

# SISÄLLYS

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Johdanto .....                                             | 7   |
| <b>Mikä tietotyössä kuormittaa?</b> .....                  | 22  |
| Mitä sinun tulee tietää työmuistista .....                 | 29  |
| Kuormituksen noidankehä .....                              | 34  |
| Kiire on tehottomuuden oire .....                          | 37  |
| <b>Merkityksellinen työ on osa hyvää elämää</b> .....      | 44  |
| <b>Kestävän ja sujuvan ajatustyön periaatteet</b> .....    | 50  |
| <b>PERIAATE 1: Keskity arvoon ja vaikuttavuuteen</b> ..... | 56  |
| Tietotyön tuottavuusansa .....                             | 60  |
| Mihin työaika katosi? .....                                | 64  |
| Aika ja vaikuttavuus .....                                 | 73  |
| Optimoi ja automatisoi .....                               | 79  |
| Tietotyön tuottavuuden mittaaminen .....                   | 89  |
| <b>PERIAATE 2: Hyväksy epävarmuus</b> .....                | 105 |
| Yllätyksille on jätettävä pelivaraa .....                  | 115 |
| Suunnitelma ilman joustavuutta on riski .....              | 122 |
| Ketteryys on tanssia epävarmuuden kanssa .....             | 128 |
| Epävarmuus on mahdollisuus .....                           | 135 |
| <b>PERIAATE 3: Rajoita päällekkäisen työn määrää</b> ..... | 140 |
| Miksi työt kasaantuvat? .....                              | 146 |
| Imuohjautuvuus ja keskeneräisen työn rajoittaminen .....   | 154 |
| Päällekkäinen työ ja ketteryys .....                       | 163 |
| Kestävä työtahti asiantuntijapalveluissa .....             | 171 |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| <b>PERIAATE 4: Tee työ näkyväksi</b>                    | 177 |
| Mitä on mahdollista saada tehdyksi?                     | 185 |
| Työtehtävien luokittelu ja ajanhallinta                 | 190 |
| Työvaiheiden visualisointi                              | 197 |
| Dokumentointi, muistiinpanot ja yhteistyöalustat        | 204 |
| Kaikkea ei tarvitse tehdä                               | 213 |
| <b>PERIAATE 5: Vähennä orientaatioloikkia</b>           | 220 |
| Työaika on suhteellinen käsite                          | 226 |
| Digitaalisen viestinnän pelisäännöt                     | 230 |
| Missä tietotyötä tulisi tehdä?                          | 237 |
| Aikariippumaton tapa tehdä töitä                        | 245 |
| <b>PERIAATE 6: Johda vireystilaa</b>                    | 256 |
| Vireystilan vaihtelut ja palautuminen työpäivän aikana  | 264 |
| Töiden suunnittelu vireystilan näkökulmasta             | 270 |
| Lomat ja vireystilan ylläpito pitkällä aikavälillä      | 276 |
| <b>Periaatteista käytäntöön ja ajatuksista tekoihin</b> | 282 |
| Kestävä työtahti on organisaation vastuu                | 287 |
| Kestävä työtahti on yksilön vastuu                      | 294 |
| Kokeile, älä oletta                                     | 297 |
| Kun vedenpintaa laskee, kivet tulevat esiin             | 303 |
| <b>Kiitokset</b>                                        | 314 |
| <b>Lähteet</b>                                          | 315 |

# JOHDANTO

Modernin työelämän typeryyksistä on kirjoitettu paljon kirjoja, kuten myös stressistä, uupumuksesta ja aivoystävällisemmästä tavasta tehdä töitä. Suurin osa kirjoista keskittyy kuitenkin yksilöön. Lähtökohtana on ymmärtää sitä, miten aivot toimivat, ja löytää keinot selviytyä riippumatta siitä, miten paljon oma työpaikka, työkulttuuri, tekemisen tavat ja johtaminen aiheuttavat tarpeetonta kitkaa ja kuormitusta. On nurinkurista, että tehdäksemme työmme hyvin monet meistä joutuvat suojaamaan itseään ympäröivältä organisatiolta, kun senhän pitäisi ennen kaikkea mahdollistaa tehokkaat, sujuvat ja aikaansaamista tukevat työn tekemisen tavat. Valitettavasti ihan liian moni havahtuu tähän tilanteeseen vasta sen jälkeen, kun on jo kokenut vakavan työuupumuksen.

