

# TYÖN JÄRJESTYKSIÄ

*Mikko Jakonen, Pia Houni, Arto Mutanen & Ilpo Halonen (toim.)*

# TYÖN JÄRJESTYKSIÄ

Toimittaneet

*Mikko Jakonen, Pia Houni, Arto Mutanen ja Ilpo Halonen*

YFI julkaisuja – YFI Publications

YFI julkaisuja – YFI Publications 11  
© 2021 Jyväskylän yliopisto ja kirjoittajat  
ISBN 978-951-39-8939-2  
ISSN 2342-3366

# Sisällys:

## **Johdanto ... 4**

*Arto Mutanen, Ilpo Halonen, Pia Houni ja Mikko Jakonen*

## **1. Suomen suurimpien työnantajien arvot ... 11**

*Tommi Lehtonen ja Tiina Taipale*

## **2. Rajaton viestintä kannustaa eettiseen keskusteluun ... 37**

*Mervi Värhelahti ja Paula Aali*

## **3. Transversaaliset taidot ammatillisen kasvun jäsentäjänä ... 51**

*Eija Raatikainen ja Katriina Rantala-Nenonen*

## **Kirjallisuus**

## **Julkaisun kirjoittajat**

# Johdanto

**Arto Mutanen, Ilpo Halonen, Pia Houni  
ja Mikko Jakonen**

Jussi Vähämäki aloittaa vuonna 2003 julkaistun kirjansa *Kuhnurien Jerho* kertomalla kirjan syntyhistoriaa. Kirja oli hyvin suunniteltu ja puntaroitu, mutta lopputulos ei ole alkuperäisen suunnitelman mukainen. Hän tiivistää tämän ensimmäisessä virkkeessä seuraavalla tavalla: ”Tie helvettiin on kivetty hyvin aikomuksin’, eikä lapsesta useimmiten tule juuri sellaista kuin vanhemmat ovat suunnitelleet.” (Vähämäki 2003, 7) Tämä luonnehdinta kuvanee kirjan syntyprosessia, mutta se kuvaa myös työelämää ja siinä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta. Luonnehdintaa ei kuitenkaan tule ymmärtää negatiivisena. Vähämäki toteaaakin, että ”työ vei mukanaan”, mikä kuvaa samalla myös nykyistä muutoksen valtaamaa työelämää. Muutokset eivät ole vain raskaita ja vaikeita, vaan myös innostavia – ne vievät mukanaan.

Muutoksen innostavuus voi johtaa muutoksen arvonlaskuun; muutoksia tehdään niiden itsensä vuoksi, eikä enää joidenkin tiettyjen asioiden parantamiseksi. Tällainen voi johtaa jatkuvaan muutokseen, joka näyttäytyy vain itseisarvoiselta muutostoiminnalta, jossa on kadotettu organisaation tai työn konkreettinen tavoite ja merkitys. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että uusi muutos laitetaan käyntiin jo ennen kuin edellinen muutos on viety käytäntöön. Näin organisaatiossa on käyn-

nissä kaksi tai useampi samaan asiaan kytkeytyvää muutosta, joten ei ole edes periaatteessa mahdollista arvioida muutosten hyötyjä ja haittoja. Tällaisessa tilanteessa työntekijöiltä voi kadota niin työn tarkoitus kuin työntökin. Työssä menestyminen alkaa edellyttää ammattitaidon sijaan abstraktia kykyä kommunikoida. Tällainen abstrakti kommunikaatiokyky ei ole sidottu mihinkään tietoon tai taitoon, vaan ainoastaan valmiuteen ”puhua ja osoittaa olevansa läsnä” (Vähämäki 2003, 8). Kuten Vähämäki toteaa, tällaisessa kommunikaatiossa viestin merkitys katoaa ja työelämän menestyjäksi nousee höpöttäjä (Vähämäki 2003). Voidaan myös ajatella, että jatkuva muutos on itsessään vallankäytön väline. Muutosten seurattessa toisiaan ote työhön ja omaan ammattitaitoon katoaa, ja valta työprosessien määrittelystä siirtyy yhä enemmän muille kuin työn tekijöille. (Jakonen 2020, 248.)

Vuosi Vähämäen kirjan ilmestymisen jälkeen ilmestyi myös Juha Siltalan kirja *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Siltalan kirja nojaa valtavaan historialliseen aineistoon, olemassa oleviin tilastoihin ja tapausanalyysiin. Kirja kuvaa ”oman työnsä myynnillä elävien ihmisten kuormituksen muutosta toisen maailmansodan jälkeisistä hyvinvointivaltioista maailmantalouteen”, jonka tarkasteluyksikkönä ovat kaikki länsimaat (Siltala 2004, 7). Kirjan taustahorisonttina on länsimaissa tapahtunut keskiluokkaistuminen, jonka tarkemman analyysin Siltala tekee kirjassaan *Keskiluokan nousu, lasku ja pelot* (2017). Siinä tuodaan esiin työelämän huonontumisen taustalla olevaa yhteiskunnallista muutosta, joka on vienyt keskiluokkaa yhä ahtaammalle. Tämä on kaventanut sitä henkilökohtaista taloudellista ja henkistä vapautta, joka on ajateltu kasaantuvan työntekijälle hänen työuransa aikana (Siltala 2004; 2017).

On kiinnostavaa lukea näitä kahta kirjaa rinnakkain. Vaikka niiden kuvaus on monella tavoin erilainen, niin niissä on samalla jotain samaa: työelämä on muuntunut tavalla, joka vie siitä mielekkyyden. On yhtä lailla vaikeaa ”olla kiinnostunut kaikesta välittämättä mistään” (Vähämäki 2003, 104) kuin jäädä ”soveltamaan organisaatiobyrokratiassa ositettua järkeä, toimimaan ”viisaasti tyhmästi” taistelllessaan toisia palkansaajaryhmiä ja toisiaan vastaan” (Siltala 2004, 13). Työelämän klassiset hyveet eivät toimi kummassakaan tilanteessa. Kuitenkin ammattitaito ja siihen liittyvä asiantuntijuus liittyy sekä keskittyneeseen asioiden hallintaan että vapautuneeseen ja itsenäiseen toimintaan.

On selvää, että työelämään liittyy ja on aina liittynyt suuria muutoksia. Kun Karl Marx (1986, 170) kirjoitti työelämän muutoksista, hän nosti esiin koneen, joka automaatin tavoin ”muodostuu lukuisista mekaanisista ja intellektuaalisista orgaaneista, niin että itse työläiset määritetään vain sen tietoisiksi jäseniksi”. Kone toimii metaforisena toimintojen kuvaajana, kuten Wittgenstein (1985) tuo esiin. Kone ei olekaan Marxin mukaan vain työväline, vaan sillä ”on oma sielunsa siinä vaikeuttavissa mekaniikan laeissa ja se kuluttaa herkeämätöntä itseliikuntaansa varten hiiltä ja öljyä jne. (apuaineita) niin kuin työläinen kuluttaa elintarvikkeita”. Koneen äärellä työläinen on vain abstrakti koneen toiminnalle ulkoinen kohde. Tieteellä on ratkaiseva rooli teollisen työn organisoinnissa. Teollisuus ilmentää ”yleistä tieteellistä työtä”, jonka rinnalla työläisen tekemä ”välitön työ supistuu määrällisesti mitättömäksi ja muuttuu laadullisesti tosin välttämättömäksi” (Marx 1986, 174).

Edellä oleva Marxin luonnehdinta vaikuttaa varsin tuoreelta ja jopa ajankohtaiselta. Jakonen (2017, 84) esittää, että nykyiset tietokoneet tietävät yhä enemmän ja enemmän siten, että koneiden asiantuntemus ”vähentää huomattavasti asiantuntijoiden tarvetta toisaalla”. Hän antaa esimerkin sairaanhoidosta, jossa laitteet ja mittarit ”tunnistavat elintoimintojen muutoksia ja voivat näin ollen automaattisesti esimerkiksi annostella lääkettä tai muuttaa sydämen rytmiä tarvittaessa”. Henkilökohtaiset mitta- ja valmennuslaitteet tekevät tällaisesta osan normaalia arkea.

Jakonen (2018, 348) kirjoittaa tietokapitalismista, jossa ”työn rooli on muuttunut perustavasti siten, että todellinen lisäarvoa tuottava työ tapahtuu tiedon tuotannossa sekä sen jalostamisessa ja jakelussa varsinaisten tuotteiden tuottamisen lisäksi”. Tässä on oikeastaan vain viety Marxin kuvaama tuottavan työn analyysi kattamaan myös tietotyötä, jota nykyisin kutsutaan immateriaaliseksi työksi. Jakonen jatkaa huomauttamalla, että ”niin työn tulokset kuin työ itsessään ovat aina tavalla tai toisella fyysistä sekä energiaa ja luonnonvaroja kuluttavaa”. Jakonen (2018) tarkastelee työn muutoksia systemaattisesti läpi. Vaikka muutokset ovat tosiasioita, ei niiden nopeutta tai luonnetta pidä liioitella. Muutoksia pitää analysoida ja tutkia, jotta voisimme paremmin sekä vastata toteutuneisiin muutoksiin että suunnata tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia.

Vähämäki (2003, 103) ottaa Platonin *Valtiosta* (561d) seuraavan lainan, jolla hän kuvaa nykyistä levotonta työtä: ”Yhtenä päivänä hän viettää juominkeja huilujen soudessa, toisena juo pelkkää vettä ja laihduttaa itseään; hän vuoroin urheilee, vuoroin laiskottelee ja lyö kaiken laimin, vuoroin yltyy filosofoimaan. Usein Hän tarttuu politiikkaan, hyppää seisomaan ja puhuu ja tekee mitä mieleen juolahtaa. Jos sotilaat äkkiä tuntuvat hänestä kadehdittavilta, hän innostuu tähän alaan, jos taas liikemiehet, hän muuttaa taas suuntaa. Hänen elämässään ei ole mitään järjestystä ja kuria; hän kehuu sitä miellyttäväksi, vapaaksi ja onnelliseksi ja jatkaa yhä samaan tapaan.”

Platonilla tämä oli kuvausta valtiosta, jossa kaikki nautinnot ovat ”samanveroisia ja niitä kaikkia on arvostettava yhtä paljon”. Vähämäen mukaan nykyinen levoton työ muistuttaa juuri tuollaista. Kyse ei ole kuitenkaan oman itsen kehittämisestä tai toteuttamisesta, vaan reagoimisesta eteen tuleviin tilanteisiin. Oikeastaan myös koulutuksessa painotettaessa elinikäistä oppimista kyse ei niinkään ole valistusaatteen mukaisesta itsen kehittämisestä kuin työntekijän jatkuvan epävarmuuden ja epäpätevyuden tuottamisesta (Saari 2014; Värri 2018).

John Locke ja Karl Marx katsoivat, että työ on olennainen osa ihmisen identiteettiä. Palkkatyö ei kuitenkaan mahdollista identiteetin rakentamista, kuten edellä olevasta Marxin, Vähämäen ja Siltalan analyyseista voi havaita. Identiteettiä rakentavalla työllä tarkoitetaan ”käytännöllistä toimintaa, jossa ihminen muokkaa ympäristöään” (Niiniluoto 2002, 226). Tässä taustalla on aristoteelinen jako toimintaan (*praksis*) ja tuotantoon (*poiesis*), joista jälkimmäinen alkoi merkitä nimenomaan teollista työtä, jonka tueksi kehittyivät hiljalleen tekniset tieteet. (Niiniluoto 2020). Teollinen tuotantomuoto johtaa yksilön vieraantumiseen niin työstä, sen tuloksesta kuin itsestäänkin (Marx 1978). Ideaalina on, että niin käsityö kuin asiantuntijatyö ovat asiantuntemusta ja harkintaa vaativia töitä, jossa yksilö voi toteuttaa itseään. Kuitenkin ”1900-luvun aikana asiantuntijuudesta tuli myös aiempaa enemmän normaalia palkkatyötä, joskin yleensä korkeakoulutusta vaativaa, keskiluokkaista ja hyväpalkkaista työtä” (Jakonen 2017, 86). Siten on hiljalleen tapahtunut kuten Siltala (2004) ja Vähämäki (2003) argumentoivat.

Asiantuntijuus on eräs keskeinen teema, jota tulee tarkastella pohdittaessa työelämän muutoksiin vastaamista. Asiantuntijoita tulee yhä



enemmän ja yhä useammille aloille: ”Asiantuntijoiden määrä on lisääntynyt jatkuvasti 1900-luvun aikana ja 2000-luvulla kehitys on toistaiseksi ollut samankaltaista. Asiantuntijoita löytyy nykyisin joka lähtöön, jokaiseen asiaan ja kaikilla mahdollisilla aloilla. Asiantuntijuus näyttää siis olevan myös 2000-luvun trendi.” (Jakonen 2017, 86.) Tällainen kasvava asiantuntijuuden esiinnousu tuo mukanaan myös ongelmia. Yhtäältä asiantuntijuus ei enää ole lokaalia, vaan globaalia. Tämä tuo mukanaan uuden tyyppisen kilpailun, johon Siltalan (2004) kirjan alaotsikko ”muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun” konkreettisesti viittaa. Näin ollen työelämän huonontuminen ilmenee globaalilla tasolla homogenisoitumisena, mikä osaltaan tekee työstä ”yhtä helvettä” (Lehtonen 2020). Siten kilpailu on yhä ankarampaa ja siihen valmistaudutaan yhä ammattimaisemmin (Siltala 2017, 166–169), mikä johtaa lopulta ”tutkintoinflaatioon”, sillä työmarkkinat eivät ”laajene ylöspäin” (Siltala 2017, 85, 107).

Koulutuksella on ollut niin historiassa kuin nykyisinkin suuri merkitys (Niiniluoto 2015, 94–95, 99–100). Kilpailun ollessa globaalia ja ratkaisujen lokaaleja on olemassa riski, että ratkaisut eivät tuota tavoiteltua lopputulosta. Erityisesti ei kannata vajota epätoivoon, vaan etsiä ratkaisuja, jotka perustuvat tilanteen jäsentyneeseen ymmärtämiseen. Asiantuntijuuden laajetessa myös tiedon tuotanto laajenee. Tiedon hankintaan liittyy siten ”rahalla saa” -periaate (Jakonen 2017), joka tekee tiedon kritiikin taidoista erityisen arvokkaita (Jakonen 2018; Niiniluoto 1994; Siltala 2004). Nämä tiedon kritiikin taidot ovat luonteeltaan filosofisia (tieto-oppi, tieteenfilosofia).

Olennaista on yhtäältä hyväksyä, ettei kenelläkään ole yksinoikeutta tietoon ja sen tuotantoon, minkä Jakonen (2018) muotoilee seuraavaan moni-ilmeiseen tapaan: ”Olennaista on tunnustaa, että yhdelläkään instituutiolla tai toimijalla ei ole yksinoikeutta ’totuus’-nimiseen brändiin.” Tietoa tuotetaan mitä erilaisimmista organisaatioissa ja mitä erilaisimmissa yhteisöissä. Kuitenkin tulee varmistaa, että ”Erilaisia näkemyksiä, mittareita, metodeja, aineistoja ja kysymisen tapoja on punnittava harkiten ja rehellisesti, jotta voimme lopulta yhdessä olla sitä mieltä, että tietty argumentti on paras ja kestävin” (Jakonen 2018). Kuitenkin tällainen harkittu puntarointi on vaikeaa ja asiantuntemusta edellyttävä tehtävä. Maallikolla ei ole oikeastaan mahdollisuuksia rationaalisen

puntaroinnin tekemiseen. Maallikko joutuu ensinnäkin tunnistamaan keitä hyväksyä asiantuntijoiden joukkoon ja toisaalta puntaroimaan ketä erimieltä olevista asiantuntijoista tulisi uskoa (Goldman 2001). Lisäksi asiantuntijuus ei ole mitenkään tarkkarajainen (Dentith 2018).

Asiantuntijuutta on tutkittu paljon. Perinteinen asiantuntijuus on ollut eräänlaista henkistä käsityötä, jossa asiantuntijuus ilmenee yksilön ominaisuutena (Jakonen 2017; Siltala 2004). Edelleen monet asiantuntijaorganisaatiot ovat pieniä, joissa asiantuntijat toimivat itsenäisinä asiantuntijoina. Kuitenkin, kun asiantuntijuuden pirstaloituminen yhä pienempiin sektoreihin jatkuu, tarvitaan asiantuntijuutta tunnistavaa asiantuntijuutta (Goldman 2001; Jakonen 2017).

Moderni asiantuntijayhteiskunta, joka ilmenee teknis-taloudellisena yhteiskuntana, on tuottanut meille paljon rikkautta ja hyvinvointia. Kuitenkin samalla kehitys on tuottanut myös uhkakuvia, jotka yhä laajemmin horjuttavat uskoamme jatkuvan kehityksen mahdollisuuteen (von Wright 1987; Jakonen 2017). Tämä on johtanut tarpeeseen etsiä vastuullista asiantuntijuutta, joka ottaa nämä haasteet vakavasti (Heinonen 2016). Tämä tarkoittaa sekä teknisen rationaalisuuden että ihmisten vastuullisuuden systemaattista puntarointia.

Nyt käsillä oleva kirja tarttuu tähän laajaan ongelmaan. Ongelma on sekä käsitteellinen että tosiasiallinen. Ei ole mahdollista löytää ratkaisuja vain filosofisen analyysin avulla, vaan on tartuttava ongelmiin kiinni, mikä edellyttää sekä käsitteellistä selkeyttä että empiiristä täsmällisyyttä. Tässä kirjassa keskitytään työorganisaation ja yksilön välisten järjestysten tarkasteluun. Kirjan aloittaa Vaasan yliopiston soveltavan filosofian professori Tommi Lehtosen ja Työterveyslaitoksen tutkijan Tiina Taipaleen artikkeli Suomen suurimpien työnantajien arvoja analysoivalla artikkelilla. Lehtonen ja Taipale analysoivat kymmenen suurimman työnantajan eri julkaisuissa ja nettisivuilla esittämät arvot kysyen minkälaista järkea tai rationaliteettia arvot tuovat organisaation toimintaan, julkisuuskuvaan ja johtamiseen. Kirjan toisessa artikkelissa Turun ammattikorkeakoulun yliopettaja ja online -opetuksen asiantuntija Mervi Varhelahti ja lehtori Paula Aali tutkivat finanssialan asiantuntijoiden Twitter -viestintää, sekä sen kautta ilmenevää työn ja vapaa-ajan sekoittumista älypuhelinien vaikuttaessa työelämän järjestymiseen yhä enemmän. Kirjan kolmas ja viimeinen artikkeli käsittelee Sosionomi

-koulutuksessa opetettavia transversaalisia työelämätaitoja ammatillisen kasvun edistäjinä. Helsingin Metropolia ammattikorkeakoulun yliopettaja Eija Raatikainen ja lehtori Katriina Rantala-Nenonen korostavat, kuinka transversaaliset taidot kuten refleksiivisyys, joustavuus, luovuus, kriittinen ajattelu ja itsensä johtaminen ovat nykytyöelämän keskiössä. Oppimisprosessia empiirisesti tutkiva artikkeli kuvaa kuinka näiden taitojen opettaminen ja oppiminen vaatii kehittämistyötä, mutta jonka anti sosionomien työelämätaidoille on keskeinen.

Tämä kirja on lopputulos monista erilaisista ja vuosia jatkuneista tutkimus- ja työprosesseista. Kirjan toimittajina olemme erittäin tyytyväisiä siihen, että olemme saaneet tuotua yhteen nämä kolme asiantuntevaa tutkimustekstiä. Toivomme niiden palvelevan lukijoita eri tavoin sekä työelämässä että opiskelussa.

Turussa ja Helsingissä 3.11.2021

*Arto Mutanen, Ilpo Halonen, Pia Houni ja Mikko Jakonen*

# 1.

## Suomen suurimpien työnantajien arvot

**Tommi Lehtonen ja Tiina Taipale**

**Y**hä useammat johtamisopit ja -suuntaukset korostavat arvojen merkitystä. Vaikka arvoista ja arvojohtamisesta on kirjoitettu paljon ja aihealue on intensiivisen tutkimuksen kohteena (Blanchard & O'Connor 2003, Hofstede & Hofstede 2005, Mintzberg ym. 2005, Pruzan 1998; Lehtonen 2009), on vertailevaa tutkimusta työnantajaorganisaatioiden arvoista saatavilla häkellyttävän vähän. Eri yritysten ja organisaatioiden arvolistauksia on helppo löytää, mutta niiden yksityiskohtaista analyysia ja luokittelua on tehty kansainvälisesti vähän (van der Wal 2008, 467) ja Suomessa sitäkin vähemmän. Yksityisen sektorin ja julkisen sektorin arvoista on tehty paljon yleisluonteisia vertailuja ja selvityksiä (Jørgensen & Bozeman 2007, Bowman 1990, Goss 2003, Kaptein & Wempe 2002, Kim 2001, van der Wal 2006). Niissä rinnastetaan yksityisen ja julkisen sektorin arvomaailmoja sellaisilla käsitteillä kuin talous ja yhteisöllisyys, kannattavuus ja oikeudenmukaisuus, kilpailukyky ja lainmukaisuus. Eri sektoreita edustavien organisaatioiden arvoja on vertailtu ja analysoitu yksityiskohtaisesti selvästi vähemmän.

Tämän artikkelin tarkoitus on täyttää tätä aukkoa ja analysoida Suomen kymmenen suurimman työnantajan arvoja. Näin saadaan muodostettua edustava kuva suomalaisten työnantajaorganisaatioiden julkilausutuista arvoista. Tutkimus painottuu arvojen analysointiin, mutta myös arvoviestinnän näkökulmaan kiinnitetään huomiota. Tutkimusta ohjaavat seuraavat kysymykset:

- Millaisia arvoja erilaisilla organisaatioilla on ja miten nuo arvot esitetään organisaatioiden verkkosivuilla?
- Missä suhteessa eri organisaatioiden arvot ovat samanlaisia ja missä suhteessa erilaisia?
- Mihin asiayhteyteen arvot kuuluvat verkkosivuilla? Minkälaista järkeä arvot tuovat organisaation toimintaan ja sen esittelyyn?

Tutkimuksemme on laadullinen ja keskittyy verkkosivuilla julkaisutujen arvojen ja niitä koskevien esittelyjen sisällönanalyysiin. Pyrimme tunnistamaan organisaatioarvoja koskevia taustaoletuksia, joista osa on implisiittisiä ja osa taas julkilausuttuja. Tarkastelun pohjalta analysoimme, miten organisaation toimintaa kuvataan eri arvojen avulla. Tarkastelun kohteena on arvojen suhde niiden tehtävään ja asiayhteyteen eli arvojen käytön järki.

Tutkimuksen lähdeaineistoksi olemme valinneet organisaatioiden verkkosivut, koska ne ovat sekä organisaatioiden sisällä että varsinkin ulkopuolisille sidosryhmille, kuten asiakkaille ja sijoittajille, keskeinen tietolähde (von Herzen 2006, 99–100; Poutanen 2012). Olisi vaikea päästä käsiksi yritysten strategiaan dokumentteihin, elleivät ne ole juuri niitä, joita yritykset haluavat esittää verkkosivuillaan. Organisaatioarvoja koskevassa tutkimuksessa on usein todettu, että arvot kuuluvat strategian yhteyteen (Freeman ym. 1988, Williams 2002, Burnes & Jackson 2011). Samaan yhteyteen kuuluvat myös organisaation missio ja visio. Julkiset sivut ovat väylä, jota organisaatio käyttää kertoakseen itsestään ja tavoitteistaan mahdollisimman laajalle yleisölle, mukaan lukien ne, jotka ovat kiinnostuneita siitä työpaikkana.

Artikkeli etenee seuraavasti. Rajaamme ensin tutkimuksen näkökulman ja esittelemme tutkimustehtävän ja -menetelmän. Sen jälkeen luomme katsauksen tutkimuskirjallisuuteen ja teoreettiseen keskuste-

luun, jonka yhteydessä määrittelimme tutkimuksen keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen esittelemme ja analysoimme tutkimuksen tuloksia. Lopuksi keskustelemme analyysin rajoituksista ja johtopäätöksistä – erityisesti siitä, millainen rooli arvoilla on työnantajaorganisaatioissa – sekä pohdimme jatkotutkimuksemme reittejä.

