

**Alueelliset tutkimuspalvelut**

**Leena Suopajärvi**

**Tammikuu 2006**

**Open Health -hanke**

**ENNAKOINNIN NÄKÖKULMA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN**

**LAPIN TERVEYS- JA HYVINVOINTIMATKAILUN AVULLA**

## SISÄLTÖ

Tiivistelmä.....	3
1 JOHDANTO .....	4
2 TYÖELÄMÄN MUUTOSTRENDIT JA HEIKOT SIGNAALIT .....	6
2.1 TRENDINÄKÖKULMA TYÖELÄMÄÄN .....	6
2.1.1 Työn henkinen kuormittavuus kasvaa. ....	7
2.1.2 Informaatiotulva kasvaa jopa ”infoähkyyn” saakka.....	7
2.1.3 Työtavat kehittyvät entistä verkostomaisemmiksi. ....	8
2.1.4 Vastuu ja päätösvalta kasvaa työyhteisön kaikilla tasoilla.....	8
2.1.5 Työntekijöiltä edellytetään elinikäistä oppimista.....	8
2.1.6 Työajan ja oman ajan välinen raja liudentuu. ....	9
2.1.7 Työntekijöiden keski-ikä nousee monilla aloilla. ....	10
2.1.8. Yhteenveto – ollaanko nyt taitekohdassa? .....	10
2.2 TYÖELÄMÄN HEIKOT SIGNAALIT .....	11
2.2.1 Työyhteisöjen johtamiskulttuurit kehittyvät. ....	12
2.2.2 Luovuudesta syntyy työelämän uusi resurssi. ....	12
2.2.3 Työrauha turvaa tehokkaan työskentelyn. ....	13
2.2.4 Työhyvinvointi edellyttää työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. ....	13
2.2.5 Työyhteisöissä kasvaa keskinäinen kunnioitus ja yksilöiden erityisyyttä arvostetaan aiempaa enemmän. ....	14
2.2.6 ”Irti oravanpyörästä” –ilmiö: epätyytyttävältä uralta uskalletaan myös lähteä. ....	14
2.2.7 Työn arvostus muuttuu nuorten keskuudessa. ....	15
2.2.8 Yhteenveto – yksilölähtöisyyttä kunnioittavaan yhteisölliseen työelämään? .....	15
3 LAPIN MATKAILUN TRENDIT GLOBAALISSA TALOUDESSA.....	16
3.1 SUOMEN MATKAILUN SKENAARIOT .....	16
3.2 TRENDIEN VAIKUTUKSET LAPIN MATKAILUUN .....	18
4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN LAPIN TERVEYS- JA HYVINVOINTIMATKAILUN PALVELUJEN AVULLA .....	20
Kirjallisuus .....	24

## Tiivistelmä

Työpaperin aiheena on pohtia Lapin terveys- ja hyvinvointimatkailun palvelujen kehittämistä suhteessa työelämän muutosilmiöihin ennakoinnin näkökulmasta. Jotta matkailupalveluilla pystytään vastaamaan työyhteisöjen tarpeisiin asiakaslähtöisesti, palvelujen tuottajan on tunnettava työelämän trendit ja heikot signaalit. Työpaperin perustana on käytetty Open Health -hankkeeseen tehtyjä asiantuntijahaastatteluja ja tutkimuskirjallisuutta, joiden pohjalta on jäsennetty suomalaisen työelämän seitsemän trendiä ja seitsemän heikkoa signaalia. Työpaperissa lyhyesti esitellyt muutosilmiöt paikantuvat ensisijaisesti yksityisen ja julkisen sektorin toimihenkilöiden ja johtajien työhön.

Suomalaista työelämää leimaaviksi trendeiksi eli yleisiksi kehityssuunniksi jäsennettiin työn henkisen kuormittavuuden kasvu, informaatiotulvan lisääntyminen, työtapojen verkostoituminen, vastuun ja itsenäisen työskentelyn vahvistuminen työyhteisön kaikilla tasoilla, elinikäisen oppimisen edellytys, työajan ja oman ajan välisen rajan liudentuminen ja työntekijöiden keski-ikänsä nousu. Heikoiksi signaaleiksi eli työelämän orastaviksi muutosilmiöiksi jäsenyivät johtamiskulttuurien muutos, luovuuden korostus, työrauhan tarve, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, työyhteisön eri jäsenten yksilöllisyyden kunnioitus, ”irti oravanpyörästä” –ilmiö ja työn merkitysten muutos nuorempien sukupolvien keskuudessa.

Selvityksen työmenetelmänä käytettiin supistettua Delfoi-menetelmää. Asiantuntijahaastatteluihin ja tutkimuskirjallisuuteen perustuvat työelämän trendit ja heikot signaalit arvioitiin Open Health –työryhmän asiantuntijapaneelissa. Ensimmäinen kierros toteutettiin nettikyselynä, jossa asiantuntijat äänestivät trendit ja heikot signaalit tärkeysjärjestykseen. Sen jälkeen he arvioivat, miten muutosilmiöihin voidaan vastata Lapin terveys- ja hyvinvointimatkailun palveluilla. Kyselylomakkeessa olivat arvioitavina myös Lapin matkailun trendit, jotka perustuvat Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksen raporttiin. Nettikyselyyn vastasi kahdeksan OH-työryhmän 20:stä jäsenestä. Nettikyselyn tulokset olivat hankkeessa kommentoitavina sähköpostitse ja niitä käsiteltiin hankkeen tutkijatapaamisessa. Työskentely antaa esimerkin siitä, miten ennakoinnin menetelmiä voi käyttää kehittämistyössä.

Asiantuntijapaneelin mielestä työn henkisen kuormittavuuden kasvu on tärkein työelämän trendi eli yleisin kehityssuunta. Muiden trendien osalta mielipiteet jakaantuivat tasaisesti, joten ne tunnistettiin melko merkityksellisiksi muutosilmiöiksi. Heikoista signaaleista äänestettiin tärkeimmiksi työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä johtamiskulttuurien kehittäminen. Paneelin mielestä Lapin luonto tarjoaa hyvät mahdollisuudet esimerkiksi rauhoittumiseen ja hiljentymiseen, mutta ympäristö ei yksinään riitä työyhteisöjen hyvinvoinnin ja työntekijöiden terveyden edistämiseen. Paneelin mielestä Lapin matkailupalvelut eivät tarjoa riittävästi terveys- ja hyvinvointimatkailun tuotteita, joita voitaisiin tarjota työyhteisöille. Työyhteisöjen kehittämisen asiakaslähtöinen sisällönsaaminen ja palvelutarjonta vaativat erityisosaamista, jota Lapissa ei ole riittävästi. Fyysisen ja henkisen ”elämyskuntoutuksen” rinnalla palveluihin tulee kuulua ammattitaitoista konsultointia etenkin ajankäytön hallintaan, henkisten voimavarojen vahvistamiseen ja johtajuuteen. Hyvinvointi on yksi Suomen luovan talouden kärkialoista ja työelämää palvelevat tuotteet ovat potentiaali Lapin matkailulle. Matkailutuotteiden kehittäminen Lapissa edellyttää tutkimus-, koulutus- ja kehittämistoimintaa, joka keskittyy asiakaslähtöisten tuotteiden, liiketoimintamallien ja markkinoinnin vahvistamiseen.

**Asiasanat:** työyhteisöjen hyvinvointi, työelämä, trendi, heikko signaali, Delfoi-menetelmä, terveysturmat, hyvinvointiturmat, Lappi.

