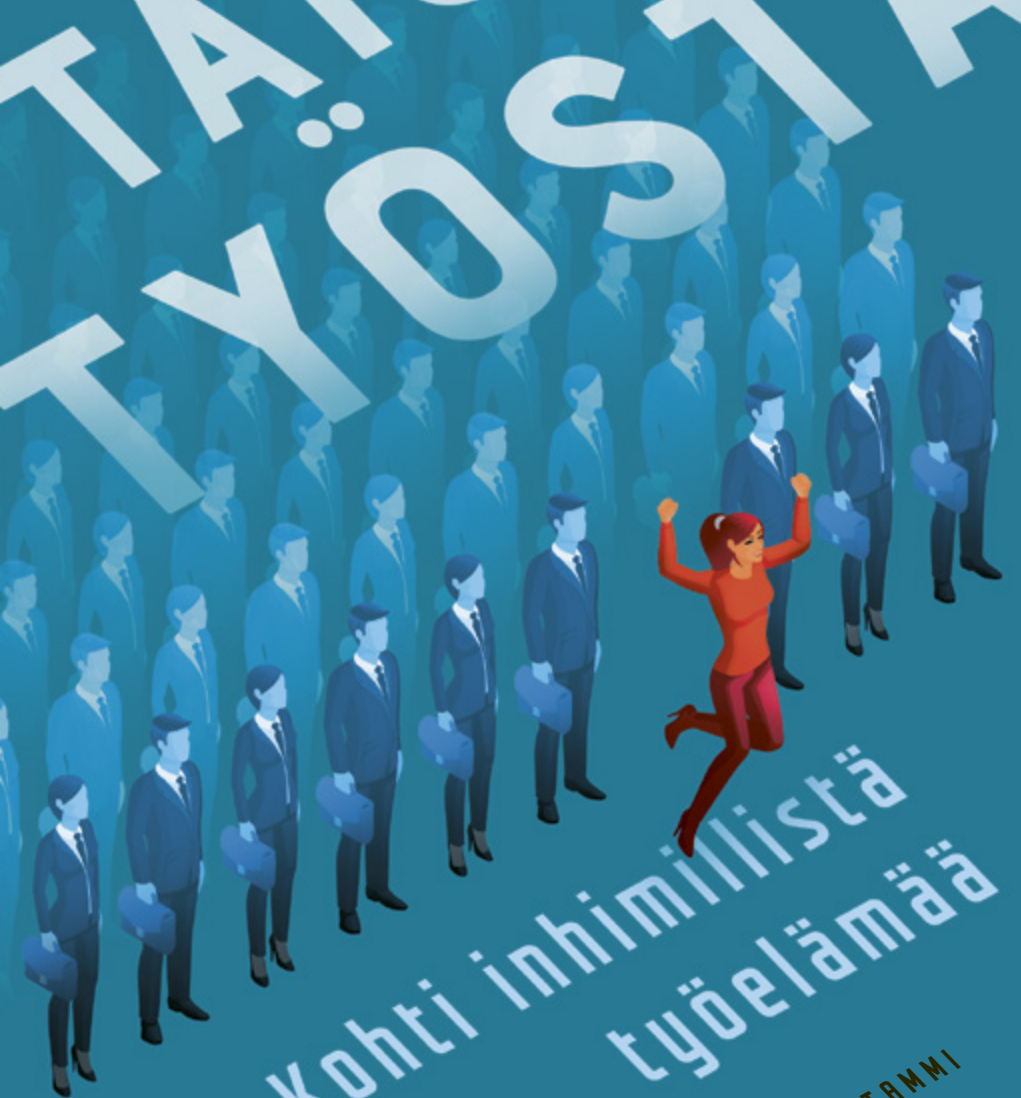


Reima  
Launonen

# TALUSTEULU TYÖSTÄ



Kohti inhimillistä  
työelämää

TRAMMI

*Reima Launonen*

**TAISTELU  
TYÖSTÄ**

*Kohti inhimillistä  
työelämää*

TAMMI - HELSINKI

Tämän teoksen kirjoittamista ovat tukeneet  
Suomen tietokirjailijat ry ja Taiteen edistämiskeskus.



