

# **KULUTTAJAKANSALAISET TULEVAT!**

**Miksi työn johtaminen muuttuu?**

**Ilkka Halava – Mika Pantzar**



**www.eva.fi**

EVAn kotisivuilla raportteja, puheita ja  
artikkeleita suomeksi ja englanniksi.  
Raportit ovat ladattavissa EVAn kotisivuilta.

Kustantaja: Taloustieto Oy

Kansi: Antti Eklund

Painopaikka: Yliopistopaino, Helsinki 2010

ISBN 978-951-628-504-0

## Esipuhe

Työ ei ole kuin ennen. Kun viime vuosisadalla ryhdyttiin työhön, se oli usein elämänmittainen valinta. Nyt ammattiuskollisuuden ja yritysuskollisuuden tilalle ovat tulleet vaihtuvat työsuhteet. Työpaikka ei ole enää se yksi ja sama peltosarka, jota viljellään leivän toivossa. Uusi työelämä on market, jossa työntekijä shoppailee itselleen mieluisia valintoja.

Tämä shoppailija on aikamme ihminen, kuluttajakansalainen.

Ilkka Halavan ja Mika Pantzarin raportti on kuluttajakansalaisen muotokuva. Se katsoo maailmaa kuluttajakansalaisen silmin ja yrittää tehdä näkyväksi hänen ajattelutapojaan.

Kuluttajakansalainen on itsetietoinen. Hänellä on voimakas käsitys itsestään lisäarvon tuottajana. Hän epäilee linjaorganisaatiota ja puhuu itseohjautuvuudesta. Hän on vaativa, yksilöllinen eikä automaattisesti yritykselle niin lojaali kuin isänsä tai isoveljensä. Hän haluaa Omaa Aikaa.

Jos ymmärrämme kuluttajakansalaisen ajattelutapaa, voimme paremmin ymmärtää eräitä työelämän ilmiöitä ja mysteerejä.

Aiemmin, esimerkiksi, pidettiin luonnollisena pyrkimystä työuralla eteen- ja ylöspäin. Nykyisin ei ole itsestään selvää, että tarjous esimies- asemasta otetaan ehdoitta vastaan. Kuluttajakansalaisuus ja sen voimakkaasti korostama valinnan mahdollisuus voi osaltaan selittää asiaa. Kuten kirjoittajat toteavat, esimiestehtävät tarkoittavat epämukavaa asettumista ”lineaarisen tulosodotuksen ja todellisuuden poukkoilevan suoritustason väliin”.

Raportin sävy on tarkoituksellisen poleeminen ja kärjistetty. Tämän vuoksi raportti ei aina katso kuluttajakansalaista kaikista mahdollisista kulmista. Näin ollen kaikkia raportin havaintoja tai johtopäätöksiä ei pidä lukea EVAn kannanotoksi.

Rajattomat valinnan mahdollisuudet eivät ole yksiselitteisen myönteinen asia. Liiallisista valinnoista saattaa seurata turhautumista ja tarkoituksettomuuden tunnetta. Työntekijä ei näe selkeitä maaleja ja tavoitteita. Niiden tilalla on strategista pajatusta ja katkeamaton budjettien ja raporttien virta.

”Työelämän haasteena on tunnistaa käytännöt, jotka tekevät työstä ja työnteosta latteaa toimintaa, jota työntekijä sietää vain ulkoistamalla itsensä henkisesti työtilanteesta toisaalle”, Halava ja Pantzar kirjoittavat. Siinä on valmis banderolli työelämän kulttuurivallankumoukseen.

Helsingissä 20. syyskuuta 2010

Matti Apunen  
Johtaja

## Lukijalle

Kuluttajakansalainen työelämässä on teema, jota ei tietääksemme ole juurikaan tarkasteltu tieteellisessä tutkimuksessa. Ilmiö sinänsä on kuitenkin tuttu lähes jokaiselle. Esimerkkeihin työn eetoksen muutoksesta törmää jatkuvasti. Pamfletillamme haluamme haastaa ensisijaisesti johtamisen parissa työtään tekeviä pohtimaan niitä työmarkkinoilla tapahtuvia muutoksia, jotka liittyvät kuluttaja-asenteen leviämiseen myös työelämään.

Emme suinkaan väitä, että kaikki työ sinänsä muuttuisi ennakoimaamme, elämyksiä korostavaan suuntaan, vaikka työvoiman arvostukset tähän suuntaan muuttuisivatkin. Kun kuitenkin keskustelua työn ilosta, kilpailuedusta ja työyhteisöjen hyvinvoinnista jatketaan, ei kuluttajakansalaisen näkökulmaa voida ohittaa. Työyhteisöt ovat kehityspolullaan yhä useammin jo kokeilleet tyypillisiä, nopeasti tepsiviä kehittämisen keinoja. Nyt tarvitaan uutta ajattelua. Alkaneen vuosikymmenen haasteet löytyvät rakenteista ja systeemiseltä tasolta. Näiden johtamiseen emme välttämättä ole harjaantuneet. On uusien kysymysten aika, sillä parempien vastausten löytäminen olemassa oleviin kysymyksiin ei enää riitä.

Kiitämme hyödyllisistä kommenteista Ilkka Haavistoa, Kimmo Kajastetta, Minna Lammia, Risto E. J. Penttilää, Jouko Salakkaa ja Janne Tienaria. Kiitämme myös EVAn työelämähankkeen ohjausryhmää työn aluksi käydyistä rakentavista keskusteluista. Tässä raportissa esitetyistä näkemyksistä ja johtopäätöksistä vastaamme luonnollisesti itse.

Helsingissä 14.9.2010

Ilkka Halava & Mika Pantzar



# SISÄLLYS

ESIPUHE

LUKIJALLE

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>MITÄ KULUTTAJAKANSALAIKUUS ON?</b>	<b>12</b>
	2.1 Kuluttajakansalaisuuden lyhyt historia	12
	2.2 Millaisia kuluttajakansalaiset ovat?	17
	2.3 Mikä liikuttaa kuluttajakansalaista?	20
<b>3</b>	<b>KULUTTAJAKANSALAINEN TÖISSÄ</b>	<b>23</b>
	3.1 Yhdenmukaisuudesta luopumisen tuska	23
	3.2 Työn roolin muutos	26
	3.3 Työn tarjonnan ja suorittamisen muutos	30
	3.4 Ajankäytön haasteet ja ratkaisut	32
	3.5 Seniorit: ongelma vai voimavara?	34
	3.6 Nuoret muuttavat kaiken?	36
<b>4</b>	<b>MITEN TYÖELÄMÄ MUUTTUU</b>	<b>39</b>
	4.1 Valinnanvapaus vie työelämää	39
	4.2 Katseet työkuulttuuriin	40
	4.3 Irti järjestelmäkeskeisyydestä	42
	4.4 Mittaamisen ja palkitsemisen tulevaisuus	43
	4.5 Hierarkioista projekteihin	46
	4.6 Johtaminen, esimiestyö ja Me työyhteisössä	47
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO</b>	<b>50</b>
	5.1 Suomi suunnannäyttäjänä	51
	5.2 Työn kuusi muutosta	53
	<b>VIITTEET</b>	<b>57</b>
	<b>KIRJALLISUUTTA</b>	<b>58</b>





# 1 Johdanto

Työelämä tunkeutuu yhä syvemmälle ihmisten arkeen uuden tekniikan ja yhä kilpailullisemmaksi muuttuneen maailman myötä. Vapaa-aika on muuttunut suhteelliseksi käsitteeksi. Tavoitettavissa ja valmiudessa oleminen on odotusarvo. Töiden tekeminen ”omalla ajalla” on sääntö, ei poikkeus. Onko käynyt niin, että työ ei ole enää ihmisen keino paremman elämän tavoittelussa, vaan ihmisestä on tullut työnsä jatke ja sen vanki?

Näin ei välttämättä ole. Tässä raportissa keskustelemme käänteisestä mahdollisuudesta: Mitä tapahtuu, jos nykyihmisen omaehtoiseen luovuuteen pyrkivä elämänasenne alkaa tunkeutua yhä selkeämmin työelämään? Jospa yksilöt haluavat ratkaista työn ja arjen ristiriitaisten paineiden (work-life balance) ongelman oman arkensa eivätkä niinkään organisaatioiden ehdoin? Se, että neljä viidestä varhaisessa keski-ikässä olevasta suomalaisesta naisesta haluaa vaihtaa palkankorotuksensa vapaa-aikaan<sup>1</sup>, kertoo niin työelämän kuin koko markkinataloudenkin kehittämisen merkittävästä haasteesta. Suomalaisen työelämän kehittämisestä tähän saakka vastannut järjestelmä ei näytä pystyvän vastaamaan yksilön ajankäytön autonomiaa koskeviin toiveisiin. Työelämän perinteinen sääntely ylhäältä alaspäin on hampaaton tämän haasteen edessä. Siksi uskomme, että yksilön mahdollisuus päättää arkisen tekemisensä rytmeistä nousee lähitulevaisuuden hyvinvointi- ja työmarkkinapolitiikan keskiöön, niin kodeissa kuin työpaikoillakin.

