

A large, dark grey silhouette of a hand is positioned at the top of the frame, holding several thin, dark strings. These strings extend downwards and connect to a smaller, dark grey silhouette of a person standing at the bottom. The person's arms are outstretched, and the strings appear to be attached to their shoulders and hands, suggesting they are being controlled or manipulated. The background consists of vertical, reddish-brown, textured columns that resemble wood or stone, set against a dark, almost black background.

Pauli Juuti

# TYÖELÄMÄN KULISSIT

Organisaatioiden,  
johtamisen ja  
työskentelyn tausta

***TYÖELÄMÄN KULISSIT –  
ORGANISAATIOIDEN, JOHTAMISEN  
JA TYÖSKENTELYN TAUSTA***



PAULI JUUTI

# TYÖELÄMÄN KULISSIT –

*ORGANISAATIOIDEN, JOHTAMISEN  
JA TYÖSKENTELYN TAUSTA*

© 2026 Pauli Juuti

Taitto ja kansi: Books on Demand

Kustantaja: BoD · Books on Demand, Mannerheimintie 12 B, 00100 Helsinki, bod@bod.fi

Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa

ISBN: 978-952-89-1397-9

# SISÄLLYS

Esipuhe .....	7
1. Johdanto .....	8
2. Business edellä .....	17
2.1.Organisaatiot kilpailuyhteiskunnan näyttämöinä.....	20
2.2.Asiakkaat maksavat viulut? .....	25
3. Sääntöjen korostaminen .....	32
3.1.Funktionaalinen typeryys .....	36
3.2.Muodollisuus vai epävirallisuus?.....	45
4. Rationaalisuus.....	55
4.1.Organisaatiot rationaalisuuden tuottajina .....	56
4.2.Reaalimaailman absurdi luonne.....	63
5. Rakenne.....	75
5.1.Organisoitumisen pimeä puoli.....	79
5.2.Identityetin kääntöpuoli .....	84
6. Henkilöstön määrän sääntely .....	91
6.1.Rekrytointi ja työhönotto.....	94
6.2.Muutosneuvottelut ja irtisanominen .....	97
6.3.Henkilöstömäärän sääntelyä ohjaava koodisto .....	101
7. Esirippu ylös .....	106
7.1.Kannattaako ohjaajaa kuunnella?.....	107
7.2.Roolit.....	113
8. Yhteenvedo: Näytelmä voi alkaa .....	120
Lähteet .....	126



# ESIPUHE

Ne, jotka odottavat saavansa kirjasta selkeitä vastuksia työelämään, johtamiseen ja organisaatioihin liittyvistä kysymyksistä, tulevat pettymään. Voi olla, että tällaisia selkeitä malleja on kehitettävissä. Työelämän kysymyksiä selkeällä tavalla esittelemään pyrkivät mallit ovat silti aivan liian yksinkertaisia, jotta niiden avulla voitaisiin kuvata jotakin merkittävää. Työelämään, johtamiseen ja organisaatioihin liittyvät asiat ovat siinä määrin monimukaisia ja sekavia, ettei niitä voida kuvata suoraviivaisesti ja selkeästi.

Kirjassa tarkastellaan työelämää ja siihen liittyviä ilmiöitä kriittisellä tavalla. Tarkastelun keskiössä ei ole helppojen ratkaisujen etsiminen. Pikemminkin tarkastelu tähtää keskustelujen herättämiseen aiheista, joihin ei ole olemassa selitystä. Kokemuksesta tiedämme, ettei keskustelua synny, ellei esitä kärjistettyjä vastakkainasetteluja ja jätä esiin nostettuja aiheita puolitiehen, lukijan itsensä pohdittavaksi.

Kirjoitustapa saattaa ärsyttää. Ehkäpä se onkin tekstin pääasiallinen tarkoitus. Kukaan meistä ei voi ymmärtää kaikkea eikä edes hyväksyä kaikkea. Kuitenkin suvaitsevaisuuden lisäämisen pyrkimys on kirjoitettujen tekstien tarkoituksena. Näin siksi, että elämän kirjo on laaja. Lukeneinkaan sen paremmin kuin kokeneinkaan ihminen ei voi ymmärtää koko elämän laajaa kenttää. Kuitenkin jos teksti kykenee säilyttämään otteensa elämänmakuisena, voimmeko sanoa Herakleitosen sanoin, että ”jumalat voisivat oleilla myös täällä”.

