

Heljä Franssila

Iida Ylinen



# Taitavan työnteon kirja

*Keskeytä,  
saa aikaan*

Tekstin- ja tiedonlouhinta kielletty.  
Text and data mining prohibited.

atena

Kirjan kirjoittamista ovat tukeneet Alfred Kordelinin säätiö,  
Työsuojelurahasto, Suomen tiedetoimittajain liitto,  
Journalistisen kulttuurin edistämissäätiö ja Uuden Suomettaren Säätiö.

© kirjailijat ja Atena / Kustannusosakeyhtiö Otava 2026

Jyväskylä

Tekstin- ja tiedonlouhinta kielletty.

ISBN 978-951-1-52333-8

**OTAVA**  
**KIRJAPAINO**  
Keuruu 2026



# Sisältö

Alkusanat • 9

JOHDANTO: Aikaansaamisen nakertajat aisoihin • 13

## 1. TEKNOLOGIAN TAINNUTTAMAT – MIKÄ HAASTAA TÄMÄN PÄIVÄN TIETOTYÖLÄISIÄ?

Mitä tietotyö on? • 18

Tavoista tehdä tietotyötä tiedetään liian vähän • 20

Miksi tuottavuus ei kiinnosta ketään? • 21

Tavat ja tottumukset ohjaavat työntekoa • 24

### **Kehnot työnteon tavat ja informaatiokuormitus kiireen ja uupumusepidemian taustalla? • 27**

”Resurssit eivät riitä” kielii vakavista ongelmista • 27

Työkyvyttömyys on kallista yksilölle ja yhteiskunnalle • 28

Digi siellä, digi täällä – ja kiireen tuntu aina päällä • 30

Koukuttavuus ja keskeytykset kuriin • 31

Miten ehkäistä kognitiivista ylikuormittumista? • 32

Käännä katse tietotyön metatöihin • 35

Informaatioergonomia kesyttää holtittomia työnkulkuja • 37

## 2. INFORMAATIONHALLINTA

### **ONGELMA: Informaatioylikuorma • 40**

Liikaa tietoa, ylläkkeitä ja vaihtoehtoja • 40

Informaatioylikuorma hankaloittaa työn sujuvaa tekemistä • 41

Viestintäkanavien ja informaation vyöry haastavat  
psykkistä hyvinvointia • 45

Holtiton sähköpostin käyttö lisää kuormaa • 46

Tiedonhaussa ja uudelleenlöytämisessä onnistutaan vaihtelevasti • 48

Taitava informaationhallinta on tärkeä metatyötaito • 53

Kun työmaa on yhteinen, informaation pitää löytyä helposti • 55

Tiivistelmä: Miten informaationhallinta kuormittaa tietotyöläistä? • 55

**RATKAISUT: Viritä taitosi hakea, tallentaa ja organisoida tietoa • 58**

- Automatisoi uuden tiedon saanti • 59
- Tallenna tarpeellinen fiksusti – muista luokittelu • 61
- Kansioita, tunnisteita, näkymiä vai pelkkää hakua  
– kaikkia tarvitaan • 64
- Kiinnitä huomiota hakemisen taitoihin • 65
- Talteen viemisen taitoa ja luokittelua tarvitaan myös sähköpostissa • 68
- Sähköpostikuormittuneisuus vähenee, kun taidot paranevat • 73
- Koko tiimi hyötyy toimivasta tiedontallentamisesta • 76
- Vapaana vellovat muistiinpanot aisoihin • 78
- Paperi- ja digimaailman yhdistämisen hankaluudet • 79
- Luo ja käsittele muistiinpanosi digitaalisesti • 82
- Hyödynnä sovellusten integraatioita • 83
- Näin hallitset informaatiota taitavasti • 85

### 3. KESKITTÄMINEN

**ONGELMA: Keskeytyksiä, moniajtoa ja silppuisia työpäiviä • 88**

- Mitä keskeytykset ja moniajto pohjimmitaan ovat? • 89
- Moniajtoa ja keskeytysten luonne eri aloilla • 91
- Työ pirstaloituu ajallisesti ja sisällöllisesti • 95
- Keskeytys voi olla ulkoinen tai itseaiheutettu • 97
- Keskeytykset ovat kiireen ja heikon tuottavuuden juurisyy • 101
- Keskeytykset ovat keuhko keino ylläpitää tilannetietoisuutta • 103
- Miksi keskeytyksestä on vaikea palautua? • 106
- Tietotyö vaatii yhteistä, taitavasti ajoitettua metatyötä • 109
- Miten mieliala ja tarkkaavaisuutemme tila altistavat keskeytyksille? • 113
- Miten persoonallisuus vaikuttaa kykyyn työskennellä tarkkaavaisesti? • 114

**RATKAISUT: Keskeyty paremmin – Muovaa informaatio-työympäristö, työkalut ja työtavat keskittymistä tukeviksi • 119**

- Tee ainakin tämä: estä turhat digitaaliset ilmoitukset • 121
- Tule toimeen fomon kanssa automaation avulla • 122
- Käytä blokkausta digitaalisen itsesäätelyn työkaluna • 124