© Reima Launonen ja Tammi 2021

Tammi on osa Werner Söderström Osakeyhtiötä

ISBN 978-952-04-2306-3

Painettu EU:ssa

# Sisällys

Miksi tämä teos on kirjoitettu? .....	7
Taistelu työstä .....	12
<b>1. Työn merkitys ihmiselle .....</b>	<b>15</b>
Työn merkitys yksilölle .....	15
Mikä työssä motivoi? .....	20
Motivaation ylläpitäminen työn arjessa .....	32
Työstä vieraantuminen .....	36
Vapauden vaatimus .....	42
<b>2. Työelämän arvot .....</b>	<b>51</b>
Mikä työelämässä on pielessä? .....	51
Inhimillisemmän työelämän arvot .....	63
Ongelmallinen ihminen .....	66
Lahjakuus ja menestys .....	88
<b>3. Johtaminen .....</b>	<b>99</b>
Huono johtaminen .....	99
Mihin johtajia tarvitaan? .....	110
Johtajuuden uudet muodot .....	117
Valta työntekijöille? .....	137

<b>4. Eriarvoistuminen</b> .....	144
Maailman muutos – Mihin suuntaan olemme menossa? .....	144
Työelämän polarisaatio .....	150
Toimiiko demokratia? .....	162
<b>5. Työn yhteiskunnallinen merkitys</b> .....	186
Pohjoismainen hyvinvointivaltio mahdollistaa maailman parhaimman työelämän .....	186
Hyvinvointivaltio ja työn tulevaisuus .....	209
Oikeudenmukaisempi työelämä .....	218
<b>6. Työn tulevaisuus</b> .....	222
Tulevaisuuden haasteet .....	222
Työn tulevaisuuden skenaarit .....	240
Paremmän työn teesit .....	250
Kiitokset .....	255
Kirjallisuus .....	259
Viitteet .....	282

## Miksi tämä teos on kirjoitettu?

Minusta ei ikinä pitänyt tulla konsulttia. Haaveilin lapsena jalkapalloilijan urasta, ylioppilaskokeiden jälkeen politiikasta ja nuorena valtiotieteilijänä virkamiehen ammatista. Maisteriksi valmistuttuani halusin olla tutkija. Nyt, kohta 40-vuotiaana, olen virallisesti ”liikejohdon konsultti” – ainakin niin minun työsopimuksessani lukee. Todellisuudessa titteli tarkoittaa työhyvinvoinnin asiantuntijaa ja valmentajaa. Vanha alan totuus muistuttaa siitä, että tittelit konsultti, valmentaja tai kouluttaja valitaan sen perusteella, kuinka paljon kehtaa laskuttaa: kouluttajan laskussa on kolme, valmentajan neljä ja konsultin laskussa viisi nollaa. Sanat sekä hämärtävät että luovat todellisuutta.

Ennen kuin alat miettiä esittämäni oman elämäni ajo-puuteoriaa, josta voi nopeasti tehdä päätelmän, että olen ollut virran vietävänä läpi koko elämäni, haluan paljastaa sinulle yhden salaisuuden: on yksi sana, joka sitoo kaikki haaveeni yhteen. Se sana on *työ*. Kasvoin hyvin työkeskeisessä ympäristössä. Kummankin vanhempani identiteetti on ollut vahvasti sidottu heidän tekemäänsä työhön – he edustavat perinteistä työväenluokkaa. Äitini oli siivooja, isäni varastomies. Vanhempieni taustan vuoksi työhön liittyvät kysymykset, erityisesti epäkohdat, ovat aina olleet osana sitä keskustelua, jota ympärilläni on käyty.

Haaveeni on ollut tulla työhön liittyvien kysymysten asiantuntijaksi, joka omalla toiminnallaan luo ihmisille

parempaa työelämää. Tämä johtuu pitkälti siitä, että huolimatta vanhempieni panostuksesta omaan työhönsä ja osaamisensa kehittämiseen työelämä ei koskaan palkinnut heitä samalla tavalla kuin minua jo varsin lyhyen työurani aikana.

Vanhempieni kohtaaman epäkohdan korjaaminen tavalla, joka tekisi työelämästä meitä kaikkia aidosti palvelevan, on ollut minulle kirkas päämäärä jo pitkään. Parempi työelämä sekä siihen liittyvät kysymykset ja haasteet ovat aina vaikuttaneet ajatteluuni. Huvittavalla tavalla tämä näkyi ollessani mukana opiskelijapolitiikassa, jossa erikoistutaan koulutus- ja sosiaalipolitiikkaan tai järjestökysymyksiin. Tuskailin aina, kun en löytänyt omaa erikoisaluettani opiskelijapolitiikan kentällä. Kun pysähdyin tarkemmin miettimään kysymystä, mihin haluaisin vaikuttaa omalla toiminnallani, ainoa selkeä vastaus, joka tilanteessa nousi mieleeni, oli työhön liittyvät ongelmat.

