaisista suhtautuu nimittäin sinänsä ihan myönteisesti työn tekemiseen ja peräti 70 prosenttia ihmisistä kokee, että heidän työelämänsä ja arkensa ovat suhteellisen hyvässä tasapainossa.

Mutta kun raaputtaa hieman pintaa, ongelmia alkaa ilmaantua. Olemme ihan tyytyväisiä työhön, koska useimmilla sentään on työ, mutta silti lähes 60 prosenttia ihmisistä kärsii jatkuvasti tunteesta, ettei ehdi tehdä työpäivän aikana kaikkea mitä pitäisi.

Työuupumus lisääntyy jatkuvasti. Suomalaisista kouluista valmistuu ihmisiä, jotka pelkäävät uupuvansa jo ennen 30. ikävuottaan. Tuoreessa suomalaisessa tutkimuksessa peräti joka neljäs työkyvystä huolestunut alle 40-vuotias piti nykyisen työn sisällöttömyyttä suurimpana uhkana työkyvyilleen. Työn mielekkäällä sisällöllä oli heille jopa suurempi arvo kuin työyhteisöllä ja he kokivat, että tuo sisältö oli kateissa.

Eivätkä ongelmat tietenkään ole yksinomaan suomalaisia. Esimerkiksi yhdysvaltalainen hyvinvointi-indeksi on tutkinut yli tuhatta amerikkalaista päivittäin vuodesta 2008 lähtien. Sen mukaan tavallisten amerikkalaisten kuva työstä ja työyhteisöstä



on kielteisempi kuin milloinkaan aiemmin.

Toisessa laajassa tutkimuksessa 54 prosenttia ihmisistä koki, että heidän elämästään puuttuu suurempi merkitys, että ”kaikki vain lipuu käsistä”. Ihmiset valittavat apaattisuutta, stressiä ja merkityksen puutetta enemmän kuin koskaan aiemmin.

Ongelma on merkittävä paitsi inhimillisestä myös puhtaasti taloudellisesta ja ennen kaikkea kansantaloudellisesta näkökulmasta. Vuonna 2010 tehdyssä suuressa tutkimuksessa löydettiin nimittäin selkeä korrelaatio, jonka mukaan ihmisten aiempaa alhaisempi työtyytyväisyys vaikuttaa suoraan firman tulokseen.

\* \* \*

Voiko tähän olla olemassa mitään muuta ratkaisua kuin vähentää tehdyn työn määrää?

Me uskomme että voi, sillä ongelma on kaikkea muuta kuin yksiselitteinen. Suurin osa uupuneista tekee ainakin periaatteessa suhteellisen kevyttä sisätyötä ja kaiken lisäksi kokee jatkuvasti, ettei saa juuri mitään aikaiseksi.

*Eli samalla kun uuvumme, koemme, ettemme saa juuri mitään aikaan.*

Se on omalaatuinen paradoksi. Mistä ihmeestä voi olla kyse?

Muun muassa tätä kysymystä lähdimme selvittämään. Emme suostuneet automaattisesti uskomaan, että suurin ongelma olisi työn määrä.

925-hankkeen tavoitteena ei siis ole olla *downshifitaamishanke*, jonka tavoitteena on vähentää ihmisten tekemän työn määrää, koska emme usko, että työmäärän vähentäminen johtaisi automaattisesti hyvinvointiin.

Emme usko, että ihmiset uupuisivat, koska tekevät liikaa työtä. Syy saattaa pikemminkin olla se, että he tekevät liikaa *merkityksettömänä* pitämäänsä työtä ja *liian vähän* merkityksellistä työtä.

Halusimme haukata tarkoituksella valtavan ison palan. Emme halunneet suunnitella uudenlaista toimistoa tai neuvotteluhuonetta. Emme helppokäyttöisempää kalenteria tai järkevämpää tapaa tehdä etättyötä. Halusimme enemmän, koska uskomme, että yhden asian muuttaminen ei ratkaise ongelmaa.

Halusimme suunnitella uusiksi *kaiken* – koko työelämän.

