

MERKITYKSELLINEN JA ARVOKAS TYÖ: TYÖYHTEISÖN JA TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMA



SUOMALAISEN
TYÖN LIITTO

the
futures
company

SISÄLTÖ

Merkityksellistä ja arvokasta työtä työntekijöille	3
Sisäisesti avoin	7
Ulkoisesti avoin	12
Teknologiapohjainen	18
Ihmiset kohtaava	23
Mallin toteuttaminen sinulle ja yritykselle, jossa työskentelet	27

MERKITYKSELLISTÄ JA ARVOKASTA TYÖTÄ TYÖNTEKIJÖILLE



MERKITYKSELLISTÄ JA ARVOKASTA TYÖTÄ TYÖNTEKIJÖILLE

Merkityksellisen ja arvokkaan työn perusteet liike-elämässä ovat mutkattomia. Yritykset, työntekijät ja yhteiskunta hyötyvät merkityksellisestä ja arvokkaasta työstä, koska se luo investoinnin kulttuurin. Investoinnit koskevat niin työntekijöitä, asiakkaita kuin laitteitakin ja ne kasvattavat tuottavuutta ja parantavat työsuorituksia.

Tämä on Suomalaisen Työn Liiton ja The Futures Companyn neljäs raportti merkityksellisen ja arvokkaan työn luonteesta. Vuosina 2014 ja 2015 julkaistut raportit tarkastelevat merkityksellistä ja arvokasta työtä kolmesta näkökulmasta: mitä merkityksellinen ja arvokas työ on, mitä se tarkoittaa yrityksille ja kuinka yhteiskunta voi tukea sen luomista ja kehittämistä. Nämä raportit on julkaistu nimillä:

1. [Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelma](#)
2. [Merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottaminen: toimintaehdotukset](#)
3. [Merkityksellisen ja arvokkaan työn manifesti](#)

Tämä uusin raportti keskittyy siihen, miten työntekijät voivat vaikuttaa työympäristöönsä lisätäkseen tekemänsä työn merkityksellisyyttä ja arvoa.

Hankkeen alussa merkityksellinen ja arvokas työ määriteltiin työnä, joka on:

- × *”tuottavaa* eli luo uutta arvoa
- × *kestävää* eli jatkaa arvon tuottamista
- × *osallistavaa* eli tuo jaettua arvoa yritysten lisäksi työntekijöille ja yhteiskunnalle.

Halu tehdä ”merkityksellistä työtä” ja erityisesti työtä, jolla on tarkoitus, on kasvanut viimeaikaisten työasennetutkimusten mukaan. Esimerkiksi vuoden 2014 Deloitte Millennial Survey -tutkimuksesta selviää, että 92 % Y-sukupolven edustajista torjuu ajatuksen, että liikevoitto on ainoa liiketoiminnan menestyksen mitta. Mielenkiintoista kyllä, 71 % yritysjohtajista on samaa mieltä.¹

Kuten Deloitte Globalin toimitusjohtaja Barry Salzberg totesi: ”Y-sukupolvi haluaa liiketoiminnalta enemmän kuin

ihmiset 50, 20 tai jopa 10 vuotta sitten halusivat. Tämä on erittäin vahva viesti johtajille ympäri maailman, että heidän tulisi harjoittaa liiketoimintaa, jolla on tarkoitus. Tämä erilaisen ja paremman toimintatavan tavoittelu 2000-luvulla alkaa johtajuuden uudelleen määrittelyllä.”

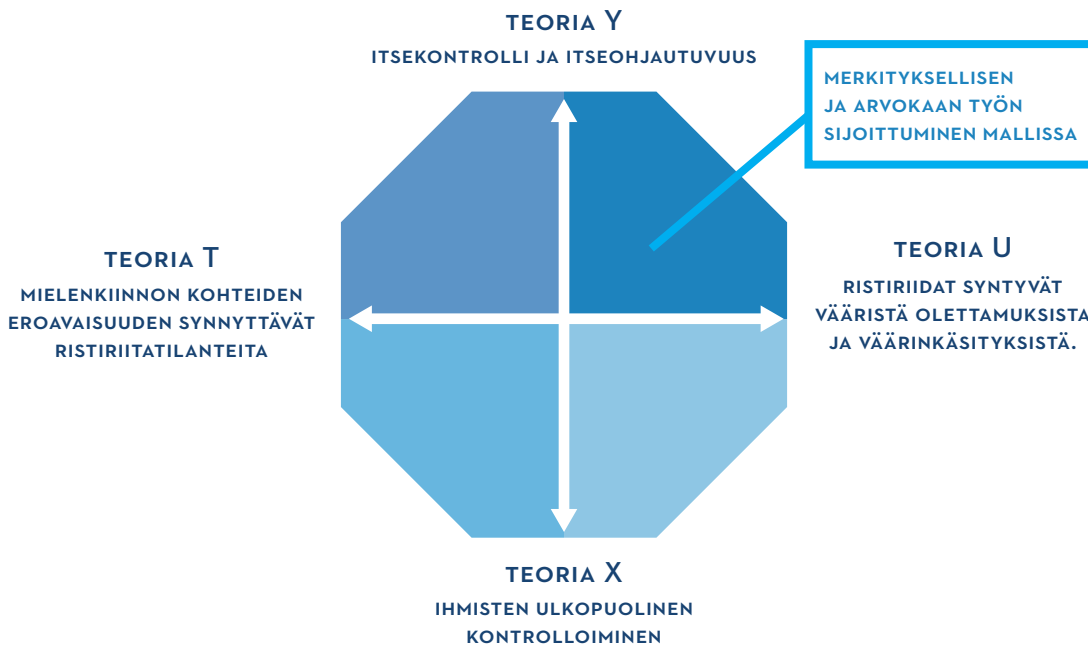
Maailmassa, jossa teknologiaa usein käytetään työvoiman valvontatyökaluna ja työntekijöiden mikrojohtamiseen ja mikrovalvontaan, merkityksellisen ja arvokkaan työn valitseminen on sekä moraalisiin että liiketoimintapäätökseen pohjautuva valinta. Todisteet viittaavat siihen, että hyvin perusteltu moraalinen valinta tuottaa parempia liiketaloudellisia seurauksia lisäämällä työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista.

Douglas McGregor² loi X- ja Y-teoriat 1950-luvulla tapoina tarkastella työtä ja työpaikkaa. McGregorin sanoin: ”X-teoria turvautuu yksinomaan ihmisten käytöksen ulkopuoliseen ohjaamiseen, kun taas Y-teoria tukeutuu voimakkaasti itsekontrolliin ja itseohjautuvuuteen.” Niinpä Y-teoria edustaa moraalista valintaa. Y-teorian mukaan:

- × fyysiset ja mielen pyrkimykset ovat luonnollisia ja useimmat ihmiset (työympäristöstä riippuen) saavat tyydytystä työstä;
- × yleisesti ottaen oman motivaationsa pohjalta ihmiset harjoittavat itsekontrollia, itseohjausta, luovuutta ja kekseliäisyyttä henkilökohtaisten ja yhteisten (yritys)tavoitteiden saavuttamiseksi;
- × he joko hakevat vastuuta tai oppivat hyväksymään sen halukkaasti, ja
- × useimmissa organisaatioissa heidän täyttä potentiaaliaan ei hyödynnetä.