Olen tutkinut tieto- ja ajatustyön tuottavuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta kohta 20 vuotta. Lukenut aiheesta lukuisia kirjoja ja artikkeleita. Toiminut valmentajana ja kouluttajana yli 10 vuoden ajan. Haastatellut ihmisiä. Tarkkaillut eri organisaatioita ja niiden toimintatapoja. Lyhykäisyydessään tarkoituksenani on ollut edistää sitä, että työssä saadaan vähemmällä vaivalla aikaan enemmän oikeita ja merkityksellisiä asioita ottaen samalla huomioon modernin työelämän ja eri teknologioiden mahdollisuudet ja rajoitteet.

Kaikki vuosien aikana kertynyt tieto, osaaminen, tekniikat ja tietoisesti luodut fiksut työtä tukevat rutiinit eivät kuitenkaan estäneet omaa loppuunpalamistani. Esikoiseni syntyi keväällä 2017 ja nukkui ensimmäiset kolme vuotta todella huonosti. Heräsimme useampaan kertaan lähes joka yö. Olin jo valmiiksi kroonisesti väsynyt, kun päädyin vaatimaan asiakasprojektiin alkukesästä 2019. Samaan aikaan oli menossa *Järki töihin!* -kirjan viimeisten lukujen kirjoittaminen sekä kirjan hiominen julkaisukuntoon. Nämä kolme asiaa yhdessä olivat liikaa. Jo pitkään jatkunut alamäki otti jyrkemmän käänteen.

Kun vuosi läheni loppuaan, asiakasprojekti päättyi ja kirja saatiin julkaistua. Jäin kuudeksi viikoksi pois töistä. Kun palasin, ajatteluni ja asioiden aikaansaaminen oli edelleen todella kankeaa ja tahmaista. Näennäisesti helppojen ja rutiininomaistenkin tehtävien tekeminen tuntui ylitsepääsemättömän vaikealta. Pari kuukautta myöhemmin alkoivat koronarajoitukset. Päädyin hoitamaan lasta suurimman osan päiväajasta, jolloin vaimoni teki töitä, kun taas omat työni kasaantuivat enimmäkseen iltoihin ja viikonloppuihin. Lopulta myös fyysinen väsymys saavutti pisteen, jossa minulla ei enää ollut energiaa tehdä mitään muuta kuin aivan välttämättömät asiat. Olin ärtynyt, äkkipikainen ja ajatukset katkeilivat, mikä teki mihinkään vaatimaan asiaan keskittymisestä lähes mahdotonta. Tämä siitä huolimatta, että lapsemme oli viimeinkin alkanut nukkumaan täysii öitä ja omatkin uneni olivat säännöllisesti vähintään kahdeksan tunnin mittaisia.

Päädyin sairauslomalle, jota seurasi kesäloma. Lopulta olin yli kaksi kuukautta kokonaan poissa töistä. Vasta tästä alkoi kunnollinen palautuminen.

Olen kirjoittanut päiväkirjaa säännöllisesti jo useamman vuoden. Aika kultaa muistot, ja jälkikäteen on vaikea ymmärtää, millaisessa suossa sitä on rämpinyt. Omien kirjoitusten lukeminen tältä

ajalta osoittaa muistoja kouriintuntuvammin, miltä oikeasti on tuntunut yksittäisinä hetkinä ja miten asiat ovat hiljalleen menneet aina vain huonompaan suuntaan.

Uupuminen muodostuu usein hitaasti pitkän ajan kuluessa. Arjen keskellä on vaikea huomata eroja päivästä tai viikosta toiseen. Päiväkirjan avulla voi pikakelata menneisyyttä, jolloin tällaiset muutokset tulevat selkeämmin näkyville. Näistä kirjoituksista käy myös ilmi se, että kun palautumiseni vihdoinkin alkoi kesällä 2020, meni vielä noin kaksi vuotta ennen kuin jaksaminen, keskittymiskyky, ajattelun kirkkaus ja motivaatio työtä (sekä muuta elämää) kohtaan alkoivat olla lähempänä normaalia tasoa.

Ei ole lainkaan epätavallista, että työmuisti ja tiedonkäsittelykyky palautuvat hitaasti uupumuksen jälkeen. Se vie helposti kuukausia tai jopa vuosia. Olen kysynyt itseltäni monta kertaa tämän kokemuksen jälkeen: Oliko kaikki sen arvoista? Oliko järkeä tuhota työssä suoriutuminen, vaikuttavuus ja mielenterveys yli kahden vuoden ajaksi yhden kiirepiikin takia – muusta elämänlaadusta puhumattakaan? Jos olisin osannut kuunnella itseäni ja tajunnut, että esimerkiksi jo keväällä 2019 kokemani tilapäinen puhekyvyn menetys väsymyksen takia ei ollut kovin hyvä merkki siitä, miten asiat olivat, olisin ymmärtänyt esimerkiksi kieltäytyä edellä mainitusta projektista jo ennen sen alkua tai ainakin pyrkinyt keventämään omaa rooliani siinä.