- Jaksota uusien sähköpostien vastaanotto ja käsittely • 126
- Viiivästä ja suodata keskeytyksiä • 130
- Tee toipumissuunnitelmia keskeytysten varalta • 132
- Sujuvoita paluuta varsinaisen tehtävän pariin • 134
- Hallitse itsekeskeytyksellisyttäsi • 136
- Järjestä digitaalinen työpöytäsi ja hyödynnä sovellusten integraatiot • 138
- Muotoile keskittymisen ylläpitosi tavoitteellisesti • 141

#### **4. YHTEISTYÖN KOORDINOIMINEN JA AJOITTAMINEN**

##### **ONGELMA: Puutteellinen yhteistyön koordinointi aiheuttaa viime tingan pyyntöjä, myöhästymisiä ja keskeytyksiä • 148**

- Yhteistyön koordinaatiosta puuttuu systemaattisuus • 150
- Suunnitteleamattomuus ja sattumanvaraisuus aiheuttavat sotkua • 152
- Mitä koordinaatiokuorma aiheuttaa? • 154
- Ongelmat työn organisoinnissa tunnistetaan • 158
- Miten organisoida tiimin työskentely – kolme esimerkkiä maailmalta • 159
- Koordinaatio vaatii työnteon uudelleensuunnittelua – ei yksilön joustoja • 161
- Tietotyössä tarvitaan sekä hierarkioita että litteämpää organisoitumista • 162
- Miksi vuorovaikutuksen muodot kannattaa valita harkiten? • 163
- Koordinaation käytännön ratkaisuja mietitään liian myöhään • 165

##### **RATKAISUT: Paranna yhteistyön koordinaatiota läpinäkyvyydellä ja tilannetietoisuudella • 168**

- Vaali yhteistyössä tilannetietoisuutta • 169
- Päivitä yhteisen työn tila ja status • 171
- Näytä kuka olet, mitä teet ja missä olet mukana • 173
- Ajoita avun pyytäminen ja antaminen • 174
- Ennakoi tiedontarpeita • 176
- Keskeytyksellisyydestä keskinäisyyteen • 179
- Koordinoitua suunnittelusta, ei äkillisesti • 182

## 5. AIKAANSAAMINEN, SUUNNITTELU JA TOIMINNANOHJAUS

### **ONGELMA: Ajanhallinnan ja suunnittelun puute • 188**

Ajanhallinnan onnistuminen on monen tekijän summa • 190

Mihin työaika lopulta kuluu? • 193

Oman työn tilauskirja sekaisin • 195

Tilanteen tasalla pyritään pysyttelemään siirtyilemällä • 197

Tehtävienhallinta tökkii työkalujen kanssa sählätessä • 200

Tehtävienhallinnan tyyppigalleria:

tee-se-itse-ihmiset, sopeutujat ja käyttöönottajat • 202

### **RATKAISUT: Vahvista suunnittelun, toiminnanohjauksen ja itsesäätelyn taitoja • 205**

Mitä on tietotyön toiminnanohjaus? • 205

Tunnista työpäivän rutiineissa mahdollisuus muutokseen • 211

Työajankäytön muotoutumista on hyvä seurata jatkuvasti • 214

Seurantasovelluksista apua oman työn havainnointiin • 216

Suunnitteleminen kannattaa • 220

Ylläpidä tehtävälistaasi jatkuvasti • 223

Jalosta, luokittele ja tarkastele tehtävälistan tehtäviä • 229

Priorisointi – miten arvottaa omaa työtä? • 231

Järjestä tehtävät konkreettisiksi toteutussuunnitelmiksi • 234

Jaksota ja lomita ajankäyttösi lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä • 242

Tue tehtävässä ja suunnitelmassa pysymistä

itsesäätelyn keinoin • 244

Tarkastele asettamiasi tavoitteita kriittisesti

ja seuraa onnistumista • 250

### **LOPUKSI: Taitavan tietotyön tulevaisuus • 255**

Tekoälyn ja tietotyön liitto • 256

Lähteet • 259

Viitteet • 277

## Alkusanat

Oletko huomannut, miten ihmiskunnan kannalta haitallisten, jopa kohtalokkaiden ilmiöiden vain annetaan tapahtua? Ne kasvavat kasvamistaan yltäen kansallisiksi tai maailmanlaajuisiksi kriiseiksi, oli kyse sitten ilmastonmuutoksesta, luontokadosta, humanitaarisista katastrofeista, demokraatioiden horjumisesta, mielenterveysongelmista, ylipainosta tai älylaitteiden ja sosiaalisen median aiheuttamista haitoista. Näihin kriiseihin on vastattu vaisuilla, tehottomilla ja osin väärillä teoilla.