Matthew Stewart on hiljattain lisännyt teorioihin organisatorisen kerroksen koskien ihmissuhteita³: ”T-teoria” (viittaa traagiseen) ja ”U-teoria” (viittaa utopistiseen). Kun T-teoriassa ristiriitojen nähdään nousevan todellisista eroista mielenkiinnon kohteissa, U-teorian mukaan ristiriidat johtuvat väärinkäsityksistä ja virheelliset oletukset poistamalla voidaan maailma palauttaa luonnolliseen rauhan olotilaansa.

Kun Y-teoria yhdistyy U-teoriaan, syntyy ”vapautta kaipaavien” malli, jossa ihmiset ovat oma-aloitteisia ja itseohjautuvia ja saavat työn tehtyä, jos vain pomot hellittävät otettaan yksityiskohdista.



Lähde: Pohjautuu Matthew Stewartsin malliin The Human Relations Theory Matrix

Tätä raporttia varten tehdyssä analyysissä nousi voimakkaasti esille, että merkityksellisen ja arvokkaan työn maailmassa, arvostetaan vapautta ja jonkinasteista itseohjautuvuutta, joskin tarkoituksen ja suunnan puitteissa.

Tässä raportissa tarkasteltavat neljää merkityksellisen ja arvokkaan työn teon piirrettä:

1. Sisäisesti avoin: se vaalii uteliaisuuden ja kokeilunhalun kulttuuria
2. Ulkoisesti avoin: se asettaa jakamisen ja yhteistyön etusijalle
3. Teknologiapohjainen: se käyttää teknologiaa ihmisten arvon lisäämiseksi
4. Ihmiset kohtaava: se keskittyy henkilökohtaisen sitoumuksen näkökohtiin, erityisesti asiakkaiden kohdalla.

Tässä raportissa käsittelemme syvällisemmin kutakin näistä yksitellen ja tarkastelemme niitä työntekijän yrityksestä saaman kokemuksen kautta. Jokainen osio päättyy sarjaan työntekijöille tarkoitettuja kysymyksiä heidän työstään yrityksessä ja siitä, kuinka he sitoutuvat yritykseen ja osallistuvat sen toimintaan.

SISÄISESTI AVOIN



SISÄISESTI AVOIN

Työntekijöille sisäinen avoimuus määrittelee tavan, jolla he ovat vuorovaikutuksessa organisaationsa kanssa. Yrityksen rakenteeseen sisälle päin katsominen voi olla yhtä hyödyllistä kuin innoituksen etsiminen ulkopuolelta.

Sisäinen avoimuus merkitsee, että työntekijöihin luotetaan ja heille on annettu mahdollisuus ymmärtää, miten yritys toimii, sekä enemmän vaikutusvaltaa osallistua. Merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevät yritykset kuuntelevat työntekijöitään ja ryhtyvät toimenpiteisiin kuulemansa mukaan. Työntekijöistä tulee mittari, jonka mukaan yritys voi arvioida, miten sen tulisi muuttua. Sisäisesti tämä voi tarkoittaa menettelytapa- tai kulttuurisiin ongelmiin tarttumista ennen kuin ne pääsevät kasvamaan suuremmiksi. Tai se voi tarkoittaa, että henkilöstön annetaan tuoda uusia ideoita yrityksen tutkimus- ja kehitystyöhön tai markkinatutkimukseen. Esimerkiksi suomalaisen lihantuottajayritys Snellmanin henkilöstö kehittää kaikki yrityksen uudet tuotteet. "Luotamme siihen, että työntekijämme tietävät paljon markkinoistamme ja siitä, missä kohtaa sieltä löytyy tilaa", Tommi Fors Snellmanilta kertoo ⁴. Merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevän yrityksen työntekijöiden on parempi toimia määrätietoisesti ja rohkeasti näkemyksensä mukaan kuin hakea ulkoista hyväksyntää toiminnalleen.

Kuuntelemista ja toimeen tarttumista helpottavat palautekehät, joissa kaikkien ääntä kuullaan ja joissa ideoita voidaan muokata, analysoida ja niiden perusteella voidaan toimia mahdollisuuksien mukaan. Se on kuitenkin myös riippuvainen avoimesta kulttuurista, jossa työntekijät voivat kysyä kysymyksiä ja kritisoida – merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevä yritys ottaa mielellään vastaan palautetta, joka haastaa sen kasvamaan ja kehittymään.

Yritysten yrittäessä luoda vahvaa sisäistä kulttuuria on olemassa vaara, että sen seurauksena syntyy "saman mielisten" ympäristö. Tämän välttämiseksi on ensiarvoisen tärkeää juurruttaa kulttuuri, jossa mielellään otetaan haasteita ja kritiikkiä vastaan, mutta jossa olennaista on myös monipuolisten tiimien muodostaminen. Vuosikymmenien tutkimustyö osoittaa, että yhteiskunnallisesti monimuotoiset ryhmät, joilla on myös monipuoliset taidot, ovat luovempia, innovatiivisempia ja menestyksekkäämpiä kuin yksikulttuuriset vastineensa. ⁵

Eritaustaiset ihmiset tuovat uutta tietoa yritykseen, mutta samalla luovat tiimiin dynamiikkaa, joka haastaa oletukset ja ”saman mielisten ajattelun”. Otetaan esimerkkinä Barbara Beskind, suunnittelija San Franciscolaisessa IDEO-design-yrityksessä. Hän on 90-vuotias ja hänen kanssaan työskentelevät sanovat, että pelkästään hänen läsnäolonsa huoneessa saa ryhmän ajattelemaan eri tavalla ja suunnittelemaan parempia tuotteita.⁶

Useimmilla sisäisesti avoimilla, merkityksellistä ja arvokasta työtä tekeillä yrityksillä on Y-teorian mukainen johtamisrakenne, joka voimaannuttaa työntekijät, saa heidät sitoutumaan työpaikkaansa ja antaa heille vaihtelevassa määrin määräysvaltaa työrutiineistaan. Tätä helpottavat usein uudenlaiset teknologiat, kuten sisäiset verkostot, jotka tekevät jakamisen ja yhteistyön työntekijöiden välillä helpommaksi. Uudenlaiset työntekijöiden työsopimukset sekä uudenlaiset työnantajien vastuut saattavat myös edesauttaa sitä. Ihmiset menestyvät ympäristöissä, joissa heillä on ohjattu vapaus määrittää omat työntapansa. Raportointirakenteet, jotka tekevät heistä vastuuvollisia vertaisilleen tiimissä linjajohtajan sijaan, voivat olla erittäin menestyviä monenlaisessa yrityksessä. Amerikkalainen mm. Goretex-kankaan kehittänyt W. L. Gore on innovatiivinen teknologiayritys, jonka työntekijät ohjaavat itse itsensä työryhmiin ja sitoutuvat siten omaan ryhmäänsä ja työ- ja arvotavoitteisiinsa.⁷ Intialainen IT-alan konsultointiyritys Tata Consultancy Services luo hankkeelle tavoite-, rooli- ja visiorakennelman ennen kuin antaa tiimille vapauden saavuttaa nämä päämäärät heille parhaiten sopivalla tavalla.⁸ Monissa tapauksissa tämä käsittää vähemmän työntekijöiden sitomista esim. fyysisesti tiettyyn toimistoon tai tiettyihin vastuisiin ja asemaan.