Työterveyspalveluita tuottavalla Heltillä on hyvä havainnollistava esimerkki työkyvystä: Jos kuuden kuukauden aikana tekee ylityötä tunnin päivässä, jonka seurauksena kehkeytyy kolmen viikon sairauslomaan johtava työuupumus, tämä kolme viikkoa poissa töistä syö kaikki puolen vuoden aikana kertyneet ylityötunnit työajassa mitattuna. Sen lisäksi hidas uupumiseen ajautuminen heikentää hiljalleen työkykyä, tuottavuutta, ajattelun laatua ja asioiden

aikaansaamista sen puolen vuoden aikana, kun tilanne on päällä ja pahenee viikosta toiseen. Harvoin sairauslomalta palatessaankaan ollaan vielä täydessä työkunnossa, jos poissaolon syynä on ollut työuupumus.

\* \* \*

Mikäli tuottavuutta, tehokkuutta ja työn vaikuttavuutta arvostetaan työpaikoilla, on itsestäänselvää, että tieto- ja ajatustyöläisten työkyvystä ja jaksamisesta on pidettävä huolta ja sitä on tuettava. Frederick Taylor oivalsi tämän yli 100 vuotta sitten teollisen työn osalta: Kun fyysinen työ muotoiltiin sellaiseksi, että se oli sujuvampaa, kuormitti vähemmän ja työpäivää rytmitettiin säännöllisillä tauoilla, työn tuottavuus moninkertaistui ja virheiden määrä väheni merkittävästi. Myös työntekijät saivat osansa näistä saavutetuista hyödyistä paremman palkan ja lisääntyneen vapaa-ajan muodossa.<sup>1</sup>

Teollisuuden ammattiyhdistykset ovat vaikuttaneet monella tapaa siihen, että työ eri aloilla olisi kestäväällä pohjalla, turvallista ja ihmisten työkyky pysyisi yllä vuodesta toiseen. Lisäksi on pyritty huolehtimaan siitä, että tehostuneen työn hedelmät jakautuisivat myös työntekijöille. Sen sijaan tieto- ja ajatustyössä on vasta viime vuosina alettu heräämään psykososiaalisten kuormitustekijöiden merkitykseen. Olemme sata vuotta teollista työtä jäljessä.

Tietotyön käsitteen luonut johtamisajattelun guru, professori Peter Drucker on kirjoittanut, että teollisen työn tuottavuus kasvoi 50-kertaiseksi 1900-luvun aikana eli noin kolmen prosentin vuosivauhtia. Hänen mukaansa suurin yksittäinen tekijä tuottavuuden kasvun taustalla oli, että teollista työtä ja tekemisen tapoja alettiin

---

1 Taylor (1911): *The Principles of Scientific Management*.

tarkastella tieteellistä ajattelua hyödyntäen: mitä eri vaiheita työhön liittyy, miten näitä vaiheita tehdään, miten niitä voisi tehdä eri tavalla ja mitä mitattavia muutoksia eri tavalla tekemisestä seuraa. Sitä mukaa kun kehittyneet maat ovat siirtyneet jälkiteolliseen aikaan, tietotyön tuottavuuden kasvattamisesta on tullut liikkeenjohdon keskeinen haaste.<sup>2</sup>

Hankalaksi tähän haasteeseen vastaamisen tekee se, että tietotyön tuottavuuden mittaamiseen sisältyy omat ongelmansa eikä siihen ole olemassa laajalle levinneitä vakiintuneita malleja. Jos kuitenkin katsotaan esimerkiksi OECD:n raporttia vuoden 2024 loka-kuulta, kehittyneiden maiden tuottavuuden kasvu on hidastunut etenkin 2000-luvun aikana.<sup>3</sup> Vaikka tietotekniikka, ohjelmistot ja työvälineet ovat vuosien varrella kehittyneet, niiden käyttö ei johda automaattisesti parempaan tuottavuuteen.<sup>4</sup> Tietoa voidaan kyllä käsitellä aiempaa nopeammin ja viestit kulkevat välittömästi ihmiseltä toiselle, mutta samalla viestien ja informaation määrä on kasvanut massiivisesti. Neulojen löytäminen jatkuvasti kasvavasta heinäsuovasta on entistä vaikeampaa, ja keskittymiskyky on monessa organisaatiossa tuhottu vaatimalla jatkuvaa päivystämistä eri pikaviestiohjelmien äärellä. Tällä tavalla ei saada tuottavuutta nostettua.