Väitämme, että samankaltainen laaja ja arvaamaton kokeilu on käynnissä tietotyön parissa. Annamme teknologian tainnuttaa itsemme, vaikka alun perin sen tehtävänä oli auttaa meitä työnteossa. Emme tunne tietotyön anatomiaa tarpeeksi, jotta osaisimme tehdä töitä mahdollisimman sujuvin, kestävin ja digiviisain tavoin.

Moni tunnistaa työarjen, jossa lukuisat keskeytykset katkovat työntekoa ja hidastavat tehtävien valmiiksi saattamista. Puutteelliset työn organisoinnin taidot aiheuttavat kiirettä ja riittämättömyyden tunnetta. Työ on suunnittelematonta, ja työntekijälle tarpeellinen hallinnan tunne on heikentynyt.

Kirjamme muodostaa kokonaiskuvan siitä, mitä tietotyö nykyään on, millaisessa ympäristössä sitä tehdään, miten

sitä tehdään ja miksi se usein on niin kuluttavaa. Olemme perehtyneet satoihin laadukkaisiin akateemisiin lähteisiin ja koonneet perinpohjaisen yleisesityksen tietotyön nykytilasta. Viittaamme pääasiassa tutkimustuloksiin, joiden niin kutsuttu ekologinen validiteetti on kohdallaan – tutkimukset on siis toteutettu todellisissa työelämän ympäristöissä.

Emme tyydy ainoastaan maalaamaan synkkää kuvaa tietotyön tilasta, vaan esittelemme tutkimustietoon perustuvia digiviisaampia tapoja tehdä työtä informaatorikkaassa työympäristössä.

Kirjamme eroaa monista muista työhyvinvointiin ja työtehoon keskittyvistä teoksista. Koska työ on suurin kuormittaja, etsimme ratkaisuja nimenomaan työntekotapojen kehittämistä. Emme neuvo liikkumaan ja nukkumaan enemmän tai syömään terveellisemmin. Elintapojen muutokset ovat tärkeitä, mutta tehokkaimmin työn aiheuttamaa kuormitusta puretaan muokkaamalla työnteon tapoja sujuvammiksi ja hallitummiksi.

Ainutlaatuisen kirjastamme tekee sekini, että esittelemme siinä vähemmän tunnetun, mutta ajassamme erittäin tarpeellisen ergonomian lajin nimeltä informaatioergonomia. Se tarjoaa ratkaisuja taitavampiin tapoihin tehdä tietotyötä. Lisäksi kirjassa on vahvasti läsnä tuotantotaloudellinen näkökulma: jos työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen eivät yksin riitä perusteluksi kehittää työnteon tapoja, ehkä taloudellinen katsantokanta riittää. Taito tehdä tietotyötä sujuvasti on nimittäin lopulta tuottavuuskysymys.

Kirja palvelee useita yleisöjä. Haluamme puhutella erityisesti yksittäisiä työntekijöitä, mutta myös esihenkilöitä ja johtajia. Poliitikkojen ja muiden päättäjien toivomme ymmärtävän, millaisen kohennuksen informaatioergonomia voi tuoda työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja lopulta kilpailukykyyn.

Kirja herättelee ja innostaa tarkastelemaan kriittisesti nykyisiä työnteon tapoja. Se ilahduttaa lisäämällä ymmärrystä siitä, miksi työnteko nykymenetelmin voi toisinaan tuntua hallitsemattomalta vapaapudotukselta, ja miten tuon pudotuksen saa pysähtymään. On aika jättää hyvästit takkuisille, kuormittaville ja keskittymistä katkoviille työtavoille ja -kulttuureille.

Antoisaa oppimismatkaa toivottaen,  
Heljä Franssila ja Iida Ylinen



## JOHDANTO:

# Aikaansaamisen nakertajat aisoihin

Läpeensä digitalisoituneessa työympäristössä tietotyöläistä auttavat jämakät taidot ja rutiinit suodattaa oleellista informaatiota, suojata keskittymiskykyä, muotoilla tavoitettavuutta ja organisoida omaa ja yhdessä tehtävää työtä.

Koska tietotyö on yhteistyötä, ei korjausliikkeitä voi tehdä tyystin yksin, vaan kokonaisvaltaisia muutoksia esimerkiksi viestinnän ja tavoitettavuuden pelisäännöissä pitää tehdä yhdessä. Esittelemme työtapamuutoksia, jotka vähentävät haitallista kuormitusta ja eliminoivat tyhjäkäyntiä ja resurssien haaskausta.

Kytkemme tutkimuksissa havaitut työnteon hidasteet ja rapauttajat sellaisiin parannuskeinoihin, joita on mahdollista toteuttaa jo tällä hetkellä käytössä olevilla työkaluillamme. Parannuskeinot ovat toisin sanoen yhtä lähellä kuin näppäimistösi. Ehkä kukaan ei vain ole oivaltanut niitä neuvoa tai et ole ollut niistä tietoinen.