**Väitämme, että tulevaisuuden työelämän malli** ei ehkä löydy niinkään kiihkeästi materiaalista hyvinvointia hamuavan aasialaisen *tuottajakansalaisen* elämäntavasta, vaan pikemminkin pohjoismaisen, omassa elämässään merkityksellisyyttä tavoittelevan *kuluttajakansalaisen* elämäntavasta. Tukea tälle oletukselle antavat arvo- ja asennetutkimukset, joiden mukaan palkan tai uralla etenemisen tavoitteet ovat jäämässä taka-alalle samalla kun työn merkityksellisyyden ja omaehtoisuuden rooli on kasvamassa. Myös vapaa-ajan arvostus on kasvanut viime vuosikymmenien aikana kaikissa ikäluokissa, kaikkein vahvimmin nuorien joukossa, samalla kun vapaa-ajan määrä on kasvanut. Ajankäytön arkkitehtuurin ongelmista kertoo kuitenkin se, että samaan aikaan, kun

vapaa-aika on määrällisesti lisääntynyt, on kiireen kokemus ja tyytymättömyys ajankäyttöön voimistunut lähes kaikissa länsimaissa.

Muutoksen ehkä tärkein aspekti – ja raporttimme varsinainen fokus – on kuitenkin siinä, kuinka työn johtaminen ja työkuultuuri muuttuvat siirryttäessä työn välineellistä luonnetta korostavan tuottajakansalaisen työelämästä työn merkityksellisyyttä korostavan kuluttajakansalaisen työelämään. Näkökulmamme on siis työn tarjonnan – erityisesti työvoiman laadun – muutoksessa ja tätä seuraavissa johtamisen haasteissa. Kuluttajakansalaisuus on yhteinen nimittäjä näille muutoksille. Kyse ei ole pelkästään siitä, että kuluttajuudesta on tullut yhteiskunnan keskeinen mekanismi ja malli tavaroiden, palveluiden ja yleisemminkin hyvinvoinnin jakamiselle kansalaisille.

**Kuluttajakansalaisuudessa kyse on ennen kaikkea siitä**, että kuluttaja-asenne tunkeutuu alati uusille elämän osa-alueille, myös työelämään. Tuottaja- ja kuluttajakansalaisen yksinkertaistavaa erottelua perustelemme kirjoituksemme ensimmäisessä jaksossa. Työmarkkinoiden murroksessa ei niinkään ole kyse esimerkiksi nykynuorison erityislaatuisuudesta vaan pikemminkin uuden, enemmän kuluttajuutta kuin tuottajuutta korostavan aikakauden synnystä. Se, että nuoret näyttävät ensimmäisenä mallia, liittyy siihen, että työmarkkinoille on tullut ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut ja kasvatettu pikemminkin modernin kuluttajuuden kuin perinteisen työnteon oloissa. Perustelemme siirtymää kuluttajakansalaisten aikaan arvo- ja asennetutkimuksen, historian tutkimuksen ja motivaatiotutkimuksen avulla.

Omaa elämäänsä etsiviä nörttejä, elämän taiteilijoita, leikkiviä aikuisia, vapaaehtoisia ja talkootyövoimaa johdetaan eri tavalla kuin vanhanaikaisia organisaatioihmisiä (”organization man”), kellokortin mukaan toimivia duunareita ja virkamiehiä. Raportin toisessa pääjaksossa pohdimmekin erityisesti suomalaisen työelämän tulevaisuutta. Miten kuluttajakansalaisia johdetaan? Minkälaisia talouden uusiutumisen edellytyksiä yksilö- tai kuluttajapohjainen organisoituminen mahdollistaa? Miltä kuluttajan ja kansalaisen arjen organisoinnin malli näyttää tulevaisuuden työelämässä? Todennäköisesti kertaalleen jo vanhanaikaisina hylätyt inhimilliset johtamisopit ja uudet itseorganisoitumisen tavat tulevat toinen toisiaan. Esimerkiksi kiittämisen ja empatian osoittamisen taito tai fyysinen kohtaaminen saattavat tulevaisuuden työmarkkinoilla

yhdistyä uudenlaiseen, hierarkiatasoa ylittävään avoimeen kommunikaatioon ja oppimismalleihin. Tuorein motivaatiotutkimus vahvistaa, että inhimillinen ja toimiva vuorovaikutus onkin yksi merkittävimpiä syitä huippusuoritusten taustalla. Tätä korostaa esimerkiksi Daniel Pink tuoreessa ja stimuloivassa kirjassaan *Drive*.<sup>2</sup> Hänen mukaansa huippusuoritukset perustuvat toimivien ihmissuhteiden lisäksi suureen autonomiaan ja systemaattiseen osaamisen kehittämiseen. Porkkana ja vitseivät ole tehokkain tapa johtaa nykyaikaisia tieto-organisaatioita.

Raporttimme päätteeksi kokoammekin joukon havaintoja ja suosituksia, joiden toivomme olevan hyödyllisiä kaikkien kuluttajakansalaisia työllistävien tahojen arjessa. Omasta arjestaan huolen kuluttajakansalaiset kantavat itse.

# 2 Mitä kuluttajakansalaisuus on?

## 2.1 Kuluttajakansalaisen lyhyt historia

Kullekin ajalle on ominaista oma henkensä, teknologiansa ja organisatiomuotonsa. Kauppa, tuotanto ja pääoma ovat kukin vuorollaan olleet talouden vetureina ja vaurauden lähteinä. Oman ajanjaksomme henki on itsestään selvästi kuluttajuus. Historiallisessa katsannossa sen valtakausi on kuitenkin varsin nuori.

Kulutuksesta tuli tunnustettu ja tunnustettu talouden osa vasta 1900-luvulla. *Kauppahuonekapitalismin* (1700-1800) aikaan vaurastuminen kohdistui ainoastaan harvoihin etuoikeutettuihin: verotusoikeuden omaaviin aatelisiin, laivanvarustajiin ja kauppiaisiin. Englanti johti kehitystä, josta syntyi teollinen vallankumous. Kehitykseen vaikutti oleellisesti mm. keskuspankin, vakuutuslaitosten ja pankkien perustaminen sekä osakeyhtiölainsäädännön aikaan saaminen.

Kauppahuonekapitalismin aikaan pienen yläluokan kulutus kohdistui ruokaan, huonekaluihin, vaatteisiin ja linnoihin. Markkinatalous koski suurta osaa ihmisistä välttämättömien tuontituotteiden (mausteet, suola, sokeri yms.) muodossa. Vaihetta, jossa yläluokka alkoi arvostaa tuotteiden uutuusarvoa ajan patinan sijaan, on pidetty yhtenä kulutusyhteiskunnan varhaisvaiheena.<sup>3</sup> Uutuuksien arvostus edisti sittemmin vaatteiden teollisen massavalmistuksen ja *teollisen kapitalismin* (1800-1900) nousua. Tässä vaiheessa myös keskiluokka alkoi vaurastua. Länsimainen elämä kuitenkin organisoitui pitkälti kollektivististen ihanteiden ohjaamana aina toiseen maailmansotaan asti, eikä kuluttajilla nähty erityistä roolia talouden dynamiikassa ehkä Yhdysvaltoja lukuun ottamatta.

**Sodan jälkeisenä aikana asetelma on kääntynyt** kuitenkin lähes pääläelleen. Uusinta talouden jaksoa voidaan kutsua ”kuluttajavetoiseksi finanssi- ja elämystaloudeksi” tai *kuluttajakansalaisuuden* ajaksi. Se poikkeaa aikaisemmista kehitysvaiheista siinä, että yhteiskuntaa ei enää voida jakaa selkeästi esimerkiksi omistavaan luokkaan ja työtä tekevään

luokkaan. Mikään yksittäinen talouden instituutio tai toimija ei enää hallitse kokonaisuutta. Kuluttajasta on tullut massiivinen ja tärkein markkinavoima.

Nykyaikaisessa kuluttajakansalaisessa on ainakin kolme piirrettä, jotka ovat tulleet todeksi vasta viime vuosisadan vaurastumisen, valistuksen ja taloudellisen ajattelun kehittymisen myötä:

- 1) Valinnat perustuvat ensisijaisesti *yksilöiden omiin intresseihin*. Kuluttajakansalainen kokee oikeudekseen (ja nykyään melkein velvollisuudekseen) tehdä valintoja markkinoilla ensisijaisesti omien tarpeidensa mukaisesti.
- 2) Valinnat perustuvat *tiedon jobdonmukaiseen käyttöön*. Kuluttajakansalainen tuntee taloudellisen käyttäytymisen hyveet, johon kuuluvat mm. hinta- ja laatutietoisuus ja yleisemmin itsekuri monien mahdollisuuksien edessä. Käytännössä markkinaosapuolena toimimiseen kuuluvat myös virheet ja virheistä oppiminen.
- 3) *Valinnoilta ei voi välttyä*. Samaan aikaan kun valinnan vapaus markkinoilla on kasvanut, valinnan vapautemme osallistua kulutusyhteiskuntaan on vähentynyt. Nyky-Suomessa kuluttajakansalaiseksi synnyttään ja kulutusyhteiskuntaan kuulutaan lähes väistämättä.

1900-luvun alkupuoliskon Suomessa kuluttajakansalaisuuden tietoja, taitoja ja asenteita opiskelivat niin lapset kuin aikuisetkin. Kuluttajan suvereniteetti, tai halujen mukaisen laskelmoinnin mahdollisuus, oli monelle kaukainen ajatus. Tuolloin valtaosa ihmisistä koki kuuluvansa maaseutuyhteisön luonnonjärjestykseen, jossa puhtaasti itsekeskeiselle tahdolle ja haluulle oli vähän purkautumisväyliä. Vastaavasti työelämässä työntekijän ajateltiin sopeutuvan omaan asemaansa ja tilanteeseensa. Näin ei enää ole. Nykyään kasvaessaan aikuiseksi jokaisesta suomalaisesta tulee lähes automaattisesti täysivaltainen ja osaava kuluttajakansalainen.