Microsoftin globaalin *Work Trend Index* -kyselyn mukaan kolmannes työntekijöistä kokee, että kuluneen viiden vuoden aikana työnteon vauhti on kasvanut niin paljon, että on mahdotonta pysyä perässä.<sup>5</sup> Gallupin vuoden 2024 *State of the Global Workplace* -raportissa todetaan työperäisen stressin olevan korkeammalla kuin koskaan aiemmin: 43 prosenttia vastanneista kokee jokapäiväistä

---

2 Drucker (1999): *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*.

3 André & Gal (2024): *Reviving productivity growth: A review of policies*.

4 Palvalin ym. (2013): *Analysing the impacts of ICT on knowledge work productivity*.

5 Microsoft (2025): *Breaking down the infinite workday*.

kroonista stressiä, mikä puolestaan johtaa työn tuottavuuden laskuun, henkilöstön vaihtuvuuteen ja organisaatioiden tuloksenteokyvyn heikentymiseen. Mikäli organisaatiossa koetaan olevan huonoa johtamista, todennäköisyys kokea työperäistä stressiä on 60 prosenttia suurempi kuin hyvin johdetuissa organisaatioissa.

Tieto- ja ajatustyöhön liittyvät ongelmat näkyvät myös meillä. Tuottavuuden kasvattamisessa on epäonnistuttu. Suomen bruttokansantuote asukasta kohden on edelleen alemmalla tasolla kuin mitä se oli ennen vuosien 2008–2009 finanssikriisiä.<sup>6</sup> Ne toimenpiteet, joita tuottavuuden kasvattamiseksi on tehty, ovat olleet tieto- ja ajatustyön näkökulmasta katsottuna absurdeja vitsejä. Tällainen on esimerkiksi Sipilän hallituksen puskema kilpailukyky sopimus ja sen mukana tullut työajan pidennys: kun suurin tietotyön tuottavuutta ennustava tekijä on työntekijöiden hyvinvointi yhdessä työn tekemisen tapojen kanssa, työtuntien lisäämisellä ennemminkin tuhoetaan kuin tuetaan tuottavuuden kasvua.<sup>7</sup>

Mitä työhyvinvointiin muuten tulee, senkään osalta Suomen tilanne ei ole kehuttava. Työterveyslaitoksen *Miten Suomi voi?* -tutkimushankkeen lokakuussa 2024 julkaistun tulokoosteen mukaan todennäköisestä työuupumuksesta kärsii jo joka kymmenes vastaajista.<sup>8</sup> Esihenkilöiden ja johtotehtävissä toimivien kohdalla tämä määrä on kolminkertaistunut ja nuorten aikuisten kohdalla kaksinkertaistunut verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan. Viimeisimmän vuoden 2025 tulokoosteen perusteella tilanne ei ole muuttunut merkittävästi.

---

6 Tilastokeskus: [stat.fi/fi/tilastot/tietoa-teemoittain/suomi-lukuina/kansantalous](https://stat.fi/fi/tilastot/tietoa-teemoittain/suomi-lukuina/kansantalous)

7 Palvalin (2019): *What matters in knowledge work productivity?*

8 Hakanen & Kaltiainen (2024): *Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt.*

Heltin oma tutkimusdata vuodelta 2024 puolestaan kertoo, että ajatustyötä tekevien sairauspoissaaloista 64 prosenttia johtuu mielenterveyssyistä. Määrä on liki tuplaantunut edellisen neljän vuoden aikana.<sup>9</sup>

Kela on raportoinut, että mielenterveysperusteisten sairauspoissaalojen takia menetetään 26 000 henkilötyövuotta.<sup>10</sup> Määrä saavutti huippunsa vuonna 2023, mutta etenkin pitkät ahdistuneisuus- ja stressihäiriöihin perustuvat sairauspoissaolot ovat edelleen lisääntyneet.<sup>11</sup> Kelan tutkijat arvioivat, että etenkin toimihenkilöiden kohdalla ongelmat johtuvat yhä enemmän muun muassa haastavasta tietotyöstä sekä asiantuntijatyön intensiteetin lisääntymisestä.<sup>12</sup> Kelan julkaisemasta datasta käy myös ilmi, että mielenterveyteen liittyvien sairauspoissaalojen määrä alkoi kasvaa huomattavasti vuoden 2016 jälkeen. Koska koronapandemian aiheuttama äkillinen muutos monen työhön ja arjen rutiineihin tapahtui vuonna 2020, pelkästään pandemian vaikutuksilla ei voida perustella modernin työelämän mielenterveysongelmia.<sup>13</sup>