## 1 JOHDANTO

Työpäpaperin tavoitteena on pohtia ennakoinnin näkökulmasta Lapin matkailutarjontaa suhteessa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Ennakointi tarkoittaa järjestelmällisen ja osallisuutta lisäävän tulevaisuustiedon hankintaa ja keskipitkän tai pitkän aikavälin visioiden laatimiseen liittyvien menetelmien soveltamista niin, että nyt tehtävien päätösten tietopohja paranee ja yhteisten toimien käynnistäminen mahdollistuu (Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002, VIII). Juhani Turtiainen (1999, 27) määrittelee ennakoinnin seuraavasti: ”Ennakointi on tulevaisuutta kohti rientävän nykyisyyden hallintaa menneen, nykyisen ja tulevaisuutta koskevan tiedon avulla.” Koska tulevaisuutta ei vielä ole olemassa, ei sitä sinällään voi vielä tutkiakaan. Siksi ennakoinnin voi määrittellä tulevaisuussuuntautuneen tiedon keruuksi, joka koostuu mennyttä ja nykyisyyttä koskevasta tiedosta ja tulevaisuuden mahdollisuuksien arvioinnista.

Kuten Mika Mannermaa (1999, 17) on todennut, ”tulevaisuus muotoutuu yhteiskunnan eri puolilla tapahtuvan ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja niitä seuraavien tekojen mutta toisaalta myös niistä riippumattomien tiedostamattomienkin tekojen, myös suoranaisten sattumien kautta. Lisäksi yleensä suurin osa tapahtumista on tietyn toimijan – esimerkiksi suomalaisten viranomaisten tai yritysten ja yksittäisten kansalaisten kannalta – ympäristössä tapahtuvia muutoksia, joihin voidaan vaikuttaa vähän tai ei lainkaan.” Näistä varoituksen sanoista huolimatta – tai ehkä juuri niiden takia – ennakointi on jokaisen itseään kehittävän yrityksen, toimialan tai organisaation perustehtävä: nykytilanteen huolellinen, moniulotteinen ja luova analyysi tarjoaa pohjan erilaisten tulevaisuuden vaihtoehtojen hahmottamiseksi. Tulevaisuus on tämän päivän valintoja.

Tavoitteena on, että tämäkin työpäpaperi toimii Lapin matkailun hyvinvointi- ja terveyspalvelujen suunnittelun ja kehittämisen apuvälineenä ja tarjoaa siihen osaltaan ideoita. Työpäpaperi on toteutettu tutkija Raimo Jänkälän Open Health –hankkeeseen tekemien 16:n asiantuntijahaastattelun ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Työpäpaperin toteutukseen on budjetoitu yhden kuukauden työpanos vuoden 2005 aikana, joten

raportti toimii lähinnä taustamateriaalina ja ideapaperina Lapin terveys- ja hyvinvointimatkailun kehittämiseen. Työpaperissa esiteltävät työelämän trendit ja hiljaiset signaalit on esitelty paperissa lyhyesti, vaikka kukin niistä on jo sinällään laaja ilmiökenttä. Työpaperi pyrkiikin toimimaan myös idealähteenä työelämän tutkimuksesta kiinnostuneille.

Työpaperin toisessa luvussa esitellään työhyvinvointiin vaikuttavia työelämän muutostrendejä ja heikkoja signaaleja, jotka luovat viitekehyksen työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävien matkailupalvelujen arviointiin. Kolmannessa luvussa puolestaan esitellään Lapin matkailun muutostrendejä. Neljännessä luvussa esitetään Open Health –työryhmän näkemyksiä työhyvinvoinnin ja Lapin matkailupalvelujen leikkauspisteistä ja yhteenveto työraportin aineistojen ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Työpaperi on yksi esimerkki siitä, miten ennakoinnin näkökulmaa ja Delfoi-menetelmää voidaan soveltaa kehittämistyössä.

## 2 TYÖELÄMÄN MUUTOSTRENDIT JA HEIKOT SIGNAALIT

### 2.1 TRENDINÄKÖKULMA TYÖELÄMÄÄN

Trendillä tarkoitetaan pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuvaa yleistä kehityssuuntaa. Trendin luonteeseen kuuluu jatkuvuus eli sen voidaan perustellusti ajatella jatkuvan samantyyppisenä myös tulevaisuudessa. Anita Rubinin mukaan trendin yhtäläiskäsitteitä voisivat olla suuntaus, virtaus tai muutoksen kaava. Trendillä tarkoitetaan yhtä ilmiökenttää. Muotivirtaukset ovat esimerkkejä trendeistä: ajoittain vaihtelevia suuntauksia, jotka tosiasiallisesti määrittelevät pitkälti ihmisten kulutustottumuksia ja valintoja. (Rubin 2004.)

Megatrendeillä puolestaan tarkoitetaan ilmiöiden tai trendien joukkoa, joka määrittää hallitsevasti tulevaisuuden suunnan tai kokonaisuuden. Ne ovat tunnistettavia kokonaisuuksia, joiden voidaan olettaa jatkuvan perustaltaan samansuuntaisina. Megatrendi ei kuitenkaan toteudu vääjäämättömän lineaarisesti, vaan ilmiön sisällä voi olla murroksia ja katkoksia, eritahtisuutta ja –aikaisuutta, mutta kaiken kaikkiaan megatrendiksi nimettävän ilmiön uskotaan kuitenkin kantavan sellaista kiteytystä, joka tavalla tai toisella tapahtuu. (Mannermaa 1999, 87; Rubin 2004.) Esimerkiksi globalisoituminen on esimerkki megatrendistä, jolla tarkoitetaan pääomien, markkinoiden, tiedon, elämäntyylien ja kulutustapojen, havaitsemistapojen ja tietoisuuden sekä ympäristöongelmien maapalloistumista eli sitä, että rajat ovat murtuneet ja erilaiset virtaukset kulkeutuvat yhtä lailla Lapin kuin vaikkapa Keski-Euroopan tai Aasian metropolien asukkaiden elämään ja kokemusmaailmaan. (Mannermaa 1999, 88-89.)

Seuraavassa esiteltäviä työn muutoksen ilmiöitä voidaan kutsua trendeiksi, sillä ne ovat ilmiökokonaisuuksia, joiden aikajänne on kohtuullisen pitkä ja jotka merkitsevät työn tekemisen perustavanlaatuisista muutosta. On tietysti selvää, että nämä(kään) trendit eivät ole kaikenkattavia: mitä on kohtuullisen pitkä aikajänne ja mitä on perustavanlaatuisuus, ovat tulkinnanvaraisia kysymyksiä. Siten ennakoititarkastelu on aina kontekstuaalista ja subjektiivista: esimerkiksi tämä raportti on toteutettu

lappilaisessa toimintaympäristössä ja näkökulmana on erityisesti Lapin matkailupalvelujen kehittäminen. Työpaperi kuvaa lähinnä nykypäivän toimihenkilöiden, johdon ja asiantuntijatyön muutosilmiöitä, mutta ilmiöt lienevät tuttuja myös työntekijäryhmissä

### **2.1.1 Työn henkinen kuormittavuus kasvaa.**

Työn kokeminen henkisesti rasittavaksi on moniulotteinen asia, johon vaikuttavat niin työn organisointi ja johtaminen, työn määrä ja vaatimukset suhteessa työntekijän osaamiseen ja kapasiteettiin sekä työyhteisön sosiaaliset suhteet. Työn henkinen rasittavuus on hitaasti vähentynyt 1990-luvun lamavuosien jälkeen eri toimialoilla, mutta tästä huolimatta työelämässä koettu henkinen paine on yksi työelämää eniten määrittävä tekijä. Niin Open health –hankkeeseen tehtyjen haastattelujen kuin esimerkiksi työministeriön Työolobarometrin mukaan työn henkinen paine on lisääntynyt fyysistä rasittavuutta enemmän. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että psyykkiset syyt ovat jopa useammin sairauseläkkeelle siirtymisen syynä kuin fyysiset tekijät. Erityisen ongelmallinen tilanne on kuntasektorilla, missä yli 70 prosenttia työntekijöistä pitää työtään henkisesti rasittavana. (Työolobarometri 2004, 10-11.)