Kaikki haaveeni ja niiden mukana tehdyt kokeilut ovat vaikuttaneet siihen, mikä olen nyt ja miksi käsissäsi on tämä teos. Kirjan keskeisiin ajatuksiin ja teemoihin ovat vaikuttaneet suuresti ne arjen kohtaamiset, joita olen omassa työssäni kokenut. Vuodesta 2013 olen kiertänyt valmentamassa ja puhumassa hyvin erilaisissa organisaatioissa. Olen keskustellut työntekijöiden ja toimitusjohtajien kanssa motivaatiosta, johtamisesta ja työn merkityksellisyydestä. Näissä keskusteluissa minua on aina vaivannut se, kuinka harvoin työelämän kehittämiseen liittyviä kysymyksiä osataan kytkeä keskusteluun oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen yhteiskunnan vaatimuksista. Työn yhteiskunnallinen merkitys usein unohtuu, kun puhumme hyvän työelämän ehdoista.

Minulla on myös ollut etuoikeus olla mukana kehittämässä työelämää pitäen samalla kuitenkin toisen jalkani lähellä tutkimusmaailmaa. Vaikka konsultin työ onkin huomattavasti hidastanut tutkimustyötäni, se on mahdollistanut sen, että olen pystynyt tarkastelemaan tutkimuksen näkökulmia

konkreettisissa työelämän kehittämiseen liittyvissä tilanteissa. Tästä kasvoi ajatus kirjasta, jossa työelämän kehittämistä tarkasteltaisiin myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta käsin. Koin, että olisi hyvä hetki kirjoittaa auki se, mitä havaintoja olen ”kahden maailman asukkaana” työelämästä tehnyt.

On totta, että tässä kirjassa on paljon teemoja, jotka ovat tyypillisiä työhyvinvointikirjallisuudelle, kuten motivaation tukeminen sekä johtaminen. Harvemmin olen kuitenkin törmännyt työelämäkirjallisuudessa kysymyksiin hyvinvointivaltion merkityksestä toimivalle työelämälle tai yhteiskunnallisen eriarvoisuuden haitallisuudesta työelämän toimivuudelle. Toivon, että olen onnistunut omalta osaltani monipuolistamaan työelämästä käytävää keskustelua.

On syytä muistaa, että vaikka itse kuulunkin työn merkityksen korostajiin ja minulle työhön liittyvät sisällöt ja tekijät ovat erittäin tärkeä osa identiteettiäni, työn ei tarvitse olla ihmisen elämän tärkein asia, eikä esimerkiksi työelämän ulkopuolella oleminen välttämättä tarkoita huonompaa elämää kuin mitä työelämällä on tarjolla. Oma toiveeni on, että jokainen voisi linkittyä työelämään itselleen sopivalla tavalla ja intensiteetillä. On syytä muistaa, että eri elämäntilanteissa työn merkitys yksilölle voi muuttua todella paljon, eikä tässä ole mitään pahaa tai väärää. Ongelma syntyy ainoastaan, jos työelämämme ei pysty reagoimaan näihin elämäntilanteiden muutoksiin fiksulla tavalla. Tässä kirjassa kehitetään parempaa työelämää, mutta se ei pyri käännettämään lukijaansa työn palvojaksi.

Vaikka kirjan sisältöihin ovatkin vaikuttaneet havaintoni omasta arjestani, teoksessa ei ole suoria esimerkkejä tekemistäni projekteista tai minkään tietyn organisaation haasteista. Kirja ei myöskään edusta työnantajani, yliopistoni tai minkään ideologian virallista näkökulmaa. Tämä teos on ylpeä sekasikiö, jossa yhdistelen erilaisia ajatuksia, teorioita ja tutkimuksia omiin kokemuksiini.



Tarkastelen työelämää yleisellä tasolla. Tavoitteeni on, että teemat olisivat sellaisia, että riippumatta tehtävistäsi tai toimialastasi löytäisit ajatuksia ja ideoita oman työsi kehittämiseen. Työ on myös niin tärkeä yhteiskunnallinen kysymys, että kaikilla ihmisillä tulisi olla oikeus vaikuttaa siihen, millä tavalla työhön liittyvät tekijät on yhteiskunnassamme järjestetty.