---

9 Henkilökohtainen keskustelu Heltin asiantuntijoiden kanssa.

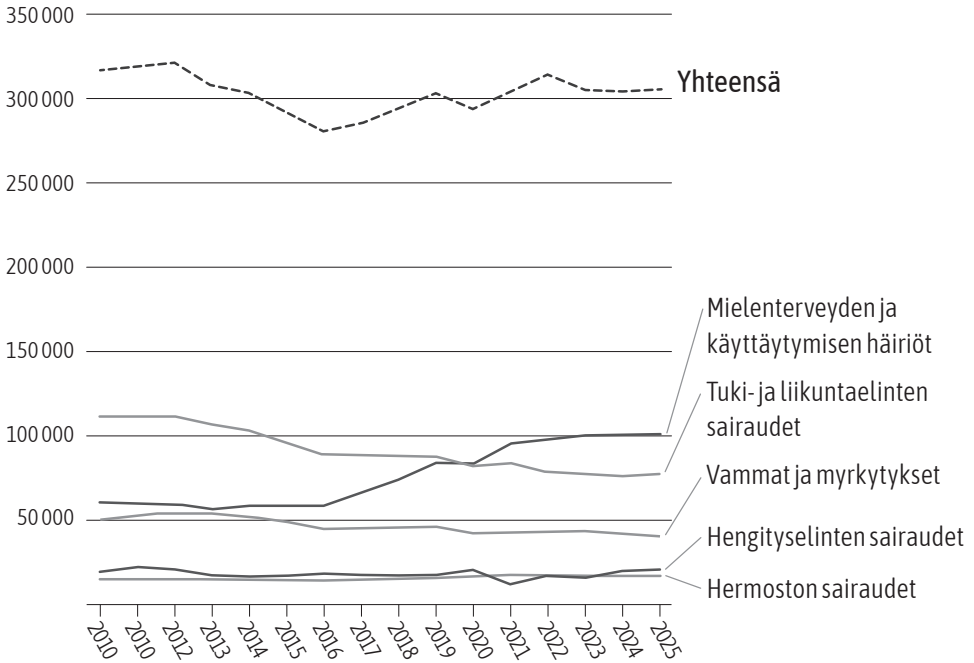
10 Kela (2024): *Sairauspoissaolot mielenterveyssyistä maksavat menetettynä työpanoksena yli miljardi euroa vuodessa.*

11 Kela (2026): *Sairauspäivärahan kustannukset laskivat 87 miljoonaa euroa vuonna 2025.*

12 Perhoniemi & Blomgren (2025): *Mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot ovat yleistyneet erityisesti alemmilla toimihenkilöillä ja työttömyystaustaisilla.*

13 Blomgren & Perhoniemi (2024): *Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaalojen kasvu jatkuu – kehityksen taustalla useita yhtä aikaa vaikuttavia tekijöitä.*

## Saajien määrä



**KUVIO:** Mielenterveysperusteisten pitkien sairauspoissaolojen kasvu oli voimakasta vuosina 2016–2023 (Kela<sup>14</sup>).

Tein tämän kirjan tekemisen aikana omille verkostoilleni kyselyn, jossa halusin tietää, miten moni tieto- ja asiantuntijatyötä tekevä on kokenut burnoutin tai työuupumuksen uransa aikana. Käytin kysymyksen yhteydessä työuupumuksen määritelmänä, että ”olet ollut poissa töistä joko omasta tahdosta tai määrätyllä sairauslomalla mielenterveydellisistä ja jaksamiseen liittyvistä syistä”. Kela ja Työterveyslaitos raportoivat näistä vuositasolla, mutta miltä tilanne näyttää, jos tarkastellaan kokonaisia työuria? Sain 109 vastausta, ja 81 prosenttia vastaajista oli kokenut työuupumuksen vähintään

14 Kela (2026): *Sairauspäivärahan kustannukset laskivat 87 miljoonaa euroa vuonna 2025.*

kerran. Lähes puolet olivat olleet poissa töistä useampaan otteeseen työuupumuksen takia.

On mielestäni selvää, että moderni työelämä on tieto- ja ajatus-työtä tekevien kannalta katsottuna monelta osin rikki. Uupumiseen ajautumisesta on tullut niin yleistä, että se on ennemminkin työelämän ominaisuus kuin poikkeuksellinen epäkohta. Mitä pidempään olet työelämässä, sitä todennäköisempää on, että tulet kokemaan työuupumuksen.