**Voidaan kysyä, onko kuluttajuuteen kasvaminen jo syrjäyttänyt Suomessa tuottajuuteen ja työelämän arvoihin kasvamisen prosessin, joka hallitsi vielä 1950-luvun Suomessa.** Mikäli näin on, tuottaja-arvoihin pohjautuvalla työelämällä on edessään kaksi vaihtoehtoa: joko muuntua enemmän kuluttajuuden henkeä kunnioittavaksi tai sitten käynnistää mittava kampanja tuottaja-arvojen, esimerkiksi työssä uhrautuvuuden ja säästäväisyyden puolesta.

Viiimeisten vuosikymmenien aikana, samalla kun länsimaissa suhtautuminen kulutukseen on muuttunut myötäsukaisemmaksi, myös kuluttajien motivaatioperusta on oleellisesti muuttunut. Yhdysvalloissa utilitaristisesta hyötyajattelusta ja puutetaloudesta alettiin siirtyä yhä enemmän ekspressiivisten arvojen (vitalismi, itseilmaisuus, identiteetti, elämyksellisyys<sup>4</sup>) arkeen jo ennen 1900-luvun puoliväliä. Euroopassa tämä vaihe ajoittui 1960-luvulle. Tämä sama muutos tulee näkymään lähivuosikymmenien aikana myös työelämässä. Uskomme arvotutkija Ronald Inglehartin tavoin, että suunnan näyttäjä tässä kehityksessä ei ole Yhdysvallat vaan pikemminkin Skandinavian maat.

**Kuluttajakansalaisuuden synnyn mahdollistivat** 1800-luvun lopun massateollisuuden, -jakelun ja liikenteen innovaatiot, joiden myötä kulutusyhteiskunta levisi ja demokratisoitui. Ilman vastavoimia kehitys ei kuitenkaan tapahtunut. Nykypäivän näkökulmasta on yllättävää, että vielä 1900-luvun alussa taloudellinen eliitti vastusti tavallisten ihmisten vaurastumista ja erityisesti vaurauden näyttämistä kuluttamalla. Gary Cross on lukuisissa teoksissaan osoittanut, että länsimaissa pelättiin nousevan työväenluokan käyttävän lisääntyvää vapaa-aikaansa väärin yhtäältä työkykyään heikentäen ja toisaalta poliittisesti aktivoituen. Muun muassa urheiluseuratoimintaa ja raittiusliikettä kehitettiin osin työväen luokan aktiivisuuden vinoutumien ehkäisemiseksi. Näin tehtiin Suomessakin ja myös niin sanotun sosiaalisen asuntorakentamisen taustalla oli ainakin osin pelko vääränlaisten kulutustottumusten synnystä. Esimerkiksi Tapiolan puutarhakaupungin rakentamisen taustalla oli vielä 1950-luvulla tämän kaltainen väestöpoliittinen huoli, jota luonnehti sekä anti-urbanismi että anti-konsumerismi.

1900-luvun alussa jopa kuluttajakapitalismin kotimaassa Yhdysvalloissa vaadittiin radikaalisti uudenlaista ajattelua ennen kuin kuluttajat hyväksyttiin oman elämänsä parhaina asiantuntijoina ja oikeutettuina talouden toimijoina. Tuottajakeskeisessä ajattelussa kulutus näyttäytyi lähinnä voimavarojen tuhlauksena. Thorstein Veblenin kriittiset kirjoitukset naisten kerskakulutuksesta tai Thomas Edisonin yritykset ohjata tyhmää kansaa uskonnollisten ja isänmaallisten valistuselokuvien piiriin edustivat runsas sata vuotta sitten tuottaja-arvojen valtavirtaa. Henry Ford ja George Eastman (Kodak) olivat ensimmäisiä liikkeenjohtajia, jotka ymmärsivät, että tavalliset ihmiset, jopa naiset, muodostavat merkittävän ja kehityskelpoisen markkinan. Vaikka Henry Ford näki

suorastaan vallankumouksellisesti ensimmäisenä autotehtailijana duunarin myös kuluttajana, hänen käsityksensä työnteosta edustivat vahvasti hierarkkista mallia: ensiksi tulee systeemi, sitten vasta ihminen. Systeemikeskeinen fordismi sai sittemmin suurimman kannatuspohjansa 1930-luvun Neuvostoliitossa amerikkalaisten konsulttien myötävaikutuksella.

Varhaiset kuluttaja-aktivistit korostivat tuotannon ja kulutuksen vastakkainasettelua. Yrittäjien epärehellisyys estämiseksi vaadittiin ja saatiin aikaan muun muassa tuotannon ja jakelun hygieniää parantavaa lainsäädäntöä. Myös Suomessa varhainen kuluttaja-aktivismi kumpusi talousjärjestelmään kriittisesti suhtautuvasta (edistyksellisestä) osuustoiminnasta. Termi ”kuluttaja” yleistyiikin ensimmäiseksi osuustoiminnan piirissä ja vasta 1960-luvulla sen käyttö yleistyi myös muun elinkeinoelämän piirissä.

### **Kuluttajakansalaisuus astui merkittävän askeleen eteenpäin**

suuren laman aikana, jolloin vahvistuivat, paitsi taloustieteen käsitys kulutuksesta talouden tasapainottajana (Keynes ja ”New Deal”), myös uudet ”kulutuksen ammattikunnat”, teollinen muotoilu ja tieteellinen mainonta. Suuren laman aikana muotoilijat ja mainosmiehet alkoivatkin kilpailla kyvyissään luoda uusia kuluttajatarpeita. General Motors ja yrityksen legendaarinen johtaja Alfred P. Sloan ottivat aktiivisen roolin nimenomaan yksityisen kulutuksen edistäjinä. Tämä näkyi selkeästi esimerkiksi Chicagon 1933 ”Edistyksen vuosisata” ja New Yorkin 1939 ”Tulevaisuuden maailma” -maailmanäyttelyiden autoteollisuuden osastoilla. Sittemmin ”kulutus osana demokratian edistämistä” -ajattelu muodosti tärkeän osan Yhdysvaltain kehitysmaa- ja ulkopoliittikkaa. ”Ihmiskasvoisesta kapitalismista” kertovasta messutoiminnasta tuli yhdysvaltalaiselle kulttuurivaihtopropagandalle tärkeä väline kommunismin leviämisen estämiseksi. Kulutusyhteiskuntaa kuvaavia messuja alettiin järjestää erityisesti kylmän sodan rautaesiripun taakse, josta ne rantautuivat myös Suomeen suuren julkisuuden saattamina.

Euroopassa koko kansan kuluttajayhteiskunta sai alkunsa amerikkalaisen mallin mukaisesti vasta toisen maailmansodan jälkeen, vaikka jo 1920-luvulla monet auton ja jääkaapin kaltaiset uutuudet olivat saavuttaneet vanhan mantereen kuluttajien tietoisuuden. Kylmän sodan aikana amerikkalaiset tarjosivat yksityistä kulutusta poliittisesti tasapainottavana voimana erityisesti sodan hävinneille Saksalle ja Japanille,

mutta myös Suomelle ja Itä-Euroopan maille ja tässä he usein myös onnistuivat<sup>5</sup>. Vielä köyhyydestä kärsivissä maissa erityisesti yhdysvaltalaisella populaarikulttuurilla oli merkittävä rooli. Esimerkiksi Valitut Palat ja Aku Ankka saavuttivat Suomessa maailman suurimman suhteellisen levikin jo 1950-luvulla.

**Kuluttajakansalaisuuden ihanteen leviäminen** ajoittuu lähes kaikissa Euroopan maissa joitakin vuosikymmeniä myöhemmäksi kuin Yhdysvalloissa. Laajamittaisesti kuluttajien ja kulutuksen rooli talouden kiertokulussa alettiin tunnistaa vasta jälleenrakentamisen oloissa, jolloin kuluttaminen alettiin nähdä työvoiman uusintamisen ja uusiutumisen välineenä. Suomessa Pekka Kuusen *60-luvun sosiaalipolitiikka* -kirjaa on pidetty tällaisen ajattelun yhtenä rajapyykkinä. Matka kymmenen vuotta aikaisemmin julkaistusta pääministeri Urho Kekkosen pamfletista *Onko maallamme malttia vaurastua*, oli henkisesti pitkä. Kekkosen politiikan ytimessä oli säästäväisyys, talonpoikainen eetos ja kulutuksesta pidättäytyminen. Voidaan sanoa, että nykyisen kaltainen yksilön tarpeen tyydytystä palveleva kulutusyhteiskunta sai Suomessa alkunsa vasta 1960-luvulla. Tällaista tulkintaa tukevat lukuisat suomalaiset tutkimukset mainonnan ja erityisesti televisiomainonnan historiasta. Samaa viestiä välittävät myös pankkien historiaa kuten myös muuttuvia asuimielmiä koskevat tutkimukset.

1960-luvun Suomessa kävi yhä selvemmäksi, että modernin kuluttajakansalaisen kuuluu toimia enemmän omaa etuaan ja tarpeitaan ajatellen kuin tuotannon tai kansakunnan tarkoitusperiä palvellen. Kulutus ei enää määrätynyt kansallisten etujen (ja rajojen) vaan yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Arvo- ja mielipidetutkimus kertoo, että kuluttajakansalaisuus on sittemmin kuitenkin muuttunut vähemmän materiaa arvostavaan suuntaan. Vielä 1960-luvun alun suomalaisen keskeiset elämän unelmat liittyivät kestokulutushyödykkeiden hankintaan. Oma asunto, televisio ja auto olivat monen haaveissa. Ajan myötä toiveet ovat muuttuneet vähemmän materialistisiksi, ja nykyään toiveilistan huipulla ovat terveys ja maailmanrauha. Käsityksemme on, että BRIC-maissa eli Brasiliassa, Venäjällä, Intiassa ja Kiinassa eletään nyt vastaavaa ultramaterialistista aikaa kuin Euroopassa vielä 1950- ja 1960-luvuilla.