RASBERRY

IRIS

CHERRY BLOSSO

ORANGE

AUBERGINE

TAPAUSTUTKIMUS: AVOIN INNOVOINTI

Fiblon on suomalainen paperituotteita valmistava perheyriutus, jonka työkuultuuri perustuu avoimuuteen, haasteisiin ja sitoumuksen henkilöstön kehittämiseen: ”Ideoiden jakaminen avoimesti mahdollistaa parhaan ratkaisun löytämisen asiakkaalle. Hae töihin Fiblonille, jos sinulla on aktiivinen halu kehittää itseäsi ja työympäristöäsi. Sinun tulee olla myönteinen ja pystyä huomaamaan uudet mahdollisuudet. Jos mitään ei enää mielestäsi tarvitse parantaa, olet väärässä paikassa.”

TIETOLAATIKKO

Yritys: Fiblon

Kuvaus: Suomalainen yritys, joka tuottaa paperipohjaisia kattaus- ja pyyhintätuotteita.

Henkilöstöä: 30

Liikevaihto 2014: 6,2 milj. euroa

Lähde: <http://www.fiblon.com/11/Fiblonstory.pdf>
& LargestCompanies.com

Kysymyksiä Sisäisesti avoimesta yrityksestä:

- × Rohkaistaanko minua ja haluanko kiinnostua yrityksen tuloksesta ja tulevaisuuden tavoitteista?
- × Kyseenalaistanko ja haastanko yrityksen toimintaa rakentavalla tavalla ja hyväksytäänkö ja rohkaistaanko ideointia ja ryhdytäänkö ideoiden pohjalta toimiin?
- × Voinko osallistua uusien työntekijöiden rekrytointiprosessiin, kun heistä tulee työtovereitani samantasoisin tehtäviin kanssani?

ULKOISESTI AVOIN



ULKOISESTI AVOIN

Työpaikka, jolla tehdään merkityksellistä ja arvokasta työtä, asettaa jakamisen ja yhteistyön yritysten välillä ja ulkoisen maailman kanssa etusijalle sen sijaan, että rakentaisi muureja yksiköidensä ympärille. Tällä tavoin toimivat yritykset ovat nähneet läpi virtaavan tiedon arvosta aiheutuvat positiiviset seuraukset. Näin ollen työpaikan määrittelevä ominaispiirre on sen avoimuus laajempaa ympäristöä kohtaan. Se rohkaisee työntekijöiden vuorovaikutusta laajemman liike-elämän ja sosiaalisen yhteisön kanssa.

Ulkoisen avoimuus voidaan ilmaista ja sen tulisi ilmentyä fyysisessä työympäristössä. Johns ja Gratton selittävät virtuaalista työtä käsittelevässä *Harvard Business Review* -artikkelissaan, että ensivaiheessa liiketoiminta järjestettiin yhteen tiettyyn paikkaan, jotta teknologia ja työkalut saatiin saman katon alle, voitiin tukea tehokkaita ja tuottoisia prosesseja sekä lujittaa johdon hierarkiaa. He huomasivat tällä olevan tahattomia etuja: ”Kulttuurinen ryhmittäminen, ideoiden kehitys ja yhteenkuuluvuus, joka johti suurempaan luottamukseen, tiimityöhön ja laatuun.”⁹ Työpaikka, jossa tehdään merkityksellistä ja arvokasta työtä, haluaa vaalia kaikkia näitä ominaisuuksia luodakseen runsaan tietoympäristön, jossa ideat ja työprosessit voidaan helposti jakaa.

Eräs tapa, jolla näitä avoimia liikeympäristöjä on vaalittu menestyksekkäästi, on keskittymien luominen tietyn tyyppisille yrityksille ja tukipalveluille. Hyvin toteutettuina nämä keskittymät synnyttävät sekä hedelmällisen liikeympäristön että sosiaalisen yhteisön, jossa työntekijöiden mielenkiinto ja motivaatio työhön pysyy yllä. Eräs laajamittainen isobritannialainen hanke-esimerkki tällä tavalla kasvavasta ’kansalaistilasta’ on tekniikkakeskittymä ’Silicon Roundabout’ Lontoon Old Streetillä. Alue sai 50 miljoonaa puntaa julkisena investointina, jolla siitä on tarkoitus kehittää ideoiden jakamisen ja rikkaan tiedon kasvupohja merkityksellisen ja arvokkaan liiketoimintakasvun kiihdyttämiseksi.¹⁰ Tästä on seurauksena, että keskittymä on nyt myös dynaaminen ja suosittu työympäristö. Ryhmät, kuten *3Beards*, ovat järjestäneet säännöllisesti sosiaalisia tapahtumia,

jotka vahvistavat yhteisödynamiikkaa ja alueella työskentelyn nautittavuutta sekä tilaisuuksia jakaa ideoita ja rakentaa verkostoja.¹¹

Suuren osan tällaisissa paikoissa tapahtuvasta työnteosta, seurustelusta ja arkipäivän yhteistyöstä mahdollistavat yhteiset työtilat eli pienten yritysten tai suurten yritysten eri yksiköiden jakamat työympäristöt, jotka rohkaisevat eri organisaatioissa työtä tekevien ihmisten ideoiden 'ristipölytystä'. Muunlaiset yhteiset työtilat käsittävät mm. 'avoimien tilojen' järjestelyn, jossa suuremmat yritykset avaavat ovensa pienemmille uusille, inspiroiville yrityksille, sekä 'yhteistyömaat' – valtion tai yritysten tukemat tilat, joissa voidaan hautoa esimerkiksi yhteiskunnallisia yrityksiä. Kaikissa tällaisissa tiloissa yhteistyössä tehty työ voi kulkea käsi kädessä yhteisten resurssien ja palvelujen kanssa. Michiganin Grand Rapidsissa sijaitsevassa designkeskus GRid70:ssä työtilansa jakavat yritykset jakavat myös prosesseja, tutkimustuloksia ja jopa kierrättävät työharjoittelijoita keskenään.¹² Johns ja Gratton huomauttavat, että tämä kulttuuri muistuttaa keskiajan kiltoja, joissa näemme kuinka tuotteliaisuudesta, toveruudesta, ohjauksesta ja opetuksesta alkoi kehittyä lahjakkuuksien keskittymiä.

Tällaiset lahjakkuuksien keskittymät (sekä paikalliset että maanlaajuiset) todistettavasti edistävät korkeampitasoista innovointia sekä kestävämpiä, merkityksellisempiä ja arvokkaampia työtehtäviä ja -paikkoja. Pitkällä aikavälillä keskittymät tuovat lisäarvoa luomiensa verkostojen ja niiden seurauksena syntyneen maineen kautta (esim. sveitsiläiset kellot ja italialaiset tekstiilit).¹³ Hyvät työpaikat, joilla on korkea profiili, houkuttelevat työntekijöitä ja ovat liiketalouden kannalta järkeviä – vuoden 2013 lopulla EU tunnusti yhteistyötiloissa työskentelyn taloudellisen kasvun veturina. Hallitukset ovat vastanneet merkittävin sijoituksin keskittymiin, yrityskiihdyttiin ja yhteistyötiloihin ympäri Euroopan.