### **2.1.2 Informaatiotulva kasvaa jopa ”infoähkyyn” saakka.**

Infoähkyilmiöllä tarkoitetaan informaation ylitarjontaa suhteessa informaation käsittelijöiden vastaanottokapasiteettiin. Jari Kaivo-ojan mielestä tietoyhteiskuntakeskustelu perustuu uskoon, että ihmisellä on rajaton tarve, kyky ja halu hankkia tietoa. Infoähkyä koskeva tutkimuskirjallisuus puolestaan pyrkii tuomaan esiin sen, että ihmisillä on rajallinen kyky omaksua tietoa. Tiedotusvälineiden ja sähköpostin kautta tulviva tieto ja informaatiovirtojen hallinnan vaatimus sekä viestintä siitä, mitä vielä pitäisi tietää, jotta olisi ”up-to-date”, voi aiheuttaa syvää uupumista. Tätä ilmiötä kutsutaan informaatiouupumus-oireyhtymäksi, joka Kaivo-ojan mielestä voi laajimmillaan johtaa sosiaalisesti kestäättömään kehitykseen. Hän esittääkin, että informaatiotulvan sosiaalisia vaikutuksia ja infoähkyä tuottavia sosiaalisia rakenteita tulisi tulevaisuudessa pohtia aiempaa tarkemmin. (Kaivo-oja 1999.)

### **2.1.3 Työtavat kehittyvät entistä verkostomaisemmiksi.**

Verkostomainen toiminta on myös nykypäivän työyhteisöjä leimaava ilmiö. Viisi kuudesta palkansaajasta tekee työtä ryhmässä ja siten organisaation eri asteilla edellytetään yhteistyötä työpaikan sisällä sekä suhteiden ylläpitoa niin asiakkaisiin kuin muihin sidosryhmiin. Myös nykypäivälle tyypillinen projektimainen työtapa edellyttää joustavaa verkottumista uusiin sidosryhmiin. Verkostomainen työskentely on muuttanut työn organisointitapoja ja edellyttää yksittäiseltä työntekijältä sitoutumista ja kykyä toisten toimijoiden sitouttamiseen. Yhteistyökyky, vastuullisuus ja oma-aloitteisuus ovatkin nykypäivän työelämässä tärkeitä arvostettuja ominaisuuksia – jopa ohi korkean sisältöosaamisen. (Antila 2005, 77-78.)

### **2.1.4 Vastuu ja päätösvalta kasvaa työyhteisön kaikilla tasoilla.**

Työministeriön työolobarometrien mukaan vuosina 2003-2004 noin 90 prosenttia suomalaisista työntekijöistä totesi voivansa toimia työssään useimmiten niin kuin parhaaksi näkee, kunhan työt tulevat tehdyiksi. Myös kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa omaan asemaan on kehittynyt parempaan suuntaan. (Työolobarometri 2004, 25-26.) Tilastokeskuksen työolotutkimukset puolestaan kertovat, että työjärjestykseen ja –menetelmiin voi vaikuttaa noin kaksi kolmasosaa palkansaajista ja työtahtiinkin noin 55 prosenttia tutkimuksiin vastanneista. Kuitenkin töiden jakoon, aikatauluihin tai siihen, keiden kanssa työskennellään, koki pystyvänsä vaikuttamaan enää noin viidennes työntekijöistä. (Antila 2004, 133-134.)

### **2.1.5 Työntekijöiltä edellytetään elinikäistä oppimista.**

”Elinikäinen oppiminen on koko elämän ajan jatkuva yksilöllinen prosessi, jossa hän yksin tai yhdessä yhteisöjensä kanssa eri tavoin hankkimaansa tietoa prosessoiden tuottaa uutta osaamista, joka voi ilmetä taitojen kehittymisenä, ymmärryksen lisääntymisenä, kykynä tulkita asioita ja ilmiöitä sekä kykynä suhtautua niihin uudella tavalla” (Pantzar 2004). Lyhyesti ilmaistuna elinikäinen oppiminen siis tarkoittaa ihmisen koko elämänkaaren mittaista ja kaikille elämänalueille ulottuvaa oppimista: se on kehittymistä työssä ja ihmissuhteissa, taitoja harrastuksissa ja niin edelleen. Elinikäinen oppiminen näyttäytyy positiivisena ilmiönä, mutta käsitteeseen sisältyy myös jatkuvan



kehittymisen vaatimus. Nyky-yhteiskunnassa yksilön tulee pystyä sopeutumaan uusiin vaatimuksiin työssä ja vapaa-ajalla ja vaihtamaan tarvittaessa jopa ammattia ja alaa. (Lehtinen 2003, 55.)

### **2.1.6 Työajan ja oman ajan välinen raja liudentuu.**

Työaika koskevien tutkimusten mukaan työtä tehdään entistä enemmän myös normaalityöaikaisten ulkopuolella. Etenkin ylemmillä toimihenkilöillä ja johtajilla työt valuvat myös kotielämään, sillä mitä enemmän työ vaatii ideointia ja innovointia, sitä suuremmalla todennäköisyydellä töitä tehdään myös kotona. Omalla ajalla, ilman rahallista korvausta tai korvaavia vapaita, tekevät töitä etenkin johtajat ja liike-elämän palveluksessa työskentelevät ylemmät toimihenkilöt. (Antila 2005, 21-25.)

Kommunikaatio- ja informaatioteknologian kehitys haastaa perinteiset työskentelyn ajat ja paikat (Antila 2005, 71). Tästä, ja suomalaisten työmoraalista – tai sitten työtehtävien liiallisuudesta ja tehokkuusvaatimuksista – kertoo se, että useampi kuin joka toinen palkansaaja on hoitanut esimerkiksi työpuheluja myös vapaa-ajallaan. Huolimatta siitä, että työtä tehdään vapaa-ajalla ja jopa sairaana, yli puolet palkansaajista kokee riittämättömyyden tunnetta töissä. Tekemättömyydestä töistä kannetaan huonoa omaatuntoa. Työn vaativuus vaikuttaa myös siihen, että lähes kaksi kolmasosaa palkansaajista kokee riittämättömyyden tunnetta kotona. Naiset syyllistävät itseään miehiä enemmän niin kotona kuin töissäkin. Juha Antilan työaikatutkimuksen sukupuoleen liittyvä yksityiskohta on, että esimerkiksi hänen tutkimukseensa osallistuneista naisjohtajista kaikki olivat tehneet töitä myös sairaslomien aikana. (Antila 2005.) Kriisiryhmän, joka kantaa riittämättömyyden kokemuksia sekä töissä että kotona, muodostaa kuitenkin vain neljä prosenttia palkansaajista. ”Tämän ahdistuneimman palkansaajaryhmän tyypillinen edustaja on keski-ikäinen perheellinen nainen tai yksinhuoltaja, sosioekonomiselta asemaltaan ylempi toimihenkilö, joka työskentelee kuntasektorilla. Hänellä työt seuraavat mukana kotiin ja melko usein hän pitää yhteyksiä työasioissa työajan ulkopuolellakin. Hän ei pysty irrottautumaan töistä vapaa-ajalla.” (mts, 14.) Itse asiassa työstä ylikuormittuminen ilmenee aiemmin kotona kuin töissä (ks. Hakanen 2004, 213).