Kirjan pääluvut on rakennettu siten, että alkuun esittelemme käsiteltävän ilmiön, ongelman ja sen syntymekanismit, ja sen jälkeen keinot ja ratkaisut suitsia kyseistä ongelmaa. Lukujen ratkaisuosuuksiin olemme koonneet keinoja korjata ja parantaa työnteontapoja erityisesti Microsoft-ympäristössä. Tämä johtuu siitä, että Microsoftin tuotteet

ovat niin laajasti käytössä suomalaisilla työpaikoilla.

Kunkin ilmiön havainnollistamisessa tärkeässä roolissa ovat tutkimuskuvaukset. Selostamme paikoin seikkaperäisesti, miten tietotyöntekijöiden tapoja tehdä työtä on tutkittu aidoissa työpaikkaympäristöissä. Ideana on, että tunnistat tutkimuskuvauksista myös omasta työarjesta tuttuja ilmiöitä ja oivallat, mistä ne johtuvat. Harjaannut havaitsemaan, että kuormittumiskokemusten taustalla on usein varsin tiedostamattomia tapahtuma- ja työnkulkuja.

Kirjan luvut on rakennettu niin, että ne toimivat myös itsenäisinä kokonaisuuksina, ja ne voi lukea haluamassaan järjestyksessä.



1

## Teknologian tainnuttamat

*Mikä haastaa tämän päivän  
tietotyöläisiä?*

Osa tietotyötä tekevästä unelmoi rauhallisemmasta elämäntyylistä, arjen leppoistamisesta, kenties nelipäiväisestä työviikosta tai sapattivuodesta. Työnteko tuntuu usein tukalalta, ja onnistumisen kokemuksia saa liian harvoin.

Maailman satoja miljoonia tietotyötä tekeviä ihmisiä yhdistää tarve omaksua uusia työtapoja, jotka suojaavat keskittymistä, aikaansaamista ja työhyvinvointia. Tällaisia tukevia ominaisuuksia digityökaluissamme jo on, mutta vasta harva osaa niitä käyttää. Joko emme ole löytäneet näitä ominaisuuksia tai tyydymme hyödyntämään niitä vaillinaisesti, vaikka ne voisivat sujuvoittaa työtä ja muun muassa eliminoida virheitä. Näin ollen työnantajan tekemän teknologiainvestoinnin potentiaaliset hyödyt valuvat hukkaan. Toisin sanoen rahaa palaa.

Käyttäjätutkimuksissa on havaittu, että jos digitaalisten työtapojen kehittämiseen ja uudistamiseen ei satsata aktiivisesti, käyttäjät jymähtävät tiettyihin teknologian käyttötapoihin. Niiden avulla työstä kyllä selviydytään, mutta uusien työtapojen mahdollisuudet jäävät huomaamatta ja hyödyntämättä.<sup>1,2,3</sup>

Olemme astuneet meille viritettyyn ansaan. Näennäisesti helppokäyttöinen teknologia on tehnyt työpäivistä sekavia ja

pirstaloituneita. Emme osaa käyttää modernia tieto- ja viestintäteknikkaa tavalla, joka hyödyntäisi kaiken sen potentiaalin ja edistäisi sujuvoittamis- ja tuottavuusloikkaa. Teknologian helppokäyttöisyys on johtanut siihen, että työpaikoilla ei ole välttämättä pohdittu, miten teknologiaa oikeasti kannattaisi hyödyntää. Tämä on johtanut suoranaiseen työtapojen kaaokseen, joka näkyy huonona ajankäyttönä, keskeytyksinä ja ylipäättään silppuisena ja sekavana työpäivän kulkuna.

Moni meistä esimerkiksi käyttää sähköpostiohjelmaa hyvin vaivalloisesti tarkoituksiin, joihin se ei sovellu, kuten merkitsee sähköposteja lukemattomiksi, jotta muistaisi palata niihin. Myös lukuisat sähköisen kalenterin tarjoamat mahdollisuudet jätetään usein hyödyntämättä. Harva hahmottaa aidosti, millaisista työvaiheista tekeminen muodostuu tai osaa suunnitella ja sujuvoittaa tekemistään.

Olemme myös antautuneet tieto- ja viestintäteknikan koukuttaville piirteille. Annamme ilmoitusten uusista viesteistä, tapahtumista ja reaktioista häiritä tarkkaavaisuuttamme, ja saatamme jopa käydä tarkistamassa niitä itse eri alustoilla. Lisäksi yritämme hallita informaatiota ällistyttävän vanhanaikaisin tavoin, vaikka tarjolla olisi työkaluja tehdä asiat nopeammin, virheettömämmin ja muistia vähemmän kuormittaen. Haeskelemme uudelleen ja uudelleen jo kertaalleen löydettyä informaatiota. Teemme hassuja varmisteluja, jotta erottaisimme ja muistaisimme oleellisen informaation.

Tutkimusretken tietotyöhön voi aloittaa pohtimalla seuraavia kysymyksiä: Teenkö asioita mielekkäässä järjestyksessä ja teenkö niitä oikealla tavalla? Teenkö ylipäättään oikeita asioita? Osaanko tarkastella työnteon tapojani analyttisesti?