## **Aiempi tutkimus, tutkimustehtävä ja -menetelmä**

Aiempi organisaatioarvoja koskeva tutkimus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: arvon käsitteen analyysiin (Airaksinen 1987, Joyner & Payne 2002, Lehtonen 2009), arvojohtamista koskevaan keskusteluun (Freeman et al. 1988, Williams 2002, Bratianu 2008) sekä eri sektoreiden, erityisesti yksityisen ja julkisen sektorin eetosten vertailuun (van der Wal et al. 2006, van der Wal et al. 2008, Viinamäki 2008). Kaikki nämä ovat tämän tutkimuksen kannalta relevantteja, mutta erityisesti viimeksi mainituilla osa-alueilla on tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä esimerkkejä. Toisin kuin monet yrityksiä ja julkista sektoria vertailevat tutkimukset, tässä keskitytään yksityiskohtiin eli kohdeorganisaatioiden julkilausuttujen arvojen analyysiin ja luokitteluun. Seuraavassa luomme katsauksen aiempaan tämän tyyppiseen tutkimukseen.

Sabine Krolak-Schwerdt ja Johann Schneider (2005) vertailevat yksilö- ja organisaatioarvoja saksalaisen ja amerikkalaisen aineiston pohjalta. Jonkun mielestä ehkä yllättäen amerikkalaisessa aineistossa korostuu auktoriteetin hyväksyminen, kun taas saksalaisessa aineistossa tasa-arvo ja aineellinen menestys osoittautuvat keskeisiksi (Krolak-Schwerdt & Schneider 2005, 389–390). Constantin Bratianu (2008) tekee selkoa 50 amerikkalaisyrityksen tavasta esittää visionsa, missionsa ja arvonsa. Bratianun mukaan visio, missio ja arvot ovat tärkeitä, koska ne yhdessä ilmaisevat sekä yritykselle itselleen että ulkopuolisille sidosryhmille sen olemassaolon tarkoituksen.

Van der Wal kumppaneineen (2008) on selvittänyt julkisen sektorin ja yksityisen sektorin arvoja lähes 400 hollantilaiselta johtajalta. Vaikka sektorien on totunnaisesti nähty edustavan eri arvoja, niillä on van der Walin mukaan myös yhteisiä ydinarvoja, kuten tilivelvollisuus, asian-  
tuntemus, luotettavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus. Virpi Juppoo (2009,

21–24; 2011, 89) on tutkinut suomalaisten yliopistojen arvoja muutosjohtamisen näkökulmasta. Yliopistojen tärkeimmiksi organisaatioarvoiksi osoittautuivat laatu, yhteisöllisyys ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Belohla kumppaneineen (2010) vertailee 17 minnesotalaisairaalan arvoja ja tulee tulokseen, että sairaaloiden kyky toteuttaa arvojaan riippuu monista tekijöistä, joista kokonaisturvallisuus on erityisen tärkeä. Tätä painotusta voi selittää turvallisuuskysymysten tärkeä rooli amerikkalaisessa oikeusajattelussa.

Näiden esimerkkien pohjalta huomio kiinnittyy seuraavaan. Ensinnäkin organisaatioarvojen tutkimuksessa vertailuasetyelmiä on karkeasti ottaen kahdenlaisia: eri sektoreiden välisiä ja sektorin tai toimialan sisäisiä. Lisäksi voidaan vertailla yksilöiden, johtajien ja henkilöstön arvoja sekä organisaatioarvoja. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiot edustavat eri sektoreita, mutta tarkoitus ei ole niinkään tunnistaa yksityisen ja julkisen sektorin eroja kuin erilaisia arvotyyppisiä, jotka voivat esiintyä yli sektorirajojen.

Suomen kymmenen suurinta työnantajaa on listattu Suomen Asiakastieto Oy:n verkkosivuilla. Suurimpia yrityksiä ja organisaatioita voitaisiin luokitella myös muilla perusteilla, kuten liikevaihdon tai yrityksen tuottaman arvonlisän mukaan (ETLA 2016). Tässä tutkimuksessa on valittu tarkasteltavaksi henkilöstöltään suurimpia yrityksiä (taulukko 1) kahdesta syystä. Ensinnäkin näin tulee tarkasteltua sekä yksityisiä yrityksiä että julkisen sektorin toimijoita. Suomen suurimpia julkisen sektorin työnantajia ovat Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (HUS), Posti, Helsingin yliopisto ja Kansaneläkelaitos (Kela). Yrityspuolella suurimpia työnantajia ovat StaffPoint Oy, SOL Palvelut Oy, Kesko Oyj, Nordea Bank Finland Abp, Lassila & Tikanoja Oyj sekä Nokia Solutions and Networks Oy.

Toisekseen suurimmat työnantajat ovat arvotutkimuksen kannalta tärkeä kohde, koska voidaan olettaa, että niillä on erityinen syy panostaa arvoihin ja arvojohtamiseen. Näin on paitsi henkilöstömäärän vuoksi myös siksi, että kyseiset organisaatiot ovat laajasti tunnettuja ja seurattuja: niillä on paljon sekä henkilö- että yritysasiakkaita. Julkisuus taas on organisaatioarvojen käytön ja arvojohtamisen keskeinen ulottuvuus. Arvoja koskeva viestintä rakentaa kuvaa organisaatiosta, joka ei ajlehti, vaan punnitsee tarkasti lähtökohtiaan ja tavoitteitaan (von Herzen 2006).

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty kohdeorganisaatioiden julkisilta verkkosivuilta syksyllä 2018. Arvot löytyvät usein organisaation yleisesittelyn tai strategian yhteydestä, mutta haimme arvoja koskevaa informaatiota myös sivujen hakutoiminnolla. Arvoja koskevien sivujen määrä kohdeorganisaatioissa vaihteli paljon. Yleisvaikutelmaksi kuitenkin jäi, että arvot ja niiden esittelyt sekä muut arvojen kannalta relevantit dokumentit löytyivät verkkosivuilta suhteellisen helposti.

Organisaatioiden arvoja voidaan lähestyä eri näkökulmista. Deskriptiivisestä näkökulmasta pyritään luomaan kuva organisaation arvoista ja siten paremmin ymmärtämään sen toimintaa, menestystä tai suhdetta toimintaympäristöönsä. Arvoja voidaan lähestyä myös soveltavasta tai normatiivista näkökulmasta. Silloin ehdotetaan, miten organisaation arvoja tulisi määritellä, hyödyntää ja viestiä sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä näkökulma on vahvasti esillä erilaisissa johtamisopeissa ja johtamisen tutkimuksessa, joita esittelemme seuraavaksi.

## **Arvojen merkitys työelämässä ja johtamisessa**

Johtamisen historiallisessa tarkastelussa voidaan tunnistaa erilaisia johtamisoppeja ja suuntauksia, joissa arvoilla ja arvojohtamisella on keskeinen rooli. Johtamisen historiallista kehitystä tutkineet Stephen Barley ja Gideon Kunda (1992) esittävät, että johtamisopit voidaan jakaa rationaalista ja normatiivista kontrollia painottaviin. Rationaalisen kontrollin näkökulmasta organisaatio on koneen kaltainen yksikkö, jonka johtamisessa korostuvat menetelmät, prosessit ja järjestelmät. Normatiivisen kontrollin näkökulmasta organisaatio on yhteisö, ”jossa jaetaan arvot ja sitoudutaan yhteiseen moraaliiin” (Seeck 2008, 33). Normatiivista retoriikkaa tai ideologiaa painottavat johtamisopit, kuten 1950-luvulla voimistunut ihmissuhdekoulukunta ja 1980-luvulta vahvasti vaikuttanut organisaatiokulttuurin johtaminen, korostavatkin jaettujen arvojen ja tavoitteiden merkitystä ja arvoja johtamisen välineenä (Barley & Kunda 1992). Tavoitteena on työntekijöiden arvojen, tavoitteiden ja uskomusten muokkaaminen työnantajan arvoja ja tavoitteita vastaaviksi ja palveleviksi (Barley & Kunda 1992; Seeck 2008).



Normatiivisista johtamisopeista erityisesti arvojohtaminen ja organisaatiokulttuurin johtaminen nivoutuvat kiinteästi toisiinsa. Organisaatiokulttuuria koskeva hahmottaminen luo usein pohjan arvojen tarkastelulle (Järvensivu 2007, 27). Erityisesti vahvan kulttuurin merkitystä korostavat johtamisopit painottavat organisaatiokulttuurin tuomaa liiketoimintaetua: ainutlaatuinen, työntekijöitä innostava ja sitouttava kulttuuri ei ole kilpailijoiden kopioitavissa. Vahva kulttuuri luodaan johtamisen keinoin muokkaamalla arvoja, uskomuksia ja jaettuja merkityksiä (Seeck 2008.) Arvojohtaminen (*values-driven management/leadership, value-based management, managing by values*) tiivistyy siten näkemykseen, että johdon tehtävänä on luoda vahvat arvot liiketoimintaetua luovan kulttuurin pohjaksi. Vahvan kulttuurin mukaista arvojohtamista on kutsuttu myös ”arvojen insinöröinniksi” (Järvensivu 2007).

Arvojohtamisen ja organisaatiokulttuurin johtamisen oppien mukaan johdon tai koko työyhteisön tehtävänä on kiteyttää strategiset arvot ja normit. Arvoja voidaan ja tulee hyödyntää vahvan vision luomiseen. Lisäksi tulee huolehtia siitä, että arvot toteutuvat organisaation toiminnassa. Tämä voidaan varmistaa paitsi rekrytointikäytännöillä (eli palkkaamalla työntekijöitä, jotka jakavat organisaation arvot), myös vahvistamalla arvoihin sitoutumista ja työyhteisöön osallistumista. Tämä voi tapahtua muun muassa koulutusohjelmilla, joiden sisältö nivotaan arvoihin, arvojen kommunikoinnilla eri yhteyksissä ja arvojen mukaisella palkitsemisella. (Järvensivu 2007; Seeck 2008.)

Organisaatiokulttuurioppi syntyi 1980-luvulla ja sen näkökulmia on sittemmin omaksuttu myös muihin johtamisoppeihin, kuten strategiajohtamiseen. Arvojen merkitys näyttää uudelleen korostuneen 2010-luvulla, jolloin siirryttiin tavoittelemaan itseohjautuvia ja verkostomaisia organisaatioita. Hierarkiaa vieroksuissa organisoitumismuodoissa toiminnan suunnan toivotaan tulevan sääntöjen ja ohjeiden sijaan yhteisesti jaetusta arvomaailmasta, joka ohjaa tavoitteiden asettamista ja toimintaa.

Arvojohtamisen näkökulmasta arvojen viestimisessä organisaation verkkosivuilla onkin havaittavissa seuraavia perusolettamuksia:

- Arvot viestivät tuleville ja nykyisille työntekijöille yrityksen arvomaailmasta. Arvojen viestimisellä pyritään sitouttamaan heitä yrityksen tavoitteisiin.

- Arvot viestivät tuleville ja nykyisille työntekijöille sekä asiakkaille työn tekemisen tavasta ja tähän sitoutuvasta toiminnan laadusta. Arvoilla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa.
- Omintakeiset arvot viestivät asiakkaille ja tuleville työntekijöille yrityksen ainutlaatuisuudesta, joka erottaa sen kilpailijoista. Arvot rakentavat mielikuvaa ja brändiä.
- Arvot auttavat tekemään päätöksiä itseohjautuvasti. Arvot ovat osa uudenlaista työn johtamista ja kontrollia.

Arvot nivoutuvat tiivistii myös toiseen viime vuosikymmeninä yleistyneeseen tapaan tarkastella yrityksen johtamista ja yhteiskunnallista roolia. Se on yritysten yhteiskuntavastuu (*corporate social responsibility*) eli yritys vastuu. Tämän keskustelun taustalla on globalisaation myötä tapahtunut suurten monikansallisten yritysten muodostuminen ja yritysten vallan lisääntyminen. Siten keskustelu yritys vastuusta koskee eri tavoin yritysten ja yhteiskunnan suhdetta. (Joyner & Payne 2002.) Sidosryhmien odotuksiin ja arvoihin vastaamisen tärkeyttä korostava sidosryhmäteoreettinen näkökulma onkin ristiriidassa esimerkiksi Milton Friedmanin (1970) esittämän ajatuksen kanssa, että yrityksen ainoa vastuu on tuottaa arvoa omistajilleen. Tästä omistajalähtöisestä näkökulmasta voidaan yritys vastuun korostaminen hyväksyä vain, jos se kasvattaa yrityksen arvoa ja omistajien voittoja. (Elo-Pärssinen 2007.)

Yritys vastuu ja yrityksen arvot linkittyvät toisiinsa, sillä arvot määrittävät yrityksen vastuullisuustoimintaa. Sidosryhmäteoreettisesta näkökulmasta vastuullisuuden johtamisessa onkin kyse omien ja eri sidosryhmien arvojen tunnistamisesta sekä erilaisten arvojen välillä tasapainoilusta (Elo-Pärssinen 2007, 13). Organisaatiot näyttäytyvät keskeisten sidosryhmien muodostamina järjestelminä ja vuorovaikutussuhteina eri sidosryhmien välillä (Parmar ym. 2010). Normatiivinen lähestymistapa ottaa kantaa siihen, miten ja miksi organisaation tulisi huomioida sidosryhmänsä. Vastuulla on useita eri ulottuvuuksia, kuten taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen. Nämä voivat painottua yritysten vastuullisuus lupauksissa eri tavoin esimerkiksi toimialasta riippuen. Tässä tutkimisissa organisaatioissa vastuullisuusarvot kytetään vahvasti toiminnan tekniseen laatuun ja luotettavuuteen. Vastuullisuuteen voidaan sitoutua myös eri tavoin ja eri tasoilla (esimerkiksi lainsäädännön vähimmäisvaat-

timusten mukaan, hyväntekeväisyyden harjoittamiseksi, yrityksen mission ja strategian toteuttamiseksi). Eri vastuullisuusvalintojen voidaan katsoa heijastelevan yrityksen omistajien tai sidosryhmien arvoja. (Elo-Pärssinen 2007.)

Yritysvastuun ja normatiivisen sidosryhmäteorian näkökulmasta vastuullisuudella ja vastuuarvoista viestimisellä on seuraavia tavoitteita:

- Vastuullisuudesta ja siihen nivoutuvista arvoista viestiminen kertoo eri sidosryhmille (esimerkiksi henkilöstölle, rahoittajille, asiakkaille, kansalaisille), miten organisaatio pyrkii toimimaan suhteessaan heihin ja mitä organisaatio odottaa heiltä.
- Vastuullisuudesta ja siihen liittyvistä arvoista viestiminen rakentaa organisaation brändiä luotettavana toimijana suhteessa eri sidosryhmiin.

Näin ollen arvoilla on osittain päällekkäisiä ja osittain eri tehtäviä. Ne näkyvät kilpailevina tai toisiaan täydentävinä ”järkinä” eli rationaliteetteina tavoissa, joilla arvoja määritellään ja arvoista viestitään. Foucault’n mukaan rationaliteetit ovat joukko päämääriä ja keinoja niiden saavuttamiseksi (Townley 2008, 3–5, 96–97). Organisaatioiden johtamisen näkökulmasta arvot ovat johtamisen keinoja strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Tämä näkyy muun muassa siinä, että arvojen määrittelyn ja arvoista viestimisen tavat ovat sidoksissa organisaatioiden toimintaa ohjaaviin johtamisoppeihin. Seuraavan empiirisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, missä määrin näitä arvojen erilaisia järkiä ja käyttötarkoituksia voidaan tunnistaa, kun analysoidaan Suomen suurimpien työnantajien arvoja.

## **Arvojen tarkastelu ja jaottelu**

Organisaatioarvoja voidaan tarkastella paitsi normatiivisesta myös deskriptiivisestä näkökulmasta, jolloin keskitytään määriteltyjen tai tunnistettujen arvojen kuvailuun. Organisaatioarvot voidaan jakaa kahteen pääryhmään: toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin (eli organisaation perustehtävään) liittyviin arvoihin (esimerkiksi asiakaslähtöisyys,

oppimiskykyisyys, uudistusmyönteisyys, kasvuhakuisuus, taloudellinen kannattavuus) sekä yleisiin eettisiin arvoihin (esimerkiksi rehellisyys, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus). Eettisiä ovat arvot, jotka ovat yleisesti velvoittavia ja koskevat kaikkien ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä roolista, tehtävästä tai muista erityispiirteistä riippumatta (Airaksinen 1987, 62; Mizzoni 2010, 1–2, 5). Toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin liittyvät arvot ovat periaatteessa, vaikka eivät aina käytännössä, erottelevampia kuin eettiset arvot, jotka yleisen velvoittavuutensa vuoksi koskevat mitä tahansa ihmisen toimintaa.

Organisaatioarvojen valinnan taustalla ovat sisäinen ja ulkoinen tilanne, odotukset, toimintaympäristö ja organisaation historia. Nämä seikat yhdessä vaikuttavat siihen, mitkä arvot ovat organisaation kannalta relevantteja. Esimerkiksi Volkswagenin on ollut vuoden 2015 päästöhuujauuskandaalin jälkeen luonteva korostaa pyrkivänsä entistä pontevammin rehellisyyteen ja lahjomattomuuteen (Volkswagen Group Code of Conduct 2017, Volkswagen Strategy 2025).

Arvojen yhteinen määrittely on tärkeää muun muassa siksi, että organisaation eri osapuolet, johto ja johdettavat, voivat tuntea tulleensa kuulluiksi ja huomioon otetuiksi. Lisäksi arvojen saavuttamista on voitava arvioida, mikä edellyttää arvojen operationalisointia eli mitattavaan muotoon määrittelyä tai muuta tapaa saada palautetta arvojen toteutumisesta. Vaikka arvot itse eivät olisi mitattavissa, ihmisten kokemusta arvojen toteutumisesta voi olla mahdollista selvittää (Kauppinen 2002, 20; Kujala & Kuvaja 2002, 162; Puohiniemi 2003, 216; Viinamäki 2008, 69–78).

## **Suomen suurimpien työnantajien organisaatioarvot**

Suomen 10 suurinta työnantajaa on henkilöstömäärän mukaan seuraavat (julkisen sektorin työnantajat tummennetulla pohjalla):

**Taulukko 1.** Suomen suurimmat työnantajat (lähde: Suomen Asiakastieto Oy)

1.	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä	22 425
2.	Posti Oy	13 474
3.	StaffPoint Oy	12 641
4.	Helsingin yliopisto	7 205
5.	SOL Palvelut Oy	6 977
6.	Kesko Oyj	6 576
7.	Nordea Bank Finland Abp	5 875
8.	Lassila & Tikanoja Oyj	5 759
9.	Kansaneläkelaitos	5 583
10.	Nokia Solutions and Networks Oy	5 508

Tutkimme nyt näiden organisaatioiden arvoja sekä sitä, mistä nuo arvot ovat löydettävissä organisaatioiden verkkosivuilta. Tämän jälkeen jaamme näitä organisaatioarvoja eri ryhmiin, jotta niistä voitaisiin saada mahdollisimman valaiseva ja monipuolinen käsitys. Keskeinen jako on eettisiin ja ei-eettisiin arvoihin. Lisäksi esitämme, että ei-eettiset arvot voidaan jakaa toiminnan laatua kuvaaviin, yrityksen toimintaa ohjaaviin, työn tekemisen tapaa tai työasennetta kuvaaviin sekä vastuullisuus-sitoumuksia tai -lupauksia kuvaaviin arvoihin. Lopuksi keskustelemme havaintojen pohjalta, miten ja mihin organisaatioarvojen kommunikoinnilla pyritään luomaan järkeä.

*1. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä*

HUS:n sivuilta löytyvät ensin sen asettamat ympäristötavoitteet. Ympäristöarvot ja -kysymykset ovat ymmärrettävästikin tärkeässä roolissa nykyorganisaatioiden arvomaailmassa ja -viestinnässä. Huoli maailman tilasta ja ekosysteemien kestävydestä yhdistää ihmisiä. HUS:n kolme tärkeintä ympäristöpäämäärää ovat ympäristötietoisuuden ja -johtamisen kehittäminen, ympäristöhaittojen jatkuva vähentäminen ja resurssi-

viisauden sisällyttäminen osaksi toimintaa. Näitä päämääriä luonnehditaan lyhyesti HUS:n ympäristöohjelmassa.

HUS:n strategiassa vuosille 2012–2016 on lueteltu, mutta ei selitetty, organisaatioarvot. Lisäksi vuoden 2018 tilinpäätöksessä kerrotaan HUS:n strategiaan liittyvät avaintavoitteet, jotka ovat arvonluonteisia. HUS:n eettisen toimikuntien tehtävänä on arvioida erityisesti lääketieteelliset tutkimushankkeet ja antaa niistä perusteltu lausunto. Myös tämä arviointi ilmaisee ja rakentaa HUS:n arvopohjaa ja -ratkaisuja.

HUS:n strategiassa nimetään seuraavat arvot:

Ihmisten yhdenvertaisuus

Potilaslähtöisyys

Luovuus ja innovatiivisuus

Korkea laatu ja tehokkuus

Avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus

Ensimmäinen arvo on eettinen eli kaikkia ihmisiä koskeva ja ketä tahansa velvoittava. Viimeinen on yhteisöllisten arvojen rypäs. Arvot 2.–4. ovat HUS:n tehtävän ja toimialan kannalta leimallisempia: asiakaisiin, tehokkuuteen ja toimivuuteen liittyviä. Silti nämäkin arvot ovat hyvin yleisluonteisia ja monitulkintaisia.

## *2. Posti*

Missionsa mukaan Postin tehtävänä on pitää huolta kaupankäynnin ja arjen sujuvuudesta. Siinä missä HUS korostaa ympäristötavoitteita, Posti korostaa vastuullisuutta, joka jakautuu yritys vastuuseen, taloudelliseen vastuuseen, yhteiskuntavastuuseen ja henkilövastuuseen. Lisäksi Posti puhuu ”vihreästä logistiikasta” ja ilmaisee sitoutuneensa YK:n Global Compact -periaatteisiin. Global Compact on maailmanlaajuinen foorumi, jossa yritykset ja sidosryhmät tekevät tiivistä yhteistyötä kestävästä kehityksen puolesta.

Arvojen löytäminen Postin sivuilta on vaikeaa. Arvoista ei kerrota Postin strategiassa, joka on kuitenkin yleensä se konteksti, jossa organisaatiot esittelevät ja perustelevat arvojaan. Postin arvot löytyvät kuitenkin toisesta strategiasta liittyvästä dokumentista. Arvot ovat seuraavat:

Menestyminen asiakkaan kanssa  
Kehittyminen ja innovointi  
Vastuun ottaminen  
Yhdessä onnistuminen

Lisäksi asiakaslupauksena esitetään, että Posti on helppo, nopea, luotettava ja vastuullinen. Myös Posti ilmaisee arvonsa laajahkoilla kuvauksilla siitä, millainen se haluaa olla. Postin muut arvot ovat organisaation perustehtävään liittyviä ja sitä tukevia, mutta vastuun ottaminen on yleinen eettinen arvo.

### *3. StaffPoint Oy*

Vuokratyöväilytystä hoitava StaffPoint kutsuu arvojaan JALO-arvoiksi ja ne kerrotaan yrityksen etusivulla. Akronyymi JALO tulee arvojen alkukirjaimista:

Joustavuus  
Asiakaslähtöisyys  
Luotettavuus  
Osaaminen

Arvot kerrotaan myös ”Työnhaku ja -ura” sekä ”StaffPoint-työnantajana”-otsikoiden alla. Työnhakijoiden odotetaan siis olevan kiinnostuneita mahdollisen työnantajansa arvoista tai heidän toivotaan tutustuvan niihin. Arvojen luettelemisen ja selittämisen lisäksi StaffPoint puhuu strategiansa ytimestä, joka muodostuu viidestä tavoitteesta: kannattavasta kasvusta, tuottavuudesta, johtajuudesta, tunnettuudesta ja strategisista kumppanuuksista. Niitä StaffPoint sanoo kehittävänsä työyhteisössä määrätietoisesti.

StaffPointin arvojen luonnehdinta on suunnattu paitsi työntekijöille myös asiakkaille ja muille sidosryhmille. Luonnehdinnat ovat markkinointityylisiä. Arvojen toteuttamisen kriteereistä ja arvioinnista StaffPointilla on vähän sanottavaa. Se jää oikeastaan sen varaan, mitä yritys sanoo osaamisen arvosta: ”Kehitämme osaamistamme jatkuvasti ja [...] otamme opiksi epäonnistumisistamme”.

#### 4. Helsingin yliopisto

Helsingin yliopiston arvot esitellään strategian (2017–2020) yhteydessä. Arvot löytyvät verkkosivuilta melko helposti ja arvoja selitetään laajasti ja ymmärrettävästi. Tässä tarkastelluista organisaatioista Helsingin yliopisto erottautuu perusteellisimpana arvojensa esittelijänä ja selittäjänä.