### **2.1.7 Työntekijöiden keski-ikä nousee monilla aloilla.**

Ikääntyneiden osuus työntekijöistä kasvaa lähivuosina ja heidän osallistumisensa työelämään on pysyvä ilmiö, mikäli Suomen talouskehitys ei hidastu ja työvoiman tarve laske selvästi. Koko työvoimasta yli 50-vuotiaita on kolme kymmenestä. Vuoden 2000 lopussa yksityisellä sektorilla työskenteli lähes 300 000 yli 50-vuotiaasta, kunnissa puolta vähemmän ja valtiolla vajaat 50 000 henkilöä. Yrittäjistä yli 50-vuotiaita oli vajaat 100 000. Suhteellisesti tarkasteltuna ikääntyvien työntekijöiden osuus on suuri julkisella sektorilla, erityisesti kunnissa. Ikääntyneiden osuus työvoimasta pysyy edelleen korkeana, sillä syntyneiden vuotuiset määrät olivat varsin suuria vielä 1960-luvullakin. Vuoden 2005 jälkeen työmarkkinoilta lähtevät ikäluokat ovat suurempia kuin työelämään saapuvat, mikä on Suomessa uusi ilmiö. Työmarkkinoilla on siis tapahtumassa perustavanlaatuisen rakenteellinen muutos, jonka myötä huomiota tulee kiinnittää erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointiin. Ongelma on, että eläkkeelle siirryttiin vielä vuosituhaten alussa alle 60-vuotiaana (ka. arviolta 59,3 vuotta), vaikka tavoitteena on nostaa eläköitymisikä. (Työvoima 2025, 2005; Ulkomaisen työvoiman hankinta, 2003.)

### **2.1.8. Yhteenveto – ollaanko nyt taitekohdassa?**

Suomalainen työelämä, työtavat ja työn organisoiminen, on muuttunut nopeasti parin viime vuosikymmenen aikana. Muutospaineista huolimatta suomalaiset antavat työlleen kohtuullisen hyvän arvosanan: työministeriön työolobarometreissa työelämän laatua kokoavasti mittaava kouluarvosana on varsin hyvä eli vahvan tyydyttävän tuntumassa (ka. noin 7,9). (Työolobarometri 2004, 5.) Aineistoa kahlatessa mieleen tuli kuitenkin kysymys, miten työntekijät jaksavat kestää jatkuvaa muutosta ja uusiutumista. Ollaanko nyt jonkinlaisessa taitekohdassa, jonka jälkeen voittajia ovat ne työnantajat ja työyhteisöt, jotka ottavat aiempaa paremmin huomioon työntekijöidensä voimavarat ja elämäntilanteet? Ainakin sellaisia viitteitä on seuraavissa heikoissa signaaleissa, joita tutkimuskirjallisuudesta ja asiantuntijahaastatteluilta on tunnistettavissa.

## 2.2 TYÖELÄMÄN HEIKOT SIGNAALIT

Otsikko sisältää lupauksen – aivan kuin tässä alaluvussa pystyttäisiin määrittelemään ne oraalla olevat muutokset ja murrokset, joita työelämässä elää ja viriää inhimillisellä ja yhteisöllisellä tasolla. Tämä työraportti ei tee sitä, mutta suosittaa: työhyvinvointiin liittyvien heikkojen signaalien paikantaminen voisi antaa Lapin matkailulle sen tarvitseman markkinointihyödyn. Heikkojen signaalien paikantajat ovat yritysmaailmassa niitä edelläkävijöitä ja ”trendineniä”, jotka haistavat ja hyödyntävät oraalla olevat muutokset ennen kuin muut – ja saavat sitä kautta muutaman vuoden etulyöntiaseman markkinoilla.

Tutkijoiden keskuudessa on erimielisyyttä siitä, ketkä ovat heikkojen signaalien oivaltajia. Osa väittää, että asiantuntijoilla on ymmärrys tulevaisuuden muutostekijöistä. Itse kallistuisin muun muassa Linturin (2004) näkökulmaan, jonka mukaan heikkojen signaalien havaitsojia ja sanoiksi pukijoita ovat myös – ja ehkä useimmiten toisinajattelijat tai erityisryhmät. Tutkimuksellisesti tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi Lapin matkailupalveluja kehitettäessä ideointiriihien rakentamisen periaate tulisi olla mahdollisimman monialainen ja – ehkäpä – yllättävä.

Määritelmällisesti heikko signaali on signaali jostakin ilmiöstä, jonka oletetaan muuttavan tulevaisuudessa toimintaympäristöämme merkittävästi (Moijanen 2003, 48). Maisa Moijanen pohtii artikkelissaan erilaisia määritelmiä, joista Kuusi, Hiltunen ja Linturi [2000; 80] ovat esittäneet seuraavan: ”Heikko signaali on muutoksen ensioire, joka tulee tyypillisesti vahvaksi yhdistymällä toisiin signaaleihin. Heikon signaalin merkittävyys määräytyy sen vastaanottajan tavoitteista käsin ja sen löytäminen vaatii tyypillisesti systemaattista etsintää. Heikko tulevaisuussignaali vaatii: i) tukea, ii) kriittistä massaa, iii) vaikuttavuusavaruutensa kasvua ja asialle omistautuneita toimijoita eli ’soihdunkantajia’ tullakseen tai estyäkseen negatiivisesti tulemasta vahvaksi tulevaisuussignaaliiksi.” Esimerkiksi Lapin matkailutuotteiden, erityisesti hyvinvointi- ja terveyspalvelujen kehittämisen, kannalta oleellista on

- tehdä analyysi työyhteisöjen hyvinvointia uhkaavista tekijöistä,
- luoda tuotteita asiakasryhmien eli markkinoiden ja niiden tarpeiden analyysin perusteella,
- uskaltaa ryhtyä tuottamaan tuotteita näille kohderyhmille.

Seuraavaksi esiteltävät heikot signaalit on koottu tutkimuskirjallisuudesta ja Raimo Jänkälän Open Health -hankkeeseen tekemistä asiantuntijahaastatteluista. Ne ovat siis jo olemassa suomalaisen työelämän ”kohinassa” – tutkijoiden ja alalla työskentelevien asiantuntijoiden mukaan. Uskaltaisinkin kuitenkin väittää, että monet näistä ilmiöistä ovat edelleenkin vieraita suomalaiselle työelämälle tai ovat työyhteisöissä lähinnä juhlapuheiden ja suunnitelmien asteella.

### **2.2.1 Työyhteisöjen johtamiskulttuurit kehittyvät.**

Työhyvinvointia koskevat tutkimukset sekä monet Open Health-haastattelut korostavat johtamiskulttuurin merkitystä työyhteisöjen kehittämisessä. Esimiesten nähdään olevan ratkaisevassa asemassa työhyvinvoinnin kannalta. Johtajien roolin korostumisesta kertoo myös tutkimuskirjallisuus, joka problematisoi johtajan roolin uusien käsitteiden kautta (alan kirjallisuudessa esimerkiksi muutosjohtajuus, mahdollistava johtajuus, luovuuden johtaminen tai vaikkapa ikäjohtaminen). Tutkimusta tarvittaisiin lisää myös siitä, kuinka paljon esimiehet aidosti kokevat voivansa vaikuttaa esimerkiksi työn organisointiin. Onko niin, että työn organisaation ja tekemisen tapojen tulisi muuttua syvällisemmin – ja johtajuuden problematisointi on vain helposti esitetty ”nopea ratkaisu” työn ja työyhteisöjen syvällisempään murrokseen?