Espoo

Pauli Juuti

# 1. JOHDANTO

Sosiaalisessa mediassa esitetään videonpätkää, jossa alainen toruu esihenkilöään sanoen: ”So, so. Ei saa keskeyttää toisen puhetta.” Sättittyään esihenkilöään jonkin aikaa alainen katkaisee esihenkilönsä solmion saksilla. Esihenkilö seisoo koko ajan paikallaan eikä uskalla sanoa mitään. Videonpätkä on toki tarkoitettu vitsiksi ja sellaisena se toimiikin hyvin.

Videonpätkä tuntuu huvittavalta siksi, että siinä särjetään karkealla tavalla sitä tavanomaista koodistoa, joka työpaikoilla ohjaa ihmisten käyttäytymistä. Jokainen tietää, että esihenkilön kimppuun käyminen on sekä epäviisasta että kohtalokasta. Esihenkilöön kiinni käyminen on työsuhteen purkuperusta. Niinpä kukaan työpaikastaan kiinni pitävä tai uraansa edistämään pyrkivä ei tohtisi edes sanoilla, saati teoilla, loukata esihenkilöään, sillä hänellä on paljon valtaa.

Videonpätkä toimii vitsinä, koska se on yllättävä. Video tuo konkreettisesti esille, millaisia tapoja ihmiset noudattavat työpaikoilla. Työyhteisön arkisen aherruksen keskellä kukaan ei tule kiinnittäneeksi huomiota siihen näkymättömään koodistoon, joka ohjaa työkäyttäytymistä. Tätä koodistoa on vaikea kuvailla, sillä se piilottautuu katseilta tavanomaisuuden verhon taakse. Edes tutkijat eivät oikeastaan ole päässeet selville tuon koodiston kryptisestä olemuksesta. Tästä huolimatta kaikki työelämässä mukana olevat osaavat käyttäytyä koodiston mukaisesti, sillä he ovat sosiaalistuneet siihen.

Yleensä emme tule kiinnittäneeksi huomiota siihen, mikä on itseltään selvää. Siksi työpaikalla vallitseva käyttäytymistä ohjaava koodistokin säilyy jokseenkin sellaisenaan sukupolvelta toiselle. Näin siitä huolimatta, että lukuisat konsultit Esa Saarisesta alkaen ovat koetta-

neet muuttaa tuon koodiston olemusta ja kehittää työelämää entistä inhimillisemmäksi.

Työelämän inhimillistämispuheen runsaus on omiaan hämärtämään työelämän todellisuutta. Johtajat voivat sen tuottaman sumuverhon takana uskotella johtavansa organisaatiota inhimillisesti. Puheensa uskottavuutta he voivat lisätä tilaamalla konsultin puhumaan inhimillisyydestä henkilöstölle. Lisäksi he voivat järjestää TYHY-päivän, joissa tehdään mitä eksoottisimpia asioita.

Kuitenkin inhimillisuus säännönmukaisesti unohtuu, kun haetaan johtajia organisaatioihin. Valituksi tulee todennäköisesti määrätietoinen ja tehokas henkilö, jonka odotetaan saavan asioita aikaan siitä huolimatta tai juuri sen vuoksi, että hän saattaa olla vaikea ihminen ja mahdoton yhteistyökumppani<sup>1</sup>. Tutkimusten mukaan johtajana toimiessaan voimakastahtoinen ihminen saa aikaan ristiriitoja työyhteisön sisällä. Usein tällainen henkilö on myös itsekeskeinen ja oikukas eikä siedä pienintäkään arvostelua.

Ihmisenä keskeneräiseksi jäänyt johtaja saattaa luulla, että hän on oikein hyvä johtaja, eikä huomaa sitä, että hän aiheuttaa alaisissaan pelkoa ja voi lisätä työskentelyyn liittyviä ongelmia. Tilanne voi jatkua kauan, sillä kukaan ei ole niin hullunrohkea, että menisi kertomaan johtajalle, että hän aiheuttaa ongelmia. Ankaran johtajan alaisuudessa ei kukaan myöskään uskalla puhua epäinhimillisestä kohtelusta työpaikalla. Mikäli epäinhimillinen kohtelu kuitenkin tulee ilmi, kyseinen johtaja voi selittää sen pois esimerkiksi toteamalla sen aiheutuvan jostakin mielenterveysongelmaisesta henkilöstä tai olevan ammattiyhdistysaktiivien aikaansaannosta.