Helsingin yliopiston arvot ovat seuraavat:

Pyrkimys tietoon ja totuuteen  
Kriittisyys ja eettisyys  
Moniarvoisuus  
Tehokkuus  
Sivistyksen luominen ja säilyttäminen  
Yhteiskunnan perusarvojen kunnioitus

Näistä eettisyys on itsessään yleinen eettinen arvo. Muut arvot nousevat yliopiston tehtävästä, tieteen tuntomerkeistä ja yleisistä organisatorisista hyveistä, kuten tehokkuudesta.

#### 5. SOL Palvelut Oy

SOL Palveluiden arvot löytyvät Perhe-otsikon takaa (SOL on perheyri-tyt). Yritys luonnehtii arvojaan muutamalla lauseella. Luonnehdintojen perusteella arvoja voidaan erottaa enemmän kuin mainitut viisi:

Asiakastyytyväisyys  
Iloisuus  
Luotettavuus  
Luovuus  
Yrittäjämäisyys

Näin on erityisesti kahden ensimmäisen arvon – asiakastyytyväisyyden ja iloisuuden – tapauksessa, joita luonnehditaan sellaisilla käsitteillä kuin hyvä palvelu, hyvä laatu, tyytyväisyys ja itsensä tärkeäksi tunteminen. Luotettavuuden arvo on eettinen perusarvo, kun taas muut arvot liittyvät enemmän SOL Palvelujen toiminnan vaatimuksiin ja tavoitteisiin sekä yrittäjämäiseen toimintatapaan.



SOL Palvelujen arvot ovat paitsi hyvinä ja tärkeinä pidettyjä ominaisuuksia myös toiminnan laatua ja tuloksia koskevia tavoitteita – siis organisaation visioon ja tulevaisuuden hahmotukseen kuuluvia. Näin on erityisesti kahden ensimmäisen arvon, asiakastyytyväisyyden ja iloisuuden tapauksessa. Ennen arvojensa kuvausta SOL Palvelut toteaa, että se ”ei olisi noussut yksittäisestä siivousliikkeestä arvostetuksi palveluyritykseksi ilman käytännön arvojen antamaa tukevaa pohjaa”. Näin yritys itse antaa arvoille suuren painoarvon omassa toiminnassaan ja kehityksessään. Arvojen lisäksi SOL:n sivuilla kerrotaan yrityksen johtamisfilosofiasta, mikä on poikkeuksellista. Vastuullisuusraportissa listataan SOL:n menetystekijät, jotka sisältävät myös arvoja. Yritys kertoo vastuullisuusraportissaan, että se noudattaa toiminnassaan YK:n Global Compact -periaatteita. Niitä ovat muun muassa yleismaailmallisten ihmisoikeuksien tukeminen ja kunnioittaminen. Vastuullisuusraportissa kerrotaan myös siitä, miten SOL kantaa ympäristövastuuta ja sosiaalista vastuuta. SOL:n johtamisfilosofian sanotaan perustuvan myönteiseen ihmiskuvaan.

SOL jättää verkkosivuillaan vierailevalle kuvan, että arvot ja arvokeskustelu ovat yritykselle tärkeitä, ja että arvoilla on keskeinen rooli yrityksen johtamisessa ja esimiestyössä.

## *6. Kesko Oyj*

Keskon strategia, visio ja arvot löytyvät verkkosivuilta ’arvot’ -haulla suhteellisen helposti. Arvoja on ytimekkäästi yksi: ”asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme”. Se sisältää kuitenkin kaksi osaa: asiakaskeskeytyksen ja laadukkuuden. Molemmat liittyvät Keskon toimialan yleisiin vaatimuksiin, mutta eivät edusta eettisiä arvoja.

Keskon verkkosivuilla on arvoihin liittyvää tarkastelua myös muualla. Utisissa kerrotaan, että Kesko on maailman vastuullisin kaupan alan yritys (23.1.2018). Yrityksen menettelyohjeista (”K Code of conduct”) on sekä henkilöstö- että kumppaniversio. Tämä ohjeisto korostaa Keskon vastuullista toimintatapaa, jota yritys edellyttää myös yhteistyökumppaneiltaan.

Vuosiraportissa 2017 Kesko erottaa arvonluonnissa kolme ulottuvuutta: asiakasarvon, omistaja-arvon ja yhteiskunnallisen arvon. Tällä

yritys kertoo, että se haluaa ottaa toiminnassaan huomioon eri sidosryhmille tärkeitä näkökohtia.

### *7. Nordea Bank Finland Abp*

Nordean arvot löytyvät suhteellisen helposti, mutta monen klikkauksen takaa, ”Tietoa Nordeasta” -osiosta ja ”Keitä olemme” -kohdasta. Arvot kerrotaan ”Tarkoitus ja arvot” -otsikon alla. On erikoista, että arvot on kerrottu vain englanniksi, vaikka muu teksti on suomeksi. Nordean arvot eivät ole kuitenkaan erityisen vaikeasti suomennettavia. Samalla sivulla kerrotaan lyhyesti, mitä arvot tarkoittavat käytännössä. Keskeistä on, että pankki kertoo pyrkivänsä jatkuvasti toteuttamaan arvojaan kaikessa, mitä tekee. Samalla sivulla on kaksi henkilöesittelyvideota, jossa Nordean työntekijät kertovat työstään ja siihen liittyvistä arvoista.

Nordean arvot:

Yhteistyö  
Omistajuus  
Intohimo  
Rohkeus

Näistä rohkeus on klassinen luonteenhyve. Muut arvot ovat pankin toimintatapaan ja painopisteeseen keskittyviä.

Nordean mukaan arvot kertovat, mikä se on, mitä se tekee ja miten toimii yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Pankki kutsuu arvojaan ”sisäiseksi kompassiksi”. Nordea korostaa, että arvot ovat sen toiminnan ytimessä ja että arvoja on pohdittu tarkkaan, koska ne määrittelevät pankin toimintatavan ja auttavat tekemään oikeita päätöksiä. Arvonmäärittelyprosessia ei kuitenkaan esitellä. Nordean mukaan se ei keskity pelkästään saavutuksiin, vaan siihen, miten arvot ohjaavat pääsemään tavoitteisiinsa. Pankki kertoo myös, että se kouluttaa ja johtaa henkilöstöä arvojensa mukaisesti.

### *8. Lassila & Tikanoja Oyj*

Lassila & Tikanojan verkkosivuilla ei nimetä yrityksen arvoja. Arvon-

luonteisia kysymyksiä käsitellään kuitenkin yrityksen vuosikertomuksessa 2017 ”Kiertotalouden käytännön tekijä”. Se löytyy linkkien ”Yritys”, ”Strategiamme” ja ”Vastuullisuus” takaa. Vuosikertomuksessa (s. 24–25) kerrotaan Lassila & Tikanojan yritys vastuuhjelmasta, jonka keskeiset arvonluonteiset osa-alueet ovat seuraavat:

Vastuullinen liiketoiminta  
Ympäristövastuu  
Vastuu henkilöstöstä  
Vastuullinen toimitusketju  
Aktiiviset sidosryhmäsuhteet

Yrityksen mukaan sen palveluilla on keskeinen rooli asiakkaiden vastuullisuuden varmistamisessa. Siksi Lassila & Tikanoja katsoo, että sen on huolehdittava myös oman toimintansa vastuullisuudesta ja vaatimuksenmukaisuudesta. Tätä korostetaan yrityksen ”Tapa toimia” -ohjeistossa.

Lassila & Tikanoja on asettanut yritys vastuulle mitattavat ja seurattavat tavoitteet. Yritys vastuuhjelman toteutumista ohjaa ja seuraa erillinen ohjausryhmä. Etenemisestä kerrotaan yritys vastuuraportissa, joka julkaistaan osana yrityksen vuosikertomusta.

### *9. Kansaneläkelaitos*

Kelan arvot löytyvät toimintakertomuksesta vuodelta 2017. Siihen pääsee etusivulta kohdasta ”Tietoa Kelasta”. Toiminta-ajatuksensa mukaan Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsenäistä selviytymistä eri elämäntilanteissa. Muuten Kelan arvoja ei selitetä tai taustoiteta.

Kelan arvot ovat seuraavat:

Ihmistä arvostava  
Osaava  
Yhteistyökykyinen  
Uudistuva

Ihmisen arvostaminen on yleinen eettinen arvo. Muut arvot koskevat Kelan toiminnan laatua.

## 10. Nokia Solutions and Networks Oy

Nokia Solutions and Networks Oy:llä on samat arvot kuin koko Nokia-konsernilla. Arvolistauksen löytäminen Nokian sivuilta vaatii hieman etsimistä. Yhtiöllä on sekä suomen- että englanninkieliset sivut. Arvoista on enemmän englanninkielisillä sivuilla. Suomenkielisellä sivulla arvoja luetellaan parin klikkauksen päässä etusivulta ”Vastuullisuusstyömme pääperiaatteita” -otsikon alla. Tämä asiayhteys on ylipäänsä tavallinen organisaatioarvojen esittelyssä. Arvot kytketään vastuullisuuteen. Nokian suomenkielisellä sivulla näitä vastuullisuusyön periaatteita mainitaan neljä, englanninkielisellä sivulla viisi. Tuo viides periaate on ilmaistu eri tavoilla yrityksen verkkosivulla ja toimitusjohtajan kirjeessä: *Connecting the world / Making change happen together*.

Arvoja käsitellään kahdessa paikassa: yhtiön vision yhteydessä ja toimitusjohtaja Rajeev Surin avoimessa kirjeessä. Sama kirje sisältyy myös Nokian kestävä kehityksen raporttiin ”People & Planet” (2017).

Nokia mukaan arvot ohjaavat yrityksen toimintaa, päätöksiä sekä vastuuta asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohtaan. Nokia kertoo myös, että se pyrkii toteuttamaan arvoja laajasti ja monipuolisesti niin tavassaan ajatella, toimia ja käyttäytyä kuin tavassaan viestiä.

Englanninkielisellä sivulla puhutaan ”arvoja ohjaavista periaatteista” (*the guiding principles of our values*). Suomenkielisellä sivulla puhutaan yksinkertaisesti arvoista. Arvojen järjestys on erilainen erikielillä sivuilla.

Nokian arvot:

Kunnioitus	1.	Respect
Saavutukset	2.	Challenge
Uudistuminen	3.	Achievement
Haastaminen	4.	Renewal

Arvojen ja arvoja ohjaavien periaatteiden lisäksi Nokian verkkosivuilla ja toimitusjohtajan kirjeessä nimetään yhteiskuntavastuun avainalueet, jotka ovat arvonluonteisia. Myös nämä avainalueet ovat eri kieliversioissa hieman erilaiset.

Englanninkielisillä sivuilla mainitaan myös sellaisia arvoja kuin moninaisuus sekä sukupuolten ja seksuaalinen tasa-arvo. Tätä aihepiiriä käsittelee Nokian StrongHer -ohjelma, joka edistää sukupuolten tasa-arvoa. Sivuilla viitataan myös yleisiin ihmisoikeuksiin.

Kaiken kaikkiaan Nokian verkkosivuilla on paljon asiaa arvoista monessa eri paikassa. Yritysetiikan kysymyksiin erikoistunut Ethisphere -tutkimuslaitos nimesi Nokiaan vuonna 2018 yhdeksi maailman eettisimmistä yrityksistä (Ethisphere Institute 2018).

## Keskustelu ja arviointi

Suomen suurimmat työnantajat viestivät verkkosivuillaan arvoista ja vastuullisuudesta, jotka kietoutuvat tiukasti yhteen. Yrityksen toimiala ja kansainvälisyys näyttävät vaikuttavan siihen, miten erityisesti yritys- vastuusta viestitään. Osalla toimijoista painottuu ympäristövastuu, kun taas osa korostaa esimerkiksi ihmisoikeuksia. Arvojen avulla pyritään luomaan eri sidosryhmille, erityisesti asiakkaille, kuvaa kunnollisesta ja luotettavasta toimijasta. Näin rakennetaan organisaation mainetta ja brändiä sekä toiminnan oikeutusta.

Arvojen avulla viestitään myös siitä, miten nykyisten tai tulevien työntekijöiden odotetaan tekevän työtään. Esimerkiksi Nokian liiketoiminnan etiikan periaatteet kertovat suoraan, mitä työntekijöiltä odotetaan. StaffPoint puolestaan nivoo arvot vahvasti rekrytointiviestintäänsä. Myös muiden yritysten arvoilla viestitään, suoraan tai epäsuorasti, miten yrityksessä toimitaan. Seuraavaksi tarkastelemme arvojen sisältöä yksityiskohtaisemmin muodostaaksemme käsityksen siitä, mitä yritykset pitävät hyvänä ja tärkeänä.

Useimmat tutkituista organisaatioista nimeävät neljä arvoa (taulukko 2). Eniten arvoja mainitsee Helsingin yliopisto (6) ja vähiten Kesko 1 (tai 2). Yhteensä arvoja (ja arvojen ryppäitä) mainitaan kymmenessä organisaatiossa 42, joista erilaisia on 32. Näistä arvoista vain 5 (n. 16 %) on yleisiä eettisiä arvoja. Loput 27 arvoa (n. 84 %) ovat organisaatioiden toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta relevantteja, kuten tehokkuus ja korkealaatuisuus (HUS), kehittyminen ja innovointi (Posti), osaaminen (StaffPoint), pyrkimys tietoon ja totuu-

teen (Helsingin yliopisto) sekä yrittäjyys (SOL) (taulukko 3).

**Taulukko 2.** Suomen suurimpien työnantajien arvot

HUS	Posti	StaffPoint	Helsingin yliopisto	SOL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisten yhdenvertaisuus</li> <li>• Potilas-lähtöisyys</li> <li>• Luovuus ja innovatiivisuus</li> <li>• Korkea laatu ja tehokkuus</li> <li>• Avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menestyminen asiakkaan kanssa</li> <li>• Kehittyminen ja innovointi</li> <li>• Vastuun ottaminen</li> <li>• Yhdessä onnistuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavuus</li> <li>• Asiakas-lähtöisyys</li> <li>• Luotettavuus</li> <li>• Osaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyrkimys tietoon ja totuuteen</li> <li>• Kriittisyys ja eettisyys</li> <li>• Moniarvoisuus</li> <li>• Tehokkuus</li> <li>• Sivistyksen luominen ja säilyttäminen</li> <li>• Yhteiskunnan perusarvojen kunnioitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aurinkoisen tyytyväinen asiakas</li> <li>• Iloinen työn tekeminen</li> <li>• Luotettavuus</li> <li>• Arkiluovuus</li> <li>• Yrittäjyys</li> </ul>
<b>Kesko</b>	<b>Nordea</b>	<b>Lassila &amp; Tikanoja</b>	<b>Kela</b>	<b>Nokia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö</li> <li>• Omistajuus</li> <li>• Intohimo</li> <li>• Rohkeus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuullinen liiketoiminta</li> <li>• Ympäristövastuu</li> <li>• Vastuu henkilöstöstä</li> <li>• Vastuullinen toimitusketju</li> <li>• Aktiiviset sidosryhmäsuhteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmistä arvostava</li> <li>• Osaava</li> <li>• Yhteistyö-kykyinen</li> <li>• Uudistuva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnioitus</li> <li>• Saavutukset</li> <li>• Uudistuminen</li> <li>• Haastaminen</li> </ul>

Kohdeorganisaatiot ovat valinneet selvästi enemmän toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiinsa liittyviä arvoja kuin yleisiä eettisiä arvoja. Tämä on ymmärrettävää, sillä organisaation toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta relevantit arvot yksilöivät organisaatiota paremmin kuin yleiset, kaikkia koskevat eettiset vaatimukset. Organisaatiokulttuurin ja arvojohtamisen hengessä arvoilla

ilmaistaan organisaation yksilöllistä luonnetta ja erityislaatua. Tämä ei kuitenkaan estä sitä, etteikö organisaatio voisi mainita myös eettisiä arvoja erityisesti, jos sille on hyvä syy.

Yleisiä eettisiä arvoja mainitsevat HUS (ihmisten yhdenvertaisuus), Posti ja Lassila & Tikanoja (vastuullisuus), Helsingin yliopisto (eettisyys, perusarvojen kunnioitus), SOL ja StaffPoint (luotettavuus) sekä Kela (ihmisten arvostaminen). Näistä seitsemästä organisaatiosta neljä on julkisen sektorin toimijoita. Yleisistä eettisistä arvoista ehkä yllättävin on Helsingin yliopiston mainitsema perusarvojen kunnioitus. Se luo kuvaa yliopistosta yhteiskunnan tukipylväänä.

SOL:in ja StaffPointin mainitsema luotettavuus herättää kysymyksiä, onko niiden toimialalla epäluotettavuus tai luottamuksen menettäminen yleistä tai yrityksen maineen ja menestyksen kannalta erityisen kohtalokasta. Miksi muuten yritys haluaa korostaa juuri luotettavuutta? Tämän tyyppisiin kysymyksiin voi organisaatio pyrkiä vastaamaan selittämällä arvojaan, kuten SOL ja StaffPoint juuri tekevät. Luotettavuus voi tarkoittaa henkilön ja organisaation moraalista ominaisuutta tai laitteen tai toiminnan teknistä laatua. Tätä moniselitteisyyttä SOL avaa sanomalla, että luotettavuus merkitsee lupausten pitämistä. Näin SOL tulkitsee luotettavuuden henkilöstönsä ja koko organisaation moraalisesti ominaisuudeksi: ”Asiakas voi luottaa meihin, työntekijämme voivat luottaa esimiehiinsä ja me luotamme palveluvastaaviimme.” Samalla SOL lupaa itse olla luotettava. StaffPoint puolestaan kertoo pitävänsä pienetkin lupauksensa. Lupausten pitämisen merkityksessä luotettavuus on eettinen perusnormi. Sen rikkominen olisi kenen tahansa yksilön ja minkä tahansa organisaation uskottavuuden kannalta ongelmallista, ellei peräti tuhoisaa.

Kohdeorganisaatioiden ei-eettisiä arvoja voidaan jaotella monella eri tavalla. Seuraava seitsemänkohtainen jaottelu perustuu organisaatioiden arvolistauksista tunnistettaviin aihealueisiin. Ne ovat osaaminen, vastuullisuus, yhteisöllisyys, luonteenvahvuudet ja asenne, laatu ja tehokkuus, ydintoiminta sekä yrittäjyys ja omistajuus (taulukko 3). Eniten mainitaan osaamis- sekä laatu- ja tehokkuusarvoja. Molemmissa ryhmissä on viisi arvoa. Vähiten mainitaan yrittäjyys- ja omistajuusarvoja.

## Taulukko 3. Suomen suurimpien työnantajien eettiset ja ei-eettiset organisaatioarvot

Ei-eettiset organisaatioarvot (27)

### **Osaamisarvot (5)**

- Luovuus ja innovatiivisuus (HUS, SOL)
- Kehittyminen (Posti)
- Osaaminen (StaffPoint, Kela)
- Uudistuminen (Kela, Nokia)
- Haastaminen (Nokia)

### **Vastuullisuusarvot (4)**

- Vastuullinen liiketoiminta (Posti, Lassila & Tikanoja)
- Ympäristövastuu (Lassila & Tikanoja)
- Vastuu henkilöstöstä (Lassila & Tikanoja)
- Vastuullinen toimitusketju (Lassila & Tikanoja)

### **Yhteisölliset arvot (3)**

- Avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus (HUS)
- Yhteistyökyky (Posti, Nordea, Kela)
- Yhteiskunnan perusarvojen kunnioitus (Helsingin yliopisto)

### **Eettiset arvot (5)**

- Ihmisten yhdenvertaisuus (HUS)
- Vastuun ottaminen (Posti, Lassila & Tikanoja)
- Eettisyys, perusarvojen kunnioitus (Helsingin yliopisto)
- Luotettavuus (StaffPoint, SOL)
- Ihmisarvo (Kela)

### **Luonteenvahvuudet ja asennearvot (4)**

- Iloinen työn tekeminen (SOL)
- Intohimo (Nordea)
- Rohkeus (Nordea)
- Kunnioitus (Nokia)

### **Laatu- ja tehokkuusarvot (5)**

- Asiakaslähtöisyys, potilaslähtöisyys (HUS, Posti, StaffPoint, SOL, Kesko, Lassila & Tikanoja, Kela)
- Tehokkuus (HUS, Helsingin yliopisto)
- Joustavuus (StaffPoint)
- Laatu (Kesko)
- Saavutukset (Nokia)

### **Ydintoiminnan arvot (4)**

- Pyrkimys tietoon ja totuuteen (Helsingin yliopisto)
- Kriittisyys (Helsingin yliopisto)
- Moniarvoisuus (Helsingin yliopisto)
- Sivistyksen luominen ja säilyttäminen (Helsingin yliopisto)

### **Yrittäjyys- ja omistajuusarvot (2)**

- Yrittäjyys (SOL)
- Omistajuus (Nordea)



Osaamisarvoja mainitsee viisi organisaatiota (HUS, SOL, Posti, StaffPoint, Kela, Nokia). Osaamisarvojen merkityksen voidaan ajatella korostuvan nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa yrityksiltä odotetaan jatkuvaa innovatiivisuutta ja uudistumiskykyä. Korostamalla osaamista ja uudistumista yritys viestii paitsi asiakkailleen myös henkilöstölle, sijoittajille ja rahoittajille, että se arvostaa kykyä oppia ja luoda uutta.

Erityisesti Lassila & Tikanoja keskittyy vastuullisuusarvoihin, ja Postikin mainitsee vastuun ottamisen. Yhteisöllisiä arvoja mainitaan viidessä organisaatiossa (HUS, Posti, Nordea, Kela, Helsingin yliopisto). Luonteenvahvuuksiin ja asennearvoihin viitataan kolmessa organisaatiossa (SOL, Nordea, Nokia); selvimmin ne korostuvat Nordeassa. Näiden arvojen voidaan katsoa kertovan organisaation eetoksesta eli luonteenlaadusta. Voidaan olettaa, että ne pyrkivät antamaan itsestään kuvan ”persoonina” vahvistaakseen asiakkaidensa luottamusta ja mielenkiintoa. Erityisesti asenne- ja yhteisöarvot kertovat siitä, miten ja millä otteella töitä tehdään ja asiakkaan toimeksiannoista suoriudutaan. Yhteisö- ja asennearvot nivoutuvat organisaatiokulttuurijatteluun ja viestivät sekä työntekijöille että asiakkaille organisaation identiteetistä.

Laatu- ja tehokkuusarvoja mainitaan kaikissa muissa kohdeorganisaatioissa paitsi Nordeassa. SOL ja Nordea mainitsevat yrittäjyys- ja omistajuusarvot. Laatu- ja tehokkuusarvot sekä erityisesti yrittäjyys- ja omistajuusarvot kertovat asiakkaille, mutta myös muille sidosryhmille, että yritys ottaa asiakkaiden tarpeet huomioon ja tuottaa arvoa heille ja omistajille.

Tarkasteltujen organisaatioiden tehtävän ja toimialan kannalta leimallisista arvoista muutamat toistuvat. Seitsemän organisaatiota (HUS, Posti, StaffPoint, SOL, Kesko, Lassila & Tikanoja sekä Kela) mainitsee asiakaslähtöisyyden. Siitä on muutamia muunnelmia, kuten ’potilaslähtöisyys’, ’tyytyväinen asiakas’, ’aktiiviset sidosryhmäsuhteet’ sekä ’ihmistä arvostava’. Yhteistyökyvyn arvo toistuu kolmesti (Posti, Nordea, Kela) ja sen erilaisia muunnelmia ovat yhdessä onnistuminen (Posti) ja yhteistyö (Nordea). StaffPoint ja SOL mainitsevat luotettavuuden. Viisi eri arvoa mainitaan hieman eri sanoin kahdesti. Molemmat tehokkuuden maininneet organisaatiot edustavat – yllättävää tai ei – julkista sektoria (HUS, Helsingin yliopisto). StaffPoint ja Kela mainitsevat osaamisen;

Posti ja Lassila & Tikanoja puhuvat sekä eettisestä vastuusta että vastuullisuudesta osaamisena ja huolellisuutena; Kela ja Nokia mainitsevat uudistumisen; HUS ja SOL luovuuden.