### **2.2.2 Luovuudesta syntyy työelämän uusi resurssi.**

Himanan ym. (2004) korostavat luovuuden merkitystä suomalaisen työelämän menestystekijänä. Kilpailussa globaaleilla markkinoilla osaaminen ja luovuus ovat avainsanoja, joiden kautta pystytään nostamaan jalostusastetta, tehostamaan tuottavuutta, kehittämään liiketoimintamalleja ja bisnesluovuutta. Luovuus määritellään raportissa *Globaali tietoyhteiskunta* (2004) oman potentiaalinsa toteuttamiseksi, mikä edellyttää vapautta, innostusta ja itsenäisyyttä. Hiukan tarkemmin luovuus voidaan määritellä kyvyksi saada aikaan merkityksellistä uutta lisäarvoa, joka ilmenee joko positiivisena elämyksenä, asioiden jäsentymisenä tai uusina kysymyksenasetteluina. Luovuutta voi ilmetä kaikissa työyhteisöissä ja ammattiteissa, kunhan työyhteisö pystyy antamaan tilaa kunkin jäsenensä luovalle potentiaalille: ”Uteliaisuutta ylläpitävä, ilmiöiden yhtäläisyyksin ja eroihin huomiota kiinnittävä toimintatapa sekä ongelmien proaktiiviseen ratkaisuun kannustava ympäristö on sekä teorian että kokemuksen

pohjalta luovuuden kannalta oleellinen.” (Luova työote – tuottava työ 2005, 5.) Luovuuden voimasta kertovia raporteja ja luovuuskoulutuksia on nykyisin tarjolla, mutta varsin vähän on tehty selvityksiä siitä, miten työyhteisöjen tasolla luovuutta on pystytty pitkäjänteisesti käytännön työssä edistämään.

### **2.2.3 Työrauha turvaa tehokkaan työskentelyn.**

Etenkin ylemmät toimihenkilöt ja johtajat kuljettavat töitään oma-aloitteisesti kotiin, jotta työtehtäviin voisi rauhassa keskittyä. ”Työ ei ole vain suorittamista, vaan se vaatii usein myös ideointia ja ilmeisesti hektinen työelämä ei salli riittävästi keskittymisrauhaa”. (Antila 2005, 43.) Työrauhan puute johtuu lukuisista tekijöistä, joita Jari Kaivo-oja (1999, 95) on listannut infoähkyyn liittyen: ”Esimerkiksi työelämän muuttuminen sirpaleiseksi pätkätyöksi voi sinänsä lisätä painetta infoähkyyn, koska työntekijät yleensä pyrkivät osoittamaan pätevyyttään esittämällä laajaa tietämystä ja hallitsemaan informaatiovirtaa lukuisissa eri projektiluonteisissa tehtävissä. Myös se, että työntekijöiden lukumäärä on minimoitu monissa julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioissa, on varmasti lisännyt painetta infoähkyyn 1990-luvulla. Nykyään esimerkiksi pankeissa yksi pankkivirkailija saattaa joutua käsittelemään huomattavasti enemmän informaatiovirtoja kuin aikaisemmin.” Vaikka työrauha – tai sen puute – on asia, joka johtuu työelämän kokonaisvaltaisesta muutoksesta, työrauhaa pystytään järjestämään myös työskentelytapojen uudelleen järjestelyillä.

### **2.2.4 Työhyvinvointi edellyttää työn ja perhe-elämän yhteensovittamista.**

Erityisesti lasten hoivavastuuta kantavat työntekijät kokevat, että kotielämä kärsii työpaineiden takia: heistä lähes kolme neljästä kokee riittämättömyyden tunnetta kotona. Perhe-elämän ja työn ristiriita ei kuitenkaan rajoitu pelkästään hoivavastuullisiin, sillä kaikkien palkansaajien keskuudessa osuus oli noin kaksi kolmasosaa. (Antila 2005, 100.) Työssä viihtymisen ja viime kädessä työssä jaksamisen kannalta oleellista on työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittaminen, sillä koti ja vapaa-aika ovat tärkeitä voimavara-lähteitä myös työntekoon (Hakanen 2004, 220). Kiinnostavaa olisikin selvittää, miten työnantajan myönteinen suhtautuminen esimerkiksi hoivavastuuta kantaviin työntekijöihin vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja työviihtyvyyteen.

### **2.2.5 Työyhteisöissä kasvaa keskinäinen kunnioitus ja yksilöiden erityisyyttä arvostetaan aiempaa enemmän.**

Jari Hakanen (2004) ihmettelee väitöskirjassaan, miksi ihmiset ovat edelleenkin halukkaita sijoittamaan työhön merkittävästi enemmän omaa energiaansa kuin palkka tai esimiehen odotukset välttämättä edellyttäisivät. Hän löytää vastauksen Rom Harrén avulla jakamalla ihmisen toiminnan praktiseen järjestykseen eli aineellisten ja biologisten perustarpeiden tyydyttämiseen ja ekspressiiviseen järjestykseen eli toimintoihin, joiden avulla luodaan itsestä kuva symbolisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Ekspressiivinen järjestys on ihmiselle praktista tärkeämpi eli esimerkiksi työelämässä toisilta ihmisiltä saatu hyväksyntä ja kunnioitus on sittenkin arvokkaampaa kuin palkka – kunhan se on perusturvan takaava. Hakanen kysyy, miten työelämässä olisi mahdollista saavuttaa aikaansaamisen ja onnistumisen kokemuksia ja siten kokea myös merkityksellisyyttä, arvostusta ja kunniaa. (Hakanen 2004, 221-222.)

### **2.2.6 ”Irti oravanpyörästä” –ilmiö: epätydyttävältä uralta uskalletaan myös lähteä.**

Kansainvälisesti puhutaan down-shifting-ilmiöstä, jolla tarkoitetaan vapaaehtoista ja pitkäkestoista elämäntavan muutosta, johon sisältyy selkeästi alhaisempi toimeentulo ja kulutustaso. Käsite on tässä käännetty suomeksi ”irti oravanpyörästä” –ilmiöksi. Australialaisen tutkimuksen mukaan suurin osa elämänmuutoksen tehneistä on vähentänyt työtuntejaan, mutta myös vaihtaminen huonommin palkattuun työhön, uran vaihto tai palkkatyön lopettaminen kokonaan ovat tavallisia. Tärkeimmät syyt urasuuntautuneesta työstä luopumiseen on halu viettää enemmän aikaa perheen kanssa, terveemmän elämäntavan tavoittelu tai pyrkimys tasapainoisempaan elämäntyyliin. Tutkimuksen mukaan vain vajaat 10 prosenttia oravanpyörästä irrottautuneista ovat tyytymättömiä ratkaisuunsa. (Hamilton & Mail 2003.) Myös Suomessa oravanpyörästä irtoamiseen olisi halukkaita runsaat 70 prosenttia työssä olevista. Suurin osa heistä (53%) voisi vähentää tai keventää työtä, mutta työstä luopumista on vähintäänkin vakavasti harkinnut 18 prosenttia työntekijöistä. (Työolobarometri 2004, 27.)