Järjestöt, jotka tuovat yhteen pienempiä tietyn toimialan yrityksiä-verkostomaisesti, jollei fyysisesti – ovat vaikutusvaltaisia ulkoisen avoimuuden ”mahdollistajia”. Suomalainen voittoa tavoittelematon Neogames kuvailee toiminta-ajatustaan näin: ”kiihdyttää, koordinoi ja tukea suomalaisen pelikeskittymän kehitystä... tuoda yhteen alan toimijat ja palvella niiden

yhteisiä etuja.” Neogamesin jäsenenä pienemmät yritykset voivat jakaa ideoita ja resursseja ja tällä tavoin tavoitella maailmanlaajuista tunnettuutta – jotain, mikä olisi niille paljon vaikeampaa ilman verkostoa ja yhteisöä.¹⁴

Ulkoinen avoimuus laajenee myös käsittämään asiakkaat ja kuluttajat, jotka kasvavassa määrin odottavat pääsevänsä mukaan tuotteiden ja palvelujen kehitystyöhön tai ainakin saamaan äänensä kuuluville niiden kehittämisessä. Lisäksi kuluttajat vaativat yhä suurempaa yritysten avoimuutta yrityksen sisäisestä tilanteesta ja prosesseista. Yritykset, jotka jakavat enemmän tietoa itsestään kuin laki tai määräykset vaativat, rakentavat onnistuneesti kuluttajien luottamusta ja tuotekuvansa. Suomalainen energiayritys Fortum on avoimesti kertonut verojalanjäljestään (sekä ympäristö- ja yhteiskunnallisista vaikutuksistaan) vuodesta 2012 saakka ja on näin tekemällä pakottanut kilpailijansa seuraamaan esimerkiksiään.¹⁵ Yhdysvaltalainen vaatevalmistaja Everlane, jonka ydinliiketoimintaan kuuluu avoimuus (ks. aiempi raporttimme, [Merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottaminen](#)), esittelee tehdastyöntekijöidensä työolosuhteita ympäri maailman yksityiskohtaisesti ja valokuvin, ja jokaiseen Everlanen sivustolla olevaan tuotteeseen on linkitetty tehdas.¹⁶ Samalla tavoin yhdysvaltalainen pikaruokaketju KFC toi markkinoille Kiinassa paperiset tabletit, joissa esiteltiin yrityksen kanojen matka maatilalta ravintolaan, ja näin edistettiin luottamusta avoimuuden kautta. Maailmassa, missä ihmiset ovat yhä enemmän tietoisia omasta henkilökohtaisesta imagostaan, etenkin profiileissaan Internetissä, yritys jossa ihminen työskentelee muodostaa yhä suuremman osan hänen identiteettiään. Työntekijät haluavat työskennellä ’hyvinä’ pidetyissä yrityksissä, ja niinpä ulkoiseen avoimuuteen liittyvät kuluttajaedut luovat myös arvokasta sosiaalista hyväksyntää työntekijöille.

TAPAUSTUTKIMUS: INTUITIIVINEN AVOIMUUS

Avoimen lähdekoodin MariaDB-tietokantaohjelmiston – joka aiemmin tunnettiin SkySQL:nä – on kehittänyt avoin yhteisö MariaDB yhtymän kautta. Itsenäiset kehittäjät tuottavat koodia, jonka yhteisön 'kapteenit' tarkistavat ennen kuin se integroidaan osaksi ohjelmiston vakaata versiota. Toisin kuin muissa samantapaisissa tietokannoissa yhteisökoodi muodostaa merkittävän osan kutakin päivitettyä versiota. Ohjelmiston kehittämisen valvomiseen on myös perustettu säätiö, joka on jäseniensä ylläpitämä, voittoa tavoittelematon yritys ja perustuu Kanadassa ensin kehitettyyn samanlaiseen malliin. Johtava kehittäjä, Michael Widenius, myi aikaisemmin MySQL:n Oraclelle. Mm. Googlen sanotaan kuuluvan MariaDB:tä käyttäviin asiakkaisiin.

TIETOLAATIKKO

Yritys: MariaDB Corporation (aikaisemmin SkySQL)

Kuvaus: Ilmainen, yhteisön kehittämä haarautuma johtavasta avoimen lähdekoodin ohjelmistosta MySQL:stä, relaatiotietokanta tietokannan ylläpitäjille ja sovelluskehittäjille. Perustettu vuonna 2013.

Sijoitukset 2013: 20 milj. dollarin sijoitusta johti Intel Capital ja siihen kuuluivat Teollisuussijoitus, Open Ocean Capital ja Spintop Private Partners

Lähde: <http://www.arcticstartup.com/2013/10/23/skysql-raises-20-million-to-work-on-mariadb>;

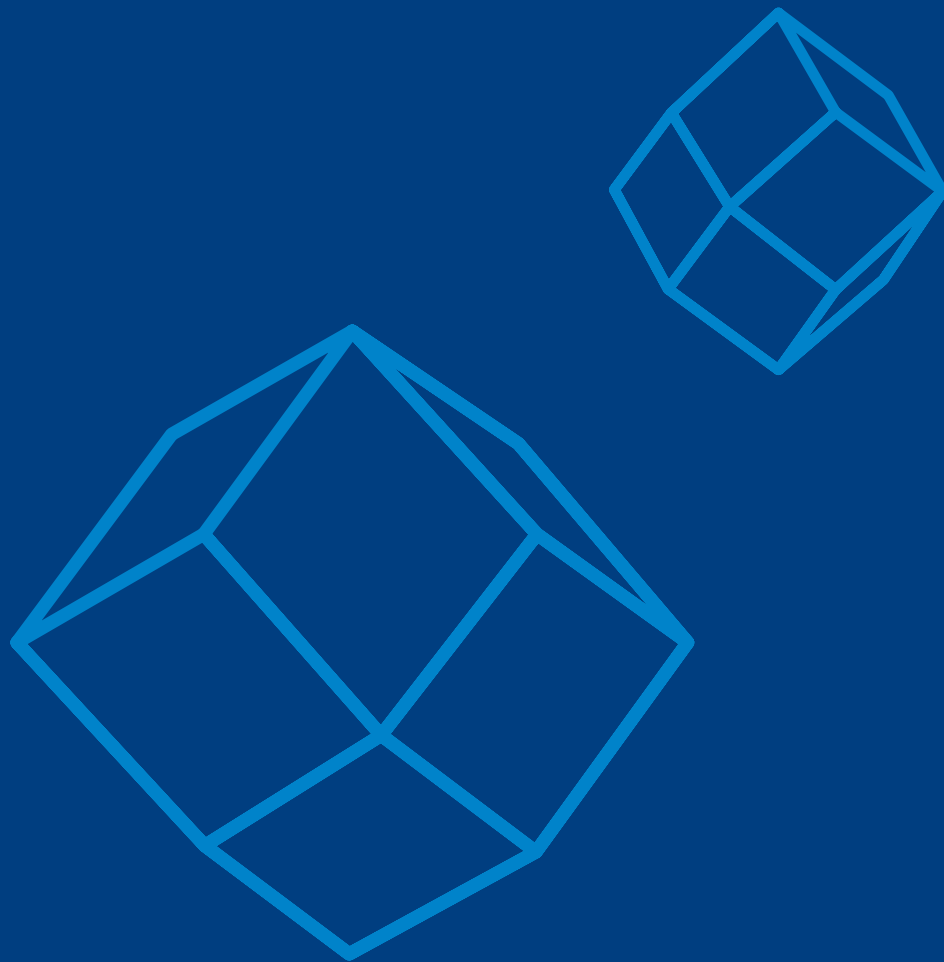
Mariadb.com (<https://mariadb.com/kb/en/mariadb/community-contributing-to-the-mariadb-project/>); Bartholomew, D. 'MariaDB vs. MySQL', Admin Magazine (<http://www.admin-magazine.com/Articles/MariaDB-vs.-MySQL>)



Kysymyksiä Ulkoisesti avoimesta yrityksestä:

- × Osaanko ja haluanko olla vuorovaikutuksessa yrityksen ulkopuolisten ihmisten kanssa? Onko olemassa verkosto, joka mahdollistaa tämän?
- × Odotanko yritykseni jakavan enemmän kuin sen täytyy siitä, mitä se tekee ja mitä se tietää?
- × Miten varmistan, että opin asiakkailtamme? Mitä prosesseja voimme rakentaa tämän edesauttamiseksi ja miten voimme varmistaa, että tästä saatua tietoa käytetään hyväksi liiketoiminnassa?