Monelta meistä jää käytännössä havaitsematta työvaiheiden jäsentyminen ja se, mihin työaikamme tosiasiallisesti

kuluu. Millä tavalla saisimme kiinni siitä, mikä työnteossamme mättää?

Lähes kaikkien tietotyötä tekevien saatavilla on työkaluja ja työskentelytapoja, joilla työpäivät saa hallintaan aivan uudella tavalla. Digiviisaiden työtapojen avulla on mahdollista vaalia keskittyneisyyttä, aikaansaamista ja onnistumista.

## **Mitä tietotyö on?**

Tietotyön määritelmästä kiistellään, mutta peruspiirteiltään se on työtä, jossa käsitellään ja tuotetaan pääasiassa jotakin aineetonta eli informaatiota: etsitään ja sovelletaan tietoa, tehdään suunnitelmia ja päätöksiä, annetaan neuvoja ja ohjeita, organisoidaan, ohjataan ja johdetaan, kirjoitetaan ja tuotetaan esimerkiksi tekstejä tai laskelmia – ja hyödynnetään näissä kaikissa tehtävissä suhteellisen intensiivisesti ja monipuolisesti tietotekniikkaa. Yhden työpäivän aikana sisäistämme, luomme, välitämme, yhdistelemme ja muokkaamme digitaalisessa muodossa olevaa informaatiota lukemattomia kertoja.

Tietotyö on tiedon, tiedonhaun, tietojen tallentamisen, tietojen yhdistelyn, ajattelun, kirjoittamisen, koordinoinnin, vuorovaikutuksen ja yhteistyön monisäikeinen verkosto. Näin määriteltynä liki kaikkien työhön sisältyy enemmän tai vähemmän tietotyön piirteitä. Tietotyöläiseksi määrittelemme kuitenkin erityisesti sellaisen työntekijän, jonka työajasta suurin osa kuluu digitaalisen informaation käsittelyyn ja sen pohjalta toimimiseen.

Tietotyö voi sisältää vaihtelevissa määrin rutiininomaisia ja ei-rutiininomaisia tehtäviä, sitä tehdään sekä yksin että yhteistyössä muiden kanssa ja se edellyttää vaihtelevan mää-

rän luovuutta ja asiantuntemusta. Työtä tehdään monissa eri paikoissa – toimistoissa, neuvotteluhuoneissa, matkalla ja kotona. Työhön sisältyy pienempiä ja suurempia tehtäviä, joita toteutetaan ja organisoidaan joillakin periaatteilla ja käytännön menetelmillä.

Tietotyössä harvalle maksetaan pelkästä ajattelemisesta. Sen sijaan meillä täytyy olla monia varsin manuaalisia taitoja, jotka mahdollistavat varsinaisen luovan hengentuotteen ilmaisun, välittämisen ja viestimisen muille. Tietotekniikka on lähes poikkeuksetta avustamassa tehtävien vaatimaa viestintää, dokumentointia, tietojen etsintää, analysointia ja visualisointia, työn organisointia ja niin edelleen. Harvoin kiinnitämme sen suuremmin huomiota siihen, miten käytämme tietoteknologiaa työssämme – se on vain väline, ei itseisarvo. Tietotekniikan *huomaa* yleensä vasta silloin, kun se ei toimi odottamallamme tavalla.

Tietotyö tapahtuu tavoitteiden, informaation, yhteistyökumppaneiden, sovellusten ja päätelaitteiden muodostamassa kokonaisekologiassa. Emme koskaan käytä vain yksittäisiä sovelluksia, vaan ne linkittyvät ja nivoutuvat toinen toisiinsa – emme siis käytä niitä eristyksissä muista sovelluksista tai siitä kontekstista, jossa teemme työtä.<sup>4</sup>

Tietotyö on kuin moneen suuntaan levittäytyvä aineeton ja aineellinen kudelman, jota leimaa mahdollisuuksien moninaisuus. Työpäivän missä tahansa hetkessä vaihtoehtoisia toimintatapoja on tarjolla liki loputon määrä. Suurin osa toimintatavoista on järkeviä ja mielekkäitä, mutta joukossa on myös sellaisia, jotka vievät meidät toissijaisten askareiden upottavalle hetteikölle.

Ihannetilanteessa välttäisimme hetteiköt ja aloittaisimme uuden työtehtävän sujuvasti ja helposti. Arkitodellisuus on kuitenkin toista. Työympäristömme – ja erityisesti digitaal-

linen työympäristömme – tarjoaa jatkuvasti yllykkeitä, heurätteitä ja mahdollisuuksia kohdistaa huomiomme ja tekemisemme muuhun kuin mikä olisi tarkoituksenmukaista.