Lisäksi on syytä nöyrästi todeta, että työ on niin laaja ja monitasoinen asia, että ei ole yhtäkään ihmistä, joka voisi väittää olevansa asiantuntija kaikissa mahdollisissa työhön liittyvissä kysymyksissä. Sen vuoksi tässäkin teoksessa on ajatuksia, jotka pikemminkin kokeilevat kepillä jäätä ja tutkivat uusia mahdollisuuksia. En voi siis luvata jokaisen näkökulmani täydellistä kantavuutta. Kuitenkin mielestäni on parempi sanoa jotain rohkeaa ja epävarmaa kuin toistella yleisesti hyväksytyjä näkemyksiä, vaikka varmasti myös jälkimmäisiä tästä teoksesta löytyy. Unelmoin siitä, että kirjani hiukan provosoisi jokaista lukijaansa, mutta sellaisella positiivisella ja rakentavalla tavalla, että tekemäni ärsyttävä tai mielestäsi jopa virheellinen väite saisi sinut muotoilemaan omat näkökulmasi ja perustelusi entistä paremmin.

Haluan myöntää, että tämän teoksen kirjoittamiseen vaikutti haluni päästä kertomaan omista ajatuksistani ja kiinnostuksen kohteistani, eli kuten suurimmassa osassa julkisista ulostuloista, niin tässäkin tapauksessa on taustalla ollut paljon halua päästä pätemään. Toivon kuitenkin, että tämä inhimillinen heikkous on pysynyt riittävästi kurissa, jottei teos tunnu vain narsistiselta omien näkökulmieni julistukselta.

Tästä kirjasta et siis löydä täydellisiä vastauksia työelämän haasteisiin, sillä niitä ei voi kukaan yksilö tai yksittäinen teos ratkaista. Voit kuitenkin löytää kirjasta näkemyksiä ja kriittikin aiheita, joiden pohjalta parhaassa tapauksessa pystyt kehittämään omaa työympäristöäsi tai jopa antamaan oman

panoksesi koko suomalaisen työelämän parantamiseksi. Kirja on nimensä mukaisesti kutsu yhteiseen taisteluun.

Toivon, että teos herättää sinussa ajatuksia ja tunteita. Toivon, että löydät siitä jotain hyödyllistä, joka tukee arkeasi. Toivon, että se herättää sinussa halua unelmoida paremmasta. Lisäksi toivon, että se kannustaisi sinua ottamaan osaa työelämän ja yhteiskuntamme kehittämistä koskevaan keskusteluun, sillä kaikkien aktiivisuutta ja näkökulmia tarvitaan maailman parhaan työelämän luomisessa.

## Taistelu työstä

Aluksi on tunnustettava tosiasia: suomalainen työelämä on yksi maailman parhaista.

Mutta mitä tarkoitan maailman parhaalla työelämällä? En tarkoita maailman tehokkainta tai maailman parhaiten tuottavaa työelämää. Vaikka olen sitä mieltä, että työelämän tulee olla taloudellisesti kannattavaa, sen päämäärät eivät ole ensisijaisesti taloudellisia – ne ovat inhimillisiä.

Maailman parhaassa työelämässä työntekijät voivat mahdollisimman hyvin. He kokevat työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi, pystyvät vaikuttamaan työhönsä ja saavat siitä riittävän korvauksen. Tarpeellinen vapaa-aika kuuluu myös maailman parhaan työelämän vaatimuksiin – elämässä ei voi olla kysymys pelkästä työlle uhrautumisesta. Erityisesti näinä aikoina, kun liialliset tuottavuuteen liittyvät vaatimukset vaikuttavat myrkyllisellä tavalla elinympäristöömme kiihdyttämällä ilmastonmuutosta ja luomalla epätasa-arvoa, on työelämän arvoja tarkasteltava uusilla mittareilla.

Missä määrin työelämämme pystyy sitten vastamaan nykyajan vaatimuksiin? Ensinnäkin suomalaisten työntekijöiden koulutus ja osaaminen ovat aivan maailman huippua. Tämä näkyy kilpailukyknä, mutta myös yleisenä luottamuksena yhteiskunnassamme. Suomessa on ollut vahvat perinteet yhteistyölle, jonka avulla pieni, maatalousvaltainen ja köyhä maa nousi vaurauteen viime vuosisadan loppupuolen aikana. Työelämämme on myös yksi maailman tasa-arvoisimmista

niin sukupuolten välisen tasa-arvon kuin etujen jakautumisen osalta. Jos nopeasti katsoo tilannetta, niin voisi sanoa, että kaikki on kunnossa.