TEKNOLOGIA- POHJAINEN



TEKNOLOGIAPOHJAINEN

Merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevä yritys omaksuu osallistavan asenteen teknologiaa kohtaan ja näkee sen vauhdittavana tekijänä tai 'mahdollistajana' uusille työtavoille, jotka vapauttavat työntekijät 'ihmismäisempiin' tehtäviin.

Yleinen käsitys, että tulevaisuudessa automaatio syö suurimman osan työpaikoista vaikuttaa kaikesta huolimatta epätodennäköiseltä, etenkin lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä. Kuten Peter Thiel sanoo: "Ihmiset ja tietokoneet ovat yksinkertaisesti hyviä hyvin erilaisissa asioissa. Siitä syystä ne enimmäkseen täydentävät toisiaan."¹⁷ Toinen virhe, jonka ihmiset tekevät ajatellessaan työpaikkoja ja teknologiaa, on pitää työpaikkoja ja tehtäviä samana asiana. David Autor tekee niiden välille eron ja pääättelee, että vaikka monet työtehtävät ovat alttiita automaatiolle, yhden työntekijän työkokonaisuuden muodostavaa tehtävänippua on vaikea purkaa ja työtehtävien suorittamiseen usein vaaditaan täydentäviä taitoja, kuten ihmisen joustavuus ja harkinta.¹⁸

Peter Thiel esittää asian esimerkin avulla: "Lääkäreiden täytyy yhdistää kliininen ymmärrys ja kyky viestiä siitä potilaalle, joka ei ole asiantuntija. Ja hyvät opettajat ovat enemmän kuin asiantuntijoita alallaan: heidän täytyy myös ymmärtää, miten räätälöidä opetuksensa eri ihmisten kiinnostuksen kohteiden ja oppimistapojen mukaan. Tietokoneet pystyvät ehkä tekemään osan näistä tehtävistä, mutta ne eivät pysty yhdistämään niitä tehokkaasti."¹⁹

Jos yritykset omaksuvat teknologiapohjaisen lähestymistavan uusiin innovaatioihin, se vaikuttaa työntekijöihin siten, että työtehtävät *muuttuvat*, mutta eivät yleisesti ottaen *häviä*. Aikaisemmassa julkaisussamme tässä sarjassa, 'Merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottaminen: toimintaehdotukset', suositellaan, että yritykset omaksuvat 'lean-ajattelun oikeissa paikoissa'. Tämä tarkoittaa, että missä työtehtäviä voidaan parantaa käyttämällä teknologiaa, kuten supermarketien varastoissa, yritysten tulisi tehdä niin voidakseen suunnitella työntekijöille töitä, joissa asiakkaat kohdataan kasvotusten ja jotka perustuvat tietoon tai tuovat lisäarvoa. Kuuluisia esimerkkejä tästä ovat Applen vähittäiskaupat: mobiiliteknologian avulla henkilöstö voi kuljeskella liikkeessä, jutella asiakkaiden

kanssa ja esitellä tuotteita, ottaen maksuja vastaan missä ovatkin ilman, että joutuvat istumaan kassan takana. Asiakkaat saavat parempaa palvelua, kaupanteko on helpompi saattaa päätökseen ja työntekijöillä on tilaisuus saada koulutusta erilaisiin tehtäviin.

Teknologia myös *luo* työpaikkoja. Kun taulukkolaskenta-ohjelma keksittiin 1980-luvulla, se mullisti kirjanpitoalan. Sen seurauksena 400 000 kirjanpitäjää irtisanottiin USA:ssa, mutta samalla luotiin 600 000 uutta kirjanpityöpaikkaa ohjelmiston käyttämiseksi, monimutkaisempien laskelmien suorittamiseksi ja vastaamaan suurempaan määrään kysymyksiä, joita yritykset kysyivät taulukkolaskentaohjelman seurauksena.²⁰ On myös mahdollista, että uusi teknologia rohkaisee yrityksiä tuomaan tuotantonsa ja hallintonsa takaisin kotimaahan tai lähemmäksi kotimaata, koska uusi teknologia aiheuttaa kulujen laskua monella eurooppalaisella alalla tai uuden, sujuvamman asiakaskysynnän takia.

Teknologiapohjaisuus vaatii ihmisten kouluttamista uusiin työtehtäviinsä ja tämä toimii parhaiten silloin, kun työntekijät ovat mukana yrityksen suunnitteluprosessissa otettaessa uutta teknologiaa käyttöön. Avoimuus on keskeistä: jos työpaikkoja häviää tai työtehtävät muuttuvat, työntekijöille pitäisi kertoa tästä aikaisessa vaiheessa, heidät pitäisi kouluttaa uudestaan aikaisessa vaiheessa ja heidän pitäisi olla osa muutosprosessia. Monella tapaa uudelleen kouluttautuminen on työntekijöiden vastaus yrityksen omaksumaan 'lean-ajatteluun oikeissa paikoissa'. Työntekijöiden tulee olla halukkaita omaksumaan uusia rooleja työnantajansa tukemana. Myös tässä on tarve parempaan ja yhteistyökykyisempään rooliin työn suunnittelussa. Teknologisen muutoksen alkaessa työntekijöillä voi olla merkittävä rooli sen määrittelyssä, miten uusi työpaikka tai -tehtävät suunnitellaan. Merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevät yritykset käyttävät tätä muutos- ja uudelleen suunnitteluprosessia avuksi omaksuessaan 'lean-ajattelun oikeissa paikoissa' sen sijaan, että käyttäisivät sitä verukkeena supistaa dramaattisesti työntekijöiden määrää ja vähentää työn merkityksellisyyden ja arvokkuuden luomista.

Työnantajien keskuudessa on 1900-luvun johtamisen jäänteinä pelko, että työntekijöitä kouluttamalla heitetään arvoa hukkaan tai, mikä pahempaa, lahjoitetaan sitä kilpailijoille ihmisten vaihtaessa työpaikkaa. Todistusaineisto näyttää päinvastaista: koulutus ja kehitystyö lisäävät sitoutumista ja samaan aikaan uusi työntekijöiden sukupolvi, joka on kiinnostunut henkilökohtaisesta kehityksestä ja myös kouraantuntuvimmista työetuisuuksista, vaihtavat työpaikkaa koulutuksen puutteen johdosta. Se on noidankehä: ”Yritykset eivät kouluta työntekijöitä, koska he saattavat lähteä, ja työntekijät lähtevät, koska heitä ei kouluteta.”²¹ Teknologian toteuttamisen vääränlainen johtaminen ja muutos työrooleissa ja koulutuksessa voivat aiheuttaa valtavia ongelmia useissa erityyppisissä töissä. Merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevät yritykset ottavat työntekijät mukaansa tällä matkalla.