Arvojen yhteneväisyys (n. 28 %) on sinänsä luonnollista, koska arvoissa on kysymys yleisimmän tason ihanteista ja tavoitteista. Ne ovat monissa organisaatioissa lähellä tosiaan, koska arvot koskevat ihmisten toimintaa. Arvojen yhteneväisyydessä ei siis välttämättä ole kyse niiden heikosta yhteydestä organisaation perustehtävään, vaan enemmän siitä, että inhimillistä toimintaa eri tahoilla yhdistävät samat lainalaisuudet. Tämä on kuitenkin ristiriidassa sen vaatimuksen kanssa, että arvojen tulisi olla omintakeisia ja tunnistettavia, jotta ne toimisivat vahvan ja ainutlaatuisen kilpailukykyä tuovan kulttuurin pohjana.

Vaikka ympäristökysymykset ja -arvot ovat nykyisin paljon esillä tiedotusvälineissä ja sosiaalisessa mediassa, vain Lassila & Tikanoja mainitsee omalla listallaan ympäristövastuun. Se tietysti sopii hyvin yrityksen toimialaan. Muun muassa HUS ja SOL tarkastelevat ympäristötavoitteita verkkosivuillaan laajasti muualla kuin arvolistalla.

On valaisevaa muutenkin kiinnittää huomiota siihen, mitä arvolistoilta puuttuu. Vaikka kyseessä on Suomen suurimmat työnantajat, yksikään niistä ei mainitse henkilöstön hyvinvointia. Tosin Lassila & Tikanoja mainitsee henkilöstötyytyväisyyden, HUS keskinäisen arvostuksen, ja SOL:in mukaan työntekijän tulee tuntea itsensä tärkeäksi. Yleisesti ottaen henkilöstön näkökulma loistaa kuitenkin poissaolollaan. Syitä voi olla monia. Henkilöstön mainitsematta jättäminen voi kertoa ensinnäkin siitä, millaiseksi organisaatorakenne ymmärretään: henkilöstöllä ei ole ”ääntä” organisaation sisällä, niissä ollaan vain töissä, mutta demokraattinen ulottuvuus puuttuu. Henkilöstön mainitsematta jättäminen voi kertoa myös siitä, että arvolistat on suunnattu erityisesti asiakkaille ja sidosryhmille. Lisäksi organisaatiot voivat korostaa monella muulla tavalla olevansa hyviä työnantajia, vaikka eivät tuo sitä esille arvolistoissaan. Tämä näkyy erityisen selvästi StaffPointin sivuilla, joissa arvoja käsitellään ”Työnhaku ja -ura” sekä ”StaffPoint-työnantajana” -otsikoiden alla. Se, että henkilöstö jätetään mainitsematta voi kertoa myös siitä, että arvojen ajatellaan olevan organisaatiokulttuuriparadigman oppien mukaisesti koko organisaation kivijalka. Jos arvot ovat yhdessä jaetun arvomaailman kuvauksia, ei niissä tarvitse erikseen kuvata suhdetta hen-

kilöstöön, vaan tätä suhdetta kuvataan esimerkiksi sitoutumalla esimerkiksi osaamiseen (osaamisen kehittäminen), luottamukseen (luottamus henkilöstöön), yhteistyöhön ja keskinäiseen arvostukseen.

Kohdeorganisaatioista SOL:illa on levein arvopaletti. Se mainitsee osaamisarvon (luovuus), asennearvon (iloisuus), laatuarvon (asiakslähtöisyys) ja yrittäjyysarvon. Kapein arvopaletti on Lassila & Tikanojalla, joka keskittyy vastuullisuuteen. Toisaalta voidaan huomauttaa, että Lassila & Tikanoja kiinnittää huomiota vastuullisuuden eri ulottuvuuksiin: liiketoiminnan vastuullisuuteen, ympäristövastuuseen, vastuuseen henkilöstöstä ja vastuulliseen toimitusketjuun.

Arvoja voi luonnollisestikin tulkita ja ymmärtää niin organisaation johdon, henkilöstön, asiakkaiden kuin muiden sidosryhmien näkökulmasta. Arvojen esittelyn asiayhteys monilla verkkosivuilla on vastuullisuus, mille on tyypillistä, että lukijaksi oletetaan asiakas tai muu organisaatiota ulkopuolelta tarkasteleva. StaffPoint Oy erottuu muista tarkastelluista organisaatioista siinä, että arvojen esittely tapahtuu työnhakijoille suunnatussa verkkosivujen osiossa. StaffPoint haluaa siis esitellä arvojaan nimenomaan mahdollisille uusille työntekijöilleen, mikä tuo tarkasteluun sekä sisäpuolisen että ulkopuolisen ulottuvuuden.

Toistuvasti Suomen suurimmilla työnantajilla esiintyvissä arvoissa – asiakslähtöisyydessä ja yhteistyökyvyssä – ei ole juuri eroa sen suhteen, edustaako organisaatio yksityistä vai julkista sektoria. Julkisen sektorin organisaatiot mainitsevat eettisiä arvoja hieman enemmän kuin yksityiset yritykset, mutta ero on pieni (3:4).

## Lopuksi

Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet suurten suomalaisten työnantajien arvoja kiinnittäen huomiota paitsi siihen, minkälaisia arvoja erilaisilla organisaatioilla on, myös arvojen käytön järkeen. Tämän tutkimuksen perusteella arvojen tärkeä tehtävä on esittää organisaatiota myönteisessä valossa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Arvoilla viestitään yritysten ja organisaatioiden ”tuotteesta” ja tehdyn työn laadusta yrityksen ulkopuolelle. Arvoja suunnataan vähemmän organisaatioiden toimijoille ja työntekijöille. Erityisesti laatuun ja tehokkuuteen sekä

yrittäjyyteen ja omistajuuteen nivoutuvat arvot kertovat asiakkaille ja sijoittajille toiminnan vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta.

Arvoilla on kuitenkin käyttöä myös organisaatioiden itseymmärryksessä sekä toiminta- ja johtamiskulttuurin rakentamisessa. Osaamisarvoilla viestitään paitsi asiakkaille myös työntekijöille yrityksen pyrkivän jatkuvaan uudistumiseen, jopa edelläkävijyyteen. Osaamisarvoja, yhteisöllisyysarvoja sekä luontevahvuus- ja asennearvoja yhdistämällä yritykset voivat pyrkiä muodostamaan omaleimaisen kokonaisuuden, joka muodostaa toimintaa ohjaavan ja brändiä rakentavan arvomaailman. Osana brändin rakentamista yritys pyrkii kuvaamaan, millä asenteella siellä toimitaan ja tehdään töitä. Osa arvojen viestimisen järkeä onkin sitouttaa eri sidosryhmiä, erityisesti henkilöstöä, yrityksen tavoitteisiin.

Tutkimuksemme mukaan organisaatiot esittelevät arvojen parina vastuullisuutta. Viestimällä arvoja ja vastuullisuutta yhdessä organisaatiot rakentavat toiminnalleen oikeutusta ja hyväksyntää eri sidosryhmien silmissä. Lisäksi organisaatiot pyrkivät sitouttamaan myös kumppaneitaan ja asiakkaitaan vastuullisuuteen.

Arvojen määrittelyssä näyttää olevan järkeä erityisesti organisaation maineen hallinnan sekä toiminnan ohjauksen ja oikeutuksen näkökulmista. Arvojen käyttö on organisaatioille järkevää, sillä arvot näyttävät olevan organisaation johtamisen ja sen toiminnasta viestimisen välineinä. Arvoilla on siis välinearvoa. Viestityt arvot eivät kuitenkaan kerro arvojen käytännön toteutumisesta. Tästä herää jatkotutkimuksen arvoisia kysymyksiä: millainen on organisaation sisäinen näkökulma arvoihin? Missä määrin organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa kyetään pitämään mielessä arvoihin kirjattuja pitkän aikavälin ja yleisimmän tason tavoitteita? Viekö päivittäisten rutiinien ja ”tulipalojen sammuttaminen” kaiken ajan ja huomion? Jääkö voimia arvioida arvojen toteutumista? Ovatko arvot vain viestinnän ja johtamisen välineitä, vai voidaanko organisaatioiden havaita edistävän arvojensa mukaista ”hyveellistä” toimintaa laajemmin osana johtamista tai työn tekemistä tai yhteiskunnassa yleisesti?

Mitä enemmän arvoja hyödynnetään osana viestintää ja johtamista, sitä tärkeämmäksi näiden kysymysten tarkastelu muodostuu. Toisin kuin vastuullisuusjohtamisessa, jossa lupausten toteutumista on tapana seurata asetettujen tavoitteiden ja indikaattorien avulla, arvojohtami-

selle ei yleensä määritellä tarkkaa toteuttamisohjelmaa. Arvojen viestinnässä onkin vaarana, että päälle liimatut tai toiminnan kanssa ristiriidassa olevat arvot tekevät organisaatiossa työskenteleville sen toiminnasta entistä järjettömämpää. Tärkeä jatkotutkimuksen aihe olisikin, miten eri organisaatiot valitsevat ja määrittävät arvonsa sekä niiden toteutustavat, ja miten arvojen toteutumista arvioidaan ja mitataan. Lisäksi organisaatioiden toimintaa ohjaavia arvoja on syytä tarkastella erillään niiden omista arvolistoista. Silloin pyritään empirisesti havainnoiden tunnistamaan niitä arvoja ja hyveitä, jotka eri tilanteissa tosiasiallisesti ohjaavat organisaation toimintaa.

## 2.

# Rajaton viestintä haastaa eettiseen keskusteluun

**Mervi Varhelahti & Paula Aali**

Viestintäteknologian kehittyminen ja erityisesti älypuhelimien käytön lisääntyminen ovat mahdollistaneet uusia työnteon ja viestimisen muotoja. Älypuhelimet ovat jatkuvasti mukana ja pikaviestimiin sekä pilvipalveluihin on jatkuva pääsy, milloin ja mistä vain. Kyse on rajattomasta työstä, jossa yksityis- ja työelämän ero ei ole enää selkeä (Derks ym. 2015; Kinnunen ym. 2016).

Tilanne on kaksitahoinen, toisaalta muutokset vaikuttavat myös työhön ja tehostavat sitä, mutta tähän liittyy myös riskejä (Morandin ym. 2018). Mazmanian ym. (2013) viittaavat autonomiseen paradoksiin, jossa asiantuntijalla on mahdollisuus työskennellä missä ja milloin vain, mutta samalla tällainen vapaus luo työntekijälle tunteen, että tämän on oltava tavoitettavissa aina eikä työtä pääse pakoon. Kyse ei ole kuitenkaan ainoastaan työ- ja vapaa-ajasta, vaan usein myös raja ammatillisen roolin ja vapaa-ajan roolin välillä hämärtyy (Kinnunen ym. 2016). Teknologiaa ei tule nähdä vain välineenä (Daft & Lengel 1984) vaan toi-

mintatapana, joka määräytyy sosiaalisten suhteiden kautta (Contractor & Eisenberg 1990).

Edellä kuvattuihin muutoksiin liittyy vahvasti eettinen ulottuvuus, jossa yhteiskunnan ja organisaatioiden, mutta myös työntekijöiden tulee kantaa velvollisuutensa (Chen ym. 2017). Artikkelissa tutkitaan erityisesti asiantuntijatyön vapaa-ajan ja työajan rajan hämärtymiseen liittyviä eettisiä näkökulmia sekä asiantuntijan omaa roolia loogisena itseohjautuvana viestijänä ja eettisen toiminnan edistäjänä. Asiantuntijalla tarkoitetaan tässä artikkelissa henkilöä, jolla on vahva teoreettinen ymmärrys ja käytännön taidot tietyssä asiassa ja joka pystyy kehittämään osaamistaan ja toimimaan sosiaalisissa verkostoissa (Tynjälä 2010; Palonen ym. 2013). Tarkastelun toimintaympäristönä on finanssialan asiantuntijoiden viestintä Twitterissä. Tavoitteena on selvittää, onko Twitter-viestinnässä vapaa-ajan ja työajan hämärtymiseen viittavia ilmiöitä ja jos on, niin mitä?

Keskustelun herättäminen on tärkeää liiketoiminnan alalla, jossa on tunnistettu eettisen toiminnan ohjeistuksen tuovan liiketoimintaan positiivista lisäarvoa (Miles & Mangold 2014). Olennaiseksi nousee asiantuntijan ammatillinen eettinen osaaminen, mikä ilmenee hänen viestinnässään ja muussa toiminnassaan.

## **Eettinen toiminta osana viestintäosaamista**

Teknologianmuutos ja suuret tieto- ja informaatiovirrat muuttavat asiantuntijuutta. Tieto erityisistä asioista saattoi olla ennen vain tietyllä asiantuntijalla, joka oli saavuttanut asiantuntijuuden koulutuksen ja työkokemuksen kautta. (Jakonen 2017, 12–13.) Nyt viestintäteknologia mahdollistaa sen, että tieto on kaikkien saatavilla ja jaettavissa.

Asiantuntijuuteen kuuluu olennaisesti tarkoituksenmukaisen tiedon löytäminen ja sen hyödyntäminen organisaatioissa (Hakkarainen et al. 2012). Tieto ei kuulu enää vain tietylle asiantuntijalle, vaan tiimeille ja yhteisöille (Palonen & Gruber 2010). Huomattavaa on, että myös palvelujen käyttäjät voivat olla asiantuntijoita (Jakonen 2017, 17–18). Asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää osallistumista asiantuntijatyön sosiaalisiin käytäntöihin (Tynjälä 2010). Asiantuntijatieto kehittyy näin

erilaisissa sosiaalisissa vuorovaikutteisissa konteksteissa (Heiskanen 2006, 188) ja verkostoissa myös asiakkaiden kanssa (Parviainen 2006, 10).

Näissä verkostoissa toimittaessa viestintätaitojen merkitys kasvaa koko ajan. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat nousseet ydinosaamisen kärkeeseen eri viestintämenetelmien, kanavien ja kohderyhmän monipuolistuessa (Jurmu 2019).

Asiantuntijan viestiessä virtuaalisissa verkostoissa eettinen ulottuvuus korostuu selkeästi (Varhelahti 2017). Eettinen ulottuvuus tarkoittaa tarkoituksenmukaista sekä hyväksyttävää toimintaa, rehellisyyttä, vilpittömyyttä ja muiden kunnioittamista eri viestintätilanteissa (Spitzberg & Cupach 2002, 583). Kun viestitään teknologian välityksellä, myös näkemykset turvallisuudesta, lähdekritiikistä, omasta digitaalisesta profiilista ja oman organisaation verkossa toimimisen pelisäännöistä ovat merkityksellisiä (Ferrari 2013). Etiikkaa ei kuitenkaan enää nähdä erillisinä sääntöinä, se kuuluu organisaation ydinosaamiseen, jonka ympärille organisaation viestintästrategia ja toimintatavat voidaan rakentaa (Rydenfelt 2014).

Erityisesti vapaa-ajan ja työajan johtaminen on korostunut tutkimuksissa eettisenä viestintäosaamisena (Waldeck ym. 2012; Varhelahti 2017). Asiantuntijoiden tulee näin tunnistaa oman toiminnan mahdolliset negatiiviset vaikutukset itseensä ja omaan organisaatioonsa.

Mielenkiintoista on pohtia, mitä vapaa-ajan ja työajan erottaminen tarkoittaa asiantuntijoille. Käsitteenä se ei ole kovin yksinkertainen. Tutkimusten mukaan autonominen vapaus työskennellä myös vapaa-ajalla voi lisätä asiantuntijan hyvinvointia ja samalla työn tehostumista (Kelliher & Anderson 2010). Toisaalta tutkimustietoa autonomisen vapauden riskeistä on sitäkin enemmän. Vaikka työ on itsenäistä, verkostomainen tapa työskennellä vaikuttaa siihen, miten asiantuntija voi omaan työhönsä ja ajankäyttöön vaikuttaa (Toivanen ym. 2016.) Ropposen ym. (2018) tutkimuksen mukaan valtaosalla asiantuntijoista on käsitys, että heidän tulee olla jatkuvasti tavoitettavissa ja he pyrkivät reagoimaan esimerkiksi sähköposteihin välittömästi. Teknologian tuomissa muutoksissa työajat pidentyvät (Mullan & Wajcman 2019) ja asiantuntijan väsyminen työnteon rajojen hämärtyessä saattaa johtaa stressiin (Lee ym. 2014), yksinäisyyteen sekä alentaa sitoutuneisuutta (Mazmanian ym. 2013; Spreitzer ym. 2017). Tämä voi edelleen vaikuttaa negatiivisesti



työhyvinvointiin (Horwood & Anglim 2019; Volkmer & Lermer 2019).

Oman näkökulman asiantuntijaviestintään tuo lisääntynyt viestintä sosiaalisen median kanavissa, sillä organisaatioissa ohjataan luomaan henkilöbrändejä ja huomioimaan, että liian tiukat ohjeistukset viestintään voidaan kokea turhauttavaksi (Schultz & Sheffer 2012). Asiantuntijaviestinnässä on todettu aidon profiilin olevan samaistuttava ja siksi on jopa suotavaa, että ei luoda eri profileja esimerkiksi työ- ja vapaa-ajan persoonalle (Labrecque ym. 2011, 44). Tärkeää on, miten henkilö omalla itsenään jakaa asiantuntemustaan (Brems ym. 2017). Tällainen toiminta on muuttanut käsitystä sosiaalisesta verkostoitumisesta sekä vapaa-ajan vietosta ja samalla se ilmentää rajatonta työtä, jossa yksityis- ja työelämä integroituvat (Kinnunen ym. 2016; Työ 2040, 2017). Samalla asiantuntijan oma vastuu järkevästä ja tarkoituksenmukaisesta viestinnästä korostuu.

## **Asiantuntijan vastuu**

Monimutkaistuva työelämä edellyttää asiantuntijoilta monia osaamisia ja Palonen ym. (2013) viittaavatkin adaptiiviseen asiantuntijuuteen, jolla tarkoitetaan muun muassa asiantuntijan kykyä hallita nopeasti muuttuvia tilanteita. Esimerkiksi pankkialalla ollaan tilanteessa, jossa virkailijasta on tullut asiakaspalvelija ja pankkiasiointi on aika- ja paikkariippumatonta. Mahdollisuudet vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa ovat erinomaiset ja samalla rajattomat. (Rajander-Juusti 2012.)

Asiantuntijat ja organisaatiot ymmärtävät eettisen toiminnan merkityksen ja tärkeyden virtuaalisessa viestinnässä, mutta he myös tunnistavat olemassa olevan osaamisvajeen. Virtuaalisen asiantuntijaviestinnän näkökulmasta erityisesti eettiseen toimintaan kuuluvia osaamisia, kuten vapaa-ajan ja työajan erottaminen verkossa viestittäessä, ovat niitä, joiden osaamista tulee paremmin kehittää. (Varhelahti 2017). Myös Young ym. (2018) pyrkivät kääntämään eettisen keskustelun ohjeista ja säännöistä kohti osaamista ja sen kehittämistä.

Vaikka yhteiskuntaa, organisaatioita ja sen asiantuntijoita kannustetaan keskusteluun siitä, miten teknologian avulla viestitään järkevästi ottaen huomioon myös eettiset näkökulmat, on tutkimuskirjallisuudessa

noussut esiin myös henkilökohtaisten kokemusten merkitys siihen, miten yksilö kokee eettisyyden viestinnässä (vrt. Treem ym. 2015). Tämä koskee myös sitä, miten ihminen näkee työ- ja vapaa-ajan suhteen. Diaz ym. (2012) ovat puolestaan todenneet, että yleensäkin viestintäteknologian käyttöä tulisi havainnoida ja mahdollisesti säännöstellä, jotta vähennetään työn ja muun elämän välisiä konflikteja.

Täten on paikallaan kriittisesti tarkastella adaptiiviselle ja itseohjautuvalla asiantuntijalle kuuluvaa vastuuta eettisestä viestinnästä. Cañibano (2019) viittaa motivaatioon rajattoman työn taustalla. Hän jakaa motivaation autonomiseen motivaatioon sekä kontrolloituun motivaatioon. Ensimmäisessä tapauksessa työntekijät toimivat vapaaehtoisesti ja toisessa he tuntevat olevansa pakotettuja työskentelemään myös vapaa-ajalla. Itse asiassa, vaikka asiantuntija ei tekisikään töitä vapaa-ajalla, mutta hänellä on tunne, että niitä odotetaan tehtävän, tämä saattaa aiheuttaa stressiä. Joskus tämä tunne on kuviteltua. (Becker ym. 2018.) Asiantuntijalta edellytetään uusia lähestymistapoja omaan työntekoon ja saavutettavuuden johtamiseen.

Adaptiivisen asiantuntijuuden, motivaation sekä työn ja vapaa-ajan näkökulmasta Russon ym. (2019) tutkimus itsesäätelystä on mielenkiintoinen. Tutkimuksessa esitetään neljä strategiaa, miten yksilöt kykenevät itse säätämään ja vähentämään älypuhelimien käyttöä. Lopulta kuitenkin yksilö itse päättää, onko hän älylaitteella esimerkiksi vapaa-ajallaan. Motivaatioita irrottautua älypuhelimesta on neljää erilaista: roolisuorituksen parantaminen, henkilökohtaisen digitaalisen filosofian rakentaminen, ei-toivotun sosiaalisen käyttäytymisen minimointi sekä omien prioriteettien suojaaminen (Russo ym. 2019, 13–14).

**Taulukko 1.** Neljä strategiaa älypuhelimien käytön säätelyyn (Russo ym. 2019).

	Seurausten logiikka	Tarkoituksenmukaisuuden logiikka
<b>Hyötyjen saavuttaminen</b>	roolisuorituksen parantaminen	henkilökohtaisen digitaalisen filosofian rakentaminen
<b>Haittojen välttäminen</b>	ei-toivotun sosiaalisen käyttäytymisen minimointi	omien prioriteettien suojaaminen

Taulukossa 1 motivaatiotekijät on jaettu kahteen osaan: hyötyjen saavuttaminen ja haittojen välttäminen. Pystysuoraan mallissa motivaatiot on jaettu niihin, joissa seurausten logiikka toimii ajurina ja niihin, joissa tarkoituksenmukaisuuden logiikka on ajurina.

Russon ym. (2019, 13–14) mukaan nämä motivaatiotekijät vaikuttavat päätökseen älypuhelimien käytöstä sekä työaikana että vapaa-aikana. Kyse on itsesäätelystä ja tässä artikkelissa näitä motivaatiotekijöitä tarkastellaan päinvastaisesta näkökulmasta eli siitä, miksi asiantuntijat käyttävät Twitteriä.

## **Finanssialan asiantuntijat Twitterissä**

### *Aineiston keruu*

Tässä artikkelissa esitettävässä tutkimuksessa halusimme selvittää, ilmentääkö pankkialan asiantuntijoiden Twitter-viestintä vapaa-ajan ja työajan rajan hämärtymistä. Pohdimme tuloksia asiantuntijan eettisen toimijuuden näkökulmista.

Tutkimuksen aineistona oli 1027 suomalaisen pankkiasiantuntijan Twitter-profiilit ja twiitit (N=337318) vuonna 2016. Keräsimme twiitit helmikuussa 2017 DEEVA-hankkeen yhteydessä sosiaalisen median aineistoihin erikoistuneen Futusome Oy:n tarjoaman http-rajapinnan kautta. Keräyksen kohteena olivat Twitter-tilit, joiden profiilitiedoissa kerrottiin, että tilinomistaja työskenteli keräyshetkellä jossakin suomalaisessa pankissa.

Twitter-profiilien ja twiittien teemoitteluun valitsimme metodiksi temaattisen sisällönanalyysin. Kävimme Twitter-profiilit (N=1027) läpi yksityiskohtaisesti ja sisällönanalyysin kohteena oli profiiliin kirjoitettu tekstimuodossa oleva kuvaus. Twiittien teemoittelussa käytimme analyysityökalua, joka on kehitetty TEKESin rahoittamissa NEMO- ja DEEVA-tutkimushankkeissa. Analyysityökalu esittää kaikki twiiteissä käytetyt tunnisteet ja laskee niiden esiintymismäärän. Teimme teemoittelun tehtiin määrällisen tiedon pohjalta rajaten tulokset 100 käytetyimpään tunnisteeseen. Analyysityökalu esittää myös twiittien tunnesävyä jakaen ne positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin. Tarkas-

telimme twiittien sävyjä, jotta olisi mahdollista havaita sävyjen ja eettisen toiminnan yhteyksiä. Tilastollisiin analyyseihin olemme käyttäneet ristiintaulukointia hyödyntämällä SPSS-tilasto-ohjelmaa.

### *Asiantuntijaprofiilit Twitterissä*

Pankkialan henkilöstöstä yli puolet esiintyi Twitterissä profiililla, jota he käyttivät sekä yksityiseen että ammatilliseen viestimiseen (Taulukko 2).