Samaan aikaan, kun työelämässä keskustellaan inhimillisestä johtamisesta, uutisissa kerrotaan hämmästyttävistä tapahtumista, jotka ilmentävät ajallemme tyypillistä ahneutta ja itsekkyyttä. Uutisissa on esimerkiksi kerrottu, kuinka Yhdysvaltojen presidentti Donald Trump on heti toisen virkakautensa alussa uhannut siirtää palestiinalaiset pois Gazan kaistalta ja rakentaa alueelle hienoja kiinteistöjä. Trump on myös nöyryyttänyt Ukrainan presidenttiä Volodymyr Ze-

---

1 Palkoaho & Paananen 2025, A6–A7

lenskyä televisio-ohjelmassa ja vaatinut tätä tekemään diilin, jossa Ukraina antaa maansa mineraalit Yhdysvalloille vastikkeeksi siitä tuesta, jota Ukraina on Yhdysvalloilta edellisen presidentin Joe Bidenin aikana saanut.

Kuva Trumpin edustamasta ahneuden ja itsekkyyden kulttuurista täydellistyi, kun hän muutaman kuukauden jälkeen presidentiksi nousustaan kehui kongressille pitämässä puolentoista tunnin puheessa omia saavutuksiaan ja haukkui maan aikaisempia presidenttejä saamattomuudesta. Trumpin puheet ja käyttäytyminen osoittavat, kuinka itserakas ja ahne hän on. Koska hänen kaltaisensa henkilö on tullut valituksi Yhdysvaltojen presidentiksi, tämä osoittaa, että hän ratsastaa ajallemme tyypillisen itsekkyyden ja ahneuden aallonharjalla. Toisin sanoen Trump sekä edustaa että vahvistaa ahneuden ja itsekkyyden aikaa, ollen sen elävä symboli.

Ahneuden ja itsekkyyden aika on hiipinyt myös meidän maamme työpaikoille. Saamme todistusaineistoa ahneuden ja itsekkyyden ajan hengestä sekä sille tyypillisen koodiston kirjoittamattomista säännöistä seuraamalla työpaikkojen tapahtumia. Esimerkkejä koodiston olemassaolosta on mahdollista itse kunkin kerätä omalta työpaikaltaan, kunhan vain osaa niitä oikealla tavalla etsiä. Valitettavasti vain työpaikoilla ahneuden ja itsekkyyden koodisto on paljon kätkeymää kuin uutisten kertomissa tapahtumissa. Lisäksi tuo koodisto liittyy moniin muihin tavanomaisina pidettyihin ilmiöihin.

*Eräässä teknisen alan asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät istuivat hiljaa maisemakonttorissa ja näyttivät uppotuvan työhönsä. Kun puhelin soi, siihen vastattiin hiljaisella äänellä. Joskus työntekijät keskustelivat keskenään maisemassa työasioista asiallisella ja lyhyellä tavalla. Kun työpaikalla järjestettiin juhlat, ne vietettiin työpaikan vastaantuloaulassa kahviautomaatin läheisyydessä. Kaikki kokoontuivat yhteen, mutta juuri kukaan muu kuin organisaation tekninen johtaja ei sanonut mitään. Toimitusjohtajakin tyytyi katselemaan sivusta, kun tekninen johtaja piti noin tunnin kestävän monologin, jonka aikana hän ehti kertoa puujalkavitsin poikineen. Häntä hännystelevät työntekijät olivat hänen ympärillään ja olivat osoittavinaan suosiotaan. Muut katselivat pälyillen sivusta.*

# Miksi Suomen talous ei kasva?

Työelämää kauan seuranneena väitän, että maamme talous junnaa suurimmaksi osaksi paikallaan, koska:

- Organisaatioissa ja niiden johtamisessa on juututtu käyttämään vanhanaikaisia menetelmiä. Näitä menetelmiä pidetään itsestään selvyyskinä. Siksi niiden käyttöä ei edes huomata.
- Vanhanaikaiset menetelmät aiheuttavat paljon haittavaikutuksia, joiden syynä pidetään henkilöstöä, vaikka todellinen syy onkin organisaatioissa ja johtamisessa.
- Käytetyt menetelmät piilottautuvat puitteisiin, jotka suorastaan estävät jokaisen ihmisen parhaiden puolien esille nousun. Paha kyllä ne estävät myös työyhteisöjen joustavan ja innovatiivisen toiminnan.

Kirjassa esitetään vanhakantaiseen kulttuuriin liittyviä lieveilmiöitä, haittoja, joita pitää korjata. Tilanteen korjaaminen ei ole helppoa. Se vaatii jokaista henkilöä itse korjaamaan omaa toimintaansa, työskentelipä hän missä asemassa hyvänsä.

Helppoja ratkaisuja ei ole. Kaikkien panosta tarvitaan.

**PAULI JUUTI** on valtiotieteen tohtori, emeritusprofessori ja tietokirjailija. Hän on kirjoittanut yli 70 työelämään ja johtamiseen liittyvää kirjaa.

**BoD**



9 789528 913979