Kuluttajakansalaisuus on siis kaikkea muuta kuin itsestään selvä tai pysyvä talouden evoluution tuotos. Kuluttajakansalaisuus on kehitty-



nyt pala palalta. Mikä oleellisinta, kun vielä 50 vuotta sitten suurten ikäluokkien ollessa nuoria, suurin osa suomalaisista kasvoi ja kasvatettiin agraareihin tuottaja-arvoihin (esimerkiksi pitkäjänteisyyteen, säästäväisyyteen ja velvollisuudentuntoon), kasvavat tämän päivän suomalaiset vastaavalla tavalla kuluttajakansalaisiksi, joille oma tahto ja nautintokeskeinen kokemusmaailma ovat oleellinen elämäntapaa organisoiva voima. Todennäköisesti tulevaisuuden työelämässä merkityksellisyttä etsitään myös muulta kuin työstä. Tällöin materiahan hamuaminen ei ehkä ole tärkein elämää ohjaava voima.

## 2.2 Millaisia kuluttajakansalaiset ovat?

Modernin yhteiskunnan merkittävimpiä saavutuksia runsas sata vuotta sitten oli omasta historiastaan tietoisien ja omaa tulevaisuuttaan rakentavan kansalaisen synnyttäminen. Miljardien pienten kulutus päätösten seurauksena runsaassa sadassa vuodessa Suomeen syntyi elinvoimainen talous ja hyvinvoiva kansa, joka tänään näkyy esimerkiksi maailman parhaan koulutuksen ja terveimmän nuorison muodossa. Nyky-yhteiskunnassa taloutta tai tekniikkaa ei enää tarvita pelkästään puutteen ongelmien ratkaisuun. Kyse on jostakin mutkikkaammasta, kuten esimerkiksi ”onnenpaikkojen ja onnentilojen” luomisesta<sup>6</sup>.

**Uskomme, että arkinen elämä harrastuksineen** ja itseohjautuvine ajankäyttötapoineen on rikkaan elämän ytimessä tulevaisuudessa vielä korostuneemmin kuin tänä päivänä. Tällaisen näkemyksen esittivät jo 1960-luvulla kuuluisat yhdysvaltalaiset konservatiivifuturologit Herman Kahn ja Anthony Wiener kirjassaan *The Year 2000*. Sittemmin jälkimaterialistisen yhteiskunnan gurut Daniel Bell ja Ronald Inglehart ovat empiirisissä tutkimuksissaan osoittaneet näin todellakin käyneen. Tosin Yhdysvallat, josta nämä ajatukset ovat lähtöisin, on poikennut kansainvälisestä linjasta siinä, että amerikkalaisten vapaa-aika on pikemminkin supistunut kuin kasvanut viimeisinä vuosikymmeninä. Konservatiivisten elämänarvojen suhteen Yhdysvallat on pikemminkin jälkijunassa kuin edelläkävijä.

Kattavimman ja luultavasti luotettavimman kuvan globaalista arvo-murroksesta tarjoavat Ronald Inglehartin *World Values* -tutkimukset.<sup>7</sup>

Inglehartin mukaan maailma ei ole amerikkalaistumassa vaan skandinavisoitumassa. Tutkimusaineistoa on kerätty jo 1980-luvulta asti ja kymmenientuhansien haastatteluiden myötä Inglehart on päätenyt väitteeseen, jonka mukaan globaalilla tasolla ollaan siirtymässä jälki-moderniin aikaan, jossa *yksilö ja elämykset* korostuvat. Vaurastumisen ja demokraattisten instituutioiden kehityksen sekä sukupuolten tasa-arvoistumisen myötä juuri Skandinavian maat ovat olleet muutoksen edelläkävijöitä. Inglehartin mukaan paradoksaalisesti yksilöllistyminen on tapahtunut maissa, joissa hyvinvointiyhteiskunnan kollektiiviset turvarakenteet ovat olleet vahvoja. Pohjoismaiden menestys saattaa johtua osin siitä, että hyvinvointivaltio jakaa yksilöiden ja yritysten riskejä järjestelmän sisällä<sup>8</sup>. Esimerkiksi hyvä työttömyysturva vähentää yksilön tasolla työpaikan menettämisestä koituvaa taloudellista riskiä. Yritysten tasolla sama on näkynyt verrattain joustavina mahdollisuuksina vähentää yrityksen henkilöstöä taloudellisesti vaikeina aikoina. Osin näistä syistä on Pohjoismaissa suhtauduttu globalisaatioon vähemmän kielteisesti kuin monissa muissa maissa.

**Siirtymä traditionaalisesta moderniin ja modernista jälkimoderniin** arvomaailmaan voidaan tiivistää seuraavasti: ensiksi siirryttiin agraarista velvoiteyhteisöstä teolliseen suoritetalouteen ja sittemmin suoritetaloudesta kohti elämysyhteiskuntaa. Karkeasti yksinkertaistaen päätrendinä on ollut yksilöllistyminen ja viimeisessä vaiheessa myös instrumentaalisen, välineellisen ajattelun muuntuminen yhä enemmän kohti ekspressiivistä ajattelua, jossa itseilmaisulla ja myös tunteilla on tärkeä roolinsa.

Tällaista kehitystä voidaan kuvittaa vaikkapa urheiluhistorian avulla. 1900-luvun alun traditionaalisessa yhteiskunnassa urheilua leimasi joukkoliikkumisen järjestys ja kuri. Modernissa urheilussa tärkeäksi muodostuivat yksilölliset suoritukset: nopeus, pituus ja korkeus. Tahko Pihkala puhui mitattavissa olevasta ”rekordiurheilusta”. Jälkimodernissa liikunnassa keskeisimpiä ovat urheilun ja liikkumisen tuottamat elämykset. Kilpaurheilussakin yleisön kiinnostus kääntyy nykyään tulosten ja menestyksen ohella yhä useammin urheilijan henkilöön, persoonallisuuteen, mutta myös huippusuoritusten estetiikan korostamiseen.

Työelämässä arvomaailman muutos on edennyt siten, että käskyttämiseen perustuva esimoderni työelämä alkoi jäädä taka-alalle jo 1960-luvulla. Nyt eletään vielä mittari- ja mittaamisteknistä vaihetta ja ollaan

siihtymissä itseohjautuvuuden aikaan, mikä näkyy elämysten hamuamiseksi työelämässä yhtäläillä kuin vapaa-ajassa. Tämä tarkoittaa johtamiselle haasteita: ensisijaista ei olekaan enää tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen, vaan sen varmistaminen, että tavoitteet ovat työntekijänkin mielestä mielekkäitä ja motivoivia.

**Jälkmodernissa elämässä vapaa-aika on tärkeämpää kuin työ,** ja ystävät voittavat arvostuksessa sukulaiset. Perheen muuttuvaa roolia ennakooidessaan Inglehart tunnustaa kuitenkin erehtyneensä: perhearvot ovat pikemminkin vahvistuneet kuin heikentyneet, ja tämä näkyy myös Suomessa. Kysymys on nimenomaan perheen ja lähiyhteisön arvostuksen kasvusta, ei niinkään ”suvun” (kinship) arvostuksesta.

Inglehartin maailmankartalla suurin osa Amerikan, Afrikan ja Aasian maista kuuluu arvoiltaan yhä traditionaalisiin yhteiskuntiin, joissa perhearvot ja uskonnolliset sitoumukset ovat yhä kaikkein keskeisimmässä roolissa. Myös traditionaaliset auktoriteetit, kuten kirkko ja suku ovat voimissaan, ja ymmärrettävästi niukkuudessa elävien keskeisin huoli on hengissä säilyminen. Vaurastumisen myötä materialistiset arvot korostuvat entisestään kunnes tietyn vaurauden vaiheen jälkeen ne väistyvät jälkimaterialismin alle.

Inglehartin mukaan pitkät demokraattiset perinteet ovat myötävaikuttaneet siihen, että maailman individualistisimmat, mutta myös suvaitsevimmat kulttuurit löytyvät Suomesta ja Ruotsista. Muut Pohjoismaat, Hollanti, Saksa ja Sveitsi, kuuluvat samaan (protestanttien) ryhmään. Aborttiin, prostituutioon tai vaikkapa armokuolemaan ankaran kriittisesti suhtautuvia ihmisiä on näissä maissa kaikkein vähiten.