Asialla on kuitenkin toinen puolensa. Työelämämme mallin kehittämisen sijaan sitä on lähdetty rapauttamaan. Työelämäämme uhkaa vallankaappaus.

Tulojen jakautumiseen on liittynyt viime vuosikymmenet vahva halu luoda eriarvoisempaa jakoa, erityisesti koskien sitä, kuinka paljon rikkaimpien tulisi tienata ja kuinka vähän voidaan antaa pienituloisimmille. Matalapalkkasektorin eli töiden, jotka eivät tarjoa kunnollista elantoa tekijälleen, luominen Suomeen on ollut monesti esillä; samoin lahjakkaampien ja menestyneiden suurempi palkitseminen. Tämä tavoite kyseenalaistaa monia hyviä puolia, jotka kuuluvat suomalaiseseen työelämään, kuten yhteistyötä, kaikkien arvostusta ja yhteisiä tavoitteita. Työelämän vallankaappauksessa ei ole kuitenkaan kyse pelkästään rahasta, vaan siinä puhutaan myös niiden arvojen ja periaatteiden kyseenalaistamisesta, joiden varaan työelämämme on rakennettu.

Asia ei koske ainoastaan Suomea, vaan kyseessä on maailmanlaajuinen ilmiö. Teknologian muutokset sekä maailmantalouden kansainvälistyminen vaikuttavat erityisesti pienen maan, kuten Suomen, tilanteeseen. Suomalainen työelämä ei tietenkään ole koskaan edes ollut täydellinen, vaan siinä on ollut aina paljon heikkouksia. Esimerkiksi johtamisen suhteen meillä on ollut suuria haasteita, ja sen osalta voidaan sanoa, että ”perinteinen suomalainen malli” ei missään nimessä ole paras mahdollinen. Johtamiskulttuurissamme on edelleen liian vähän keskustelua ja yhdessä ajattelua. Valitettavasti myös käskyttäminen nähdään usein ”todellisena” johtamisena, jolloin neuvottelemista pidetään jopa heikkouden merkinä. Vaikka kyseinen perinteinen johtamismalli on heikentynyt, se silti vaikuttaa voimakkaasti suomalaisessa työelämässä.

Vallankaappauksessa onkin kyse enemmän suunnasta kuin radikaalista nopeasta muutoksesta. Kysymys kuuluu: olemmeko menossa kohti keskimäärin inhimillisempää työelämää, vai ovatko arvomme ja työelämämme muuttumassa julmemmiksi?

Uskon, että seuraavan kymmenen vuoden aikana tehdään isoja ratkaisuja, jotka määrittävät työelämämme suunnan. Näissä isoissa kysymyksissä on suurena uhkana, että inhimillisuus hautautuu muiden arvojen ja tavoitteiden alle. Sen vuoksi haluan nostaa keskusteluun viisi työelämään liittyvää kysymystä, jotka ratkaisevat, mihin suuntaan työelämämme lähtee menemään. Nämä kysymykset koskevat:

- 1) työn merkitystä ihmiselle,
- 2) työelämämme arvoja,
- 3) johtamista,
- 4) eriarvoistumista ja
- 5) työtä poliittisena kysymyksenä.

Näiden kysymyksiä ympärille muodostuu *taistelu työstä*. Tämä taistelu ratkaisee sen, kuka saa asettaa tavoitteet työelämälle ja minkälaisen tulevaisuuden eteen työskentelemme.

# 1. Työn merkitys ihmiselle

## Työn merkitys yksilölle

Työn merkitystä voidaan kuvata yksinkertaisella mallilla. Tämä malli jakaa arkemme 24 tuntia karkeasti kolmeen yhtä suureen osaan. Osat voidaan nimetä seuraavasti: *työ, vapaa-aika ja uni*. Laskennallisesti meille jää jokaista varten 8 tuntia. Kyseisen 24 tunnin aikana pitäisi pystyä elämään mielekästä elämää sekä toteuttamaan tavoitteitamme ja unelmiamme.

Kun pohdimme kolmiosaista malliamme todellisen elämän näkökulmasta, esiin nousee oleellisia seikkoja ajankäytöstämme. Uni, johon käytämme raakamallin mukaan kolmasosan ajastamme, ei todennäköisesti näyttäydy sinä elämän osana, johon lataisimme haaveemme ja unelmamme. Vaikka uni ja lepo ovat tärkeitä jaksamisemme kannalta, tuskin pitäisimme järkevänä sitä, että etsisimme elämän mielekkyyttä ensisijaisesti nukkumisesta. Jos joku sanoo, että nukkuminen on hänen elämänsä parasta aikaa, niin saatamme jopa olla huolissamme hänen mielenterveydestään ja elämänlaadustaan.