**Taulukko 2.** Pankkialan asiantuntijoiden taustatiedot Twitter-profiileissa.

<b>Pankkialan asiantuntija</b>		<b>N</b>
Sukupuoli		
	mies	328
	nainen	570
Status työssä		
	pankinjohtaja, toimitusjohtaja	113
	muu johtaja	188
	asiantuntija	631
Profiili		
	työprofiili	379
	vapaa-ajan profiili	4
	työ- ja vapaa-ajan profiili	616
Pankki		
	Osuuspankki	675
	Nordea	178
	Danske Bank	37
	S-Pankki	18
	Aito Säästöpankki	14
	Naistenpankki	13
	Säästöpankki	13
	Nooa Säästöpankki	12
	Muut	30

Twitter-profiileista naisia on 570 ja miehiä 328. Profiileista 129 ei ollut henkilöprofiileja vaan esimerkiksi pankkien omia profiileja. Asiantuntijarooli korostuu profiileissa. Huomattava on myös Osuuspankki-ryhmittymän vahvuus kohdejoukossa.

Aineistosta on erotettavissa kaksi tyypillistä profiilia. Ensimmäinen viittaa leppoisaan asiantuntijaan, joka toimii pääkaupunkiseudulla Osuuspankissa ja twiittaa suomen kielellä. Hän esiintyy profiililla, joka kuvaa myös vapaa-ajan kiinnostusta, usein urheilua.

*Business partner, varallisuudenhoito @Op\_Ryhma Elokuvia rakastava CrossFit-mutsi. Matkalla #taviksestatalousneroksi*

Toinen selkeä, vaikkakin määrältään pieni, profiili on asiallisen johtajan profiili. Asiallinen johtaja toimii pääkaupunkiseudulla ja on töissä joko Danske Bankissa, Nordeassa tai Osuuspankissa. Tittelikseen hän ilmoittaa johtaja. Hän on mies ja pitäytyy profiilissaan työroolissa.

*Konttorinjohtaja@Nordea. Kiinnostunut #asiakas #säästäminen #sijoittaminen #digi #johtaminen*

Useissa, erityisesti Danske Bankin, Nordean ja Osuuspankin työntekijöiden profiileissa on maininta, että twiitit ovat omia, eivätkä työnantajan.

*Asiakaspalvelua 24/7 @nordea\_fi. Vapaalla liikuntaa ja rockia. Twiitit omia.*

### *Twiiittien teemat rajattomuuden ilmentäjinä*

Vuonna 2016 tutkimuksen kohteena olleet pankkiasiantuntijat twiittasivat 337318 kertaa. Aineistossa havaittiin teema-analyysin perusteella seitsemän keskeistä teemaa. Huomattavaa on, että kaikissa teemoissa keskustelut liittyivät sekä pankkimaailmaan että asiantuntijoiden vapaa-aikaan. Suosituimmat teemat on esitetty taulukossa 3.

### Taulukko 3. Pankkiasiantuntijoiden Twitter-keskustelujen teemat.

		twiitit	tykkäykset	uudelleen twiitaukset	twiitit/tyk- käykset	twiitit/uudelleen twiitaukset
<b>Teema</b>	Liiketoiminta ja johtaminen	15256	26890	146908	1,8	9,6
	Pankin tunniste	9976	21724	37643	2,2	3,8
	Pankkiasiointi	9159	13589	37623	1,5	4,1
	Tapahtumat, kampanjat	8053	20026	80061	2,5	9,9
	Digitalisaatio	6600	10639	42564	1,6	6,4
	Urheilu	4169	8845	63725	2,1	15,3
	Yrittäjyys	1531	2197	7267	1,4	4,7

Taulukosta 3 ilmenee, että liiketoiminta ja johtaminen on yleisin teema, josta pankkiasiantuntijat twiittaavat. Tästä teemasta luonnollisesti tykätään ja sitä uudelleen twiitataan eniten. Kuitenkin suhteessa twiitien määrään tapahtumat ja kampanjat saavat eniten tykkäyksiä, kun taas urheilusta uudelleentwiitataan eniten.

Teemaan liiketoiminta ja johtaminen kuuluvat muun muassa tunnistet, jotka liittyvät rekrytointiin, työhyvinvointiin ja johtamiseen.

*Some hallussa? Meillä ois erittäin mielenkiintoinen #yhteisömanageri:n paikka auki. <https://t.co/hXZDAPzogY> #REKRY #Suomi100*

*Oletko#tunneälykäs? Seitsemän asiaa, joihin tunneälykäs ei sorru työelämässä <https://t.co/pduIbA8gCT> #Työhyvinvointi lähteestä @KauppalehtiFi*

*”..kun ihmisiin uskaltaa luottaa, tulokset ovat hyviä.” #työelämä #johtaminen #tulevaisuus <https://t.co/shVOuLlMB>*

Pankkitunnisteet viittaavat pankkien nimeen, esimerkiksi #Nordea.

*Tammikuun alussa pääsee rekrytoimaan #NordeaOnlineTurku ’un 11 uutta digitaalisen palvelun ammattilaista. En malttais enää odottaa! #Nordea*

Poikkeaa #kirkkonummi #OP ja käy tapaamassa digineuvojiamme.  
<https://t.co/oJ3nny9vfg>

Pankkiasiointiteemaan sisältyvät keskustelut sijoittamisesta, säästämisestä ja asuntolainasta.

OPn osaketutkimusjohtaja @ParkkinenHenri vinkit sijoittajalle <https://t.co/4EWb4NNjwb> #sijoittaminen

#Lainakatto astuu voimaan perjantaina! <https://t.co/suomdqgKE8>  
#asuntolaina #säästäminen #koti

Tapahtumat ja kampanjat ovat olleet lyhytaikaisia tapahtumia, kuten koulutuksia ja seminaareja.

Awesome fireside chat at #slush16 between @sacca and @lindaliukas thanks! <https://t.co/uc7bILv42O>

Myös digitalisaatioon ja urheiluun on liittynyt paljon lyhytaikaisia tapahtumia, mutta tässä ne on teemoiteltu omiksi kokonaisuuksikseen.

#OP'n @Ce\_GeTe 'n teesit #digitalisaatio'sta <https://t.co/Uo9Tjy-8hEE>  
@EJeskanen Kiitti😊 tänään toka peli kaatosateessa, pojat nautti silti. Onneks ei futis loppunut #emfutis finaaliin, nyt tosi pelit pelataan 😊

Taulukosta 4 ilmenee, että pankkialan asioista viestittäessä sävy oli vahvasti neutraali. Urheiluun liittyi vahvasti negatiivisia ja positiivisia tunteita.

Taulukko 4. Pankkialaan ja urheiluun liittyvien viestien tunnesävyjä.

	Tunnesävy			N
	Positiivinen	Negatiivinen	Neutraali	
Tunniste	%	%	%	
<b>Vapaa-aika</b>				
#emfutis	22	32	46	1107
#leijonat	60	25	15	870
<b>Työ</b>				
#sijoittaminen	17	12	71	5128
#talous	14	12	74	2550

### *Twiittaamisen ajankohta*

Tässä tutkimuksessa kävi myös ilmi, että pankkiasiantuntijat lähettävät suurimman osan twiiteistä perinteisen käsityksen mukaisen virka-ajan ulkopuolella. Ero ei kuitenkaan ole merkitsevä virka-aikana lähetettyihin verrattuna. Analyysissä virka-aika sijoittuu kello 9–17 ja muu aika sisältyy vapaa-aikaan.

**Taulukko 5.** Twiitin lähettämisaika ja tunnesävy

	Tunnesävy			
	Positiivinen	Negatiivinen	Neutraali	Yhteensä
Lähettämisaika	%	%	%	% N
Virka-aika	60	7	33	45,20 % 100 431
Vapaa-aika	64	10	25	54,80 % 100 522

Virka-aikana ja vapaa-aikana lähetettyjen twiittien tunnesävyt eivät poikkea huomattavista toisistaan. Molempina aikoina positiivisten twiittien määrä on yli puolet. Kun tarkastelimme, minä päivinä eri twiittejä lähetetään, havaittiin, että eniten viestejä lähetetään torstaisin. Positiivisista viesteistä (19,1 %) ja neutraaleista viesteistä (18,6 %) suurin osa lähetetään myös torstaisin. Negatiivisista viesteistä suurin osa lähetetään keskiviikkoisin (22,4 %).



## Lopuksi

Tutkimuksemme tavoitteena oli tarkastella rajattoman työn ilmene- mistä pankkialan asiantuntijoiden Twitter-viestinnässä. Lähtökoh- tana olivat 1027 pankkialan asiantuntijan profilit Twitterissä. Mielen- kiintoinen havainto oli, että profilit kuvastavat Kinnusen ym. (2016) havaintoja nykyajan toimintaympäristöistä, joissa vapaa-ajan ja työajan roolit sekoittuvat. Pankkiasiantuntijoista yli puolet esiintyi Twitterissä profiililla, jota he käyttivät sekä yksityiseen että ammatilliseen viestimi- seen. Tämä voi ilmentää Rajander-Juustin (2012) peräänkuuluttamaa pankkialan muutosta kohti joustavampaa työkuultuuria, verkostoitu- mista sekä läsnäoloa asiakkaiden elämässä. Kuitenkin on huomattava, että merkittävä määrä asiantuntijoista edustaa yhtä pankkiryhmittymää eli Osuuspankkia. Tämä puolestaan voi kertoa siitä, että erityisesti tässä ryhmittymässä sosiaalisen median vuorovaikutus on nähty kilpailuteki- jänä pankkialalla ja henkilöstöä kannustetaan viestimään ammatillisesti Twitterissä.

Teemat, joista pankkialan asiantuntijat keskustelivat, ovat myös sekoi- tus yksityistä ja ammatillista vuorovaikutusta. Pankkialaan tai oman työhön liittyvät teemat, kuten johtaminen ja pankkiasiointi ovat selke- ästi niitä, joista twiitataan eniten. Keskusteluissa viestinnän sävy on pää- osin neutraali ja positiivinen. Negatiiviset sävyt liittyivät lähinnä pet- tymyksiin urheilussa. Urheiluun liittyvän viestinnän ajurina voidaan tulkita olevan hyötyjen saavuttamisen motivaation, jossa korostuu työ ja vapaa-ajan roolin erottaminen tai viestijän minäkuvan vahvistaminen (Russo ym. 2019). Samalla kuitenkin urheilu linkittyy viestijän amma- tilliseen identiteettiin profiilin ollessa myös ammatillisessa käytössä. Täl- löin motivaatiotekijät saattavat olla ristiriidassa sen logiikan kanssa, millä viestintää perustellaan.

Tutkimuksen kolmas havainto tukee myös näkemystä rajattomasta työstä. Pankkiasiantuntijat lähettävät suurimman osan twiiteistä perin- teisen virka-ajan ulkopuolella ja työasioistakin twiitattiin viikonloppui- sin. Aiempien tutkimusten mukaan useilla asiantuntijoilla on tunne siitä, että heidän pitää olla saavutettavissa jatkuvasti (mm. Cañibano 2019; Becker ym. 2018; Ropponen ym. 2018). Tässä tutkimuksessa tunne jat- kuvasti saavutettavissa olemisesta omissa verkostoissa on tuskin syynä

vapaa-ajalla twiittaamiseen. Tätä tukee havainto siitä, että asiantuntijoiden vuorovaikutus Twitterissä ei ole verkostomaista. Asiantuntijoiden twiiteistä tykätään harvoin ja vielä harvemmin niitä jaetaan. Tästä voi päätellä, että verkostomainen ja vuorovaikutteinen asiantuntijuus, jossa myös asiakas viestii, ei ole kovin vahvaa. Vaikka twiittejä on paljon, ne eivät pääosin osoita finanssialan asiantuntijuutta. Tätä voi kuitenkin olettaa työnantajaorganisaation odottavan. Twiittaamisen lisäarvo on työnantajaorganisaatiolle vähäinen verkostojen koon ja vuorovaikutuksen puutteen vuoksi.

Voidaan siis päätellä, että twiittaamisen taustalla on asiantuntijan omat motiivit ja itsesäätely (vrt. Russo ym. 2019). Pankkialan asiantuntijat keskittyvät vahvasti oman henkilöbrändin luomiseen ja verkostoissa vuorovaikuttaminen vaikuttaa olevan vasta alussa. Vapaa-ajan teemoista ja vapaa-ajalla twiittaaminen voivat myös tukea oman henkilöbrändin rakentamisen olevan vaiheessa. Vahvasti omaan asiantuntijuuden esille tuominen sosiaalisissa virtuaalisissa verkostoissa voi alussa olla haasteellista, koska se vaikuttaa vahvasti oman ammatillisen identiteetin muodostamiseen (Greenhaus & Powell 2017) ja saattaa näin uhata turvallisuuden tunnetta. On huomioitava myös, että sosiaalisen median kanavana Twitter ei ole Suomessa saavuttanut edelleenkään vahvaa jalansijaa. Vuonna 2020 16–89 vuotiaista vain 13 % käyttää twitteriä. Toisaalta nuorten keskuudessa käyttö on huomattavasti aktiivisempaa, sillä vastaava luku 16–24-vuotiaiden keskuudessa on 27 %. (SVT 2020.) Tälläkin on merkityksensä asiantuntijan pohtiessa vuorovaikutuksen seurauksia ja tarkoituksenmukaisuutta.

Asiantuntijan on luontevaa aloittaa twiittaaminen omien motiivien ohjaamana. Kuitenkin asiantuntijan profiilin ollessa sekoitus työ- ja vapaa-ajan profiilia, viestimisen seurauksia ja tarkoituksenmukaisuutta tulee kuitenkin pohtia myös verkoston ja työnantajaorganisaation näkökulmasta.

Vaikka tutkimus tukee näkemystä työ- ja vapaa-ajan hämärtymisestä ja asiantuntijatyön itsesäätelystä, tuo se esiin runsaasti uusia kysymyksiä. Tarvitseeko nykyajan työssä puhua työ- ja vapaa-ajasta? Onko eettisesti väärin sekoittaa työ- ja vapaa-aikaa? Voidaanko luottaa asiantuntijan järkevään toimijuuteen myös työnantajaorganisaation näkökulmasta?

Sen sijaan, että pohditaan Russon ym. (2019) esittämiä motiiveja irrottautua online-tilasta, olisi jatkotutkimuksissa mielenkiintoista analysoida syvemmin järkeä ja logiikkaa niiden motivaatioiden takana, miksi asiantuntija päättää olla aktiivinen virtuaalisissa verkostoissa. Mitä hyötyjä ja haittoja asiantuntija punnitsee, kun hän päättää sekoittaa työ- ja vapaa-ajan ajallisesti, sisällöllisesti sekä profiilin kautta?

Yhtä mieltä voidaan olla siitä, että pankkialalla asiantuntijan tulee itse tunnistaa motivaatio viestimisen ajankohdalle, sisällölle ja käyttämilleen profiileille. Oman toiminnan hyödyt ja haitat itselle sekä verkostoille tulee arvioida. Tämä on osa asiantuntijan eettistä viestintäosaamista, mikä ilmenee järkevänä ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Selvää on, että tässä toiminnassa on myös sosiaalinen ulottuvuus, sillä viestintä vuorovaikutuksena edellyttää sosiaalisia normeja ja pelisääntöjä (Russo ym. 2019).

Asiantuntijaa ei tule jättää yksin työn muutoksissa. Sen sijaan että keskitytään työ- ja vapaa-aikaan, voidaan yhdessä keskittyä asiantuntijan ja työnantajaorganisaation motivaatioihin viestiä ja rajattomiin mahdollisuuksiin hyödyntää viestintäteknologiaa. Olennaista on, että nimenomaan viestintään liittyvät mahdollisuudet ovat rajattomat. Eettisesti toimiva asiantuntija asettaa näille mahdollisuuksille järkevät ja tarkoituksenmukaiset rajat. Tällä on merkitystä sekä asiantuntijan hyvinvoinnille (mm. Horwood & Anglim 2019; Volkmer & Lermer 2019) että organisaation tuloksellisuudelle (Miles & Mangold 2014).

### 3.

## Transversaalit taidot ammatillisen kasvun jäsentäjänä

**Raatikainen, Eija & Rantala-Nenonen, Katriina**

### Johdanto

**Y**hteiskunnalliset ja globaalit ilmiöt ja niihin liittyvät haasteet luovat uusia vaatimuksia sosiaalialalle, niin työntekijöiden työssä jaksamiselle, kuin työssä vaadittavalle osaamiselle. Sosiaalipalveluissa tehtävän työn keskeisenä tavoitteena on katkaista määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti eriarvoistumisen kehitystä (Eronen ym. 2019, 2020). Yhteiskunnallisten muutosten lisäksi kiireen tunne työssä on tunnistettu yhdeksi keskeisimmistä haasteista sote-alan naisvaltaisilla aloilla (Sutela 2020). Myös tämänhetkinen tieto sosiaalialan työntekijöiden alan vaihtamistoiveista saattaa tulevaisuudessa muodostua ongelmallisemmiksi, sillä lähes joka kolmas sosiaalialan työntekijöistä miettii alan vaihtoa (Talentian Vastavalmistuneiden urapolut 2019). Tulevaisuuden haasteet tuskin yksinkertaistuvat (ks. esim. Ahvenharju ym. 2021, 38). Tällöin tarvitaan osaavia, työssä jaksavia ja

työstään innostuvia osaajia. Kuitenkin, esimerkiksi työn psyykkinen kuormitus on yleistynyt erityisesti nuorimmissa ikäryhmissä (Työolobarometri 2020, 101).

Tulevaisuuden osaamistarpeita voi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Ne voidaan jaotella esimerkiksi yksilön ajattelu- ja oppimistaitoihin tai yhteisön vuorovaikutukseen ja toimintaympäristössä toimimiseen liittyviin taitoihin (Dufva ym. 2017). Tämän lähestymistavan mukaan monimutkaisissa, verkostomaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä korostuvat työntekijän kyky refleksiivisyyteen, joustavuuteen, kriittiseen ajatteluun ja itsensä johtamiseen. Väänänen ym. (2020) kiinnittävät huomiota edellisten lisäksi siihen, että työntekijöille asetetaan aikaisempaan enemmän vaatimuksia psyykkisestä paineensietokyvystä (Väänänen ym. 2020). Sosiaalialalla vaadittavat työntekijän osaamistarpeet muuttuvat vaativammiksi.

Työelämässä tarvittavia taitoja kutsutaan monella eri tavalla, näkökulmasta riippuen. Niitä kutsutaan esimerkiksi laaja-alaisiksi taidoiksi, geneeriseksi osaamiseksi, 21st Century Skills, Soft Skills tai transversaaleiksi taidoiksi. Keskeisimpinä työelämätaitoina tuodaan esille monialaisuutta, sosiaalista älykkyyttä, luovaa ratkaisukykyä, virtuaalista yhteistyötä ja kykyä ratkaista ihmisten arkisia haasteita ja kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin (ks.mm Kangasniemi ym. 2018 ym). Psyykkisen paineensietokyvyn (ks. Väänänen ym. 2020) lisäksi työn kuormittumisen hallinnan taito on yksi tärkeimmistä työelämätaidoista (Tulevaisuuden työelämätaidot. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020; TYÖ2030; Linturi & Kuusi 2018). Edellisten lisäksi tunteiden ja niiden ymmärtämisen merkitys kasvaa (Dufva 2020, 53). Tarvitaan myös sosiaalista ja empaattista osaamista (Ekkehard ym. 2018; Raatikainen ym. 2021), resilienssiä (Poijula 2018) ja kykyä tunnetoimijuuteen (Hökkä ym. 2020). Lisäksi kulttuurinen osaaminen korostuu entisestään (Cultural competence and cultural sensitivity 2021). Myös eettistä kestävyysosaamista on hahmoteltu (esim. Isacson & Nyberg 2021). Työntekijän syväosaamisen rinnalle nousevat työelämän metataidot (Väänänen ym. 2020, 25).

Tässä artikkelissa kuvaamme sosionomi (ylempi AMK) -tutkinnon pedagogisen kehittämiskokeilun ja siitä saadut tulokset. Kokeilu toteutettiin opiskelijoiden ammatillisen kasvun ohjauksen yhtey-

dessä vuosina 2017–2018. Ammatillisen kasvun tukemisen tavoitteena on tukea YAMK opiskelijaa jäsentämään omaa osaamistaan ja sen kehittymistä suhteessa työelämässä vaadittaviin osaamistarpeisiin. Tarve kehittämiskokeilulle syntyi huomiosta, että YAMK-opinnoissa painotetaan substanssiosaamista, geneerisiin taitoihin kehittymisen tukemisen ollessa niukempaa. Esimerkiksi mahdollisuutta tunnetaitojen kehittymiseen emme olleet aktiivisesti kiinnittäneet huomiota, vaikkakin tutkinto valmentaa vaativiin esimies- ja asiantuntijatehtäviin. Vastaavia huomioita on tehty aikaisemminkin korkeakoulukontekstissa (esim. Isacson, Salonen & Guilland 2016). Tähän haasteeseen tartuimme pedagogisen kehittämiskokeilumme myötä. Sosionomi (ylempi AMK) -tutkinnon tavoitteena on kouluttaa kehittäjäosaajia sosiaalialalle.

### **Transversaalit taidot ylempään AMK-tutkinnon ammatillisen kasvun ohjauksessa**

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on työelämälähtöinen, osaamista syventävä ja laajentava sekä työelämää kehittävä korkeakoulututkinto. Tutkintoon johtavien opintojen tavoitteena on ammattikorkeakouluasetuksen mukaan työelämän kehittämisen edellyttämät laajat ja syvälliset tiedot asianomaiselta alalta sekä tarvittavat teoreettiset tiedot asianomaisen alan vaativissa asiantuntijatehtävissä toimimista varten, syvällinen kuva asianomaisesta alasta, asemasta työelämässä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä valmiudet seurata ja eritellä alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehitystä. Opintojen tavoitteena on myös valmiudet elinikäiseen ja jatkuvaan oppimiseen ja jatkuvaan oman alan ammattitaidon kehittämiseen, hyvä viestintä- ja kielitaito oman alansa tehtäviin sekä kansainväliseen toimintaan ja yhteistyöhön. (Sosionomi (ylempi AMK) ops 2017, 2021.) Koulutukseen pääsy edellyttää alempaa ammattikorkeakoulututkintoa sekä vähintään kahden vuoden työkokemusta asianomaiselta alalta.

Opinnoissa usein painopiste on substanssiosaamisessa, vaikkakin opiskelijan reflektiotaitoja tulisi myös tukea. Ei siis voida pitää itsestään selvänä, että reflektio-osaaminen kehittyy automaattisesti ja osana opintoja, ilman ohjausta. Tarvitaan kykyä nähdä omat vahvuudet, mutta

myös kehittämiskohteet ja etsiä sopivia menetelmiä niiden vahvistamiseksi. Tämän vuoksi sosiaalialan ylempään tutkinnon opintoihin sisältyy ammatillinen kasvun ohjaus läpi opintojen.

Ammatillisen kasvun ohjauksen kehikoksi olemme valinneet transversaalit taidot. Ohjaamme sen avulla opiskelijoita jäsentämään transversaalien taitojen kehittymistä. Tulevaisuudessa työidentiteettiin kytkeytyy kyky nähdä mahdollisuuksia, rohkeus tarttua niihin ja päätellämistä osaamisesta on hyötyä (Dufva 2020; Linturi & Kuusi 2018). Lisäksi haasteena tulee olemaan se, että osaaminen vanhenee ja muuttuu nopeasti. Tällöin tulisi esimerkiksi Linturin ja Kuusen (2018) mukaan kiinnittää huomiota entistä enemmän kokonaisuuksien hallintaan. Taito jäsentää omaa osaamista (esimerkiksi transversaalien taitojen avulla) voi olla eräs keino oman ammatillisen osaamisen jäsentämisessä ja kyvyssä soveltaa sitä. Esimerkiksi Isacsson ym. (2016, 66) ehdottavat, että elämänkulun siirtymiä tukevan transversaalien osaamisen olisi hyvä näkyä myös opetussuunnitelmatasolla ja opetustoiminnassa substanssitaiteiden rinnalla. Aiheen äärellä oleminen opiskelijoiden kanssa on mm. tuottanut uusia näkökulmia transversaalien taitojen arvioinnista (Raatikainen 2017).