## **Tavoista tehdä tietotyötä tiedetään liian vähän**

Tietotyötä voi syystä kuvailla tutkimattomaksi erämaaksi. Työn organisoinnin periaatteet erityisesti tieto- ja esihenkilötyössä ovat jääneet tutkimuksessa katveeseen. Tietotyöhön liittyviä työnkuluja ja metatöitä ei juurikaan tunnisteta ja tunneta, vaikka ne ovat ratkaisevan tärkeitä työn sujuvuudelle, nopeudelle ja lopulta tuottavuudelle. Tutkimustietoa ei ole riittävästi siitäkään, voivatko tehottomat ja kuormittavat tietotekniikan käyttötavat olla yksi syy esimerkiksi työstressin kokemiseen.

Yksi syy vähäiseen työnteon tapojen tutkimiseen liittyy yhteiskunta-, käyttäytymis- ja kasvatustieteissä pitkään valinneeseen menetelmälliseen aaltoon, jossa on mieluummin kerätty tutkimusaineistoja kyselylomakkeilla, retrospektiivisillä itsearviointeilla ja selvittämällä reagoitajia hypoteettisiin skenaarioihin.<sup>5</sup>

Aktiivisimmin on tutkittu *kokemuksia* työstä, vaikka arvokkaampaa tietoa olisi tuottanut *tosiasiallisten työntekotapojen* tutkiminen niiden kehittämistä silmällä pitäen. Toki työntekoon kytkeytyvien kokemusten tutkiminen haastatteluin ja kyselylomakkein on huomattavasti yksinkertaisempaa ja halvempaa tutkimusta kuin intensiivinen, syvälle työpaikkojen vauhdikkaaseen todellisuuteen sukeltava havainnointi- ja tallennetutkimus. Tuotantotalouden ja johtamisen oppialoillakaan huomio ei ole viime aikoina suuntautunut työn organisoinnin ja mittaamisen tutkimiseen, vaan fokus on

pitkälti ollut uuden teknologian mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamisessa ja digitaalitalouden yritysten organisaatiomuotojen tarkastelussa.<sup>6</sup>

## **Miksi tuottavuus ei kiinnosta ketään?**

Monessa valmistavan teollisuuden työpaikassa työn tekemisen menetelmiä ja työn organisointia mitataan ja analysoidaan esimerkiksi siitä näkökulmasta, miten käytössä olevasta teknologiasta saadaan irti paras hyöty tai mitkä työtavat ovat nopeimpia ja sujuvimpia, vähentävät virheiden mahdollisuuksia sekä minimoivat hukkaa ja kuormittavat työntekijöitä vähiten. Nämä tuotantotaloudelliset työntekotapojen johtamisen ja kehittämisen näkökulmat ovat itsestäänselvyksiä monissa tuotantolaitoksissa, teollisuusyrityksissä ja tehtaissa.

Työntekotapojen kehittäminen ja johtaminen ei sen sijaan näytä olevan oikein kenenkään vastuulla suurimmassa osassa suomalaisia tietotyöpaikkoja. Työnteon tapoja ei tutkita, mitata, johdeta ja kehitetä työpaikoilla kyllin järjestelmällisesti. Kyse on ilmiselvistä kehityskohteesta, johon tarttumalla voisi osoittaa edelläkävijyyttä.

Nykyinen työkuultuuri, jossa työntekijä on toisinaan liiankin autonominen toimija, ei välttämättä ole paras yksilön itsensä, saati hänen organisaationsa kannalta. Etenkin tietotekniikan käyttötavat jäävät vähälle huomiolle – jopa perehdytys uusiin työkaluihin ja niiden ominaisuuksiin voi jäädä hyvin vähäiseksi. Vallitsevan ajattelutavan mukaan on jokaisen työntekijän oma asia, miten hän hallitsee informaatiota ja käyttää softaa, kuten sähköpostia tai sähköistä kalenteria. Ei siis ole ihme, että tietotekniikan tarjoama tuottavuuden kasvupotentiaali on jäänyt osin hyödyntämättä.

Työntekijöiden digitaitojen päivittäminen ja testaaminen työpaikoilla työnantajajohtoisesti on kovin sattumanvaraista. Uusien työkalujen käyttöönoton jälkeen harvoin varmistetaan, onko niistä ollut aidosti hyötyä. Uusia ja päivitettyjä digityökaluja myös vieroksutaan helposti.<sup>7</sup> Tämä kertoo monen tietotyöntekijän etäännyttämisestä työnsä asiakaspalveluluonteesta. Olisimmeko itse kansalaisina ja kuluttajina tyytyväisiä, jos tietäisimme, että erilaiset palveluntarjoajamme pitäytyvät vanhoissa ja tehottomissa työtavoissa ja työkaluissa, vaikka tarjolla olisi parempia? Hyväksyisimmeko sen, että lääkärit, pelastustyöntekijät, kuljettajat, juristit, tuomarit ynnä muut ammattilaiset pitäisivät kiinni vanhentuneista työtavoista? Tuskin.