Vapaa-aika lienee osa-alue, johon iso osa ihmisistä asettaa haaveensa ja toiveensa mielekkästä tekemisestä. Haasteena on vain se, että vapaa-aika on harvoin pelkkää vapaalla olemista tai hauskanpitoa. Suurin osa siitä koostuu aivan tavallisesta arjesta: siivoamisesta, kaupassa käymisestä ja

pyykinpesusta. Paljon aikaa menee pelkästään paikasta toiseen siirtymiseen. Vapaa-ajalla toteutetaan paljon asioita, jotka ovat hyvän ja mielekkään elämän ytimessä: harrastetaan, nautitaan ystävien seurasta, käydään kulttuurierinoissa sekä rakastellaan. Tästä huolimatta vapaa-aika on harvoin täysin vapaata omien mielihalujen toteuttamista. Arjen vaatimukset rajoittavat mahdollisuuksiamme. Kaavoitetusta kahdeksasta tunnista harvemmin jää edes puoliikaan täysin vapaasti käytettäväksi. Linjaus vapaa-ajasta ainoana elämän haaveiden toteuttamisalueena rajaa melkoisen määrän aikaa pois mielekkäältä tekemiseltä.

On syytä muistaa, että loma ja vapaa-aika *saavat* olla elämämme parasta aikaa. Itse toivon, että työ ei olisi ihmisille elämän tärkein asia. Parempi olisi, jos miettiessämme sitä, mitkä ovat olleet elämämme tärkeimmät hetket, vastauksemme liittyisivät muihin asioihin, kuten perheeseen ja ystäviin. Ilman työtäkin voi elää mielekästä elämää, mutta ilman läheisiä ihmisiä elämän mielekkyyttä on vaikeaa saavuttaa.

Rajalliseen aikaamme nähden olisi kummallista, jos mielekkään tekemisen vaatimukset eivät koskisi myös työtämme. Etenkin, jos isolle osalle meistä työnteko on tärkeä osa arkea.

Ajatus siitä, että työ olisi jotain, josta saa ainoastaan elannon ja rahoituksen muille haaveillemme, on ongelmallinen. Jos teemme töissämme koko ajan asioita, jotka eivät millään tavalla tunnu merkityksellisiltä tai tärkeiltä, motivaatiomme joutuu jatkuvasti haastetuksi. Paremmin opimme uutta, jos koemme tehtävämme motivoiviksi ja pystymme aidosti innostumaan niistä. Jos taas emme pysty tarjoamaan ihmisille heitä motivoivaa tekemistä, emme saa hyödynnettyä yksilöiden vahvuuksia, jotka luultavasti hyödyttäisivät yhteiskuntaamme parhaiten. Työ mahdollistaa parhaassa tapauksessa lisää aikaa mielekkäälle tekemiselle elämässämme.

Suurta osaamisen ja kykyjen hukkaan heittämistä on työtömyys, erityisesti silloin kun ihminen haluaisi tehdä työtä.

Tämä seikka ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki työ itsessään olisi arvokasta. Kysymykseen työn arvosta liittyvät työn sisällöt, työn vaikutus muihin asioihin, kuten ympäröivään yhteiskuntaan tai ympäristöön, sekä työn mahdollistama toimeentulo. Jos sinulla on turvattu toimeentulo ja mielekästä tekemistä, niin työ itsessään ei välttämättä tuo mitään lisäarvoa sinulle. Tilanne eroaa mielekkästä työstä lähinnä nimellisesti. Sisällöt ovat samanlaiset kuin hyvässä työssä: teet mielekkäitä ja merkityksellisiä asioita, ja sinulla on toimeentulo.

Työttömyys on kallista sekä yhteiskunnallisella että inhimillisellä tasolla. Tämän vuoksi kaikkien halukkaiden työllistäminen on hyvä tavoite, mutta se ei tarkoita, että työllistyminen olisi itseisarvo. Jos emme pysty tuottamaan ihmisille mielekkäitä tehtäviä ja työnkuvia, jotka hyödyttäisivät myös ympäröivää yhteiskuntaa, meidän on turha yrittää väkisin työllistää ketään. Ei ole mitään järkeä luoda työtä vain työn itsensä vuoksi. Työn pitäisi pystyä luomaan aitoa arvoa sekä tekijälleen että ympäröivälle yhteiskunnalle.