Transversaalit taidot voidaan jakaa luonteen-, ajattelun- ja tunne-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin. Luonteen taidoilla tarkoitetaan esimerkiksi *motivaatiota, itesäätelyä, sinnikkyyttä, uteliaisuutta, toiveikkuutta, luovuutta, innokkuutta ja periksiantamattomuutta*. Ajattelun taidot pitävät puolestaan sisällään *kriittisen ajattelun, analyyttisen ajattelun, oppimisen, aloitteiden tekemisen, systeemiajattelun, tiedonhankinnan ja tiedonhallinnan ja luovan ongelmanratkaisukyvyyn*. Tunne-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot liittyvät vuorovaikutusosaamiseen (Euroopan komissio 2012c; 2013c; Heckman & Kautz 2012). Transversaalien taitojen yhteydessä on puhuttu myös avaintaidoista (esim. EK) (Isacsson, Salonen & Guiland 2016) tai 'soft skills' (Guiland, Terzieva & Nieminen 2017).

Transversaalit taidot sivuavat geneerisiä taitoja, tai vastaavista taidoista puhutaan myös geneerisinä taitoina (ks. Jääskelä ym. 2018, 4). Geneerisillä taidoilla tarkoitetaan esimerkiksi sosiaalisia taitoja, organisointikykyä, kriittistä ajattelua, tiedon hankintataitoja, luovuutta ja ongelmanratkaisutaitoja (Jääskelä ym. 2018, 2–4; OECD 2013; Virtanen & Tynjälä 2019, 881–882). Transversaalit taidot sisältä-

vät lisäksi luonteen- ja tunnetaitoja. Toistaiseksi on tiedetty vielä melko vähäisesti siitä, kuinka geneerisiä taitoja tulisi opettaa ja kuinka niitä omaksutaan, vaikka taitojen omaksumista on pidetty maailmalaajuisesti tärkeinä sekä politiikan että koulutuksen kentällä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että geneeristen taitojen oppimista voidaan tukea pedagogisilla ratkaisuilla kuten ryhmätyöskentelyllä. Korkeakoulutuksessa geneerisiä taitoja on opetettu erillisillä kursseilla ja integroituna muihin aineisiin. (Tynjälä ym. 2016, 379; Virtanen & Tynjälä 2019, 881.) Korkeakouluopiskelijoille tehdyn tutkimuksen mukaan geneeristen taitojen oppimista tukivat vaihtelevat opetusmenetelmät ja pedagogiset ratkaisut (Virtanen & Tynjälä 2019, 889).

Transversaaleilla taidoilla tarkoitamme edellä määrittelemälämme tavalla opiskelijan *luonteen-, ajattelun- ja tunne, yhteistyö ja vuorovaikutustaitoja*. Tarve ammatillisen kasvun uudelleen jäsentämiseen ja sen syventämiseen syntyi huomiosta, jonka mukaan sosionomi (ylempi AMK) -tutkinto sisältää vahvasti tietoon liittyviä elementtejä, mutta vähemmän esimerkiksi geneerisiä tai transversaaleja taitoja, kuten esimerkiksi tunnetaitoihin liittyvää osaamista.

Transversaalien taitojen kehittämiseksi on tarvetta, sillä tällä vuositu-  
hannella on puhuttu paljon työelämän muutoksesta ja epävarmuudesta. Tällöin ihmisen täytyy koulutus- ja työuransa aikana esimerkiksi oppia joustavuutta ja käsitellä ennakoimattoman yhteiskunnan ja työelämän epävarmuutta (Antikainen, Rinne & Koski 2013, 64). Työelämässä tarvitaan taitoja, joita voidaan käyttää ammattispesifin osaamisen lisäksi eri työympäristöissä.

Tässä tekstissä kuvaamme sosionomi (ylempi AMK) - tutkinnon pedagogisen kehittämisen syklin ammatillisessa kasvussa, siitä saadut dokumentoidut havainnot ja kehittämissuunnitelmat transversaalien taitojen hyödyntämisestä osana sosionomi (ylempi AMK) -opintoja, opiskelijoiden tulevaisuuden osaamisen jäsentäjänä ja reflektoinnin välineenä. Kehittämiskokeilu toteutettiin ohjaten yhden sosionomi (ylempi AMK) -ryhmän ammatillista kasvua lukuvuosien 2017–2020 aikana transversaalien taitojen kehittämistä hyödyntäen.



## **Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja sen tuottama osaaminen - valmiuksia tämän päivän ja tulevaisuuden työelämään**

Koulutuksen tehtävänä on nähty entistä enemmän oppimiskyvyn kehittäminen, koska tietojen ja taitojen omaksumisen rinnalla keskeisiä ovat taitotiedot informaatiomaailman ja ympäristön muutosten hallitsemisen välineenä. Ihminen tarvitsee tietoa, lukutaitoa ja analyttisiä taitoja etsiäkseen ja valitakseen tarvitsemaansa tietoa, kyetäkseen tekemään elämänsä valintoja ja osatakseen suhteuttaa tiedon oikeisiin mittasuhteisiin. Työn ja koulutuksen osalta yksilöillä voi olla valittavanaan erilaisia päämääriä ja mahdollisuuksia, joista tietoisesti tulee valita. Oleellista silloin on osata tehdä valintoja, korjata aiempia valintoja muun muassa aikuiskoulutuksen avulla ja löytää selviytymisstrategioita, jotka kytkeytyvät sekä oman persoonallisuuden että yhteiskunnan rakenteisiin. (Antikainen ym. 2013, 165; Giddens 1994.) Oppimisen päämääräksi voi muodostua monen siedettävän ratkaisuvaihtoehdon punnitseminen yhden täydellisen ratkaisun sijaan (Isacsson ym. 2016). Tällöin ihmiselle olisi eduksi, että hänellä olisi koulutushalukkuutta ja valmiutta liikkoa työtehtävästä ja ammatista toiseen (Antikainen ym. 2013, 68).

Aiempien vuosikymmenien tapaan koulutus valikoi ja sijoittaa ihmisiä yhteiskunnan eri kentille, mutta sijoitukset eivät ole pysyviä eivätkä muuttumattomia (Antikainen ym. 2013, 168–170; Bourdieu 1984). Työelämässä tarvitaan taitoja, joita voidaan käyttää kentällä eri työympäristössä ammattispesifin osaamisen rinnalla. Sosiaalialan ylemmstä tutkinnosta valmistuvat toimivat muun muassa johtamis- ja asiantuntijatehtävissä. Tutkinnoista valmistuneille tehtyyn kyselyyn vastanneet (Viinamäki ym. 2018, 14–22) arvioivat kaikkien tärkeimmiksi kvalifikaatioiksi tiimityön taidot, eettisten periaatteiden mukaan toimimisen, kehittämisosaamisen, viestintätaidot äidinkielellä ja informaation käsittelytaidot. Haasteita sosionomi (ylempi AMK) -tutkinnon suorittaneiden työympäristöön tuovat tällä hetkellä muun muassa väestön monikulttuuristuminen ja palvelurakenteiden muutokset. Myös digitalisaatio on tuonut mukanaan uusia osaamistarpeita sosiaalialan ympäristöön eri tavoin. (Kinos 2020; Leveälähti ym. 2019; Kangasniemi ym. 2018).

Ylemmistä ammattikorkeakoulututkinnoista on kehittynyt korkeakoulutuksen muoto työelämän osaamisen uudistamiseen ja elinikäisen oppimisen toteuttamiseen (AMKR 2016, 5). Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ovat profiililtaan työelämän kehittämiseen tähtääviä tutkintoja, jotka lähtevät työelämän tarpeista ja niitä toteutetaan läheisessä yhteydessä työelämään (OKM 2019, 27). Koulutuksen pedagogikalle on nähty olevan tyypillistä opiskelijalähtöisyys, vuorovaikutteisuus sekä monipuoliset oppimisympäristöt. Opiskelijat tekevät opinnoissaan kehittämistehtäviä usein omaan työympäristöönsä, jolloin tulokset jalkautuvat nopeasti työelämään. (AMKR 2016, 5.) Valmiudet jatkuvaan oppimiseen ovat olleet tutkinnon tavoitteena vuosituhannen ensimmäiseltä vuosikymmeneltä alkaen (ks. AMKR 2010, 5; European Communities 2008).

Metropolian sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opetussuunnitelman mukaan koulutuksen tavoitteena on kouluttaa sosiaalialan ja hyvinvoinnin laaja-alaisia asiantuntijoita, jotka osaavat uudistaa ja johtaa asiakastyötä sekä kehittää sosiaalialan toimintakäytäntöjä ja palveluja yhteistyössä asiakkaiden, monialaisten verkostojen sekä yhteisöjen kanssa. Tutkinto-ohjelmassa keskitytään sosiaalialan ja sosiaalityön edellyttämän laaja-alaisen osaamisen kehittämiseen. Tutkinnossa on nähty, että globalisoituvassa yhteiskunnassa ja kiihtyvällä tahdilla muuttuvissa toimintaympäristöissä autonomisuus, innovatiivinen ja kehittävä asenne sekä rohkeus tarttua haasteisiin ovat keskeisellä sijalla. Työskentely moniammatillisissa verkostoissa edellyttää ammattilaiselta kykyä avoimeen yhteisölliseen vuoropuheluun ja joustavuuteen sekä vahvaa kykyä toimia oman ammattialansa asiantuntijana siten, että sosiaalialan keskeiset toimintaperiaatteet, kuten eettisyys, osallisuus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen toteutuisivat.

Sosiaalialan ammattikorkeakoulututkinnon haasteena mutta myös vahvuutena voi opiskelijoiden näkökulmasta olla tutkinnon laaja-alaisuus. Opiskelijan on opintojensa aikana itse hahmotettava ja luotava ammatillista polkuaan sosiaalialan työympäristössä. Tällä hetkellä tutkinnolla on lainsäädännöllisesti omalaatuinen asema sosiaali- ja terveysalan kentällä. Koulutus ei sosiaalialan ammattihenkilölain mukaan tuota minkäänlaista lisäkelpoisuutta verrattuna alempaan sosiaalialan korkeakoulututkintoon. Käytännössä sosiaalialan ylemmästä ammatti-

korkeakoulututkinnosta valmistuneet ovat sijoittuneet erilaisiin tehtäviin kuten muun muassa johto-, esimies-, suunnittelu – ja asiantuntijatehtäviin sekä erityissosiaaliohjaajan tehtäviin. Opinnot haastavat alusta lähtien opiskelijaa etsimään omaa ammatillista polkuaan. Tutkinnon epämääräinen lainsäädännöllinen asema on nähty haasteena. Toisaalta tutkinnon laaja-alaisuus voi olla sen vahvuus. Laaja-alainen ja opiskelijan omia mielekkäitä valintoja mahdollistava tutkinto voi vastata joustavasti työelämän muuttuvaan ympäristöön. Työelämän tutkimuksessa puhutaankin urapolusta (*work path*), jolla viitataan siihen, että työurat ovat aiempaa yksilöllisempiä ja vaikeammin ennustettavia. Työurat voivat irtaantua tietystä työpaikasta ja ammatista. Tällöin keskeistä on oman työidentiteetin määrittely ja muokkaaminen, oman työuran, valintojen tarkastelu ja arviointi. (Järnefelt 2018, 268; ks. myös Kokkinen 2020.)

Julkisessa keskustelussa ja työelämän tutkimuksessa on puhuttu suuresta työn murroksesta (Pyöriä ym. 2019, 139). Digitalisaatio, ammattien muuttuminen, pätkätyöt ja töiden epävarmuus ovat keskustelun mukaan läsnä yhä enemmän tämän hetken ja tulevaisuuden työelämässä. Suomalainen työelämä ei Pyöriän ym. (2019, 148) mukaan näyttäyty kuitenkaan erityisen sirpaleisena niille, joiden työpaikka on säilynyt. Maailmanlaajuinen koronapandemia aiheutti työelämään kuitenkin epävakautta yllättävien lomautusten ja työttömyydenkin muodossa (Eronen ym. 2020). Tänä päivänä organisaatiot toimivat monimuotoisesti ja asiantuntijatyössä kohdataan helposti hahmottuvien asioiden rinnalla myös moniulotteisia ja kaoottisiakin haasteita (Niemi & Kräkin 2019, 24). Asiantuntijatyön arjessa kompleksisuus voi näyttäytyä juuri kaaosmaisuuksena. Kaaos ei välttämättä ole vain negatiivinen ja kuluttava asia, vaan se voi olla myös eräänlainen luova tila, jossa on mahdollista siirtyä vanhoista toimintatavoista uuden kokeiluun (Doz ym. 2017, 10; Kontinen 2013, 255–257; Niemi & Kräkin 2019, 27.) Tällöin esimerkiksi johtamiselta – minkä tyyppisiin tehtäviin yleemmästä tutkinnosta valmistuvat usein sijoittuvat – vaaditaan dialogisuutta ja yhteistyötä (ks. Niemi & Kräkin 2019, 26). Johtaminen rakentuu toiminnan kautta ja johtajan rooli voi vaihdella tilanteen mukaan (Doz ym. 2017, 8).

Kompleksisuustaitojen kehittäminen on muun muassa dialogitaitojen kehittämistä (Niemi & Kräkin 2019, 26). Kompleksisista tilanteista selviytyminen edellyttää dialogitaitojen lisäksi myös kompleksisuusymmärrystä, kokemusta ja armollista asennetta. Nämä omalta osaltaan luovat perustaa, jolle asiantuntijan selviytyminen kompleksisissa ympäristöissä voi rakentua. (Emt. 36.) Ammatillisen kasvun ohjauksessa opiskelijoita ohjataan tunnistamaan ja käsitteellistämään heidän olemassa olevia ja kehittyviä transversaaleja taitojaan, joita osaltaan kompleksiset työelämän tilanteet edellyttävät. Ammatillisen kasvun ohjaus tukee tutkinnolta edellytettävien kompetenssien sekä jatkuvan oppimisen taitojen kehittymistä. Ammatillinen kasvu edellyttää aiemmin opitun sekä ennako-oletusten kyseenalaistamista, perspektiivien muuttamista ja uusien merkityksien luomista (Wallin 2007), johon ammatillisen kasvun ohjauksessa annetaan mahdollisuus.

## **Tarve pedagogiselle kehittämiselle**

Tämän pedagogisen kehittämiskokeilun tarve nojasi tarpeesta uudistaa sosionomi (ylempi AMK) -tutkinnon ammatillisen kasvun ohjausta. Usein sosiaalialan osaajien tunne- ja vuorovaikutustaitoja pidetään itseltään selvänä asiana. Havaitsimme kuitenkin, että opiskelijat kaipasivat opintoihin tiedon lisäksi yhä enemmän reflektiotaitojen vahvistamista ja mahdollisuutta keskustella muuttuvasta työelämästä ja sen edellyttämisestä osaamisesta muiden samassa tilanteessa olevien opiskelijoiden kanssa. Reflektiossa pysähdytään tarkastelemaan ja arvioimaan omaa toimintaa kriittisesti ja ymmärtämään käytännön toimintaa tietoperustaan peilaamalla. Reflektion avulla myös pyritään oppimaan uutta niin toiminnasta, itsestä kuin maailmasta (Nivala & Ryyänänen 2018, 219). Reflektiotaitojen kehittyminen liittyy kriittiseen ajatteluun, sen ollessa elämän mittainen prosessi. Opiskelijoiden reflektion tarve tuli esille jo opiskelijoiden ensimmäisissä HOPS-keskusteluissa sekä tutkinnon arvioinnin yhteydessä. Edellisten lisäksi, tutkinnossa oli syntynyt tarve uudelleen jäsentää ja kirkastaa ammatillisen kasvun sisältöjä ja toteutus tapaa vastaamaan entistä paremmin työelämän osaamistarpeisiin. Tarve uraohjaukselle näyttäytyi myös opiskelijapalautteissa. Tämä tarkoitti sitä,

että lähes poikkeuksetta opintoja suorittavien joukossa oli opiskelijoita, jotka halusivat jäsentää ammatti-identiteettiään ja osaamistaan uudella tavalla ja tutkia uusia vaihtoehtoisia uramahdollisuuksia. Pitkään sosiaalialalla toimineiden opiskelijoiden tarve reflektiotaidon syventämiselle oli meille pitkäaikaisina kouluttajinakin hienoinen yllätys. Tämä antoi viitteitä siitä, että koulutukseen hakeutuessa toivotaan substanssiosaamisen vahvistamisen lisäksi, myös johdettua ammatillisen kasvun ja osaamisidentiteetin (Halonen ym. 2020) ohjausta.

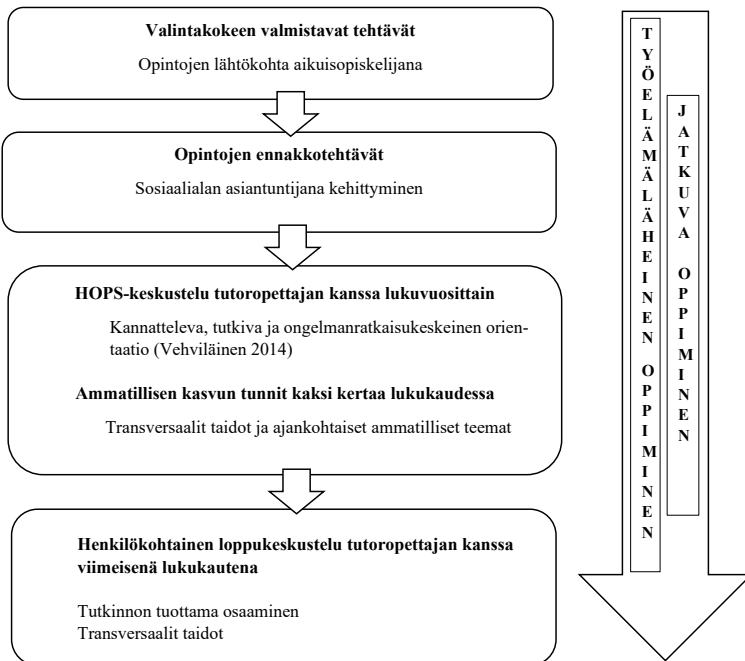
Edellä mainittujen ohjaukseen liittyvien arkihavaintojemme ja samanaikaisten tulevaisuuden osaamistarpeiden jännitteessä lähdimme suunnittelemaan kehittämiskokeiluamme ja siten hakemaan uutta jäsenystä ammatillisen kasvun ohjauksen tueksi. Kehittämiskokeilun tavoitteena oli jäsentää ammatillista kasvua systemaattisesti transversaalien taitojen kehikon avulla luoden systemaattisuutta, jatkuvuutta ja ennakoitavuutta. Transversaalit taidot osaltaan tukevat sosionomi (ylempi AMK) -kompetenssien kehittymistä (ks. sosionomi (ylempi AMK) -kompetenssit Innokylän sivuilla):

- Sosiaalialan asiantuntijuusosaaminen (*asiakasprosessien johtaminen ja vaativissa asiantuntijatehtävissä toimiminen*)
- Johtamisosaaminen (*henkilöstöjohtaminen sekä työkäytäntöjen ja palvelujen kehittäminen monimutkaisissa ja ennakoimattomissa toimintaympäristöissä*)
- Tutkimuksellinen kehittämisosaaminen (*sosiaalialan työn kehittäminen T&K-toiminnan menetelmiä soveltaen, kokemustietoa reflektoiden ja kansalaisia osallistaen*).

Käytännössä transversaaleja taitoja voidaan omaksua ja soveltaa myös opintojaksoilla kompetensseihin kytkeytyvien osaamistavoitteiden kautta. Monipuoliset - myös toiminnalliset - opetusmenetelmät ja pedagogiset ratkaisut tukevat myös geneeristen ja laaja-alaisten taitojen kehittymistä (vrt. Virtanen & Tynjälä 2019). Tässä pedagogisessa kehittämistyössä keskityimme ammatillisen kasvun prosessiin.

## Ammatillisen kasvun ohjausprosessi kehittämistyön kohteena

Opiskelijoiden ammatillisen kasvun ohjaus ja ammatti-identiteetin jäsentäminen alkaa jo opintoihin hakeutuessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että valintakokeisiin valmistautuessa tehtävänä on avata lähtökohdat ja perustelut omalle opiskelulle ja kehittymiselle opintojen aikana. Orientoituminen opintoihin jatkuu ennakkotehtävinä niille, jotka valitaan opiskelemaan. Henkilökohtaiset ohjauskeskustelut ja ammatillisen kasvun ohjaus sisältäen transversaalit taidot ovat läsnä koko opintojen ajan.



**Kuva 1.** Ammatillisen kasvun ohjauksen prosessi Metropolian sosionomi (ylempi AMK) -tutkinrossa ko-keilun aikana (Rantala-Nenonen & Raatikainen).

Henkilökohtaisissa ohjauskeskusteluissa opiskelijan kanssa tutoropettaja soveltaa erilaisia pedagogisen ohjauksen orientaatioita eli suuntautumisia ohjaustilanteissa (Vehviläinen 2014). Kannattelevassa orientaatioissa ohjaaja keskittyy kuuntelemaan ohjattavan kokemuksia ja tunteita. Tutkivassa orientaatioissa lähtökohtana on puolestaan se, että opiskelijan kokemus on monitulkintainen. Käsillä olevaa asiaa tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Ohjaaja tukee ohjattavaa pääsemään tilanteestaan selville ja sitä kautta jollakin tavalla ratkaisemaan mietittyvän asian. Ongelmanratkaisukeskeisessä suuntautumisessa etsitään ongelmiin selkeitä vastauksia. Tilannetta kartoitetaan ja ohjaaja ohjeistaa suorilla neuvoilla, miten asia voidaan ratkaista. (Emt.) Ohjauksellisuuden toteutumisessa on tärkeää huomioida ohjauksen tavoitteellinen luonne sekä ohjaajan emotionaalinen läsnäolo ja aito dialogi (Kukkonen & Marttila 2017; Komppa ym. 2019).

Asiantuntijuuden kehittymisen yhteydessä puhutaan elinikäisestä oppimisesta ja jatkuvasta oppimisesta. Jatkuvan oppimisen edellytysten aikaansaamiseksi julkiselle koulutusjärjestelmälle on annettu tehtäväksi luoda kestävä pohja työelämässä toimimiselle ja osaamisen myöhemmälle kehittämiselle (OKM 2019, 16). Yksittäisen työntekijän vapaus ja valta oman työn suunnitteluun ja tekemiseen kasvaa. Samalla kasvaa vastuu työn tuloksista ja oman osaamisen kehittämisestä. Yhteisöllinen ja verkostomainen toiminta lisääntyy osana kaikkea työtä. (OKM 2018, 5.) Ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja toteutetaan läheisessä yhteydessä työelämään. Opinnoissa ja ammatillisen kasvun ohjauksessa huomioidaan opiskelijan työkokemus ja asiantuntijuus tiedon rakentamisen pohjana. Työelämäläheisyys – eli toiminnan läheinen suhde työelämään (Kotila 2012, 28) toteutuu opiskelussa pedagogisten ratkaisujen ja ammatillisen kasvun ohjauksessa edellä mainitun lisäksi transversaalien taitojen kehittymisen tarkastelun kautta.

## **Kehittämiskokeilu käytännössä**

Kehittäminen voidaan nähdä tietoisena toimintana todellisuuden muuttamiseksi paremmaksi (Konkka 2012). Kehittämiskokeilumme tavoitteena oli edelleen kehittää ammatillisen kasvun prosessia. Kehit-

tämiskokeilu toteutettiin kolmella lukukaudella ja siihen osallistui yksi opiskelijaryhmä (n=22). Prosessin aikana opiskelijoiden kanssa keskusteltiin transversaaleista taidoista yksilöllisten ohjaustapaamisten ja ryhmätapaamisten aikana. Kehittämiskokeilua tukeva aineisto kerättiin vuoden 9/2017–12/2018 välisenä aikana. Ammatillisen kasvun tunnit järjestettiin kaksi kertaa lukukaudessa, yhteensä kuusi kertaa. (ks. Kuva 1). Aineisto dokumentoitiin Microsoft Office Drive -kansioon opiskelijoiden itsensä kirjaamana ja ohjaavien opettajien muistiinpainoina. Opiskelijoiden suostumus aineiston keräämiseen ja sen käyttämiseen kehittämistyössä noudatti TENK:n ohjeistuksia hyvästä tieteellisestä käytännöstä.

Käytämme tässä tekstissä käsitettä aineisto, sillä tiedon kerääminen keskusteluista ja sen kehittämiseen liittyvä luonne, puoltavat tutkimuksellisen kehittämisen näkökulmaa, vaikka kyse ei ollut varsinaisesta tutkimuksesta, vaan pedagogisesta kehittämiskokeilusta ja sen tueksi kerätystä aineistosta.