Työelämän näkökulmasta Inglehartin kiinnostavin tulos liittyy ihmisten keskinäiseen luottamukseen. Suomessa ja Ruotsissa kaksi kolmasosaa ihmisistä sanoo yleisesti luottavansa kanssaihmiin (kuten myös moniin instituutioihin). Tämän suurempaa luottamusta ei löydy muualta. Esimerkiksi Italiassa ja Espanjassa vain noin joka kolmas ihminen sanoo luottavansa kanssaihmiin. Yhdysvalloissa keskustelua luottamuksen ja sosiaalisen pääoman rapistumisesta käydään nykyään kiihkeästi. Sosiaalisten verkostojen häviäminen näkyy mm. siinä, että yhä useampi harrastaa keilailua yksin (”Bowling alone”) ja yhä useampi ruoka-annos nautitaan omissa oloissa (”Eating alone”).<sup>9</sup>

## 2.3 Mikä liikuttaa kuluttajakansalaista?

Alvin Toffler esitti jo 1970-luvun alussa, että tietotekniikka vapauttaa biologisen uutta luovan minämme agraarin ja teollisen järjestyksen keinotekoisesti tuottamasta järjestyksestä ja itsehillinnästä. Myös Inglehartin arvotutkimukset viittaavat tällaiseen kehitykseen. Monien visionäärien mukaan elämyksellisyyden nousu yhteiskuntaa ohjaavaksi voimaksi on ilmeistä. ”Elämysyhteiskunnasta” puhuttaessa helposti kuitenkin ajatellaan, että elämykset ovat vastakohta arkiselle elämälle ja kodille. Vapaa-aikatutkimuksen tulokset kertovat toista – arkinen koti-elämä harrastuksineen on rikkaan elämän ytimessä. Myös suomalaiset arvostavat eniten tavallista arkea: onnea on kävellä raittiissa ilmassa ja katsoa televisiota, harrastaa liikuntaa, tavata ystäviä, kuunnella musiikkia ja lukea lehtiä. Yhä useammalle meistä tärkeämpää kuin materian runsaus on se, että ei ole kiire, saa tehdä mitä haluaa ja voi olla oma aikansa herra. Koti on suoja virikkeiltä. Siellä voi laiskotella ja eristäytyä perheen ulkopuolisesta sosiaalisesta kanssakäymisestä.

Samalla kiireestä ja yksinäisyydestä on kuitenkin tullut monille meistä suurempia ongelmia kuin esimerkiksi ruuan tai lämmön riittävydestä. Raha ja onni eivät enää välttämättä asu saman katon alla, vaikka viimeisin tutkimus kertookin, että kansalaisten keskimääräinen koettu onnellisuus lisääntyy vaurauden kasvun mukana niissäkin maissa, joissa tulotaso on jo korkea.<sup>10</sup> Kansainvälisten onnellisuustutkimusten mukaan kaksi tärkeintä ihmisen onnellisuutta ehdollistavaa tekijää ovat yhtäältä sosiaalisten suhteiden toimivuus ja toisaalta rutiinien ja ennustettavuuden mukanaan tuoma arkinen turvallisuus. Kolmas, erityisesti suomalaisessa kulttuurissa onnellisuuteen vaikuttava tekijä on mahdollisuus toteuttaa itseään, eli suuri autonomia. Subjektivistia hyvinvointia kuvaavat onnellisuustutkimukset kertovat, että nykyihmiselle vapaa-ajan harrastukset ovat yhä selkeämmin keskeinen onnellisuuden lähde.

**Työnteon kulttuurin vallankumous** on jatkumoa historialliselle modernisaatiokehitykselle. Tulevaisuudessa tärkeimpiä työtä motivoivia tekijöitä ovat autonomia, mahdollisuus jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ja inhimillinen vuorovaikutus. Näin väittää Daniel Pink tuoreessa motivaatiotutkimusta käsittelevässä kirjassaan. Tällainen ajattelu on monella tavalla yhdenmukainen edellä hahmotetun kuluttajakansalaisen mallin kanssa. Oleellista on se, että kuhunkin yhteiskun-

nalliseen tilanteeseen liittyy omanlaisensa motivaatioperusta. Ihmisen varhaishistoriaa luonnehti hengissä pysymisen pakko. Yksilön sisäiset biologispohjaiset vietit ohjasivat valinnoissa. Tällöin sosiaalinen kanssakäyminen perustui usein pakkoon, väkivaltaan ja velvollisuudentunteeseen. Sosiologit kuvaavat tällaista organisoitumisen tapaa ”mekaanisen solidaarisuuden” käsitteellä. Yhteiskuntatieteet saivatkin alkunsa tällaisessa maailmasta. 1600- ja 1700-luvulla politiikkatutkimus ja poliisitiede<sup>11</sup> tähtäsivät kansan hallitsemiseen pakolla.

Nykyaikainen yhteiskuntatiede, erityisesti sosiologia ja taloustiede saivat alkunsa 1800-luvun lopussa, jolloin alkoi näyttää yhä ilmeisemmältä, että ihmisten käskeminen ja väkivallalla uhkaaminen ei ole tehokkain tapa organisoida maailmaa. Tällöin alettiin yhä enemmän korostaa ulkoapäin ohjautuvaa motivaatiota. Organisaatioihmistä motivoitiin porkkanalla ja vitsalla. Taylorismi sopi erinomaisesti tällaiseen maailmankuvaan. Toisteisessa ja ositetussa työssä mitattiin panoksia ja tuotoksia menestyksellä ja menestyksen saavuttamiseksi. Sosiaalinen kanssakäyminen ja talouden toiminta perustui jo tässä vaiheessa kuitenkin omakohtaisesti koettuun riippuvuuteen muista (orgaaninen solidaarisuus) eikä niinkään pakkovaltaan. Oleellista tälle ajattelulle oli tehdä ero työn ja vapaa-ajan välille. ”Byrokraattisen sopimuksen” mukaan toiminnot ja ajankäyttö lokeroituivat.

Daniel Pinkin mukaan uudelle vuosituhannele tultaessa ulkoinen motivaatio alkaa korvautua yhä enemmän sisäisellä motivaatiolla. Työn ilo ja sisältä päin ohjautuva ihminen on luovan työn ytimessä. Menestyvät organisaatiot elävät yksilöiden monimuotoisuuden varassa. Toisteisen työn rinnalle ja ohi tulee heuristinen ajattelutyö, jonka tuloksia ja etenkin panoksia on vaikea mitata. Byrokratian aikoinaan määrittelemän ajankäytön rajalinjat häviävät: työ tunkeutuu arkeen ja arki työhön.

Pink siteeraa lukuisia tutkimuksia, jotka osoittavat sisäisen motivaation ja suorituskyvyn suorastaan kärsivän vääränlaisista ulkoisista mittareista ja kannustimista. Huippu-urheilijalle, taiteen- ja tieteentekijälle, kuten yhtäläillä vapaaehtois- tai hyväntekeväisyystyötä tekeväälle tärkeimmät palkkiot ovat sisäisiä palkkioita. Myös yhteen hiileen puhaltamista vahvistavat kollektiivipalkkiot ja ei-materiaaliset kannusteet ovat usein keskeisiä.

On syytä painottaa, että kuluttajakansalaisen motivaation ymmärtäminen ei ole pelkkä työohjauksellinen detalji. Kyseessä on maailmaa

väkevästi muuttava voima. Kuluttajakansalaisuus ei syntynyt pelkästään markkinoiden evoluution seurauksena, vaan yhtälailla voidaan sanoa, että markkinat kehittyivät ja syntyivät taloudellisen kuluttajamaisen ajattelun kehittymisen seurauksena. Kuluttajakansalainen on yksi vaihe tätä kehitystä, ja seuraavaa voimme vain arvailla. Uskomme kuitenkin, että seuraavaksi näemme kuluttajakansalaisen muuttavan työelämää uudelleenlaiseen suuntaan.

# 3 Kuluttaja- kansalainen töissä

## 3.1 Yhdenmukaisuudesta luopumisen tuska

Suomalaisen työelämän muutospaineet kulmineoivat 2010-luvun työmarkkinoilla. Pienenevien ikäluokkien ja maahanmuuton myötä työvoiman rakenne muuttuu samalla kun kuluttajakansalaisuus muokkaa työn arvoja.

Työelämän käytäntöjen ja uudenlaisen arvoilmaston yhteensovittamisessa piilee yhtä aikaa uhka ja suuri mahdollisuus. Suomalaisen yhteiskunnan yhdenmukaisuus, perinteisesti vahva työorientaatio, toimivat yhteiskunnalliset järjestelmät sekä hyvä tiedonkulku ja informaatioteknologinen edistyneisyys voivat sopeutua kuluttajakansalaisuuteen mainiosti. Tällöin seurauksena olisi tehdyn työn tason ja tuottavuuden nousu.

**Viime aikojen keskustelussa kuluttajakansalaisuus näyttäytyy** yrityksille kuitenkin ensisijaisesti uhkana. Perinteisen ”työn etoksen” nähdään kadonneen ja itsensä toteuttamisen arvojen nousu on tulkittu työntekijöiden työnantajaan sitoutumisen ohenemiseksi, epärealistisiksi toiveiksi ja vaateiksi sekä suoranaiseksi nirsoudeksi.

Työpaikan saaminen synnyttää toki entiseen tapaan suurta kiitollisuutta, mutta se ei enää automaattisesti johda pitkäkestoiseen lojaliteettiin työnantajaa kohtaan. Työpaikkaa ei myöskään enää perinteiseen tapaan oteta keskeiseksi osaksi omaa identiteettiä (vrt. ”Kutsetin mies”).<sup>12</sup> Työn välinearvo korostuu ja työssä vietetylle ajalle asetetaan huomattavasti aiempaa suurempia mielekkyyksivaatimuksia. Ylipäättään nyt kyseenalaistetaan töissä olemisen erityislaatuisuus elämässä. Miksi työssä olemisen pitäisi erota merkittävästi muusta elämästä? Miksi työpaikan kommunikaatio saa olla kryptistä tai latistavaa, kun se ei sitä ole ystävien ja perheen kesken? Miksi toimistoympäristö on niin puuduttava, että yritysjohtokin säännöllisesti ”vetäytyy” suorittamaan ajatustyötä jonnekin muualle, jossa luova ajattelu on mahdollista?