Tällä kaikella on mittava vaikutus Suomen talouteen ja organisaatioiden tuloksentekokykyyn. Esimerkiksi sote-palveluissa menetetyn tuottavuuden hinta lasketaan miljardeissa.<sup>15</sup> Lääkärikeskus Aavan laskelmien mukaan yhden henkilön työuupumus, jonka vuoksi ei ole vielä jääty sairauslomalle, maksaa työntantajalle noin 20 000 euroa vuodessa heikentyneenä tuottavuutena.<sup>16</sup> Heltin mukaan keskimääräinen kustannus yhdelle työuupumiselle on noin 40 000 euroa, kun huomioidaan menetetty liikevaihto, palkka ja hoidon kulut.<sup>17</sup> Kela puolestaan on laskenut, että mielenterveyteen liittyvät pitkät sairauspoissaolot aiheuttavat miljardiluokan loven Suomen talouden tuottavuudelle.<sup>18</sup>

Näiden tilastojen valossa kestävä työtahti ja sen ottaminen vakavasti ei ole mikään kiva lisä, jolla parannetaan pikkaaisen henkilöstön hyvinvointia ja saadaan työstä aavistuksen sujuvampaa. Se on välttämättömyys organisaatioiden kilpailukyvyn ja elinvoimaisuuden turvaamiseksi. Lähestyn sitä myös yhteiskunnallisena velvoitteena:

---

15 Hyytiälä (2025): *Sote-palveluiden haasteena ei ole vain rahoitus – kustannuksia nostaa kitka arjen työssä.*

16 Lääkärikeskus Aava (2025): *Uupumuksen hinta: 20 000 € vuodessa per työntekijä.*

17 Henkilökohtainen keskustelu Heltin asiantuntijoiden kanssa.

18 Kela (2024): *Sairauspoissaolot mielenterveyssyistä maksavat menetettynä työpanoksena yli miljardi euroa vuodessa.*

on koko Suomen yhteisen edun mukaista rakentaa työelämää, joka tukee kestävästä talouskasvusta eikä polta tekijöitään loppuun.

Merkkejä muutoksesta oikeaan suuntaan onneksi on. Esimerkiksi Akavan esitys huhtikuulta 2024 ehdottaa työturvallisuuslakiin asetusta, jolla ”selvennetään, mitä tarkoittavat työn sisältöön, työn organisointiin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät ja siinä määritellään psykososiaalisten kuormitustekijöiden mittaamisesta, arvioinnista, toimenpiteistä ja ennaltaehkäisevästä toiminnasta”. Lisäksi työturvallisuuslakiin ehdotetaan kirjattavan ”työnantajan toimintavelvollisuudet psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisemiseksi, vähentämiseksi ja toimenpiteiksi, jos työntekijä on kuormittunut terveyttä heikentävällä tavalla. Samoin täsmennetään työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet kuormituksen ennaltaehkäisyssä ja kuormittavien tilanteiden poistamisessa.”<sup>19</sup>

Työsuojelutoiminnassa on myös alettu huomioimaan muutakin kuin fyysiset turvallisuusriskit, työturvallisuuden johtaminen ja selkeään häiriökäyttäytymiseen kuten työpaikkakiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun puuttuminen. Esimerkiksi työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä varten on omat ohjeistuksensa ja suosituksensa. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelusta löytyvä ”Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kysely” on hyvä lähtökohta tieto- ja ajatustyön kuormittavuuden arvioinnille.<sup>20</sup> Myös Työterveyslaitos tarjoaa tietoa sekä ilmaisia testejä ja verkkokyselyitä muun muassa työn kuormitustekijöiden kartoittamisen, työhyvinvoinnin ja työuupumuksen ehkäisemisen tueksi.<sup>21</sup> Lisäksi työterveyshuolto

---

19 Akava (2024): *Akavan esitykset työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseksi.*

20 Työsuojelu (2022): *Psykososiaalinen kuormitus – Tunnistaminen ja arviointi.*

21 Työterveyslaitos: *Mielenterveyden työkalupakki.*

on vastuutettu auttamaan organisaatioita kuormitustekijöiden tunnistamisessa.