Prosessin alkuvaiheessa opiskelijat pohtivat sitä millaisia heidän luonteen-, ajattelun- sekä tunne- yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat ja miten ne käytännön työssä ilmenevät. Lisäksi he kertoivat siitä, millaisissa *tilanteissa* niitä tarvitaan tai he ovat niitä käytännössä tarvinneet. Prosessin loppuvaiheessa he pohtivat ilmiölähtöisesti sitä, mikä ammatillinen ilmiö tai teema oli heidän työssään tuolla hetkellä erityisesti mielessä. Sen jälkeen he tarkensivat pohdinnat transversaaleihin taitoihin, joita ilmiön parissa työskentely heiltä vaatii (*esim.* “*Minkä asian tai ilmiön kanssa minä nyt työskentelen? Minkälaisia havaintoja teen tällä hetkellä omasta ammatillisuudestani? Mitä välineitä minulla on tällä hetkellä ammatillisen kasvuni vahvistamiseen?*”). Transversaaleja taitoja pohdittiin ryhmässä alkuvaiheen parikeskustelun jälkeen seuraavan kysymyksen avulla ”*Syventäkää keskustelua ryhmässä ja jäsentäkää keskustelunne osaksi transversaalisia taitoja. Kuvatkaa mikä ilmiö/asia ja miten sen on tukenut/vahvistanut transversaalisten taitojen kehittymistä*”. Edellisten lisäksi transversaaleja taitoja käsiteltiin läpi koulutusprosessin osana ammatillisen kasvun tunteja. Henkilökohtaisessa loppukeskustelussa palattiin vielä lopuksi jäsentämään opittua ja koettua transversaalien kehikon avulla (ks. kuva 1).



## Kehittämistyön tuloksia

Kehittämisprosessin ja siitä kerätyn aineiston pohjalta luotujen tulosten mukaan voidaan todeta, että transversaalit taidot ovat eräs mielekäs vaihtoehto ammatillisen kasvun jäsentämiseksi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoissa. Tulosten mukaan viitekehyksen vahvuutena on luokittelun selkeys, yksinkertaisuus ja monipuolisuus.

Opiskelijoiden puheessa ja dokumentoidussa aineistossa korostuivat ajattelun taidot. Erityisesti kehittämisprosessin loppuvaiheessa opiskelijat kiinnittivät huomiota ajattelun taitojen kehittymiseen opintojen aikana. Sen sijaan luonteentaitoja (*motivaatio, itsesäätely, sinnikkyys, uteliaisuus, toiveikkuus, luovuus, innokkuus ja periksi antamattomuus*) opiskelijat kuvailivat jo alusta alkaen heillä olevan paljon. Tätä he perustelivat ennen kaikkea sosiaalialalle hakeutumisen ja alalla pysymisellä. Sosiaaliala on vaativa ala, jossa tarvitaan vahvoja luonteentaitoja. Opiskelijoiden mukaan luonteentaitoja oli myös helppo tunnistaa. He kuvastivat kuitenkin myös sellaisia työtilanteita, jolloin oli ollut erittäin haastavaa hyödyntää omia luonteentaitoja. Kompleksisuustaidoissa on kyse kompleksisista tilanteista selviytymisen taidoista (Niemi & Kräkin 2019), joita luonteentaidot voivat tukea, vaikkakin haasteellinen työtilanne voi hankaloittaa tai jopa estää niiden hyödyntämistä.

*Tämänhetkinen työtilanne on aiheuttanut sen, ettei yllä lueteltuja luonteentaitoja ole.*

Luonteentaitoja kuvattaessa opiskelijat kertoivat erityisesti sitkeydestä, itsesäätelytaidosta ja motivaation merkityksestä. Luonteentaitoja tarvitaan muutokseen pyrkivässä sosiaalialan työssä ja toimintaympäristössä. Opiskelijat kuvasivat luonteentaitojen tärkeää merkitystä ja sen vaikutuksia seuraavin esimerkein:

*Oma motivaatio voi auttaa työkaveria innostumaan työstä.*

*Moniongelmaisten asiakasperheiden kanssa työskentely tarvitsee sinnikkyyttä ja periksi antamattomuutta. Toiveikkuutta tarvitsee toivottomuuden ilmapiiiriä luovien tilanteiden äärellä. Itsesäätelykyky on vahva, koska kestän*

*kaiken asiakkaiden rinnalla.*

Opiskelijat kokivat, että heillä oli pääsääntöisesti melko hyvät transversaalit taidot jo ennestään ja niiden ansiosta he olivat myös alun perin hakeutuneet alalle. Esimerkiksi Viinamäen tutkimuksen mukaan (2018) tiimityön taidot koetaan yhdeksi tärkeimmistä kvalifikaatioista. Opiskelijoiden kuvauksissa ympäristön ja työyhteisön merkitys taitojen ylläpitämisessä oli ilmeistä.

*Kaikkia luonteen taitoja on olemassa jossain määrin, työyhteisöllä on vaikutusta, miten näitä taitoja jaksaa pitää yllä. Yritys on kova, myös silloin kun arki on sekavaa. Pysyn sinnikkäästi ammatillisena, kohtaan asiat ammatillisesti. Tarkastelen asioita positiivisen otteen kautta, kaivan positiivisia asioita esiin, myös itsestäni.*

Tunne-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja kuvattaessa opiskelijat puhuivat paljon asiakassuhteisiin liittyvistä tunteista. Ennen kaikkea työyhteisöön ja työkavereihin (tai esihenkilöön) liittyviä tunteita tuotiin kuvauksissa esille. Vastuksissa tuli esille erityisesti toimivat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Opiskelijat kertoivat niiden tärkeydestä. Ilman niitä työntekeminen olisi mahdotonta. Opiskelijoiden kuvausten mukaan ne olivat perusedellytys työssä onnistumiselle ja siinä jaksamiselle.

*Ilman toimivia vuorovaikutustaitoja ei työtäni voi tehdä. Työssäni vuorovaikutustaidot ovat globaaleja; monikulttuurisessa ympäristössä täytyy ottaa erilaiset kulttuurit ja asenteet huomioon. Yhteistyö ei ole itsestäänselvyyttä, vaan yhteistyötaitoihin joutuu panostamaan niin omassa työyhteisössä kuin yhteistyötahojen kanssa, sillä jokaisella on omat odotukset yhteistyöstä.*

*Koska saman asiakkaan asiaa käsittelee monta eri työntekijää, on työyhteisön toimiva yhteistyö tärkeää. Vuorovaikutus ei aina ole toimivaa, mutta pyrin edistämään yhteistyötä avoimella ja läpinäkyvällä viestinnällä.*

*Asiallinen käytös, positiivinen asenne, vastuu omista tehtävistä (kokouksiin osallistutaan, esityslista, työjärjestys) ja asiakkaiden kohtaaminen; kunnioit-*

*tava puhe ja kuunteleminen, pyrkimys dialogiin.*

Prosessin lopuksi pyysimme henkilökohtaisessa loppukeskustelussa opiskelijoilta kehittämisehdotuksia siitä, miten transversaaleja taitoja voisi opintojen aikana opettaa tai harjoitella. Vastauksissaan he korostivat vertais- ja yhteistyön merkitystä.

*Vertaistuki sekä arjen tilanteissa, että opinnoissa.*

*Keskustelemalla ryhmässä tai tiimissä.*

*Saamalla enemmän keskusteluaikaa.*

*Tuntemalla työ- ja opiskelukaveri.*

Tulosten mukaan erityisesti ajattelun taitojen koettiin kehittyvän opintojen aikana, vaikkakin myös luonteentaidot, kuten sinnikkyys tuli vastauksissa selvästi esille. Sinnikkyyttä kuvattiin tarvittavan opintojen aikana ennen kaikkea opinnäytetyön loppuun saattamiseen. Tulokset eivät ole yllätys, sillä usein juuri ajattelun taidot vahvistuvat opintojen aikana. Tunnetaitoja ja niiden kehittymisen mahdollisuutta ei selkeästi mielletä osaksi ylempään ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteita, vaikkakin vuorovaikutustaitojen koettiin vahvistuneen opintojen aikana.

Kaiken kaikkiaan tulosten ja ohjauskokemuksemme mukaan transversaalien taitojen ohjauksen erääksi haasteeksi osoittautui tässä prosessissa ajoittainen teemojen toisto (transversaalit taidot). Pohdimme erilaisia vaihtoehtoja haasteeseen tarttumiseksi. Ohjauksen näkökulmasta voidaan todeta, että olisimme esimerkiksi voineet syventää teemaa ja luoda entistä tarkentavampia kysymyskokonaisuuksia teemoihin liittyen. Arvioimme mukaan esimerkiksi juuri tunnetaitojen tarkempi käsittely teoreettisesti tai ennakkotehtävien avulla, olisi kiinnittänyt transversaalien taitojen kehittymisen vielä systemaattisemmin osaksi ammatillisen kasvun ohjausprosessia. Kriittisesti ajatellen voidaan todeta, että saatoimme myös itse pitää opiskelijoiden tunnetaitoja itsestään selvinä taitoina, jotka opitaan korkeakoulun ulkopuolella. Kuitenkin kerätyn aineiston, ohjauskeskustelujen ja ohjaushavaintojemme perustella on selvää, että transversaalit taidot ja niiden tarkastelu osana ammatillista kasvua sosionomi (ylempi AMK) tutkinnossa avaa laajempia näkökul-

mia osaamiseen. Lisäksi niiden voidaan ajatella tarjoavan opiskelijoille monipuolisia valmiuksia kompleksiseen työelämään vastaamiseksi ja siellä toimiseksi. Näin esimerkiksi siitäkkin syystä, että erityisesti kunta-alalla (Lyly-Yrjänäinen 2018) työn kestävyyttä heikentää asiakkaiden väkivaltaisuus, yleinen häirintä tai sen uhka, sen ollessa sosiaalialalla arkipäivää. Tällöin erityisesti tunnetaidot (Nummenmaa 2010; Nummenmaa ym. 2018), sosiaaliset taidot ja kyky empaattiseen kohtaamiseen osoittautuvat erittäin tärkeiksi taidoiksi (Dufva 2020; Raatikainen 2021 ym.). Pelkkä ammattispesifi osaaminen ei enää riitä kestävämmän työelämän saavuttamiseksi (Van der Heijden & De Vos 2015).

Tiivistäen voidaan todeta, että opiskelijan kyky jäsentää oma osaaminen osaksi transversaaleja taitoja voi tukea hänen muutoskykyänsä ja joustavuutta, kun tarjolla on teoreettinen jäsenitys, jonka avulla opiskelija voi sanoittaa omaa osaamistaan suhteessa työelämän vaatimuksiin. Esimerkiksi empatian oppimisprosessin on todettu lähtevän liikkeelle jo siitä, että on oivallettu, että sitä voi oppia ja kehittää (Aaltola & Ketola 2017).

## Lopuksi

Tässä tekstissä kuvasimme sosionomi (ylempi AMK) -tutkinnon pedagogisen kehittämiskokeilun ja siitä saadut tulokset. Johtopäätöksenä kehittämiskokeilusta voidaan todeta, että sosionomi (ylempi AMK) opiskelijat hyötyvät systemaattisesti ohjatusta reflektiosta, erityisesti usein itsestään selvänä pidettävien taitojen, kuten luonteen taitojen sekä tunne- ja vuorovaikutustaitojen osalta.

Sosiaalialan ydintä ovat hyvinvointi, oikeudenmukaisuus ja niiden vahvistaminen riittävän hyvän elämän saavuttamiseksi. Sosiaalialan työssä on kyse muutostyöstä, joka vaatii ammattilaiselta vahvoja luonteen taitoja sekä tunne- ja vuorovaikutustaitoja. Taitoa kohdata ennakkoimatonta ja kykyä sietää epävarmuutta. Erityisesti verkostomainen ja monialainen rajatyöosaaminen edellyttävät oman alan substanssiosaamisen lisäksi transversaaleja taitoja. Taidot, joita pidämme usein liian itsestään selvinä. Transversaalit taidot palaavat olemukseltaan hyveisiin (ks. myös Isacsson 2017), jolloin hyvä elämä ja sen merkitys ovat keskiössä

- sosiaalialalla ja sen koulutuksessa. (Raatikainen ym. 2019.) Transversaalien taitojen kehittyminen jatkuu läpi (työ-) elämän. Koulutuksen tehtävänä onkin omalta osaltaan tukea opiskelijoita heidän taitojensa ja osaamisensa tiedostamisessa ja kehittämisessä osana ammatillista kasvua ja jatkuvaa oppimista. Kuitenkin alakohtainen vahva tietoperusta ja yhteiskunnan muutosten syvälinen ymmärrys ovat se perusta, jonka lomaan myös transversaalit taidot kietoutuvat (ks. Miettinen ym. 2021). Nämä taidot ovat tiedon lisäksi arvokkaita, etsittäessä ratkaisuja arjen haasteisiin tai innovoitaessa uutta.

Asiantuntijuus on moniulotteinen ilmiö (Jakonen 2017). Se on luonteeltaan kykyä heittäytyä flow -tilaan ja vaivatonta syvää osaamista. Tällöin myös tunteet kietoutuvat luonnolliseksi osaksi ajattelua ja toimintaa. Tunteilla on toimintaa ohjaava vaikutus. On hyvä pysähtyä refleктоimaan myös tunteita ja niiden merkitystä. Korkeakouluopintojen aikana tämä ei aina ole ensisijaista. (Isacsson ym. 2019; Ekström ym. 2020.) Korkeakouluissa korostuu osaamispuhe, jolloin myös tunteiden irrottaminen osaksi osaamista (tunneosaaminen) voi myös olla haasteellista. Heikkinen ja Kukkonen (2019, 261) ehdottavatkin ammattikorkeakouluihin lisääntyneen osaamispuheen rinnalle keskustelua sivistyksestä (ks. esim. Joutsenvirta & Salonen 2020). Samalla he kysyvät sitä, että mitä tapahtuu, jos koulutus rajautuu pelkästään työtehtävien osaamiseen, eikä tarjoa valmiuksia ymmärtää laajemmin muun muassa työelämään liittyviä kysymyksiä.

Tässä tekstissä kuvaamamme pedagoginen kehittämiskokeilu vahvisti ymmärrystämme siitä, että transversaalien taitojen käsitteellistäminen ja niiden kehittymisen turvaaminen voi osaltaan olla edistämässä sosionomi (ylempi AMK) opiskelijoita työelämässä toimimisessa, itsensä toteuttamisessa ja -johtamisessa sekä työstä innostumisessa. Oleellista lienee se, että ihminen pystyy ennakoimaan, tarvittaessa poisoppimaan, mutta myös joustamaan. Transversaalien taitojen hyödyntäminen voi tarjota yhden ohjauksellisen jäsenyyksen työelämän vaatimuksiin vastaamiseksi. Viimeistään maailmanlaajuinen koronapandemia on tuonut esille transversaalien taitojen merkityksen sosiaalialan kohtaamisissa ja työympäristöissä.

Vaikka transversaalit taidot ovat yksilöllisiä taitoja, näkisimme mielellämme nämä myös *kollektiivisina työyhteisön taitoina*, jolloin vastuu

ei jää vain yksilöiden itsensä varaan, vaan myös rakenteet ja yhteinen tahtotila tukevat työyhteisöjä näiden taitojen kehittämisessä. Tämä on välttämätöntä kestäväen työelämän kannalta. Ylemmän tutkinnon opiskelijat rakentavat omaa polkuaan nykyisessä ja tulevaisuuden työelämässä. Transversaalien taitojen kehittyminen on koko (työ)elämän jatkuva prosessi, ja koulutus voi omalta osaltaan tukea näiden taitojen kehittämisessä.

Transversaalien taitojen integroimiseksi osaksi sosionomi (ylempi AMK) – opintoja jatkuu edelleen ITSHEC –hankkeessa, jonka tavoitteena on kehittää innovatiivisia opetus- ja oppimismenetelmiä transversaalien taitojen kehittämiseksi sosiaali- ja terveysalalla Suomessa, Espanjassa ja Kroatiassa. Sosiaali- ja terveysalalla transversaalit taidot on tunnistettu yhteiseksi osaamiseksi, jota tarvitaan tämän päivän työelämässä. Niihin on kiinnitettävä aikaisempaa enemmän huomiota myös korkeakouluopinnoissa.

# Kirjallisuus

## Johdanto: Arto Mutanen, Ilpo Halonen, Pia Houni ja Mikko Jakonen

- Dentith, M R. X. (2018) Expertise and Conspiracy Theories. *Social Epistemology*. 32:3, 196–208, DOI: 10.1080/02691728.2018.1440021.
- Goldman, Alvin I. (2001) Experts: Which Ones Should You Trust? *Philosophy and Phenomenological Research* Vol. LXIII, No. 1, July 2001.
- Heinonen, Reijo (2016) Pax et bonum – voiko vastuuta kantaa ilman moraalialia? Kirjassa Arto Mutanen, Mauri Kantola, Hannu Kotila & Liisa Vanhanen-Nuutinen (toim.) *Hyvä elämä: käytäntö, tutkimus ja ammattipedagogiikka*. Tampere. Juvenes Print.
- Jakonen, Mikko (2017) Vastatieto – tulevaisuuden asiantuntijuutta etsimässä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2017. [tuvj\\_1+2017.pdf](#) (eduskunta.fi) (Luettu 27.7.2021)
- Jakonen, Mikko (2018) Demokraattinen päätöksenteko edellyttää tiedon ja kuuntelemisen taitoa. Demokraattinen päätöksenteko edellyttää tiedon ja kuuntelemisen taitoa - Sitra (Luettu 26.7.2021)
- Jakonen, Mikko (2020) Konflikti – talous ja politiikka. Helsinki. Into.
- Saari, Antti (2014) Oppimiskone. Teoksessa Antti Saari, Olli-Jukka Jokisaari & Veli-Matti Värrä (toim.) *Ajan kasvatus: kasvatusfilosofia aikalaiskritiikkinä*. Tampere. Juvenes Print.
- Lehtonen, Tommi (2020) Work Life Hell in Finnish Social Media Discussions. Teoksessa Hirsto, H., M. Enell-Nilsson, H. Kauppinen-Räisänen & N. Keng (toim.) 2020. *Työelämän viestintä III*. VAKKI Publications 12. Vaasa, (74–87), [VAKKI2020\\_Lehtonen\\_korjattuPDF.pdf](#) (Luettu 29.7.2021)
- Marx, Karl (1978) *Taloudelliset-filosofiset käsikirjoitukset 1844*. Kustannusliike Edistys.
- Marx, Karl (1986) *Vuosien 1857–1858 taloudelliset käsikirjoitukset ("Grundrisse")*. Moskova. Progress.
- Niiniluoto, Ilkka (1994) *Järki, arvot ja välineet*. Otava. Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka (2002) *Käytäntö-kollokvion avausanat*. Teoksessa Sami Pihlström, Kristiina Rolin & Floora Ruokonen (toim.) *Käytäntö*. Helsinki. Yliopistopaino.

- Niiniluoto, Ilkka (2015) *Hyvän elämän filosofiaa*. SKS. Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka (2020) *Tekniikan filosofia*. Gaudeamus. Tallinna.
- Siltala, Juha (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki. Otava.
- Siltala, Juha (2017) Keskiluokan nousu, lasku ja pelot. Helsinki: Otava.
- Vähämäki, Jussi (2003) Kuhnurien kerho. Helsinki. Tutkijaliitto.
- Värri, Veli-Matti (2018) Kasvatus ekokriisin aikakaudella. Tampere. Vastapaino.
- Wittgenstein, Ludwig (1985) Huomautuksia matematiikan perusteista. Porvoo. WSOY.
- von Wright, Georg Henrik (1987) Tiede ja ihmisjärki. Otava. Helsinki.

## **1. Suomen suurimpien työnantajien arvot: Tommi Lehtonen & Tiina Taipale**

- Airaksinen, Timo (1987) Moraalifilosofia. WSOY: Helsinki.
- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon (1992) Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly* 37 (3), 363–399.
- Belohla, James A., Cook, Lori S., Olson, John R. & Drehmer, David E. (2010) Core values in hospitals: Comparative study. *Quality Management Journal* 17 (4), 36–50.
- Blanchard, Ken & O’Connor, Michael (2003) *Managing by Values: How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*. Berrett-Koehler Publisher. San Francisco.
- Bowman, James S. (1990) Ethics in government: A national survey of public administration. *Public Administration Review* 50 (3), 345–353.
- Bratianu, Constantin (2008) Vision, mission and corporate values: A comparative analysis of the top 50 U.S. companies. *Management & Marketing* 3(3), 19–38.
- Burnes, Bernard & Jackson, Philip (2011) Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management* 11 (2), 133–162.
- Elo-Pärssinen, Krista (2007) Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä: omistajan näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ethisphere Institute (2018). The 2018 World’s Most Ethical Companies. <https://ethisphere.com/2018-worlds-most-ethical-companies/>
- Freeman, R. Edward & Gilbert, Daniel R. Jr. & Hartman, Edwin (1988) Values and the foundations of strategic management. *Journal of Business Ethics*



- 7 (11), 821–834.
- Friedman, Milton (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine* 13.9.1970. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Goss, Robert P. (2003) What ethical conduct expectations do legislators have for the career bureaucracy? *Public Integrity* 5 (2), 93–112.
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2005) *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 2. p. McGraw-Hall. New York.
- Joyner, Brenda E. & Payne, Dinah (2002) Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 41 (4), 297–311.
- Juppo, Virpi (2009) Arvot suomalaisessa yliopistossa: yliopistouudistuksen vaikutus. *Hallinnon tutkimus* 28 (4), 16–26.
- Juppo, Virpi (2011) Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Vaasan yliopisto*. Vaasa.
- Jørgensen, Torben B. & Bozeman, Barry (2007) The public values universe: An inventory. *Administration & Society* 39 (3), 354–381.
- Järvensivu, Timo (2007) *Values-driven Management in Strategic Networks: A Case Study of the Influence of Organizational Values on Cooperation*. Helsinki School of Economics. Helsinki.
- Kaptein, Muel & Wempe, Johan (2002) *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*. Oxford University Press. Oxford.
- Kauppinen, Tero J. (2002) *Arvojohtaminen: tie taiturimaiseen tavoitteiden jalokauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastamiseen*. Otava. Helsinki.
- Kim, Ho-Seob (2001) Structure and ethics attitudes of public officials. *Public Integrity* 3(4), 69–86.
- Krolak-Schwerdt, Sabine & Schneider, Johann F. (2005) Individual and organizational values: A comparative structural analysis of German and American samples. Teoksessa A.P. Hare, E. Sjøvold, H.G. Baker & J. Power (toim.): *Analysis of social Interaction Systems: SYMLOG research and applications*. University Press of America. Dallas. 381–397.
- Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari (2002) *Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Talentum. Helsinki.
- Lehtonen, Tommi (2009) Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. *Hallinnon tutkimus* 28 (4), 3–15.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (2005) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press. New York.

- Mizzoni, John (2010) *Ethics: The Basics*. John Wiley & Sons. Chichester, Sussex.
- Parmar, Bobby, Freeman, R. Edward, Harrison, Jeffrey S., Purnell, A. C. & de Colle, Simone (2010) Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals* 4(1), 403–445.
- Poutanen, Petro (2012) Organisaatioiden viestintä. <https://www.slideshare.net/poutapepe/organisaation-viestinta>
- Pruzan, Peter (1998) From control to values-based management and accountability. *Journal of Business Ethics* 17 (13), 1379–1394.
- Puohiniemi, Martti (2003) Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor. Espoo.
- Seeck, Hannele (2008) Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki.
- Townley, Barbara (2008) *Reason's Neglect: Rationality and Organizing*. Oxford University Press. Oxford.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008) Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Volkswagen Group Code of Conduct (2017) [https://en.volkswagen.com/content/dam/regions/en\\_international/downloads/Code\\_of\\_Conduct\\_2017\\_VW\\_Group\\_english.pdf](https://en.volkswagen.com/content/dam/regions/en_international/downloads/Code_of_Conduct_2017_VW_Group_english.pdf)
- Volkswagen Strategy (2025). <https://www.volkswagenag.com/en/group/strategy.html#>
- van der Wal, Zeger & Huberts, Leo & van den Heuvel, Hans & Kolthoff, Emile (2006) Central values of government and business: Differences, similarities, and conflicts. *Public Administration Quarterly* 30 (3), 314–364.
- van der Wal, Zeger & de Graaf, Gjalte & Lasthuizen, Karin (2008) What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration* 86 (2), 465–482.
- von Herzen, Pirjo (2006) Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum. Helsinki.
- Williams, Sandra L. (2002) Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International* 5 (2), 217–233.