Työ on varsinkin viimeisen vuosikymmenen kuluessa tullut osaksi vapaa-aikaa ja sekoittautunut siihen sekä luultavasti vienyt aiemmin muuhun yhteisölliseen toimintaan kanavoitunutta aikaa ja panosta. Seuraavaksi työelämän on alettava ymmärtää ihmisten vapaa-aikaa sekä ylipäättään hyvän elämän kuvaa ja sopeutettava käytäntöjään siihen. Saadakseen osakseen kiinnostusta, innostusta, sitoutumista ja luovuuspanoksia työelämän on kyettävä tunnistamaan ”luonnottomat ja epäai-dot” käytäntönsä ja toimintamallinsa.

Globaali talous teettää työn ja tuotekehityksen siellä, missä kullekin toiminnolle vallitsevat parhaat edellytykset. Näin tulisi toimia myös kuluttajakansalaisten kaudella suomalaisissa työyhteisöissä: yksilöllisiä profiileja tulisi sovittaa huomattavasti nykyistä tarkemmin työtehtäviin ja lakata rekrytoimasta ”tavallisia naapurinpoikia ja -tyttöjä”, joiden sitten myöhemmin tulisi sovittautua mitä moninaisimpiin tilanteisiin ja tehtäviin. Koska globaali talous hyödyntää erilaisuutta, tulisi myös yritysten sallia ja hyödyntää sitä. Tällä vuosikymmenellä rekrytoinnin tavat ja menetelmät tarkentuvat sekä operatiivisten yksiköiden tarvekuvaukset rekrytoitavista tarkentuvat olennaisesti. On jo kauan tiedetty, että toimivissa tiimeissä tulisi olla ainakin neljä erilaista luonnetta tai roolia omaavaa työntekijää. Silti yritysten tiimit pyritään edelleen rakentamaan samanhenkisyyden pohjalta. Samanlaisuus tai siihen pyrkiminen on edelleen vallitseva maan tapa yrityksissä. Kuluttajakansalaisessa työpaikkojen luonteettomuus synnyttää kuitenkin vahvan vastareaktion.

**Kuluttajakansalaisten halu ja kyky toteuttaa** monimuotoista ja luovaa kuluttamista tulevat kasvamaan entisestään. Kuluttajien ajattelu- ja elämäntapojen erilaisuus luovat yrityksen henkilöstöprofiilille kuluttajakuntaa vastaavan monimuotoisuuden paineen. Yksinkertaistaen, jos markkinoilla on vaikkapa neljä erilaista kuluttajaryhmää ja yrityksessä vain yhtä, syntyy väistämättä ongelmia. Useiden keskisuurten yritysten henkilöstöjohto on viime vuosina havahtunut ns. ”Kaartin pataljoo- nan syndroomaan” omassa rekrytointiprosessissaan. Näissä yrityksissä rekrytointiprosessin kriteeristö on ajan saatossa rakentunut jonkin henkilöstöihanteen ympärille siten, että lopputuloksena on profiililtaan melko samanlaisten työntekijöiden ryhmä. Rekrytointikriteerejä ei missään yksittäisessä tapauksessa ole tietoisesti muokattu tätä lopputulosta tavoittelemaan. On vain oletettu, että näin on hyvä eikä kukaan kaipaa konflikteja tai veneen keikuttajia.



Kuitenkin konflikti on innovaation ja oppimisen ytimessä: uusi tieto tai konsepti on aina konfliktissa vanhan kanssa. Henkilöstöprofiilin yhdenmukaisuus johtaa konfliktiin monimuotoisen kuluttajakunnan kanssa. Yhteistä kieltä, toimivia konsepteja tai asiakaspalvelumalleja ei löydy, paitsi niiden kuluttajien kanssa, joiden profiili on samanlainen kuin yrityksen henkilöstön. Esimerkkinä tästä ovat suomalainen rautakauppa- ja huonekaluala, joissa suomalaiset yritykset nikotellen seuraavat ulkomaisen yritysten markkinoille tuomaa laveampaa, elämäntyyliin pohjaista konseptointia. IKEAn sisustustavaraosastoja pilkattiin Suomessa avoimesti, kunnes konsepti todisti tavoittavansa Suomessakin kaikki kuluttajaryhmät eikä vain kukkaron mukaan sohvia ostavat tarkan euron kuluttajat. Henkilöstön persoonallisuus- ja elämäntapaprofiilin runsaus on massamarkkinoilla toimivan yrityksen ainoa tae saada kuluttajakansalaiset Suomessa – ja muualla – kiinnostumaan sen ratkaisusta riittävällä volyyymilla.

**Suomalaiset johtamisfoorumit ja erityisesti** Suomessa toimivien konsulttiyritysten yhdenmukaistava toiminta ovat aiemmin olleet vahvuus, joka on jo kääntymässä heikkoudeksi. Termit benchmarking (suom. vertailu) ja best practices (suom. parhaiden käytäntöjen kopiointi) ovat yhdenmukaistaneet suomalaisia työyhteisöjä samaan aikaan, kun kuluttajakansalaiset ovat yhtenäiskulttuurin jälkeisellä kaudella toteuttaneet yksilöllisiä hyvän elämän toiveitaan entistä vahvemmin. Konsultoinnin käytännöllä pyritään luomaan malleja ja prosesseja, joita olisi mahdollista tarjota toimialariippumattomasti yhtä lailla vaikkapa elintarvike-, tietoteknologia- tai konepajateollisuuteen. Tämä on yhtäältä johtanut positiiviseen kehitykseen yritysten johtamisjärjestelmien sekä prosessien kehittämisessä ja saanut aikaan suomalaisten yhteisöjen perusvalmiuksissa kaikilla toimialoilla hyvän minimitason. Samalla kuitenkin yritysten johtamisjärjestelmät, strategiat, rakenteet, kilpailuareenamäärittelyt, toimitilaratkaisut ja henkilöstöpolitiikat muistuttavat kovasti toisiaan. On siksi ymmärrettävää, ettei Suomesta ole syntynyt radikaaleja, dramaattisesti globaalien markkinoiden pelisääntöjä muuttavia innovaatioita. On paradoksaalista, että haluamme uskoa suomalaiseen edelläkävijyyteen ja samalla kopioimme rajojen ulkopuolelta käytäntöjä, eivätkä edes saman toimialan yrityksemme rohkene olla kovin erilaisia keskenään.

Näkevätkö yritysjohtajat organisaationsa loogisesti toimivina koneina mieluummin kuin elävinä, monikerroksisina arvontuottamisen

uniikkeina foorumeina? Jos vastaus on kyllä, syntyy tällä arvopohjalla yrityksissämme kyllä lapiota, mutta ei IPadeja. Kun tarvepohjaisten lapioiden markkinat joko saturoituvat tai niiden tuotanto siirtyy pitkien tuotantolinjojen halpatuontimaihin, tilalle pitäisi saada paitsi huipputeknologiainnovaatioita, myös elämysteollisuuden tuotteita ja konsepteja. Tämän mahdollistamiseksi on teknologiaprojektien lisäksi lähdettävä erilaistamaan työyhteisöjä. USA:n Top 500 -yritysten joukossa lähes jokaisessa yrityksessä on sille erikseen räätälöityjä kannusterakenteita, työympäristön ominaispiirteitä tai käytäntöjä. Osaltaan siksi niistä myös syntyy uniikkeja ratkaisuja markkinoille. Yritykset on mahdollista tunnistaa näistä ominaispiirteistään.

## 3.2 Työn roolin muutos

Suomalaisen identiteetin kulmakivinä ovat jo vuosikymmeniä olleet työ, yhteisö ja traditio. Kahden viimeksi mainitun koossa pitävä vaikutus on selvästi heikentynyt jo 1960-luvulta alkaen. Myös kuluttajakansalaisen suhde työhön on muuttumassa. Sen rooli on vaihtunut identiteetin kulmakivestä monimuotoisen elämän yhdeksi rooliksi monien joukossa. Aiemmin työn menettäminen tarkoitti kriisiä sekä yksilön elämäntavan, identiteetin että sosiaalisten rakenteiden tasolla. Työsuhteen päättyminen ei edelleenkään ole mikään arkinen asia, mutta kuluttajakansalainen voi löytää siitä jotain hyvääkin. Se saattaa joskus olla jopa puhdistava kokemus, tilaisuus yksilölle arvioida työuraansa ja kirkastaa tavoitteitaan omassa elämässään pelkkää työtä laajemminkin.

**Jos työrintamalta ei ole odotettavissa hyviä uutisia**, niitä pitää etsiä muilta elämäalueilta. Viime vuosikymmenen kuluessa työelämään tulleet eivät enää voineet kuvitella pysyvänsä pitkään ensimmäisessä työpaikassaan, saatikka jäävänsä siitä eläkkeelle. Ajatus työurasta on poistumassa ja tilalle on syntyvässä ajatus ”työrupeamien ketjusta”, johon saattaa kuulua vaihtelevia töitä, opiskelujaksoja, sapattivapaita ja projekteja. Ura viittaa kirjaimellisestikin johonkin suoraviivaiseen, katkeamattomaan työsuoritteiden liukuhihnaan, joka ei vedä puoleensa kuluttajakansalaista. Kun kollektiivista pakkoa oman elintason lineaariseen kasvattamiseenkaan ei välttämättä enää ole, oman työelämän tarina voi kuluttajakansalaisen näkökulmasta olla parhaimmillaan jän-

nittävä elämän mittainen löytöretki useiden yhteisöjen ja roolien maailmaan.