Työelämä täytyi kuitenkin rajata järkevän kokoiseksi, jollain tavalla hallittavaksi kokonaisuudeksi. Kuten me kaikki tiedämme, työtä on monenlaista. Minkä työn ongelmat halusimme ratkaista?

Päätimme valita kohteen, joka on riittävän laava ja silti jollain tavalla yhtenäinen. Ja kaiken lisäksi jotain, jonka koimme tuntevamme hyvin.

Päätimme keskittyä *toimistotyöhön*.

Moni käyttää siitä termiä tietotyö, jotkut taas puhuvat henkisestä työstä, osa ideavetoisesta työstä. Meille ne kaikki tarkoittavat samaa.

Tämä määritelmä rajaa pois monet sellaiset ammatit, joissa on olennaista olla jossain tietyssä paikassa tietyssä aikana. Esimerkiksi hammaslääkärit, kokit, kassat, rakennusmiehet, bussikuskit. Toki heidänkin työnsä vaatii ajattelua ja ideoita ja monet tässä tutkimuksessa havaituista ongelmista koskevat myös heitä, mutta pääsääntöisesti emme käsittele heidän ongelmiaan.

Tutkimillemme ihmisille yhteistä on se, että työ on pääosin ajatustyötä, joka tehdään pääosin toimistossa ja hyvin usein myös yhdeksästä viiteen, ainakin teoriassa.

Osa rästä tutkimuksemme kohteena olleesta toimistotyöstä on luovaa, osa strategista, osa operatiivista. Osa liittyy johtamiseen, osa myymiseen, osa juridiikkaan, osa talouteen.

Puhumme ajatustyöstä, vaikka tiedostamme, että ajattelulle jää nykytyössä kovin vähän aikaa ja työ levittäytyy kaikkialle,

myös normaalin työpäivän ulkopuolelle.

Tiedostamme, että hanke koostuu suuresta määrästä yleistyksiä, koska työelämän ongelmat ja haasteet toimistotyössäkin ovat hyvin moninaisia.

Yksi joukko hautautuu sähköpostin alle, toinen toivoo, että saisi edes joskus sähköpostia. Joidenkin päivät koostuvat loputtomista palavereista, toisten työpäivät ovat loputtoman yksinäisiä ja tyhjiä. Yksi miettii palautteen antamista, toinen sen saamista.

Tätä kaikkea me tässä hankkeessa tutkimme.

Mutta vaikka yritykset ja ihmiset ovat erilaisia, pääosin olemme olleet yllättyneitä siitä, kuinka samanlaisista ongelmista kaikki tuntuvat kärsivän. Siksi uskallamme toivoa, että valtaosa tämän kirjan havainnoista ja ratkaisuehdotuksista auttaa heitä kaikkia.

Meitä kaikkia.

\* \* \*

Koko taustahankkeen nimi, 925, viittaa työpäivän perinteiseen pituuteen. Yhdeksästä viiteen.

Miksi ihmeessä? Eikö koko ajatus ole vanhanaikainen?

Saattaa hyvinkin olla, mutta ainakin toistaiseksi lähes jokaisen haastatellun työpäivä perustui lähes täydellisesti tuolle ajattelumallille. Työaika on 37,5 tuntia, vaikka ihmiset ajattelevat työtä usein kellon ympäri.

Maassamme on edelleen runsaasti ajattelutyötä tekeviä työpaikkoja, joissa käytetään kellokorttia. Ja vielä enemmän työpaikkoja, joissa periaatteessa sallitaan työn tekeminen toimiston ulkopuolella, mutta vain muutamana päivänä kuussa siitäkin huolimatta, että se olisi järkevää.

Jostain syystä uskottelemme edelleen, että se ”oikea” työ tehdään työpaikalla, työaikana.