Kysymyksiä Teknologiapainotteisesta yrityksestä:

- × Mitä muodollista koulutusta voin pyytää työnantajaltani tai mihin vapaamuotoiseen koulutukseen voin osallistua, jotta pysyn ajan tasalla muuttuvasta teknologiasta alallani?
- × Voinko käyttää työnantajani tuottamaa tietoa, jotta voin tehdä työstäni helpompaa?
- × Etsiikö yritys tapoja kehittää henkilöstöään teknologian kanssa työskentelyä varten sen sijaan, että korvaisi henkilöstöä teknologialla?



TAPAUSTUTKIMUS: TEKNOLOGIAPOHJAINEN

Vanhusten hoidossa on valtavat mahdollisuudet käyttää teknologiaa ajan säästämiseen, hoidon parantamiseen ja eniten apua tarvitsevien saavuttamiseen. Tällä alalla anturien, sovelluksien ja digitaalisten innovaatioiden tuotanto kasvaa, mutta yksinkertaiset muutokset toimenkuvassa teknologian sisällyttämiseksi siihen voivat erittäin tehokkaasti antaa hoitajille mahdollisuuden käyttää enemmän aikaa itse hoitotyöhön. Nottinghamshiren kreivikunnassa Isossa Britanniassa kansalliset terveyspalvelut eli National Health Service (NHS) on testannut järjestelmää, jossa sosiaalityöntekijöille annetaan tabletit, jotta he voivat

työskennellä virtuaalisesti ja näin käyttää enemmän aikaa potilaihinsa.

Nottinghamshiren terveyspalvelut käyttävät myös Twitter-keskusteluja keskeisistä terveysasioista. He ovat huomanneet, että viestintä verkon välityksellä murtaa esteitä, jotka voivat tulla parhaan mahdollisen hoidon tielle – ilman toimistoja ja hierarkia ihmiset ovat avoimempia. Verkkojärjestelmät, mukaan lukien kasvokkain tapahtuvat konsultaatiot, ovat NHS:lle 23 kertaa halvempia toimittaa. Henkilöstön kouluttaminen perustehtäviä laajemmin vapauttaa henkilöstölle aikaa keskittyä tärkeimpäänsä tehtävään eli vanhusten hoitoon.

IHMISET KOHTAAVA



IHMISET KOHTAAVA

Työntekijät haluavat työskennellä yrityksissä, jotka vaikuttavat myönteisesti maailmaan ja näin tehdessään he saavat merkittävää sosiaalista hyväksyntää. Sitä vastoin työskentely yritykselle, joka ei näytä antavan yhtä myönteistä panosta, on yhä enenevässä määrin sosiaalisen paheksunnan kohde. Yhteiskunnallisten yritysten ja ”B-corporationien” suosion nousu työnantajina on todiste tästä muutoksesta. Työntekijät, varsinkin nuoret ja kysytyt, äänestävät yhä enemmän jaloillaan, kun on kyse hyvästä työkuulttuurista.

Yhtä lailla kuluttajat ovat yhä kiinnostuneempia yrityksistä, joilta he tuotteensa ostavat: heidän arvoistaan, prosesseistaan, heidän tavastaan johtaa yritystään. Ympäristömyönteisyyden ja yhteiskunnallisen toiminta-ajatuksen ohella työntekijäkuulttuurilla on tärkeä rooli. Monet yritykset määrittelevät nykyään työkuulttuurinsa perusteella: ajatellaanpa vaikka Googlea tai Facebookia ja mieleen putkahtaa yhtä todennäköisesti heidän toimistonsa ja työntekijäetunsa kuin heidän digitaaliset palvelunsa. Isossa Britanniassa Innocent smoothien menestys johtui yhtä paljon yrityksen imagosta ’hyväntekijänä’ maailmassa ja heidän työntekijöidensä hyvästä kohtelusta kuin heidän hedelmäjuomistaan.²²

Eräs keskeisistä arvonalähteistä merkityksellistä ja arvokasta työtä tekeväälle yritykselle on kyky yhdistää nämä kaksi asiaa tavalla, joka parantaa molempien ryhmien elämää. Asiakkaat saavat parempaa palvelua; työntekijät saavat enemmän tyydytystä työstään. Maailmassa, jossa asiakaskokemus on yhä kasvavassa määrin yrityksen arvon veturi ja yrityksen suorituskyky on yhä enemmän työntekijöiden sitoumuksen tulos, tämä luo positiivisen kehän. Tässä ei ole kysymys pelkästään ammatti-ihmisiä tai toimihenkilöitä työllistävästä yrityksistä.

Itse asiassa tutkimukset, kuten esimerkiksi Zeynep Tonin löydökset (esitely aiemmissa raporteissa) osoittavat, että vaikutus voi olla jopa suurempi rutiininomaisten palvelujen ympäristössä, kuten vähittäiskaupassa.²³

Ja tuoreimmat tutkimukset osoittavat, että positiivisen kehän vaikutus yrityksen menestykseen voi olla dramaattinen. Christof Binder ja Dominique Hanssens väittävät yksityiskohtaisen yritys-arvostuksen analyysinsä pohjalta, että viime vuosikymmenen aikana asiakkaiden arvo yrityksen kokonaisarvon osana on kaksinkertaistunut, kun taas tuotemerkin arvo on puolittunut.

He sanovat, että ”asiakkaat yhä arvostavat vahvoja tuotemerkejä, mutta se mikä muodostaa vahvan tuotemerkin riippuu nykyään enemmän asiakkaiden suorasta kokemuksesta yrityksestä ja heidän suhteestaan tuotteen tarjoavaan yritykseen.”