Samassa tahdissa työuran kanssa työmarkkinoilta voidaan kohta poistaa termi kutsumusammatti. Sikäli kun kutsumusammattilla tarkoitetaan heikosti palkattua ja arvostettua, ulkoapäin ohjattua prosessityötä epä-mukavissa työoloissa ja epätyypillisinä työaikoina, ei kutsumusammatti ole kuluttajakansalaiselle enää vaihtoehto. Eettisyys kiinnostaa toki aiempaa enemmän työyhteisön pysyvänä piirteenä, mutta samalla eettisyydestä on tullut pikemminkin yksilön kuin kollektiivin asia. Ensisijaisista työn eettisyydessä on nyt sen yksilön omalle työlle antama motivaatio ja merkitys. Työnantajayhteisön toiminnan hyvät tarkoitukset eivät puolestaan enää automatiikan lailla johdata eettiseen työhön. Siksi esimerkiksi hoivatyön työkokonaisuuksia on lähdeittä kehittämään ripeästi työn merkityksellisyyttä korostaen, jos haluamme terveydenhuollon palveluille jatkuvuutta. Kaupallisuuden ja kutsumustyön yhdistämisessä voidaan ajautua tilanteeseen, jossa erilaisten toimintatapojen huonoimmat puolet nousevat esiin samalla tavalla kuin aikoinaan kävi, kun retiisi ja lehtisalaatti risteytettiin. Uudella lajilla oli retiisin lehdet ja salaatin juuret.

**Kuluttajakansalainen välttelee työtä valitessaan** erityisesti kolmea D:tä: Dull, Dirty ja Dangerous. Ammatit, joiden piirteinä ovat tylsyys, likaisuus ja vaarallisuus, kokevat nopeaa väen vähentymistä tällä vuosikymmenellä. Lisäksi entistä useampi väistää esimiestehtäviä ja työn vastuullisuuden kasvua, sillä varsinkin johtajapestit tarkoittavat käytännössä epä-mukavaa asettumista omistajien lineaarisen tulosodotuksen ja organisaation todellisuuden poukkoilevan suoritustason väliin. Esimiestehtävien kasvavasta vaativuudesta johtuva arvostus ja kompensatiot kasvavat melkoisella varmuudella jo tämän vuosikymmenen alkupuolella.

Kun ura-ajattelu korvautuu työsuhdekokoelmalla ja oman työkokemusportfolion johtamisella, työelämän tukiverkoston on syytä vastaavasti orientoitua katkelmallisuuteen termistöä myöten. Omaa työkokemusportfoliota monipuolistetaan juuri niin paljon, että taloudellinen turvallisuus ja toimeentulon jatkuvuus voidaan turvata. Aiemmin suomalainen työntekijä halusi osata vähästä kaiken. Nyt jo noin puolet työikäisistä uskoo monipuolisen osaamisen välttämättömyyteen. Yleissivistyksen painoarvo kasvaa.

Työtön on termi, joka on historian saatossa muuttunut sosiaalisesti leimaavaksi, eikä ulkopuoliseksi leimautuminen palvele ketään. Työttömyys voi joillekin kuluttajakansalaisille kuitenkin olla käypä vaihtoehto tilapäisenä elämänvaiheena tai pitkäaikaisempaa yhteiskunnan tukien hyödyntämisenä. Ilmiö liittyy siihen, että asennoituminen sosiaalipolitiikan tukien käyttöön on 1990-luvun laman jälkeisenä aikana arkipäiväistynyt. Näihin turvautumista ei enää entiseen tapaan arkailla vaan niitä pidetään yhä useammin subjektiivisina oikeuksina. Kun myös työssä olemisen normi on heikentynyt, ei työttömyysjaksossa ole enää ”sisäänkoodattua” tarvetta pyrkiä takaisin töihin. Tämä yhteiskunnan tukien hyödyntämisen ajatus saa lisäpuhtia nimenomaan ulkopuolisuudesta ja saattaa alkaa kanavoida myös muuta yhteiskuntakriittisyyttä työstä pois jäämiseksi.

Syylittäminen tai puhe työnteosta velvollisuutena eivät tehoa kuluttajakansalaiseen, oikein rakennetut insentiivit kyllä. Peruskysymys on se, että vähäisenkin työnteon tulisi aina oltava kannattavampaa kuin työn ulkopuolelle jättäytyminen. Jo ajattelutavan tasolla kaikki suomalaiset on pidettävä mukana hyvinvoinnin tuottamisessa riippumatta siitä, onko näkökulmana työpanosten kokonaismäärä, huoltosuhde tai lähimmäisenrakkkaus. Kaikki puhe ”hyödyllisestä ydinjoukosta” ja ”järjestelmän kannateltavista” on vaihdettava toisenlaiseen, kokoavaan konseptiin.

**Samalla meidän tulisi siirtyä** koulutuksen mukaisen työn vaatimuksista työn mukaiseen koulutuksen tarpeiden kartoittamiseen, kuitenkin siten, että ennakointi on kiinteä osa jo koulutusjärjestelmän opetussuunnitelman rakentamista. Peruskoulutuksen tärkein tehtävä on tarjota hyvä yleissivistys, joka antaa edellytykset vaihtelevaan yrityskohtaiseen koulutukseen. Kun yrityskohtaisen koulutuksen suunta on voimakkaammin spesifiin, on kuluttajakansalaisen saatava laajemmin rakenteita valaisevaa yleissivistystä. Tällä hetkellä näin ei ole. Pisa-menestyksistä huolimatta vain vähemmistö tuntee esimerkiksi keskeisiä politiikan teemoja riittävästi osallistuakseen yhteiskunnalliseen päätöksentekoon äänestämällä, keskustelemalla tai muulla tavoin.

Alkaneella vuosikymmenellä näemme kouriintuntuvasti tuloksia siitä, miten maailmankuvan muodostumisen tavat alkoivat muuttua 1980-luvun lopulta alkaen. Arvo- ja asennetutkimukset (esim. RISC Monitor) kertovat, että juuri tuona ajankohtana suomalaisten maailmankuvan

muotoutuminen alkoi noudattaa median välittämää näkökulmaa ohittaen tärkeudessa kansalaisten lähi- ja vertaisryhmät. Median todellisuudesta tuli tuolloin yhteiskunnan todellisuutta, ja vaihtoehtoisten todellisuuksien olemassaolon todistustaakka jäi mediavirran ulkopuolelle jääneille instituutioille, ilmiöille ja ajattelutavoille.

**Maailemankuvan majakoita ovat aiemmin olleet** laki, vanhemmuus, palvelusvuodet, normit, vahvat johtajat, säännöt ja ohjeet. Ne ovat saaneet tehdä tilaa jälkimodernin ajan majakoille kuten hinta, karikatyyrit, brändikieli, spehtaakkelit, julkisuus ja muoti. Nämä majakat kertovat jo suurelle osalle nuorempia sukupolvia, mikä on hyvää ja mikä ei-toivotavaa.

On olennaista ymmärtää, ettei näiden uudempien majakoiden joukossa ole mitään, mikä nostaisi työnteon tai ahkeruuden tavoiteltavien asioiden joukkoon. Kuluttajakansalaisen maailma on täynnä valintoihin kannustavia viestejä. Informaatiotulva on jo johtanut siihen, että karikatyyrien voima on kasvanut merkittävästi. Työelämän karikatyyrihahmoja ovat Remontti-Reiska, kauhukeittiön kokit, kodin stailaajat sekä kaikki muut tv-sarjojen ammatilliset hahmot.

Ruotsissa vuonna 2002 toteutetun, opiskelijoiden toiveammatteja kartoittaneen tutkimuksen ykkössijalle nousi ”julkkis”. Entä missä ovat ”tavallisen” työn sankarit? Ansiotyön arvostusta tukevia tai ylläpitäviä mediasisältöjä on menneellä vuosikymmenellä ollut tarjolla olemattomasti. Esikuvaksi on suomalaisessa mediakuvastossa tarjolla ”työmuurahaisten” sijaan vaalitukia nauttavia poliitikkoja, optioilla rikastuneita johtajia, karnevaaliasuihin sonnustautuvia autourheilijoita sekä koku-kaunottaria kavaljeeraavia pelimiehiä. Kun köyhyysrajan alapuolella elävät saavat tukia ja eliitti optimoi verojaan, jää työtä tekevän keskiluokan harteille rutkasti veroja maksavan häviäjän viitta. Ei siis ole ihme, ettei nuorten ikäluokkien ihanteisiin kuulu ajatus oman elämän uhraamisesta työnteolle Suomessa, jossa muut näyttävät hankkivan mainion elintason jollakin muulla tavalla.

Perintövolyymien kasvaessa saamme myös huomata, että yhä useampi työntekijä pyrkii vaihtamaan työn omistamiseen, jos se on mahdollista. Omistaminen näyttää nyt kuluttajakansalaisen silmissä hiljalleen yhtä tavoiteltavalta kuin ulkomaan matkailu neljä vuosikymmentä sitten. Kuluttajuus on astunut myös omistajuuteen: Private banking -ratkaisut

yleistyvät ja suomalainen omistus on paitsi muodikasta, myös tärkeä osa yhteiskunnallista keskustelua ja yritysten markkinointia. Omistamista ja nimenomaan suomalaista omistamista pitää tärkeänä jo 52 prosenttia suomalaisista.<sup>13</sup>

Työn arvostuksen ja erityisesti työn henkisen palkitsevuuden esiin nostamiselle on melkoinen tilaus. Laajan keskiluokan näkökulmaa on tuotava vahvasti esiin, sillä työn parempi palkitsevuus on paitsi kuluttajakansalaisen toive, samalla myös suoraa työtä hyvinvointiyhteiskuntajärjestelmän rahoituksen hyväksi. Suomalainen hyvinvointijärjestelmä palvelee kohtuullisesti heikommassa asemassa olevia, mutta ei estä keskiluokkaa putoamasta sinne. Keskiluokkaa tulisi auttaa nykyistä paremmin myös lyhytaikaisten toimeentulokapeikkojen läpi, mutta tämä näkökulma on sosiaalivakuuttamisessa vieras.