Toivon, että ajatus siitä, että työ on vain jotain, joka antaa meille elannon, voisi väistyä. Miksi kaventaa työn merkitys vain pelkän elannon hankkimiseen? Onko järkeä käyttää kolmasosaa elämästä tehden asioita, jotka eivät vastaa omaa motivaatiota, vahvuuksia tai kiinnostuksen kohteita? Pitäisikö meidän tyytyä tilanteeseen, jossa vain pieni vähemmistö pääsee nauttimaan työstä, jossa on mahdollisuus vaikuttaa tekemisen sisältöihin ja olosuhteisiin? Emmekö uskalla haaveilla paremmasta?

Mielekäs työ on järkevää ajankäyttöä.

## Mielekkään työn ehdot

Millaista on mielekäs työ? Yksinkertaisesti ajateltuna se tarkoittaa työtä, joka on tekijälleen merkityksellistä ja palkitsevaa. Edellytyksenä mielekkäälle työlle on, että työn



arki ja siihen liittyvät tehtävät ovat motivoivia. Mielekkyyden ei koostu pelkistä merkityksellisistä päämääristä vaan myös mielekkästä tekemisestä.

Tutkijat Frank Martela ja Anne Birgitta Pessi ovat tiivistäneet mielekkään työn päätekijät seuraaviin edellytyksiin: 1) työn oltava merkityksellistä tekijälleen, 2) sen on liityttävä laajempaan tarkoitukseen ja 3) työntekijän on kyseisessä työssä pystyttävä toteuttamaan itseään. Merkityksellisyys on vahvin vaade, kaksi muuta edellytystä tukevat merkityksellisyyden vahvistumista. Mielekkään työn ymmärtäminen vaatii siis kaikkien näiden näkökulmien huomioon ottamista.<sup>1</sup>

Työn mielekkyyteen liittyy aina henkilökohtainen kokemus ja arvio, mutta mielekkäässä työssä on mukana myös yhteisöllinen tekijä. Siihen liittyy laajempi tarkoitus kuin pelkkä elannon varmistaminen. Mielekkäällä työllä on poliittinen, yhteiskunnallinen merkitys, koska se vahvistaa kansalaisten yhteiskunnallista toimijuutta antamalla kanavan vaikuttamiseen. Jos haluamme painottaa yhteiskunnassa mielekkään työn merkitystä, työ ei voi olla pelkästään markkinoiden toimintaan liittyvä kysymys, vaan demokratiaan kuuluva oikeus.

Viimeiset seitsemän vuotta olen valmentanut yrityksissä ja tutkinut niitä seikkoja, jotka motivoivat ihmisiä työssä. Kokemukseni perusteella uskallan väittää, että jo pelkästään se, että ymmärrämme paremmin, mikä ihmistä motivoi, auttaa meitä ratkaisemaan useita työelämäämme liittyviä haasteita. Vielä paremmin sanottuna: jos ymmärtäisimme, *miten voisimme olla tuhoamatta ihmisten motivaatiota*, ottaisimme ison askeleen eteenpäin kohti parempaa työelämää. Motivaatioita tuhoavien tekijöiden poistaminen on itse asiassa tehokkain tapa tukea motivaatiota.

Motivaatioon liittyvä suurin väärinymmärrys on se, että motivaatio olisi ensisijaisesti asenne tai yksilön valinta. Motivaation muodostuminen riippuu paljon enemmän

ympärillämme olevista olosuhteista kuin usein ymmärrämme. Monilta menee sekaisin,

- a) miten motivaatio muodostuu ja
- b) miten sitä ylläpidetään.

Ihmisestä itsestään kumpuava motivaatio on sisäsyntyistä, eli sitä ei voi pakottaa, ellei ihminen itse koe työtään motivoivaksi.<sup>2</sup> Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö tuota motivaatioita voisi tuhota ulkoapäin eli olosuhteiden ja toisten ihmisten toimesta. Vaikka vahvin motivaatio syntyy ihmisen sisällä, sen säilyminen riippuu olosuhteista ja toisten ihmisten toiminnasta. Motivaatio työssä ei ole koskaan pelkästään henkilökohtainen kysymys.