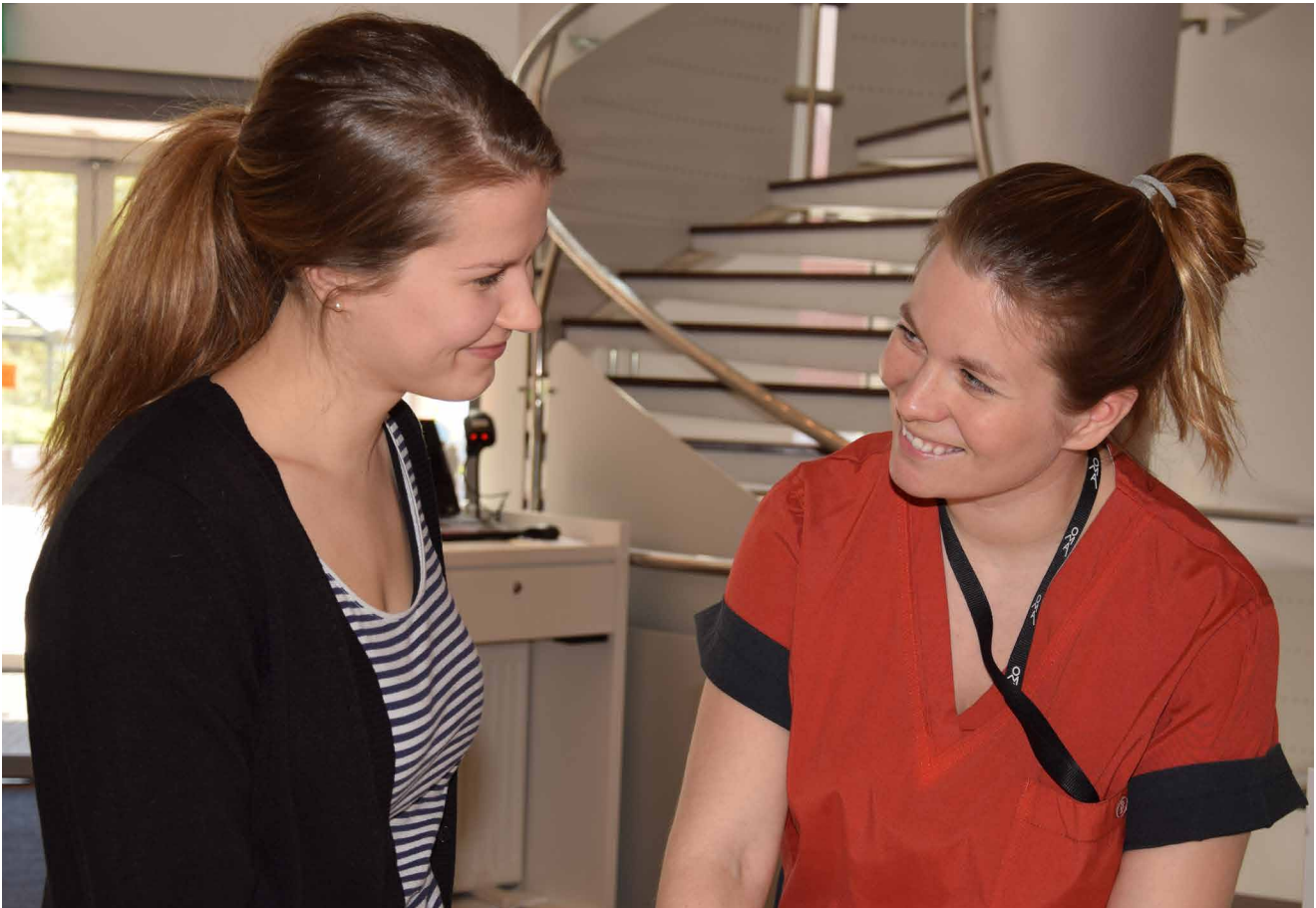
Samalla tavalla Alexander Jutkowitz väittää, että uskollisuudesta on tulossa markkinointia tärkeämpi. ”Nykypäivän kuluttajilla on useita vaihtoehtoja ja he valitsevat yhä useammin tietyt tuotemerkit, jotka kommunikoivat jotain henkilökohtaista heidän omista uskomuksistaan ja prioriteeteistaan. ... Uskollisuuden rakentaminen on paljon vaikeampaa ja vaatii enemmän kuin asiakkaiden arvostusta; se vaatii, että heistä pidetään niin paljon, että heidän kanssaan halutaan keskustella joka päivä. Intohimon ja innostuneisuuden tuominen tuohon keskusteluun vaatii aitoa intoa omaa tuotettasi ja toiminta-ajatustasi kohtaan.”

Tämä tietenkin edellyttää, että yrityksellä on henkilöstö, joka haluaa tuoda tuon intohimon ja innostuneisuuden töihin joka päivä. Tällaisessa maailmassa yrityksen ”identiteetti”, sen työntekijät ja tapa tehdä työtä luovat suoraan asiakasarvon. Tämä voi olla kaksiteräinen miekka. On kaksi aivan eri asiaa toivoa työntekijöidensä ’tuovan aidon itsensä töihin’ – jotain mikä parhaimmillaan luo rehellisemmän ja mukavamman työympäristön – ja odottaa tietyn tyyppistä ”tunneperäistä työskentelyä” työntekijöiltään. Kansainvälinen kahvilaketju Pret a Mangeria on arvosteltu sen jälkeen, kun tuli ilmi, että se odottaa henkilöstöltään tietyn tyyppistä, nimettyä käytöstä ja arvioi tämän käytöksen viikoittain käyttämällä asiakkaaksi tekeytyviä arvioijia.

Ihmiset kohtaavalla tavalla toimivat yritykset tekevät muutakin kuin asettavat ihmiset yrityksensä keskiöön. Ne järjestävät yrityksen, henkilöstön ja asiakkaidensa edut työkuulttuurinsa ympärille. He pyytävät henkilöstöään olemaan yrityksensä kasvot ja sydän ja auttavat heitä menestymään yhdessä kanssaan.

Kysymyksiä Ihmiset kohtaavasta yrityksestä:

- × Olenko oma itseni töissä ollessani?
- × Miten voin osaltani edistää työkuultuuria, jossa ihmisten kohtaamisen arvot ovat keskeisiä yrityksen menestykselle?
- × Saanko enemmän kuin palkkaa työstäni?



Kuva: Omasairaala

TAPAUSTUTKIMUS: IHMISET KOHTAAVA

Omasairaala on suomalainen yksityisen terveydenhuollon verkosto, joka ei mittaa työtulosta potilaskäyntien määrän perusteella tietyllä ajanjaksolla, vaan asiakastytyvyyden ja potilaiden toipumisen perusteella. Omasairaalan liikevaihto tulee yrityksiltä, jotka ottavat emoyhtiönsä kanssa henkilöstölleen sairauskuluvakuutuksen. Sen ensisijainen tavoite on tuottaa laadukkaita palveluja, joilla jokainen potilas saadaan takaisin töihin mahdollisimman nopeasti ja parhailla mahdollisilla pitkän ajan tuloksilla. Omasairaalan nettisivuilla on reaaliaikainen asiakastytyvyyden mittari (jonka tulos tätä kirjoittaessa on erittäin korkea) ja tätä mittaa käytetään henkilöstön suorituksen arvioimiseen. Terveydenhuolto on pohjimmiltaan ihmiskeskkeinen ala, ja Omasairaalan työntekijöillä on vapaus käyttää enemmän aikaa hoitotyöhön ja vähemmän kellon vahtimiseen.

MALLIN TOTEUTTAMINEN



MALLIN TOTEUTTAMINEN SINULLE JA YRITYKSELLE, JOSSA TYÖSKENTELET

Me emme kaikki työskentele merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevässä yrityksessä, mutta kaikkien yritysten kulttuuri muodostuu osittain siitä, miten ihmiset päättävät käyttäytyä työpaikalla. Sinä voit tönäistä yritystäsi oikeaan suuntaan. Tämä lista seitsemästä henkilökohtaisesta käytösmallista ja seitsemästä tiimikäytösmallista on suunniteltu auttamaan sinua vaikuttamaan työpaikkaasi niin, että sielläkin tehdään merkityksellistä ja arvokasta työtä.