### **2.2.7 Työn arvostus muuttuu nuorten keskuudessa.**

Suomalaista arvomaailmaa on etenkin sotien jälkeen leimannut selviytymisen eetos, jossa työn merkitys on erittäin keskeinen. Kiinnostavaa onkin, miten työn merkitys muuntuu sukupolvesta toiseen eli merkitseekö työ 2000-luvulla työelämään siirtyville samoja asioita kuin vanhemmille tai onko työ yleisesti ottaen itsestäänselvytenä otettava ”välttämättömyyden pakko” kuten vanhemmat sukupolvet työn usein näkevät. Ronald Inglehart on esittänyt jo 1977 näkemyksen hiljaisesta vallankumouksesta, jonka mukaan länsimaissa materialististen arvojen merkitys vähenee uusien ikäluokkien keskuudessa. Vuoden 2005 Nuorisobarometri (Wilska 2005, 44) todentaa Inglehartin ajatusta: suomalaisten nuorten mielestä esimerkiksi rakkaus, ystävät ja perhe, tasa-arvo ja terveys ovat työtä tärkeämmät. Kuitenkin kysyttäessä arviota erilaisten asioiden tärkeydestä aikuisuudessa, 35-vuotiaana, pysyvä työsuhde nousee läheisten ystävien jälkeen tärkeimmäksi asiaksi (mt, 56-57). Vastaavan asian totesimme ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-opiskelijoita koskevassa tutkimuksessamme: työ oli tärkein tekijä opiskelun jälkeistä asuinpaikkaa päätettäessä. Huomionarvoista kuitenkin on, että työtehtävien mielenkiintoisuus, hyvä työilmapiiri ja työsuhteen pysyvyys olivat palkkaa tärkeämpiä tekijöitä työsuhdetta ratkaistaessa. Työ merkitsee monenlaisia asioita ja siten mahdollisen työvoimapulan yhteiskunnassa on tärkeä selvittää, mitä nuoret työelämältä todella odottavat. (Pöyliö & Suopajarvi 2005.)

### **2.2.8 Yhteenveto – yksilölähtöisyyttä kunnioittavaan yhteisölliseen työelämään?**

Edellä esitellyissä heikoissa signaaleissa perusvireenä on yksilöiden tarpeet paremmin huomioiva työyhteisöjen kehittämisen lähtökohta. Himanen ym. (2004, 9) listaavat kymmenen arvoa, joille suomalaisen yhteiskunnan tulisi menestyäkseen rakentua: välittäminen, luottamus, yhteisöllisyys, kannustus, vapaus, luovuus, rohkeus, visionaarisuus, tasapainoisuus ja mielekkyys. Sopii kuitenkin kysyä, miten nämä arvot toteutuvat yksittäisten työpaikkojen saati koko yhteiskunnan tasolla? Osaamiseen perustuvassa taloudessa inhimilliset voimavarat ovat kuitenkin vahvin tuotannontekijä, jolle tulisi antaa tilaa ja jota tulisi kehittää.

### **3 LAPIN MATKAILUN TRENDIT GLOBAALISSA TALOUDESSA**

Matkailu on Lapissa merkittävä kasvuala, jolla liikevaihto ja työllisyys on kasvanut nopeasti. Esimerkiksi vuonna 2003 Lapin matkailu työllisti runsaat 2700 henkilöä ja suora matkailutulo oli arviolta 377 miljoonaa euroa. Tulo syntyi lähinnä majoitus- ja ravitsemustoiminnassa ja vähittäiskaupassa. (Lapin matkailutilastollinen vuosikirja 2004.)

Matkailu ei ole inhimillisen elämän välttämätön perusedellytys (ainakaan useimmille), joten se on herkkä erilaisille suhdannevaihteluille ja muutostekijöille. Tätä kuvaavat myös matkailuun vaikuttavat ja matkailussa esiintyvät trendit, jotka ovat tämän luvun aiheena.

#### **3.1 SUOMEN MATKAILUN SKENAARIOT**

Matkailun Edistämiskeskus on tehnyt skenaarioraportin Suomen matkailusta vuonna 2020. Siinä matkailun kannalta keskeisiksi megatrendeiksi on katsottu kansainvälisten kriisien lisääntyminen ja (siitä johtuva/LS) turvallisuushakuisuuden lisääntyminen, elämishakuisuus ja globalisaation vahvistuminen. Näiden lisäksi megatrendeiksi on listattu seuraavat muutostekijät:

- kaupungistuminen ja keskittyminen lisääntyvät
- ruuhkautuminen pahenee
- ”vapaa-aikateollisuus” kasvaa
- tekninen kehitys nopeaa ja laaja-alaista
- kestävän kehityksen välttämättömyys pitkällä aikavälillä
- terveystietoisuus lisääntyy
- yksilöllisyyden merkitys korostuu
- ikääntyminen länsimaissa
- matkailun esteet vähenevät
- muutostahti nopeutuu
- Aasian taloudellinen mahti kasvaa
- globaali vaurastuminen
- monikulttuurisuus lisääntyy



- matkailualan keskittyminen
- kasvihuoneilmiö
- ajankäyttö joustavoituu. (Matkailun edistämiskeskus 2004, 3-4.)

Tämän lisäksi matkailuun vaikuttavat myös seuraavat tekijät:

- turvallisuuden kokeminen
- energian hinta ja saatavuus
- vapaa-ajan määrä
- kilpailutilanne lähimarkkinoilla
- Venäjän kehitys
- kulutuskäyttäytymisen muutos
- epidemiat
- työvoiman saatavuus
- tietoisuus hinta/laatu –suhteesta
- liikenneinfrastruktuurin kehitys
- elinkaaren ajankäyttö (useita työuria, pitkä eläkkeelläolo)
- kotitalouksien käytettävissä olevat tulot
- veroaste
- korkotaso. (Matkailun edistämiskeskus 2004, 4.)

Näistä tekijöistä Matkailun edistämiskeskuksen raporttiin valittiin skenaariotyöskentelyn pohjaksi kaksi tärkeimmäksi nähtyä muuttujaa eli matkailun turvallisuus – turvattomuus ja maailmantalouden vakaa – epävaka kehitys. Ulottuvuuksien pohjalta laadittiin neljä skenaariota Suomen matkailun näkökulmasta:

- ”Lintukoto”, jossa maailmantalouden kehitys on epävaka, mutta matkustaminen koetaan turvalliseksi.
- ”Onnela”, jossa maailmantalouden kehitys on vakaa ja myönteinen ja matkustaminen koetaan turvalliseksi.
- ”Umpio”, jossa maailmantalouden kehitys on epävaka ja matkustaminen koetaan turvattomaksi.
- ”Pokeri”, jossa maailmantalouden kehitys on vakaa ja myönteinen, mutta matkustaminen koetaan turvattomaksi. (Matkailun edistämiskeskus 2004,4.)

### 3.2 TRENDIEN VAIKUTUKSET LAPIN MATKAILUUN

Matkailun Edistämiskeskuksen skenaariotyöskentelyn pohjalta Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksessa on hahmoteltu Lapin matkailun lähitulevaisuutta vuosina 2010 – 2015 – 2020. Matkailun trendien nähdään vaikuttavan Lappiin siten, että ainakin seuraavat suuntaukset ovat tunnistettavissa:

- Asiakkaiden hinta- ja laatu-tietoisuus muuttuu: entistä edullisempia massatuotteita rinnallaan niche-markkinoiden eksklusiiviset tuotteet ja kaikkea siltä väliltä, laadun ollessa aina arviointikriteeri.
- Henkistä ja fyysistä hyvinvointia ylläpitävät tai lisäävät tuotteet tulevat olemaan tärkeitä, yhdet asiakkaat haluavat fyysisiä kokemuksia, toiset henkisiä ja kolmannet molempia samaan aikaan.
- IT-kehitys muuttaa tiedonvälityksen, jakelutiet, hintavertailut, varaustoiminnan, paikkatiedon ylläpidon ja asiakastiedon nopeaksi ja ajantasaiseksi.
- Kestävän kehityksen periaatteet tulevat perusasioiksi ja ne tulevat koskemaan sekä ekologista ympäristöä, taloudellista, sosiaalista että kulttuurista kestävyyttä.
- Kilpailu helpottuu kotimaan markkinoilla suurten ikäluokkien saavutettua eläkeiän. Sesongit tasaantuvat, koska eläkeläisillä on mahdollisuus matkustaa milloin vain.
- Kilpailu kiristyy kansainvälisillä markkinoilla globalisaation myötä. Isot yritykset kasvavat ja alihankintajärjestelmä vähenee. Kansainväliset investoinnit lisääntyvät.
- Lyhyet, nopeat lomat yleistyvät, jonkin teeman ollessa vetovoimatekijä.
- Maailma pienenee ja koko maailma on matkailijoiden saavutettavissa yhä helpommin ja nopeammin.
- Ostopäätösten tekeminen tapahtuu lyhyellä aikavälillä ja asiakas on aktiivinen valitsija.
- Palvelujen tuottamisesta siirrytään elämysten tuottamiseen, jossa koko elämysteollisuuden osa-alueet on huomioitava (design, viihde, digimedia liittyvät saumattomasti matkailuun).