Toimiva tapa vahvistaa motivaatiota on antaa työntekijöille lisää valtaa oman työnsä tekemisen tapojen ja sisältöjen määrittelyyn. Todelliset mahdollisuudet vaikuttaa näihin seikkoihin tuottavat mielekkyyttä työntekoon. Motivaation toteutumiseksi työelämässä keskeisintä onkin se, että ihmisillä olisi mielekkäitä tehtäviä työnsä arjessa. Tällöin itse työn tekemiseen liittyvät asiat pystyvät näyttäytymään positiivisessa valossa, jolloin työn merkityksellisyys ei tule pelkästään palkasta tai muista ulkoisista tekijöistä.

Kun puhumme motivaatiosta, on oleellista ymmärtää, että ”olla motivoitunut” tarkoittaa sitä, että kyseisellä ihmisellä on *halu* toimia.<sup>3</sup> Motivaatio näyttäytyy siis toimintana jotain tavoitetta kohti. Tästä syystä olisi oleellista, että työelämämme tavoitteet olisivat sellaisia, joihin ihmiset pystyisivät aidosti motivoitumaan. Meidän tulisi pyrkiä kohti tilannetta, jossa ihmisten työnkuviissa olisi mahdollisimman paljon asioita, jotka tuntuvat heistä mielekkäiltä ja tavoiteltavilta.

## Mikä työssä motivoi?

Kuten todettua, olosuhteet ja toimintaympäristö vaikuttavat motivaatioon. Ihmisillä on runsain mitoin erilaisia taipumuksia, jotka mahdollistavat motivaation, mutta se ei itsessään tarkoita sitä, että pystyisimme sekä motivoitumaan että ylläpitämään motivaatiota pelkällä omalla päätöksellä. Kyse ei ole vain asenteesta tai valinnasta. Motivaatioon liittyvät taipumukset näyttävät tulevan esiin ainoastaan tietynlaisissa olosuhteissa.

Tämän vuoksi meidän tulisi luoda työelämään olosuhteita, jotka sekä mahdollistavat motivaation muodostumisen että myös sen säilymisen. Lisäksi meidän tulisi pystyä poistamaan niitä tekijöitä, jotka tukahduttavat tai heikentävät motivaation muodostumista.<sup>4</sup> Tekijät, jotka heikentävät motivaation muodostumista, haittaavat myös yhteistyötä ja vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin. On siis olemassa toimintaympäristöjä, jotka ovat vihamielisiä motivaatiolle. Ympärillämme olevat olosuhteet vaikuttavat ratkaisevalla tavalla siihen, miten ihmiset pystyvät motivoitumaan töissään.

Työntekijän motivaatio vahvistuu, kun hän pystyy tekemään arjessaan mielekkäitä asioita ja päättämään omasta toiminnastaan. Mahdollisuus kokeilla ja epäonnistua ovat myös oleellisia motivaation kannalta. Tämä johtuu siitä, että oppiminen ja kehittyminen tukevat motivoitumista. Ne eivät ole mahdollisia, jos ei uskalla tai saa kokeilla uusia asioita ja omia rajojaan. Osaaminen ja hallinnantunne tukevat motivaatiota, mutta mahtavinkin tekeminen alkaa kyllästyttää, jos taidot ja haaste eivät ole oikeassa suhteessa keskenään. Myös ilman tekemiseen tarvittavia resursseja ja kunnan työkaluja on haastavaa motivoitua. Ympärillä olevien ihmisten tuki ja luottamus ovat olennaisia motivaatiotekijöitä työssä. Työn merkityksellisyys tukee motivaatiota, ja olennaista on se, että sillä mitä tekee, on merkitystä myös muille.<sup>5</sup>

**K**uka asettaa työelämän tavoitteet, ja kenen ehdoilla sitä kehitetään? *Taistelu työstä – Kohti inhimillistä työelämää* pureutuu työelämämme kehittämisen ristiriitoihin ja muistuttaa, että oikeus vaikuttaa sen suuntaan ja tulevaisuuteen kuuluu kaikille.

Teos nostaa esiin tuoreita näkökulmia, joiden avulla työelämäämme voidaan parantaa ja päivittää vastaamaan nykyajan vaatimuksia. Kyseenalaistamalla vanhoja, toimimattomia rakenteita ja korvaamalla ne uudenlaisella ajattelulla työn arjesta tulee laadukkaampaa, tuottavampaa ja mielekkäämpää kaikille siinä mukana oleville.

*Taistelu työstä* on tiekartta inhimillisempään ja tasa-arvoisempaan työelämään.



[www.tammi.fi](http://www.tammi.fi)

36.13

ISBN 978-952-04-2306-3