Ongelmien ja epäkohtien tunnistamista suurempi haaste on se, miten tarpeetonta kuormitusta aiheuttaviin asioihin tulisi puuttua. Psykososiaaliset kuormitustekijät eivät ole samalla tavalla näkyviä kuten esimerkiksi tehtaan tai rakennustyömaan puutteelliset turvallisuuskäytännöt. On myös huomattavasti hankalampaa osoittaa selvästi, mikä yksittäinen asia todellisuudessa aiheuttaa liiallista kuormitusta. Esimerkiksi yksittäisen asiantuntijan liian suuri työ-määrä voi johtua siitä, että on myyty enemmän asiakasprojekteja kuin mitä yritys pystyy toimittamaan luvatussa aikataulussa. Tämän taustalta voi löytyä myynnin toimintaa ohjaavat tulospalkkiotavoitteet, jotka puolestaan ovat saattaneet tulla yrityksen hallituksen tai johdon asettamista tavoitteista liikevaihdon kasvulle. Toisaalta on myös mahdollista, että myytyjen projektien määrä ja siihen vaikuttavat juurisyyt eivät olekaan todellinen ongelma vaan se, miten näitä projekteja johdetaan ja millainen työkuultuuri organisaatiossa valitsee. Mikäli asiantuntija saisi riittävän työ- ja keskittymisrauhan, työkuorma saattaisi hyvinkin olla hallittavissa.

Yksi ajatusmalli, jonka avulla omaa työtä saa vietyä kestävämmälle pohjalle, on tarkastella sitä pidemmällä aikavälillä lyhytjanteisen suorittamisen ja pää kolmantena jalkana juoksemisen sijasta. Monet juuri nyt kiirettä ja stressiä aiheuttavat tehtävät ovat loppujen lopuksi sellaisia, joita ei enää edes muista muutamaa viikkoa myöhemmin. Kun perspektiiviä laajentaa siihen, millaista vaikuttavuutta omalla työllä voi saada aikaan seuraavan 5, 10 tai 20 vuoden aikana, on itsestäänselvää, että tänään ja tällä viikolla tulisi priorisoida niitä asioita, jotka mahdollistavat tätä pitkän aikajänteen vaikuttavuutta sekä luovat vahvan perustan suorituskyyvylle ja jaksamiselle. Rauhallinen tekemisen tahti on tasaista, ja pitkällä aikavälillä tasainen on

myös nopeaa, tuottavaa ja tehokasta. ”Slow is steady, steady is fast” kuten sanotaan.

Esimerkiksi uni ja palautuminen, ravinto, liikunta, merkitykselliset sosiaaliset suhteet ja nautinnollinen vapaa-aika luovat edellytyksiä työssä jaksamiselle ja siitä suoriutumiselle vuosi toisensa jälkeen. Pitkällä tähtäimellä näihin asioihin panostaminen on huomattavasti oleellisempaa kuin se, saiko kaikki kymmenen tämän viikon tehtävälstalla ollutta asiaa valmiiksi vai siirtyikö kaksi niistä seuraavalle viikolle.

Olen kysynyt eri valmennuksissa sadoilta osallistujilta: ”Mitä kestävä työtahti tarkoittaa sinulle? Mistä tiedät tekeväsi töitä kestävällä tahdilla?” Yksi usein toistuva vastaus on, että työpäivän jälkeen riittää virtaa myös perheelle, liikunnalle ja vapaa-ajan harrastuksille. Tähän liittyy työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan ja se, että työasiat eivät esimerkiksi herätä keskellä yötä tai pyöri mielessä pitkin iltaa. Toinen usein toistuva teema liittyy hallinnantunteeseen ja asioiden aikaansaamiseen: työn määrä ei ylitä kestävyyskykyä, eivät-  
kä saapuvat tehtävät aiheuta välitöntä stressireaktiota. Ylityöt ovat enemmän poikkeus kuin sääntö, ja asiat saa hoidettua suunnitellussa aikataulussa sen sijaan, että tuntisi olevansa koko ajan jäljessä. Työpäivät eivät täyty kokouksista ja keskeytyksistä.

Miten itse vastaisit tähän kysymykseen? Kun määrität, mitä kestävä työtahti sinulle tarkoittaa ja mistä tiedät tekeväsi töitä kestävällä tahdilla, voit tehdä pikarefleksin aina työpäivän päätteeksi: Arvioi esimerkiksi asteikolla 1–10, miltä tuntuu suhteessa omaan kestäväan työtahdin määritelmäsi. Kerää tätä dataa vaikka Excel-  
taulukoon. Se auttaa sinua huomaamaan herkemmin, jos työtahtisi on vaarassa lipsua kestävättömälle pohjalle. Asioihin on parempi puuttua en-  
nemmin kuin myöhemmin, jotta ei ajautuisi uupumukseen ja sitä seuraavaan pitkään palautumisjaksoon.