- Perinteiset demografiset segmentointikriteerit muuttuvat asiakkaiden elämäntyylien, tottumusten ja pienryhmien alati muuttuviksi laadullisiksi kriteereiksi.
- Senioriryhmät etenkin kotimaan ja Euroopan markkinoilla ovat potentiaalisimmat asiakasryhmät.
- Tuotteiden, yritysten ja matkailualueiden mielikuvien merkitys kasvaa, asiakas valitsee henkilökohtaisen profiilinsa mukaisesti. (Kairamo 2005.)

Matkailuun vaikuttavia ja matkailussa toteutuvia trendejä on hyvin monenlaisia, kuten edelliset listat kertovat. Kaikkiin on mahdoton varautua. Siksi Open Health –työryhmän piirissä pyydettiin arvioimaan, mitkä näistä trendeistä ovat keskeisimpiä Lapin hyvinvointi- ja terveystuotteiden kehittämisen kannalta. Seuraavassa luvussa esitelläänkin synteesi työhyvinvoinnin kehittämistarpeiden ja Lapin matkailupalvelujen leikkauspisteistä.

#### **4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN LAPIN TERVEYS- JA HYVINVOINTIMATKAILUN PALVELUJEN AVULLA**

Tulevaisuutta hahmottelevat trendikuvaukset, skenaariot tai heikkojen signaalien etsiminen ovat eräänlaisia mahdollisuuksien listauksia, joiden hyödyntäminen käytännön suunnittelussa edellyttää jatkotyöstämistä. Ne avaavat näkökulmia, mutta niiden hyödyntäminen edellyttää ilmiöiden nivomista konkreettiseen tilanteeseen: aikaan ja paikkaan.

Yksi menetelmä tulevaisuustekijöiden jatkotyöstämiseen konkreettisen kehittämiskohteen kannalta on Delfoi-menetelmä, jossa asiantuntijapaneeli useaan otteeseen kommentoi aihepiirin teemoja. Kun monipuolisen ammattitaidon ja osaamisen omaavat asiantuntijat arvottavat aihepiiriin kuuluvia teemoja ja esittävät näkemyksilleen argumentteja ja jatkoideoita, tuloksena syntyy parhaimmillaan avarakatseinen, mutta myös hyvin kohdennettu näkemys esimerkiksi tietyn alan kehittämistarpeista tai jonkin ongelman ratkaisumahdollisuuksista. (Esim. Linturi 2003.)

Open Health –hankkeessa toteutettiin Delfoi-menetelmän ideoihin pohjautuva supistettu asiantuntijapaneeli hankkeen teemasta eli työhyvinvoinnin kehittämisestä Lapin terveys- ja hyvinvointimatkailujen avulla. Hankkeen jäseniä pyydettiin nettikyselyssä arvioimaan tässä raportissa esiteltyjä (1) työelämän trendejä ja heikkoja signaaleja ja (2) Lapin matkailun muutossuuntia. Hankkeen toimijat eli asiantuntijapaneelin jäsenet valitsivat kolme tärkeintä muutostekijää molemmista teemoista ja jatkoivat aiheen pohdintaa avovastauksissa. Niissä he arvioivat, miten Lapin terveys- ja hyvinvointimatkailu voi vastata työelämän muutostekijöihin ja miten matkailun trendejä voidaan hyödyntää Lapin terveys- ja hyvinvointimatkailun kehittämisessä. Koska täyden Delfoi-työskentelyn läpivieminen on aikaa vievä prosessi, tässä tyydyttiin yhteen kyselykierrokseen. Kysely toteutettiin marraskuussa 2005 ja siihen vastasi kahdeksan asiantuntijaa hankkeen 20:stä osanottajasta.

Kyselyn pohjalta työstetty raportti lähetettiin kommenteille hankkeen toimijoille, jolloin heillä oli vielä mahdollisuus reflektoida kyselyn tuloksia. Raporttia käsiteltiin myös hankkeen tapaamisessa tammikuussa 2006. Kaiken kaikkiaan pyrkimyksenä oli priorisoida työelämän tärkeimmät trendit ja heikot signaalit, jotka vaikuttavat Lapin

terveys- ja hyvinvointimatkailuun ja joihin erityisesti tulee siis reagoida. Lisäksi hankkeeseen osallistuneet esittivät ehdotuksia jatkotoimiksi konkreettiseen kehittämistyöhön. Asiantuntijapaneelin näkemykset esitellään tässä luvussa. Työpaperissa esitelty työskentelytapa on myös yksi esimerkki siitä, miten ennakoinnin työtapoja (tässä suppea Delfoi-menetelmä) voidaan käyttää kehittämistehtävissä.

Open Health –hankkeen asiantuntijapaneelin mielestä työelämän tärkein muutostrendi on työn henkisen kuormittavuuden kasvu. Tätä mieltä oli kuusi vastaajaa kahdeksasta. Vastuun ja päätösvallan kasvuun työyhteisön kaikilla tasoilla uskoi vain yksi vastaaja. Väittämät informaatiotulva kasvaa jopa ”infoähkyyn” saakka, työtavat kehittyvät entistä verkostomaisemmiksi, työ on yhä enemmän elinikäistä oppimista, työajan ja oman ajan välinen raja liudentuu ja työntekijöiden keski-ikä nousee monilla aloilla jakoivat mielipiteet niin, että kukin niistä sai kolme tai neljä ääntä. Näin ollen trendit tunnistettiin relevanteiksi ja kaikkia niistä pidettiin melko tärkeinä työelämän muutostekijöinä. Työelämän heikoista signaaleista kärkeen nousi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tärkeys, jota äänesti seitsemän vastaajaa kahdeksasta. Seuraavaksi eniten ääniä sai työyhteisöjen johtamiskulttuurien kehittäminen, jota äänesti viisi vastaajaa. Asiantuntijapaneeli uskoo työkeskeisyyden edelleen jatkuvan, sillä väittämät työn arvostus vähenee, perhearvot ja itsensä toteuttaminen nousevat tärkeämmiksi ja osa työntekijöistä hyppää pois ”oravanpyörästä”, saivat vain yksittäisiä ääniä.

Lapin matkailun trendeistä pidettiin tärkeimpänä väittämää, jonka mukaan henkistä ja fyysistä hyvinvointia ylläpitävät tai lisäävät tuotteet tulevat olemaan tärkeitä. Tätä mieltä oli viisi vastaajaa kahdeksasta. Väittämä on suoraan yhteydessä Open Health –hankkeen teemaan, mikä selittänee osaltaan näkemyksen suosion. Loput Lapin matkailun trendeistä (ks. alaluku 3.2) saivat tasaisesti hajaääniä eli korkeintaan kaksi ääntä kukin. Tämä kertoo siitä, että matkailuelinkeinossa elää useita rinnakkaisia muutostekijöitä, joista mikään ei nouse kirkkaasti yli muiden.