Elämmekin mielenkiintoista siirtymäaikaa. Tutkimukset osoittavat, että ajattelutyön näkökulmasta on usein järkevää tehdä työtä myös toimiston ulkopuolella, mutta samaan aikaan pyrimme edelleen, joko tietoisesti tai tiedostamatta, vaikeuttamaan kaikkea sitä, mikä monen mielestä olisi järkevää. Tehokkuuteen vedoten haluamme tehdä ehdoin tahdoin työtä tavalla, jonka tutkimukset osoittavat tehottomaksi.

Ja tästäkin tässä hankkeessa on kysymys. Onko yhdeksästä viiteen -ideologiaan perustuva työviikko aikansa elänyt? Ja jos on, mitä sen tilalle?

Siksi hankkeen koko nimi onkin ollut 925 – *Redesigning the work week*.

\* \* \*

Hanke käynnistyi syksyllä 2011. Mukaan lähti kahdeksan yritystä ja valtioneuvoston kanslia.

Hankkeen pääyhteistyökumppani on ollut IBM ja sen lisäksi mukana ovat olleet Fazer, Fortum, Outotec, Solita, Samlink, TBWA\Helsinki, UPM ja valtioneuvoston kanslia.

Yhteistyökumppanit eivät lähteneet mukaan, koska edellä mainitut asiat olisivat heillä poikkeuksellisen huonosti, päinvastoin. Jos niin olisi, ne eivät olisi edes olleet mukana tässä hankkeessa.

Sen sijaan ne haluavat olla edelläkävijöinä parantamassa toimistotyön arkea. Sekä omassa yrityksessään että kaikkialla maailmassa.

Nämä työyhteisöt ovat antaneet käyttöömmme yhden yksikön koko vuoden ajaksi, koska he meidän laillamme uskovat, että ongelmat, joista tässä hankkeessa puhumme, koskettavat tavalla tai toisella lähes koko maailmaa, lähes jokaista maailman yritystä.

Ilman näiden tahojen rohkeutta tätä tutkimusta ei olisi olemassa.

Aloitimme hankkeen tutustumalla kymmeneen sekä Suomessa että maailmalla tehtyihin työelämä tutkimuksiin ja keskustelemalla aiheesta lukemattomien asiantuntijoiden kanssa. Apunamme tässä prosessissa oli joukko Työterveyslaitoksen tutkijoita. Tavoitteemme oli löytää mahdollisimman laaja yksimielisyys nykyongelmista. Sen me myös löysimme.

Vaikka olemmekin käyneet läpi hyvin kattavan otoksen viime vuosina tehdyistä alan tutkimuksista, vielä tärkeämmässä roolissa ovat olleet haastattelumme ”tavallisten” toimistotyöntekijöiden kanssa. Otos on ollut laaja. Olemme haastatelleet tavalla tai toisella yli tuhatta suomalaista toimistotyöntekijää.

Osan olemme haastatelleet verkkokyselyn avulla, suuren osan kasvotusten. Tämän lisäksi olemme vakoilleet ja varjostaneet, tutkineet ja havainnoineet. Olemme istuneet palaverissa, kuunnelleet esityksiä ja arvioineet viikkokokouksia. Palaverien lisäksi olemme menneet mukaan myös työpäivän epäviralliseen osaan ja osallistuneet kahvi- ja tupakkatauoillekin. Osa on pitänyt päiväkirjaa, osa on kuvannut arkeaan kuvin.

Heidän äänensä kuuluu tutkimuksessa. Sekä kymmenissä sitaateissa että lukemattomissa havainnoissa, riveillä ja niiden välissä.

Kirjassa on runsaasti kursivoituja, sisennettyjä sitaatteja – ne kaikki ovat peräisin hankkeessa haastatelluilta.

Tältä pohjalta olemme keskustelleet, pohtineet, analysoineet, haastaneet, kyseenalaistaneet. Olemme tehneet havaintoja ja testanneet niitä välittömästi käytännössä.

Ja kaiken aikaa olemme yrittäneet yksinkertaistaa ja ymmärtää. Olemme halunneet päästä ongelmien alkulähteille, koska olemme ajatelleet, että vain ymmärtämällä syyt kykenemme keksimään relevantteja ratkaisuja.

Ja tämän lisäksi olemme ideoineet, ideoineet ja ideoineet.