Tietotyön menetelmien ja työtapojen vähäistä systemaattista kehittämistä selitetään usein sillä, että tietotyö on niin substanssi-, ammatti- ja toimialakohtaista. Tämä ei pidä paikkaansa. Kun tietotyötä – riippumatta alasta – tarkastellaan tekoina ja toimina, siihen sisältyy valtava määrä työvaiheita ja tilanteita, jotka toistuvat kaikilla tietotyötä tekeillä. Jokaisen tietotyöntekijän – oli hän sitten projektipäällikkö, suunnittelija, juristi, toimittaja tai vaikkapa assistentti – täytyy tavalla tai toisella suunnitella työtään eli jäsentää, jakottaa ja aikatauluttaa sitä vaiheisiin sekä miettiä ja mitoittaa tarvittavia resursseja ja yhteistyötä. Itse työn tekemistä täytyy seurata ja tarvittaessa päivittää suunnitelmia. Suuri osa työstä on tietointensiivistä, mikä edellyttää taitoa etsiä, hankkia, organisoida, järjestellä saataville ja muokata useimmiten digitaalisessa muodossa olevaa tietoa. Tämän tuloksena syntyy sekä aineellisia että aineettomia palveluita ja tuoksia.<sup>8,9</sup>

Työpaikat, joilla tutkitaan ja analysoidaan työnteon tapoja, rutiineja ja tehokkuutta ja vieläpä taklataan ongelmat,

ovat marginaalissa. Vaikuttaa siltä kuin tietotyön tekemisen tavoilla ei olisi väliä.

Myös tietotyön kuormittavuutta pystyttäisiin mittaamaan, jos niin haluttaisiin. Yksi tapa olisi seurata työtehtävien, erinäisten projektien, asiakkaiden ja käytössä olevien resurssien, kuten työntekijöiden määrää. Työn määrän ja resurssien välisen suhteen seuraamisen soisi olevan aivan arkista tuotantotaloudellista ajattelua työpaikoilla. Haluttomuus seurantaan voi johtua jo pelkästään siitä, että se vaatisi vaivannäköä ja mahdollisesti jonkin uuden softan omaksumista. Työmäärän havainnointi ja todentaminen saattaisivat myös paljastaa räikeitä eroja taidoissa, työn laadussa ja tuotteliaisuudessa. Toki on muistettava sekin, että johonkin pisteeseen asti on viisasta ja inhimillistä hyväksyä, että meitä on työskentelytaidoiltamme ja -tahdiltamme monenlaisia. Monella työpaikalla voi myös olla liian arka asia nähdä numeroiden valossa, että henkilöstön osaamisesta, ammattitaidosta ja menetelmällisestä uudistumisesta ei ole huolehtinut kukaan – ei työntekijä eikä työnantaja – ja että työpaikoilla vapaamatkustetaan, mikä lopulta voi vauhdittaa muiden työntekijöiden uupumista.

Tuotannollis-taloudellinen näkökulma ihmisten työntekeä johdettaessa ei tarkoita sitä, että heidät ymmärrettäisiin koneina ilman inhimillisiä piirteitä. Päinvastoin. Viisas tuotantotaloudellinen näkökulma huomioi ja tunnistaa ihmisten ominaispiirteet, vahvuudet ja heikkoudet ja pyrkii suojaamaan kuormittumiselta ja uupumiselta.

Kriittisen tärkeää olisi ymmärtää, että investoinnit uuteen rautaan ja softaan työpaikoilla eivät yksin riitä. Lisäksi pitäisi huolehtia siitä, että uutta teknologiaa opittaisiin hyödyntämään mahdollisimman taitavasti. Nyt näin ei ole, vaan pikemminkin tilanne on se, että uuden teknologian

edellyttämään työntekijöiden taitojen kehittämiseen ja työn uudelleenorganisointiin investoidaan marginaalisesti. Tarvitaankin innovaatioita, jotka muuttavat sekä yksilöllisten että yhteisten työntekotapojen perusteita. Henkilökohtaisten työkäytäntöjen, yhdessä tekemisen organisoinnin ja työn tekemisen sosiaalisten konventioiden täytyy uudistua<sup>10</sup>, jotta teknologia viimein lunastaa tuottavuuslupauksensa eikä syö suorituskykyä ja hyvinvointia.

## **Tavat ja tottumukset ohjaavat työntekoa**

Ihmisillä on vaikeuksia arvioida oikein tai edes aavistuksen objektiivisesti monia asioita käyttäytymisessään. Kun ihmisiltä esimerkiksi kysytään syömisen ja juomisen määriä, arviot ovat tyypillisesti vahvasti alakanttiin. Käyttäytymistä, joka on liki tiedostamatonta, on varsin vaikea arvioida objektiivisesti. Kun arkipäiväistä tekemistä on tutkittu päiväkirjamenetelmällä, on havaittu, että noin 40 prosenttia jokapäiväisestä tekemisestämme on melko automatisoituneiden rutiinien ja tapojen ohjaamaa.<sup>11,12</sup>