Henkilökohtaisesti

1. *Ole ihminen* – Me olemme kaikki ihmisiä, mutta emme aina käyttäydy niin. Merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevät yritykset arvostavat 'pehmeitä taitoja', kuten ihmissuhteiden rakentamista ja suuremman kuvan näkemistä. Tuo inhimillisyytesi töihin.
2. *Vaadi itseltäsi enemmän* – Tulevaisuudessasi – niin töissä kuin työn ulkopuolellakin – on kyse arvon luomisesta itsellesi enemmän kuin pelkästään rahana. Käytä jokainen mahdollisuus kehittää taitojasi ja kykyjäsi.
3. *Pidä itsestäsi huolta* – Fyysinen ja psyykinen hyvinvointisi muokkaa olennaisesti kykyäsi osallistua. Pidä itsestäsi huolta, jolloin parempi suorituskyky, onnellisuus ja kestävyys työssä ovat luonnollinen seuraus.
4. *Kysy kysymyksiä* – Kaikkien yritysten pitäisi haluta haastaa itsensä parempaan. Merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevät yritykset nauttivat siitä. Rakentavien kysymysten kysyminen auttaa organisaatiotasi olemaan avoimempi sisäisesti ja auttaa sinua ja kollegoitasi työskentelemään siinä paremmin.
5. *Tee siitä parempi* – Jos näet tavan parantaa jonkin toimivuutta – prosessin, paikan, työtavan – kokeile sitä. Älä anna nykyisen tilanteen ja arvojärjestyksen vaivata itseäsi; paranna organisaatiotasi aina kun voit.

6. *Seuraa intohimoasi* – Usein ihmiset tekevät harrastuksistaan työnsä. Vielä useammat keksivät tapoja tuoda henkilökohtaisen asiantuntijuutensa ja intonsa nykyiseen työpaikkaansa.
7. *Laita itsesi toisten ihmisten asemaan* – Empatia – kollegoille, asiakkaille, kumppaneille, yhteisöille – on välttämätöntä merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevän organisaation menestykselle.

Tiimi

1. **Sitoudu:** Tee sitoumus tiimisi kollegoille työtuloksista, jotka aiotte tehdä ja saavuttaa, mutta ole joustava ja ymmärtäväinen siinä, miten ne tuotetaan.
2. **Älä oio mutkia:** Se tuottaa vain enemmän työtä jollekin tiimissäsi, nyt tai myöhemmin.
3. **Ole rehellinen:** Rakenna turvallinen työympäristö, missä ihmiset voivat kysyä asioita suoraan ja odottaa saavansa suoran vastauksen.
4. **Ymmärrä oma vaikutuksesi:** Ymmärrä miten työhösi ja tiimiisi liittyvät tehtävät ja työvirta vaikuttavat muihin, jotta osallistumisesta ja prosesseista saataisiin yksinkertaisempia.
5. **Tee teknologiasta ystäväsi:** Käytä teknologiaa – mutta vain, kun se tekee kaikkien työstä helpompaa.
6. **Ole eri mieltä:** Haastakaa toisenne, rohkaiskaa rakentavaa väittelyä, juhlistakaa erilaisuutta ja palkitkaa itsenne asioiden parantamisesta.
7. **Luo työtiloja:** Kehitä oikeanlaiset fyysiset ja digitaaliset työtilat tiimillesi. Rohkaise yritystä antamaan sinun ja tiimisi tehdä päätöksiä työympäristönne parantamiseksi.

LÄHTEET

- ¹ *Deloitte Millennial Survey*, 2015, 2012.
- ² Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise". <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>
- ³ Matthew Stewart, "Theory U and Theory T", *Strategy & Business*, Autumn 2010. <http://www.strategy-business.com/article/00029?pg=all>
- ⁴ Tästä enemmän raportissa: 'Merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottaminen: Toimintaehdotukset', Snellman, Suomalaisen Työn Liitto (2014)
- ⁵ Phillips, K. 'How Diversity Makes Us Smarter', *Scientific American* (2014), <http://www.scientificamerican.com/article/how-diversity-makes-us-smarter/>
- ⁶ 'At 90, She's Designing Tech For Aging Boomers', *NPR* (2015), <http://www.npr.org/blogs/alltechconsidered/2015/01/19/377702882/at-90-shes-designing-tech-for-aging-boomers>
- ⁷ Tästä enemmän tietoa W.L. Gore's Rich Knowledge business structure, katso englannin kielinen versio: 'The High Value Agenda', Suomalaisen Työn Liitto (2014)
- ⁸ Johns & Gratton, 2013
- ⁹ Tammy Johns & Lynda Gratton, 'The Third Wave of Virtual Work', *Harvard Business Review*, January 2013
- ¹⁰ Natasha Lomas, 'UK government finds £50m to fund new hub for E London's startup cluster, to host co-working space, classrooms, workshops', *Tech Crunch*, January 2012
- ¹¹ Katso: 3-beards.com
- ¹² Johns & Gratton, 2013
- ¹³ Katso 'The High Value Agenda' published by the Association for Finnish Work in 2014 for discussion of cluster effects and 'rich knowledge'.
- ¹⁴ Esimerkki: neogames.fi
- ¹⁵ Fortum.com (<http://annualreport2014.fortum.com/en/in-society/fortum-as-a-tax-payer/>)
- ¹⁶ Example: <https://www.everlane.com/factories/bags>
- ¹⁷ Thiel, P. 'Uncommon Knowledge: Peter Thiel on the Meaning of Life', *Wall Street Journal online*, <http://www.wsj.com/video/uncommon-knowledge-peter-thiel-on-meaning-of-life/5325A6C3-2213-4EB5-AECE-D3269F75A117.html>
- ¹⁸ Autor, D. and Handel, D. 'Putting Tasks to the Test: Human Capital, Job Tasks and Wages', *Journal of Labor Economics* (31:2), 2013.

- ¹⁹ Theil, P. *Zero To One*, Virgin Books (2014), pp 147-148.
- ²⁰ 'Spreadsheets!', *NPR Planet Money* (Episode 606, February 2015)
- ²¹ Hamori, M., Cao, J. and Koyuncu, B. 'Why Top Young Managers Are in a Nonstop Job Hunt', *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2012/07/why-top-young-managers-are-in-a-nonstop-job-hunt>
- ²² Bland, A. 'New work order: From Google and Pixar to Innocent... the future of the office starts here', *Independent* (2013), <http://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/healthy-living/new-work-order-from-google-and-pixar-to-innocent-the-future-of-the-office-starts-here-8687379.html>
- ²³ Zeynep Ton, *The Good Jobs Strategy*. Harvard Business Review Press, 2014.
- ²⁴ Christof Binder and Dominique Hanssens, "Why Strong Customer Relationships Trump Powerful Brands", *Harvard Business Review*, April 14, 2015. <https://hbr.org/2015/04/why-strong-customer-relationships-trump-powerful-brands>
- ²⁵ Alexander Jutkowitz, "Marketing is dead, and loyalty killed it". *Harvard Business Review*, February 2015. <https://hbr.org/2015/02/marketing-is-dead-and-loyalty-killed-it>
- ²⁶ Myerscough, P. 'Short Cuts', *London Review of Books* (35:1, 2013)

JULKAISUTIEDOT

Raportin 'Merkityksellinen ja arvokas työ: työyhteisön ja työntekijän näkökulma' laativat ja kirjoittivat Andrew Curry, Ben Wood ja Charlie Warwick The Futures Companysta sekä Tero Lausala ja Jokke Eljala Suomalaisen Työn Liitosta.

Tuotanto ja suunnittelu: Hanna Malinen ja [redandblue](#).

Julkaisija: Suomalaisen Työn Liitto,
Mikonkatu 17 A, 00100 Helsinki.
Postiosoite: PL 429, 00101 Helsinki.
Verkossa: www.suomalainentyo.fi

© Suomalaisen Työn Liitto, Creative Commons -lisenssillä,
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International.
Osa oikeuksista pidätetään.
2015