Olemme kehittäneet yli sata konkreettista tapaa, joiden avulla toimistotyötä voisi mahdollisesti kehittää, ja kaikki työyhteisöt ovat niitä innostuneesti testanneet – silloinkin kun tavat ovat olleet tyhmiä ja lapsellisia.

Olemme nimittäin testanneet myös itsetarkoituksellisen tyhmiä tapoja, koska tavoitteenamme ei ollut testata ainoastaan toimivia tapoja, vaan yhtä lailla havainnoida ihmisiä testaamassa uusia tapoja. Mikä toimii ja miksi? Mikä ei toimi ja miksei? Mikä voisi johtaa pysyvään muutokseen, mikä tuntuu ainoastaan hetkelliseltä kuriositeetilta?

Selkeään lopputulokseen pääseminen onkin vaatinut valtaavan määrän pitkämielisyyttä sadoilta suomalaisilta toimistotyöntekijöiltä. Kiitos siitä vielä kerran.

\* \* \*

Edellä mainittujen tahojen lisäksi meillä on ollut myös valtava määrä muita yhteistyökumppaneita. Työterveyslaitos on antanut käyttöömme alan parhaita tutkijoita. Yksi Suomen johtavista työelämän haasteiden tuntijoista, Aivot työssä -tutkimusohjelman johtaja, tutkimusprofessori Kiti Müller on istunut hankkeen johtoryhmässä ja käynyt läpi isolla intohimolla jokaisen kirjan havainnon. Saman tutkimusohjelman kehittämisspäällikön, tutkija Teppo Valtosen rooli on niin ikään ollut keskeinen ennen kaikkea taustatutkimuksessa. Aalto-yliopisto on tämän lisäksi auttanut kenttätutkimuksessa.

Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA on osallistunut keskusteluun julkaisemalla Jyrki Lehtolan kirjoittaman, aihetta käsittelevän pamfletin *Työväen teatteri*, ja EVA:n johtajan Matti Apusen rooli on ollut tärkeä ongelmista keskusteltaessa.

Olemme saaneet arvokasta apua jääkiekkjoukkue Helsingin Jokereiden toimitusjohtajalta, NHL-jääkiekonkin hyvin tunnetulta Jarmo Kekäläiseltä. Hänen kanssaan olemme pohtineet

sitä, miten huippujääkiekkjoukkueen työviikko eroaa toimitustyöstä ja mitä toimitustyöläinen voi mahdollisesti oppia pukukopin dynamiikasta. Kauppalehti on puolestaan toiminut mediayhteistyökumppaninamme ja auttanut monin eri tavoin.

Olemme myös vierailleet lukuisissa muissa yrityksissä. Olemme keskustelleet monissa tutkimuksissa Suomen parhaiksi työpaikoiksi valittujen yritysten avainihmisten kanssa ja vierailleet poikkeuksellisen hyvästä työilmapiiristä tunnetussa lihajalostamossa.

Olemme myös haastatelleet uusia pieniä startup-yrityksiä, jotta olemme saaneet käsityksen siitä, miten ongelmat eroavat suurissa ja pienissä yrityksissä ja toisaalta eri sukupolvien välillä.

Mukana on ollut myös kansainvälisiä toimijoita. Englantilaisen mediamaailman näkemyksen on tuonut Jamie Oliverin tuotantoyhtiö Fresh One, jonka työntekijät ovat hekin testanneet uusia toimintatapoja.

Hankkeeseen on osallistunut myös kaksi huippuasiantuntijaa Yhdysvalloista: ihmismielen ja työelämän paineiden ymmärtämiseen erikoistunut David Rock ja onnellisuutta ja luovuutta tutkinut Harvardin professori Teresa Amabile.

\* \* \*

Kirja koostuu kolmesta osasta ja kääntöpuolesta.

Ensimmäinen osa hahmottaa lähtötilannetta ja keskeisiä ongelmia. Sen tavoitteena on olla selkeä kuvaus siitä, mitä me ja sadat muut työelämän tutkimukset ennen meitä ovat saaneet selville työelämän eilisestä, nykypäivästä ja huomiaisesta.