Tietotyössä etenkin informaatioteknologian käytön tottumukset ovat vahvasti automatisoituneita ja tiedostamatomia.<sup>13,14</sup> Se, miten teknologioita käytetään osana tehtävien toteutusta, ei vaadi tietoista harkintaa tai päätöksentekoa. Samaan tapaan kuin pyörällä ajamista ei tarvitse erityisesti miettiä sen jälkeen, kun taito on opittu ja omaksuttu, moni tietotekniikan käyttöön liittyvä toimintarutiini on samaan tapaan tiedostamaton. Pyörällä ajamisessa on keskeisintä päästä paikasta toiseen ja katsella kenties kauniita maisemia, mutta itse pyöräilyosuus ei vaadi erityistä huomiota – ainakaan silloin, kun ei tarvitse pohtia, ovatko pyörällä

ajon tavat ja rutiinit tehokkaita, taloudellisia tai turvallisia. Mutta heti, kun näitä asioita täytyy optimoida, rutiinisuoritukseenkin täytyy alkaa kiinnittää huomiota. Miten polkisin tehokkaammin, miten säädän ohjaintangon ja istuimen korkeuden paremmaksi? Kun tavoitellaan huippusuoritusta tai ihan vain sitä, että matka taittuisi ripeämmin, tekniikkaan täytyy ja kannattaa kiinnittää huomiota.

Teknologian alikäyttö on melkoinen kustannuserä. Tämän osoittavat laajoista pohjoisamerikkalaisten yritysten aikasarja-aineistoista tehdyt tutkimukset. Teknologian kehityksen tuottavuushyödyt jäävät saamatta tai ne viivästyvät, jos yrityksissä ei tarjota tukea uusien teknologioiden käyttämiseen. Se tarkoittaisi henkilöstön kouluttamista ja organisaatiokulttuurin, työprosessien ja liiketoimintaprosessien kehittämistä – eli aineettomia investointeja, jotka nostavat ennen kaikkea organisaation inhimillistä kyvykkyyttä hyödyntää teknologiaa.<sup>15,16,17</sup>

Kaiken keskellä on hyvä muistaa myös erot yksilöiden välillä. Informaatio- ja informaatioteknologiariikas työympäristömme sisältää suuren määrän työtä helpottavia ja nopeuttavia toimintoja sekä palveluita, joita moni ei käytä. Osa kuitenkin käyttää. Nämä työntekijät pystyvät tunnistamaan työkalustossaan mahdollisuuksia, joita toiset eivät näe. Useimmiten tällaiset erot johtuvat melko puhtaasti henkilöiden kokemus- ja työpaikkahistoriasta. Toiset vain ovat osuneet näkemään vaikkapa edellisessä työyhteisössään, miten kollega tehostaa työntekoaan esimerkiksi jotakin toiminnallisuutta hyödyntämällä.<sup>18</sup> Osa ehkä kiinnostavat tekniikan mahdollisuudet, ja he haluavat luonnostaan kehittyä. Osa on kenties joutunut työkuorman kasvaessa lähes pakon edessä tarkastelemaan, miten sujuvoittaa ja nopeuttaa työtään. Osa taasen on unohtunut vanhoihin tottumuksiinsa,

eikä heitä houkuta ylittää oppimiskynnystä tapojen muokkaamiseksi.<sup>19</sup> Loppupeleissä on kysymys siitä, että samaa työtä voi tehdä monella tavalla muuten täysin samalla työkaluarsenaalilla. Eri menetelmien tuotantotaloudellinen ja kognitiivinen kustannusrakenne kuitenkin vaihtelee: jotkut tavat ovat hitaita, monimutkaisia, virheille ja keskeytyksille altistavia ja kognitiivisesti kuormittavia verrattuna toisiin.<sup>20</sup>

# Kehnot työnteon tavat ja informaatiokuormitus kiireen ja uupumusepidemian taustalla?

## ”Resurssit eivät riitä” kieliä vakavista ongelmista

Terveen työyhteisön tunnistaa muutamista tuntomerkeistä: Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä aikatauluttamiseen, priorisointiin, työtahtiin ja työtehtävien jakoon. Työt jakautuvat tasapuolisesti, eikä töitä ole jatkuvasti liikaa työntekijämäärään nähden. Työntekijän ei tarvitse kokea jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta, vaan hänellä on hallinnan tunne omasta työstään. Vapaamatkustajia ei sallita, eikä heidän töitään kaadeta muille.

Tilastokeskuksen viimeisin työolotutkimus nostaa esille työntekijöiden kokeman henkilöstö- ja aikaresurssien puutteen. Lähes puolet suomalaisista palkansaajista kokee, että työtä on liikaa suhteessa henkilöstömäärään.<sup>21</sup> Jos kokemus resurssien puutteesta työmääriin tai -vaatimukseen nähden on hyvin kokonaisvaltainen, se voi kieliä kolmesta vakavasta ongelmasta – tai kaikista samanaikaisesti:

1. Tavoitteita ja lupauksia on liikaa.
2. Henkilöstöä (tai ainakin kykeneväistä henkilöstöä) on tavoitteisiin nähden aidosti liian vähän.
3. Työtavat ovat niin keuhkoja, että töistä ei suoriuduta, mikä johtaa laistamiseen joistakin töistä.