## **2. Rajaton viestintä kannustaa eettiseen keskusteluun: Mervi Varhelahti & Paula Aali**

- Becker, William J., Belkin, Liuba & Tuskey, Sarah (2018) Killing me softly: Electronic communications monitoring and employee and spouse well-being. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1).

- Von Bergen, Clarence W. & Bressler, Martin (2019) Work, Non-Work Boundaries and the Right to Disconnect. *The Journal of Applied Business and Economics* Vol.21(2), 51–69.
- Brems, Cara, Temmerman, Martina, Graham, Todd & Broersma, Marcel (2017) Personal Branding on Twitter. *Digital Journalism* 5(4). 443–459.
- Chen, Chongyang, Zhang, Kem Z. K., Gong, Xiang, Zhao, Sesia J., Lee, Matthew K. O. & Liang, Liang (2017) Examining the effects of motives and gender differences on smartphone addiction. *Computers in Human Behavior*, 75, 891–902.
- Contractor, Noshir S. & Eisenberg, Eric M. (1990) Communication networks and new media in organizations. Teoksessa Janet Fulk & Chales Steinfield (toim.) *Organizations and communications technology*. Sage. Newbury Park, CA.
- Daft, Richard L. & Lengel, Robert H. (1984) Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design. *Research in Organizational Behavior* 6(2), 191–233.
- Cañibano, Almudena (2019) Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2), 444–470.
- Derks, Daantje, van Duin, Desiree, Tims, Maria, & Bakker, Arnold B. (2015) Smartphone use and work–home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155–177.
- Diaz, Ismael, Chiaburu, Dan S., Zimmerman, Ryan D. & Boswell, Wendy R. 2012: Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 500–508.
- Ferrari, Anusca (2013) DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies. (Report EUR 26035 EN).
- Greenhaus, Jeffrey H. & Powell, Gary N. (2017) *Making work and family work: From hard choices to smart choices*. Routledge. New York.
- Hakkarainen Kari & Lallimo, Jiri & Toikka, Seppo (2012) Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Teoksessa *Aikuiskasvatus 2012* (4), 246–256. Kansanvalistusseura. Aikuiskasvatuksen tutkimuseura. Helsinki.
- Heiskanen, Tuula (2006) Tilat, rajat ja yhteisöt tiedon luomisessa – Esimerkkinä asiantuntijatyö. Teoksessa Jaana Parviainen (toim). *Kollektiivinen asiantuntijuus*, 188–213. Tampere University Press. Tampere.
- Horwood, Sharon & Anglim, Jeromy (2019) Problematic smartphone usage and subjective and psychological well-being. *Computers in Human Behavior*, 97, 44–50.

- Jakonen, Mikko (2017) Vastatieto – tulevaisuuden asiantuntijuutta etsimässä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2017. Helsinki.
- Jurmu, Liisa (2019) Millaista asiantuntijuutta uudistuvissa kunnissa tarvitaan? Focus Localis. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/121182/millaista\\_asiantuntijuutta\\_uudistuvissa\\_kunnissa\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/121182/millaista_asiantuntijuutta_uudistuvissa_kunnissa_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y). (viitattu 7.8.2020).
- Kelliher, Clare & Anderson, Deirdre (2010) Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.
- Kinnunen, Ulla, Rantanen, Johanna, de Bloom, Jessica, Mauno, Saija, Feldt, Taru & Korpela, Kalevi (2016) Työn ominaisuuksien merkitys työn ja yksityiselämän välisen rajan hallinnassa. *Työelämän tutkimus* 14(3), 209–222.
- Labrecque, Lauren I., Markos, Ereni & Milne, George R. (2011) Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37–50.
- Lee, Yu-Kang, Chang, Chun-Tuan, Lin, You, & Cheng, Zhao-Hong. (2014) The dark side of smartphone usage: Psychological traits, compulsive behavior and technostress. *Computers in Human Behavior*, 31(1), 373–383.
- Mazmanian, Melissa, Orlikowski, Wanda J. & Yates, JoAnne. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science* 24(5), 1337–1357.
- Miles, Sandra Jeanquart & Mangold, W. Glynn. (2014) Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons* 57(3), 401–411.
- Morandin, Gabriele, Russo, Marcello & Ollier-Malaterre, Ariane (2018) Put down that phone! Smart use of smartphones for work and beyond. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 352–356.
- Mullan, Killiain & Wajcman, Judy (2019) Have mobile devices changed working patterns in the 21st century? A time-diary analysis of work extension in the UK. *Work, Employment & Society*, 33(1), 3–20.
- Palonen, Tuire & Gruber, Hans (2010) Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.): Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia, 41–56. WSOY. Helsinki.
- Palonen, Tuire, Boshuizen, Henry P. A., Hytönen, Kaisa, Hakkarainen, Kai & Lehtinen, Erno (2013) Nousevat ja nopeasti muuttuvat asiantuntijuskäytännöt ja niihin kouluttautuminen. Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B, 1.
- Parviainen, Jaana (2006) Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä.

- Teoksessa Parviainen J. (toim): Kollektiivinen asiantuntijuus. 155–187. Tampere University Press. Tampere
- Rajander-Juusti, Ritva (2012) Finanssialan kyvykkyydet 2020: Luotaus tulevaisuuteen. Finanssialan Keskusliitto. Saatavissa [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan\\_kyvykkyydet.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf) (viitattu 3.1.2018).
- Ropponen, Anniina, Bergbom, Barbara, Härmä, Mikko & Sallinen, Mikael (2018) Asiantuntijatyön työajat-yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Russo, Marcello, Ollier-Malaterre, Ariane & Morandin, Gabriele (2019) Breaking Out From Constant Connectivity: Agentic Regulation of Smartphone Use. *Computers in Human Behavior*. Vol.98, 11–19.
- Rydenfelt, Henrik (2014) Eettinen ennakointi. ProComma Academic. Helsinki.
- Schultz, Brad & Sheffer, Mary L. (2012) Personal Branding Still in Future for Most Newspaper Reporters. *Newspaper Research Journal*, 33(4), 63–77.
- Spitzberg, Brian H. & Cupach, William R. (2002) Interpersonal skills. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.): *Handbook of Interpersonal Communication*. Sage: Thousand Oaks. s. 564–611.
- Spreitzer, Gretchen M., Cameron, Lindsey & Garrett, Lyndon (2017) Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499.
- SVT 2020. Suomen virallinen tilasto: Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkójulkaisu]. ISSN=2341–8699. 2020. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa [http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi\\_2020\\_2020-11-10\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tie_001_fi.html) (viitattu 8.8.2021).
- Toivanen, Minna, Yli-Kaitala, Kirsi, Viljanen, Olli, Väänänen, Ari, Turpeinen, Janhonen, Merja ym. (2016) Työssä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Treem, Jeffrey, Dailey, Stephanie L., Pierce, Casey S. & Leonardi, Paul M. (2015) Bringing technological frames to work: How previous experience with social media shapes the technology's meaning in an organization. *Journal of Communication* 65 (2), 396–422.
- Tynjälä, Päivi (2010) Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.): *Luo- vuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia*, 79–96. WSOY. Helsinki.
- Waldeck, Jennifer, Durante, Cathryn, Helmuth, Briana & Marcia, Brandon (2012) Communication in a changing world: Contemporary perspectives on business communication competence. *Journal of Education for Business* 87 (4), 230–240.

- Varhelahti, Mervi (2017) Teknologiavälitteisen viestintäosaamisen kehittäminen liiketalouden ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa. Työelämän tarpeista opetussuunnitelmiin. Turun yliopisto. Turku.
- Volkmer, Sara Alida & Lermer, Eva (2019) Unhappy and addicted to your phone? – higher mobile phone use is associated with lower well-being. *Computers in Human Behavior*, 93(November 2018), 210–218.
- Young, Jimmy A., McLeod, David A. & Brady, Shane R. 2018: The ethics challenge: 21st century social work education, social media, and digital literacies. *Journal of Social Work Values and Ethics*, 15(1), 14–22.

### **3. Transversaaliset taidot ammatillisen kasvun jäsentäjänä: Eija Raatikainen & Katriina Rantala-Nenonen**

- Aaltola, Elina & Ketola, Sami (2017) *Empatia – Myötäelämisen tiede*. Helsinki: Into.
- Ahvenharju, Sanna, Pouru-Mikkola, Laura, Minkkinen, Matti & Ahlqvist, Toni (2021) TULEVAISUUSTIEDON LÄHTEILLÄ Analyysi ennakointiraportteista ja tulevaisuuden ilmiöistä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2020. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.
- Antikainen, Ari, Rinne, Risto & Koski, Leena (2013) *Kasvatussosiologia*. Juva: PS-kustannus.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto (2010) Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto.
- Ammattikorkeakoulutuksen rehtorineuvosto (2016) Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusinnovaatina. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n selvitys YAMK-tutkintojen rakenteellisesta kehittämisestä.
- Bourdieu, Pierre (1984) *Distinction*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Cultural competence and cultural sensitivity (2021) Cultural competence and cultural sensitivity – Migration and cultural diversity – THL. Finnish Institute for Health and welfare.
- Doz, Yvez, Hellström, Eeva, Kosonen, Mikko, Lähdemäki, Jenna & Wilson, Keeley (2017) Reflections on the "leadership under complexity": Helsinki. Sitra. [https://media.sitra.fi/2017/03/15145726/Reflections\\_on\\_the\\_leadership\\_under\\_complexity\\_workshop1.pdf](https://media.sitra.fi/2017/03/15145726/Reflections_on_the_leadership_under_complexity_workshop1.pdf).

- Dufva, Mikko (2020) SITRAN SELVITYKSIÄ 162 -Sitra Megatrendit 2020. Vantaa: Erweko.
- Dufva, Mikko, Halonen, Minna, Kari, Mika, Koivisto, Tapio, Koivisto, Raija & Myllyoja, Jouko (2017) Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Maaliskuu 2017. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017.
- Ekkehard, Ernst, Merola, Rossana & Samaan, Daniel (2018) The economics of artificial intelligence: Implications for the future of work. ILO.
- Ekström, Maria, Raatikainen, Eija & Isacson, Annica (2020) Between despair and joy – Emotions in learning. *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol.13 (1), 228-241. Emerald Group Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2019-0215>
- Eronen, Anne, Londen, Pia & Peltosalmi, Juha (2019) Sosiaalibarometri 2019. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveystyö ry.
- Eronen, Anne, Hiilamo, Heikki, Ilmarinen, Katja, Jokela, Merita, Karjalainen, Pekka, Karvonen, Sakari, Kivipelto, Minna, Koponen, Erja, Leemann, Lars, Londen, Pia & Saikku, Peppi (2020) Sosiaalibarometri 2020. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveystyö ry.
- European communities (2008) The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). European Qualifications Framework. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Euroopan komissio (2013) Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Entrepreneurship 2020 action plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:en:PDF>
- Euroopan komissio (2012a) Entrepreneurship education at school in Europe: National strategies, curricula and learning outcomes. [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/135EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/135EN.pdf).
- Euroopan komissio (2012c) Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Koulutuksen uudelleenajattelu: sosioekonomisten vaikutusten parantaminen investoimalla taitoihin.
- Giddens, Anthony (1994) Living in the Post-Traditional Society. Teoksessa Beck, Ulrich, Giddens, Anthony & Lash, Scott (eds.) Reflexive Modernization. Cambridge: Polity.
- Guilland, Auli, Terzieva, Liliya & Nieminen, Susanna (2017) Teaching and Learning Transversal Competences in the Higher Education. Learnings from ERASMUS + SOCCES-project. INTED2017 Proceedings, 1248-1254.

- Halonen, Laura., Grekula, Milka & Wenström, Sanna. 2020. Miten ohjaan tulevaisuuden työelämään? Työkaluja opiskelijan osaamisidentiteetin rakentamisen tueksi. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 11. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202003198542>.
- Heckman, James J. & Kautz, Tim (2013) Fostering and Measuring Skills: Interventions That Improve Character and Cognition. Discussion paper 7750.
- Heckman, James J. & Kautz, Tim (2012) Hard evidence on soft skills. *Labour Economics* 19(4), 451–464. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(03)00050-2)
- Heikkinen, Hannu L.T. & Kukkonen, Hannu (2019) Ammattikorkeakoulu toisin ajateltuna. Osaaminen, sivistys ja tiedon intressit. *Aikuiskasvatus* (39) 4/2019, 262–275. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/88096/47282>.
- Hökkä, Päivi, Ikävälkö Heini, Paloniemi Susanna, Vähäsantanen, Katja & Nordling, Aku. (toim) (2020) Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylän yliopistopaino: Jyväskylä. Microsoft Word – Hökkaetal\_final3.docx (tsr.fi)
- Isacsson, Annica, Salonen, Arto & Guiland, Auli (2016) Transversaalit taidot tulevaisuuden ammattikorkeakoulun mahdollisuutena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 18(3), 61–67.
- Isacsson, Annica (2017) Korkeakoulusta taidot ja hyveet tulevaisuudessa menestymiseen. <https://signals.haaga-helia.fi/2017/03/30/korkeakoulusta-aidot-ja-hyveet-tulevaisuudessa-menestymiseen/> 30.3.2017.
- Isacsson, Annica, Raatikainen, Eija & Ekström, Maria (2019) Tuhannet tunteet –opiskelijoiden tunnekokemukset korkeakoulussa. HAAGA-HELIA. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/tunne-julkaisu-opiskelijoiden-tunnekokemukset-korkeakoulussa/>
- Isacsson, Annica & Nyberg, Crister (2021) Eettinen kestävyysosaaminen on tulevaisuuden tärkein työelämätaito. <https://signals.fi/kategoria/pedagogiikka/eettinen-kestavyysosaaminen-on-tulevaisuuden-tarkein-tyoelamataito/#5e86923b>
- ITSHEC –hanke. ITSHEC | Metropolia UAS
- Jakonen, Mikko (2017) Vastatieto: tulevaisuuden asiantuntijuutta etsimässä. Helsinki, Finland: Eduskunta. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 1/2017. <https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuv>
- Joutsenvirta, Maria & Salonen, Arto O. (2020) Sivistys vaurautena. Radikaalisti, mutta lempeästi kohti kestävää yhteiskuntaa. Basam Books: Keuruu.
- Järnefelt, Noora (2018) Työurat. Teoksessa Michelsen, Torsten, Reijula, Kari, Alamursula, Leena, Räsänen, Kimmo & Uitti, Jukka (toim.) (2018) Työelämän perustieto. Kustannus Oy Duodecim: Helsinki. 285–306.



- Jääskelä, Päivikki, Nykänen, Seija & Tynjälä, Päivi (2018) Models for the development of generic skills in Finnish higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 42 (1), 130–142.
- Kangasniemi, Mari, Hipp, Kirsi, Häggman-Laitila, Arja, Kallio, Hanna, Karki, Suyen, Kinnunen, Pirjo, Pietilä, Anna-Maija, Saarnio, Reetta, Viinämäki, Leena, Voutilainen, Ari & Waldén, Anne (2018) Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaaminen.pdf>
- Kinos, Sirppa (2020) Sosionomit (ylempi amk) muuttuvilla työmarkkinoilla. Tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään, osaaminen ja toimintaympäristön haasteet. Turun yliopiston julkaisuja Sarja C. Osa 249. Painosalama Oy: Turku.
- Kokkinen, Lauri (toim.) (2020) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Tampere: Puna-Musta Oy.
- Kontinen, Tiina, Houni, Pia, Karsten, Helena & Toivanen, Heikki (2013) Liminaalitalan käsite työn muutosten jäsentäjänä. *Aikuiskasvatus* 33 (4), 252–264.
- Komppa, Johanna, Jokela, Salla, Salomaa Anna & Muurinen, Heidi (2019) Ohjaaja ja emotionaalinen tuki. *Yliopistopedagogiikka* (3). <https://lehti.yliopistopedagogiikka.fi/2019/12/31/ohjaaja-ja-emotionaalinen-tuki/>
- Konkka, Jyrki (2012) Kehittäminen ja sosiaalinen todellisuus. Teoksessa Kotila, Hannu & Mutanen, Arto (toim.) *Käytäntöä tutkimassa*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 65–76.
- Kotila, Hannu (2012) Oppimiskäsitykset ja oppiminen ammattikorkeakoulujen toimintaympäristössä. Teoksessa Kotila, Hannu & Mäki, Kimmo (toim.) *Ammattikorkeakoulupedagogiikka 2*. Edita: Helsinki.
- Kukkonen, Hannu & Marttila, Liisa (2017) Kuviteltua todellisuutta - ammattikorkeakoulu oppimisen ja opiskelun ympäristönä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Tutkimuksia 20. Tampere 2017.
- Leveälähti, Samuli, Nieminen, Jenna, Nyyssölä, Kari, Suominen, Vihtori & Kotipelto, Suvipilvi (toim.) (2019). *Osaamisrakenne 2035. Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia*. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:14.
- Linturi, Risto & Kuusi, Osmo (2018) Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018–2037: yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Edus-

- kunta. Tulevaisuusvaliokunta. Tulevaisuusvaliokunta 2018.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija (2018) Työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51.
- Sosionomi (ylempi AMK) -opetussuunnitelma, Metropolia 2017; 2021. <https://opinto-opas.metropolia.fi/fi/16187/fi/78883>
- Miettinen, Reijo, Pehkonen, Leila, Lang, Tarja ja Pihlainen, Kaisa (2021) Euroopan Unionin elinikäisen oppimisen avaintaidot, eurooppalainen tutkinto- viitekehys ja oppilaitosten opetussuunnitelmien kehittäminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 23 (2), 13–31.
- Niemi, Sari & Kräkin, Markus (2019) Asiantuntijatyön paradoksisyvyhti. Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytyminen asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 17 (1) – 2019, 24–38.
- Nivala, Elna ja Ryyänen, Sanna (2019) Sosiaalipedagogiikka: kohti inhimillisempää yhteiskuntaa. *Gaudeamus*.
- Nummenmaa, Lauri (2010) *Tunteiden psykologia*. Helsinki: Tammi.
- Nummenmaa, Lauri, Hari, Riitta, Hietanen, Jari K., & Glerean, Enrico (2018) Maps of subjective feelings. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 115, 9198–9203.
- OECD (2013) *Assessment of Higher Education Learning Outcomes. AHELO. Feasibility study report. Volume 2. Data analysis and national experiences.* <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/AHELOFSR-reportVolume2.pdf>
- OKM (2018). *Jatkuvan oppimisen Suomi. Osaamisen tulevaisuuspaneelin kannanotto.*
- OKM (2019). *Jatkuvan oppimisen kehittäminen. Työryhmän väliraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:19.*
- Pojjula, Soile (2018) *Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito*. Helsinki: Kirjapaja.
- Pyöriä, Pasi, Ojala, Satu & Nätti, Jouko (2019) Työelämän muutokset ajasamme. Teoksessa Heiskanen, Tuula & Syvänen, Sirpa & Rissanen, Tapio 2019 (toim.) *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. Tampere University Press. 139–169.
- Raatikainen, Eija, Rauhala, Leigh-Anne & Mäenpää, Seija (2021) An educational intervention focused on teaching Qualified Empathy to social work students in Finland. *Journal of Applied Research in Higher Education*. Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2020-0404>
- Raatikainen, Eija, Ihmäki, Katja & Konkka, Jyrki (2020) Hyvän elämän ja hyvinvoinnin sosiaaliset edellytykset poikkeusoloissa, 17–29. Teoksessa Elomaa-Krapu Minna, Vuorijärvi Aino, Wallin Riikka (toim.), (2020).

- Hyvinvointi ja terveys poikkeusoloissa. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. TAITO-sarja, Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Raatikainen, Eija (2017) Sosiaalialan (ylempi AMK) opiskelija on transversaalisten taitojensa vastuullinen kehittäjä. <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2017/11/01/sosiaalialan-ylempi-amk-opiskelija-transversaalisten-taitojensa-vastuullinen-kehittaja>
- Sosionomi (ylempi AMK) kompetenssit: <https://www.innokyla.fi/web/verkosto1167849/materiaalit/-/list/all/sort/createDate+ASC>
- Sutela, Hanna (2020) Suomalaisten naispalkansaajien kiire korostuu eurooppalaisessa vertailussa. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/suomalaisten-naispalkansaajien-kiire-korostuu-eurooppalaisessa-vertailussa-1/> uutena haasteena sukupuolten välisten erojen kasvaminen ja kiireen tuntu
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2019) TENKin ohjeistot. <https://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>.
- Tulevaisuuden työelämätaidot. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/tyo2030>
- Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä. 2021: 36.
- Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja. 13a/2017. Valtioneuvoston kanslia.
- Van der Heijden, Beatrice I.J.M. & De Vos, Ans (2015) Sustainable careers: Introductory chapter. Teoksessa Ans, De Vos & Beatrice, Van der Heijden I.J.M. (toim.) Handbook of research on sustainable careers, 1–19. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Tynjälä, Päivi, Virtanen, Anne, Klemola, Ulla, Kostainen, Emma & Rasku-Puttonen, Helena (2016) Developing social competence and other generic skills in teacher education: applying the model of integrative pedagogy. *European Journal of Teacher Education*, 39 (3), 368–387.
- Väänänen, Ari, Smedlund, Anssi, Törnroos, Kaisa, Kurki, Anna-Leena, Soikkainen, Antti, Panganniemi, Nina & Toppinen-Tanner, Salla (2020) Ajattelun ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) (2020) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vehviläinen, Sanna (2014) Ohjaustyön opas: yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus.
- Viinamäki, Leena, Juujärvi, Soile, Kinos, Sirppa & Rosengren, Åsa (2018) Sosionomi (ylempi AMK) -tutkinnon suorittaneiden paikka

ja osaaminen muuttuvilla työmarkkinoilla. Lumen 2/2018 TEEMA-ARTIKKELI.

Virtanen, Anne & Tynjälä, Päivi (2019) Factors explaining the learning of generic skills: a study of University students' experiences. *Teaching in Higher Education*, 24 (7), 880-894.

Wallin, Aila (2007) Teoreettisia näkökulmia ammatilliseen kasvuun. [http:// www.awailable.com/kolumnit- ja artikkelit/.../20070424\\_ teoreettisia\\_nakokulmia\\_ ammatilliseen\\_kasvuun.pdf](http://www.awailable.com/kolumnit- ja artikkelit/.../20070424_teoreettisia_nakokulmia_ ammatilliseen_kasvuun.pdf).

## Kirjoittajat

Aali, Paula (FL), Lehtori, Turun ammattikorkeakoulu.

Ilpo Halonen (FT), Helsingin yliopisto. Ilpo Halosen tutkimukset ja kirjoitukset ovat liittyneet teoreettiseen filosofiaan, erityisesti logiikkaan ja tieteenfilosofiaan.

Lehtonen, Tommi (TT, dosentti) Vaasan yliopisto, vastuullisuus- ja eettisyysjohtaja.

TeT, Dosentti Pia Houni on filosofian praktikko, tutkija, kirjailija ja luennoitsija.

YTT, Dosentti, projektitutkija Mikko Jakonen, Historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos, Turun yliopisto. Mikko Jakonen työskentelee tällä hetkellä Koneen säätiön rahoittamassa Taidetyö ja talouden uudet muodot -tutkimushankkeessa. Hän on tutkinut aikaisemmin poliittisen ajattelun historiaa, sekä työn ja talouden muutoksia.

Arto Mutanen (FT, dosentti) Merisotakoulu & Maanpuolustuskorkeakoulu. Arto Mutanen tutkimukset ovat kytkeytyneet filosofiaan, keskeisin painotus on ollut teoreettisessa filosofiassa.

Raatikainen, Eija (KT, yliopettaja, laillistettu sosiaalityöntekijä) Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Hän on toiminut monissa kansallisissa ja kansainvälisissä sosiaali- ja pedagogiikan alan hankkeissa projektityöntekijänä ja projektipäällikön tehtävissä. Raatikainen on kiinnostunut laaja-alaisesti luottamuksesta ja sen moninaisista yhteyksistä, ammatillisesta empatiasta (QE) ja tunnetutkimuksesta.

Rantala-Nenonen, Katriina (YTM), Lehtori, Metropolia Ammattikorkeakoulu. Katriina Rantala-Nenonen opettaa yhteiskuntatieteellisiä aineita sekä toimii ammatillisen kasvun ohjaajana sosiaalialan AMK- ja YAMK-tutkinnoissa. Hän on toiminut myös kansallisissa ja kansainvälisissä sosiaali- ja pedagogiikan alan hankkeissa asiantuntijalehtorina tai kehittäjäopettajana.

Taipale, Tiina (KTM) Suomen ympäristöopisto SYKLI, asiantuntija.

Varhelahti, Mervi (KT), Lehtori, Turun ammattikorkeakoulu.