Toisessa osassa siirrymme haasteista ratkaisuihin. Olemme pyrkinneet esittämään erittäin monimutkaiseen ongelmavyöhyttiin kaksi itsetarkoituksellisen yksinkertaista ratkaisumallia. Olemme yrittäneet tehdä kaiken *niin yksinkertaiseksi kuin mahdollista muttei yhtään yksinkertaisemmaksi.*

Ja vaikka kirjan kaksi ensimmäistä osaa painii jo massiivisten ongelmien parissa, kaikkein suurimman ongelman edessä olemme kirjan kolmannessa ja viimeisessä osassa.

Siinä yritämme vastata kysymykseen, johon olemme törmänneet kymmeniä kertoja hankkeen aikana: *miten te varmistutte siitä, että ehdottamanne uudistukset siirtyvät ihan oikeasti myös käytäntöön?*

Tähän ei ole olemassa oikotietä, mutta onneksi alan tutkimus on kehittynyt viime vuosina paljon. Muutos on aina vaikea, mutta tilanne ei ole mahdoton.

Tämän lisäksi kirjalla on kääntöpuoli, johon olemme koonneet kymmeniä konkreettisia ideoita mahdollisimman käytännönläheisessä muodossa.

\* \* \*

Mihin me tällä kaikella pyrimme?

Kirjalla ja koko hankkeella on ollut kaksi keskeistä tavoitetta. Toinen liittyy elämänlaatuun, toinen kilpailukykyyn.

Toisaalta olemme halunneet miettiä, miten työssä viihtymistä voisi lisätä. Mitkä voisivat olla asioita, joiden korjaaminen lisäisi työn iloa ja ehkäisisi väsymistä ja uupumista.

Mutta samaan aikaan olemme halunneet miettiä myös sitä, mistä asioista yritysten menestys ja kilpailukyky tulevaisuudessa muodostuvat. Olemme pohtineet sitä, mikä on laadukkaan, rohkean ja ennakkoluulottoman ajattelun merkitys yrityksille ja miten sen laatua voisi parantaa yrityksen kaikilla tasoilla.

Näiden kahden tavoitteen yhdistäminen on ollut yllättävän helppoa, koska uskomme, että ne kulkevat joka tapauksessa käsi kädessä.

Työssä viihtyminen lisää kilpailukykyä ja toisinpäin.

\* \* \*



Olemme pyrkineet kirjoittamaan massiivisen laajasta ja haastavasta kentästä mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Olemme hakeneet selkeää rakennetta ja pyrkineet käyttämään mahdollisimman helppolukuista kieltä.

Turvataksemme mahdollisimman miellyttävän lukukokemuksen olemme päättäneet olla mainitsematta joka ainoassa yhteydessä mihin tutkimukseen kukin havainto perustuu, koska muuten näitä viittauksia olisi lähes jokaisella sivulla.

Mutta olemme pyrkineet hyödyntämään ainoastaan meidän ja Työterveyslaitoksen tutkijoiden luotettavina pitämiä tutkimuksia ja toisaalta yrittäneet jättää epäluotettavat, väärällä tavalla populistiset tutkimukset omaan arvoonsa.

Vaikka suuri osa kirjan havainnoista nojaakin luotettavien tahojen tekemiin ja luotettavina pidettyihin alan auktoriteettien siunaamiin tutkimuksiin, kirjan varsinaisen ytimen muodostavat tekemämme johtopäätökset.

Uskomme, että niiden avulla suureen osaan nykytyön haasteista on paljon helpompi tarttua.

Mutta eri mieltäkin havainnoista ja ehdotuksista saa olla. Kaikenlainen dialogi on tärkeää, sillä matka on vasta alussa.

Matka kohti parempaa työtä.

Tervetuloa mukaan.

Saku Tuominen & Pekka Pohjakallio



I

ONGELMA

*Everybody knows that  
the boat is leaking.*

- LEONARD COHEN -