Tietotyön luonteen takia siinä korostuvat yksilöllisyys ja ajattelu, ja siksi kestävän työtahdin tarkastelussa tarvitaan yksilönäkökulmaa. Mikäli kuitenkin halutaan luoda pysyviä ratkaisuja, tiimien ja organisaatioiden vaikutus kestävän ja sujuvan tietotyön edellytyksiin on otettava tarkasteluun. Vaikka tietotyö eroaa luonteeltaan ja piirteiltään teollisesta työstä, Taylorin esittämä ja Druckerin peräänkuuluttama tieteelliseen ajatteluun pohjautuva systemaattinen toimintatapojen kehittäminen on silti mahdollista.

Kestävässä työtahdissa on kyse siitä, että luodaan inhimillisesti *kestävät* ja toimivat tavat tehdä tieto- ja ajatustyötä sujuvasti. Työn tekemisen käytänteet ja organisoitumisen tavat siis muotoillaan sellaisiksi, että niiden avulla pystytään tuottamaan arvoa ja saamaan enemmän oikeita ja merkityksellisiä asioita aikaan vähemmällä vaivalla – ei ihmisten selkänahasta repien vaan tavalla, jota on mahdollista ylläpitää vuodesta toiseen ilman loppuunpalamisia ja niistä seuraavia pitkiä palautumisprosesseja.

Organisaatioiden näkökulmasta kestävä työtahti on tavoittelemisen arvoista, koska se mahdollistaa muun muassa työn paremman resursoinnin, ennakkoinnin, suunnittelun ja aikatauluttamisen. Kestävän työtahdin periaatteet ja niiden vieminen käytäntöön eivät johda pelkästään kestävämpään ja inhimillisempään työelämään. Ne parantavat myös organisaatioiden tuottavuutta ja tehokkuutta. Samat asiat, jotka aiheuttavat tarpeetonta kuormitusta ja stressiä yksilötasolla, heikentävät kykyä saada asioita aikaan ja vaikuttavat negatiivisesti tuottavuuteen organisaatiotasolla.

Kun töitä tehdään kestävällä tahdilla, jää myös kapasiteettia selvitä erilaisista shokeista, yllätyksistä ja kriisitilanteista. Lisäksi luodaan tilaa tартtua uusiin mahdollisuuksiin, kuten käsillä olevaan

tekoälyteknologian aiheuttamaan murrokseen. Kestävä työtahti luo resilienssiä, parantaa muutoksyvykkyyttä ja mahdollistaa prosessien sekä työn tekemisen tapojen jatkuvan parantamisen.

Mikäli olet asiantuntijaroolissa, kestävämmän työtahdin lähtökohtana ovat omat työtapasi ja oman työsi johtaminen. Esihenkilöillä ja projektipäälliköillä on huomattavasti enemmän liikkumatilaa vaikuttaa myös työn organisointiin ja yhteisten käytänteiden kehittämiseen. Eritasoisissa johtotehtävissä olevilla lukijoilla on puolestaan mahdollisuus tarkastella ja kehittää työtä systemaattisesti ja vaikuttaa esimerkiksi prosesseihin, organisoitumiseen, suunnitteluun, tavoitteisiin ja mittareihin. Kaikkia työn kehittämisen tasoja tarvitaan, mikäli haluamme saada aikaan kestävää, tuloksellista ja tuottavaa tieto- ja ajatustyötä. On myös hyvä muistaa, että johtajat ja esihenkilöt ovat monessa organisaatiossa niitä kaikkein pahimmassa myllytyksessä olevia yksilöitä, joiden uupumisen vaikutukset heijastuvat herkästi muuhun organisaatioon, esihenkilötyön laatuun ja johdettavien tiimien jaksamiseen. Sen vuoksi myös johtajat hyötyvät henkilökohtaisten työtapojen kehittämisestä kestävämpään suuntaan.

Tarkoitukseni on ollut kirjoittaa kirja, joka auttaa tarkastelemaan modernia tietotyötä systemaattisesti, koska nykyajan tieto- ja asiantuntijatyöhön liittyvät ongelmat ovat myös systemaattisia. Toivon, että kirjassa esitettävä kestävä työtahti viitekehys antaa puitteet keskustelulle siitä, miten töitä voidaan tehdä tuottavalla, vaikuttavalla ja kestävällä tavalla. Se kuvaa, millaista tietotyön tulisi olla ja miksi. Kestävä työtahti periaatteet auttavat määrittämään tavoitteen, jota kohti pyrkiä. Lisäksi ne soveltuvat minkä tahansa tietointensiivistä työtä tekevän organisaation, tiimin sekä yksittäisten

henkilöiden työtapojen kehittämiseen. Siinä missä konkreettiset ratkaisut näyttävät erilaisilta eri ihmisillä, eri organisaatioissa ja eri toimialoilla, periaatteet pysyvät samoina.