Vastaajien mielestä Lapin matkailu tarjoaa mahdollisuuksia työyhteisöjen kehittämiseen Lapin luontaisten ja Lappiin liitettyjen mielikuvien pohjalta. Vastauksissa korostui rauhoittuminen ja hiljentyminen, jossa luonnolla on tärkeä rooli. ”Ajatukset saadaan pois

työn paineista”, kun ympäristö tarjoaa tilaa ja rauhaa oman työn ja työyhteisön arviointiin ja kehittämiseen. Pelkkä ympäristö ei kuitenkaan riitä.

Asiantuntijapaneelin mielestä Lapin matkailussa ei ole riittävästi terveys- ja hyvinvointimatkailun tuotteita, joita voitaisiin tarjota työyhteisöille. Työyhteisöjä palvelevien tuotteiden kehittäminen vaatii asiakaslähtöistä tuotekehitystä sekä sisällöntuotannon ja palvelun erityisosaamista, jota Lapissa ei katsota olevan tarpeeksi: ”osaamisvaatimukset tulevat kasvamaan, kun matkailuyrittäjästä tulee hyvinvoinnin tuottaja”.

Myös työpaperin aineistona käytettyjen asiantuntijahaastattelujen perusteella asiakkaat odottavat monipuolisia täyden palvelun paketteja, jos Lappi haluaa menestyä työn ja työyhteisöjen kehittämiseen keskittyvässä terveys- ja hyvinvointimatkailussa. Fyysisen ja henkisen ”elämyskuntoutuksen” rinnalla palveluihin tulee kuulua ammattitaitoista konsultointia etenkin ajankäytössä ja -hallinnassa, työyhteisön ja yksilöllisten henkisten voimavarojen vahvistamisessa sekä johtamisessa. Käytännössä asiakaslähtöiset palvelut voitaisiin toteuttaa lyhyiden kehittämisjaksojen sarjoina ja informaatioteknologian kautta toteutettavilla tukipalveluilla, jotta vaikutukset säteilisivät myös työyhteisöjen arkeen. Asiantuntijapaneelin mielestä osaavasta työvoimasta kilpailevat työnantajat voisivat tarjota työntekijöilleen myös perhelomia Lapissa, jolloin lomaetuudesta muodostuu työnantajan kilpailuvaltti ja Lappi profiloituisi perheystävällisenä matkakohteena.

Huomionarvoista on, että muun muassa Himanen ym. (2004, 11-12) näkevät hyvinvointialan kokonaisuudessaan Suomen luovan talouden kärkenä kulttuurin ja IT-alan rinnalla. Hyvinvointialan osaaminen on Suomessa heidän mielestään kansainvälisesti kilpailukykyistä ja he pitävät alan potentiaalia ”valtavana”. Jotta tämä mahdollisuus tulee hyödynnettyä, alaa tulee kehittää heidän mukaansa luovusrahoituksella eli tutkimus-, koulutus- ja kehitystoiminnalla, joka erityisesti suuntautuu liiketoimintamallien, markkinoinnin ja bisnesluovuuden vahvistamiseen. Jo tämän työn puitteissa selväksi on tullut, että Himanen ym. (2004) suositus pätee enemmän kuin hyvin Lapin terveys- ja hyvinvointimatkailun kehittämiseen. Lapin matkailussa hyödynnettävistä hyvinvointi- ja terveystuotteista ei ole edes kattavaa ja ajantasaista perusselvitystä. Pohdintaa matkailupalvelujen mahdollisuuksista vastata

työelämän trendeihin ja heikkoihin signaaleihin on myös syytä jatkaa, sillä asiakaslähtöisyys on matkailupalvelujen ydin.

## Kirjallisuus

- Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas. 2002. Euroopan komissio. Haettu joulukuussa 2005 sivuilta <http://eennakointi.fi/Adobe/ennakointiopaslopullinen.pdf>.
- Antila Juha. 2005. Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus 272. Työministeriö, Helsinki.
- Hamilton Clive & Mail Elizabeth. 2003. Downshifting in Australia. A sea-change in the pursuit of happiness. Discussion paper number 50, January 2003. The Australia Institute.
- Hakanen Jari. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hiltunen Elina. 2000. Heikot signaalit – teoriakatsaus. Futura 2/2000. Sivut 72-77.
- Himanen Pekka (toim.). 2005. Globaali tietoyhteiskunta. Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen. Teknologiakatsaus 155/2004. Tekes, Helsinki.
- Kairamo Helena. 2005. Lapin matkailun lähitulevaisuus 2010 – 2015 – 2020. Tutkimus matkailun trendien vaikutuksesta Lappiin. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus (LEO). Elämystuotanto-hanke. Rovaniemi. Haettu joulukuussa 2005 sivuilta <http://www.elamystuotanto.org/files/20051006155406.pdf>.
- Kaivo-oja Jari. 1999. Infoähky – tietoyhteiskunnan vakava ongelma. Futura 1/1999. Sivut 94-98.
- Lapin Matkailutilastollinen vuosikirja 2004. Lapin liitto, Rovaniemi. Haettu tammikuussa 2006 sivuilta <http://www.lapinliitto.fi/julkaisut/lapinmatkailunvuosikirja2004.pdf>.
- Lehtinen Marjaana. 2003. Elinikäinen oppiminen arvioitavana. Hyvinvointikatsaus 4/2003. Sivut 55-57.
- Linturi Hannu. 2003. Heikkoja signaaleja metsästävässä. Haettu joulukuussa 2005 sivuilta [http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2\\_metodit/2\\_signalix?C:D=615900...](http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/2_signalix?C:D=615900...)
- Luova työote – tuottava työ. Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia. 2005. Työhallinnon julkaisu 345. Työministeriö, Helsinki.
- Mannermaa Mika (toim.). 1999. Toolbox – työelämän ennakkoinnin työkalupakki. ESR-julkaisut sarja. Työministeriö, Helsinki.
- Matkailun edistämiskeskus. 2004. Matkailu vuonna 2020. Faktaa ja fiktiota. Haettu joulukuussa 2005 sivuilta <http://www.mek.fi>.



- Moijanen Maisa. 2003. Heikot signaalit tulevaisuudentutkimuksessa. Futura 4/2003. Sivut 48-93.
- Pantzar Mika. 2004. Määritelmiä. Haettu joulukuussa 2005 sivuilta <http://www.fng.fi/fng/rootnew/fi/kehys/teema04/materiaalit/elinikainen.pdf>.
- Pöyliö Sari ja Suopajarvi Leena. 2005. Perusturva ja punainen tupa. Nuorten osaajien työtä ja asuinympäristöä koskevat odotukset. Työpoliittinen tutkimus 275. Työministeriö, Helsinki.
- Rubin Anita. 2004. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. Haettu joulukuussa 2005 sivuilta <http://www.tukkk.fi/tutu/topi/tekstit/toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6/trendianalyysi.htm>.
- Tamminen Tapio. 2004. Heikot ja vähemmän heikot signaalit. Futura 4/2004. Sivut 116-118.
- Turtiainen Juhani. 1999. Ennakointi – käsitteellistä analyysiä. Futura 2/1999. Sivut 25-31.
- Työolobarometri. Lokakuu 2004. Ennakkotietoja. Työministeriö, Helsinki.
- Työvoima 2025.Väliarvio. 2005. Työpoliittinen tutkimus 289. Työministeriö, Helsinki.
- Ulkomaisen työvoiman hankinta. Projektin loppuraportti. 2003. Työhallinnon julkaisu 320. Työministeriö, Helsinki.
- Wilska Terhi-Anna (toim.). 2005. Erilaiset ja samanlaiset. Nuorisobarometri 2005. Opetusministeriö, Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisoasiain neuvottelukunta, Helsinki.