### 3.3 Työn tarjonnan ja suorittamisen muutos

Vuosituhanen vaihteessa suhtautuminen työsuhteeseen näyttää muuttuneen sekä työnantajan että työntekijän perspektiiveistä. Optimaalinen työsuhde ei enää ollut elämän kestävä, vaan selvästi lyhyempi ja vähemmän sitova. Työroolin tai tehtävän yhtäjaksoisuus nähtiin tuolloin olennaisesti lyhyempänä kuin kymmenen vuotta aiemmin. Lineaarisesti kehittyvistä jatkuvista työsuhteista siirrytään edelleen katkelmallisuuteen, on demand -työpanoksen tarjoamiseen. Malli, jossa työpanoksia anostellaan tarpeen mukaan, yhdistää epäortodoksisesti yritysjohdon ja työntekijöiden intressit, mutta valtiovallalle ja ammattiyhdistysliikkeelle lineaarisesta vakiotyöstä poikkeavat vaihtoehdot kuulostavat uhkaavilta.

Prekariaatti (suom. tilapäistö) ja pätkätyöläisyys on kuitenkin monille toimiva vaihtoehto. Heidän osaltaan yhteiskunnan pitäisi kantaa huolta lähinnä ylipitkien uudelleensijoittumisjaksojen tuottamista haitoista. Ongelmaton tämäkään vaihtoehto ei toki ole. Sitoutumisen puute on tämän vuosikymmenen ongelma sekä yrityksille että työntekijöille ja sen seuraukset ovat nyt merkittävämpiä kuin koskaan aiemmin.

**Sitoutumattomuus tarkoittaa** yrityksille suurta työntekijöiden vaihtuvuutta, jolloin koulutus- ja sisäänajopanosten hinta nousee verrattuna työntekijästä saatuun hyötyyn. Työntekijän kannalta jatkuva työsuh-

de- tai tehtävämuutos tarkoittaa sopeutumisen stressiä, muuttuvia työmatkoja ja -aikoja sekä vaihtuvia yhteisöjä. Suomalaisista yhdeksän kymmenestä kaipaa elämäänsä lisää yhteisöllisyyttä, ja näin tuntevien osuuden kasvuun on osaltaan vaikuttanut se, ettei työpaikalla ole enää varsinaista yhteisöä tai siihen ei edes ehditä – saati haluta – sopeutua ennen seuraavaa vaihdosta. Myös työnantajan perimmäiset odotukset työntekijää kohtaan ovat ristiriitaisia. Yhtäältä toiveena on työpanoksen joustava tarjoaminen (joustavuus) ja toisaalta toivelistalla ovat asian omistaminen, innostus, energia, aloitteellisuus (sitoutuminen). Ratkaisun avaimet löytynevät sitoutumisen edellytysten lisäämisellä niin, että työnantajalla ja työntekijällä on työnteon tavoista sopiessaan enemmän vapauksia vastata työntekijän yhteisöllisiin tarpeisiin. Yritysten omaleimaisuus ja niiden yhteisölliset rakenteet voivat työsuhteen lisäksi tuottaa työntekijälle osallisuutta ja jopa onnentunnetta monin tavoin.

Kuluttajakansalaisen käsitys itsestään arvon tuottajana työpaikalla on kasvanut samassa suhteessa kuin hänen vaikutuksensa kuluttajana markkinoilla. Jo noin puolet suomalaisista on tietoisesti käyttänyt valtaa ostamalla jotain tiettyä tuotetta tai merkkiä ideologisista syistä. Myös boikotit, negatiivinen suosittelu ja vastamarkkinointi tavoittavat laajoja kuluttajajoukkoja. Tämä poliittiseksi kuluttamiseksi nimetty ilmiö on kasvanut merkittävästi 2000-luvulla. Siksi hallintoalamaisen rooli ei enää kelpaa myöskään yrityksissä ja muilla työpaikoilla.

**Kuluttajakansalainen jakaa työpaikkoja** eri kasteihin useilla kriteereillä, mutta valtaetäisyys (institutionaalisuus) on niistä ehkä kiinnostavin. Suuren valtaetäisyyden yrityksissä esimiehet ja alaiset kokevat olevansa olemassaolon peruslähtökohtien mukaisesti eriarvoisia. Ihanneesimies on hyväntahtoinen itsevaltiainen tai isähahmo. Pienen valtaetäisyyden yrityksissä puolestaan alaiset ja esimiehet pitävät toisiaan olemassaolon ehtojen mukaisesti tasavertaisina. Kuluttajakansalainen katsoo, että hierarkia on vain tarkoituksenmukaisuuden sanelemaa eriarvoisuutta ja roolit voivat aina muuttua kumpaankin suuntaan. Työn yleisen vaativuuden kasvun myötä esimies ei pääsääntöisesti enää osaa alaiensa työsuoritetta, jolloin suuren valtaetäisyyden yrityksissä esimiehet ajautuvat työnjohdollisiin vaikeuksiin. Näissä yrityksissä työntekijät ymmärtävät oman asiantuntemuksensa tuoman neuvottelupotentiaalin ja ryhtyvät sitä myös ulosmittaamaan. Tapoja yrityksen sisäisen kommunikation kasvattamiselle ja parantamiselle on siksi etsittävä ripeästi.

2010-luvun esimiestyö joutuu sopeutumaan työntekijöihin, jotka ovat muuttuneet hallintoalamaisista itsenäisiksi, työsuoritteensa valikoivaksi tarjoajaksi. Muutos on luonnollinen jatke yleisen koulutus- ja sivistystason nousulle, yritysten suosimalle moniosaaja-ajattelulle sekä suomalaisen työelämän perinteelle, jossa yksilö on vastuussa tehtävästä ryhmän sijasta. Työvoimaresurssin niukkuus ei ole syy muutokseen, vaikka niukkuus tukeekin mahdollisuutta valikoivuuteen. Yritysten tavoin kuluttajakansalaiset arvioivat tarkkaan työtehtävien ja -paikkojen etuja ja haittoja sekä kuuntelevat herkällä korvalla verkostojaan, joista on saatavissa aitoa tietoa yrityksen arkitodellisuudesta. Yritykset tavoittelevat lineaarista tulostulosta, mutta jäävät sekä poukkoilevan markkinan että aiempaa vapaammin käyttäytyvän työntekijäkunnan väliin.

Downshifting -nimellä tunnettu elintason omaehtoinen laskeminen on Suomessa uusi ilmiö, joka toistaiseksi koskettaa vain pientä osaa työväestöstä. Tulevaisuuden kuluttajakansalainen säättää kulutusresurssiaan tietoisesti ylös- ja alaspäin, elämäntilanteen mukaan. Nyt jo osa edelläkävijöistä ja mielipidevaikuttajista yksinkertaisesti tyytyy materiaalisesti vähempään. Kun aiemmin elintason lasku merkitsi epäonnistumista, saattaa se nyt kertoa suunnittelusta ja vapauksien käyttämisestä. Elintasokilpailun heikkeneminen tarkoittaa suurempaa riippumattomuutta palkkatulosta ja lopulta työsidonnaisuuden heikentymistä.

### **3.4 Ajankäytön haasteet ja ratkaisut**

Työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon ongelmat ovat puhuttaneet jo vuosikymmeniä. Länsimaissa kiireen kokemuksen kasvu on ollut mittavissa jo 1960-luvulta alkaen. Kolme neljästä suomalaisesta työntekijästä kokee ajan riittämättömyyttä. Ajan niukkuus on jo johtanut paitsi työn ja vapaa-ajan tietoiseen tasapainottamiseen, myös aika- ja työpanosten siirtoon pois yhdistys- ja seuratoiminnasta. Yli puolet suomalaisista kaipaa elämäänsä lisää vapaa-aikaa. Toisaalta tulevaisuudessa on enenevästi ihmisiä, joille ajan runsaus ja yksinäisyys ovat suurempia ongelmia kuin vapaa-ajan riittävyys. On nähtävissä, että lähivuosina keskustellaan jo terminologiankin tasolla siitä, miksi ns. ei-työaikaa kutsutaan vapaa-ajaksi eli ikään kuin työn kautta määrityväksi tuottamattomaksi ajaksi. Työn ja vapaa-ajan tasapainon lisäksi herää oikeutettu



kysymys: miksi työpaikalla tapahtuvan toiminnan ja vapaa-ajan välillä pitäisi olla suuri ero? Voisiko työn käytäntöjä muuttaa enemmän vapaa-ajan suuntaan niiltä osin kuin se jo nyt on mahdollista?

**Työn ja vapaa-ajan tasapainoa on yritetty kehittää** pääsääntöisesti muuttamalla kummankin aikapanosta tai työn kuormittavuutta. Kuluttajakansalaiselle ratkaisevaa ei kuitenkaan ole kummankaan aika-allokaatio sinänsä, vaan *Minäajan* määrä (MeTime). Minäaika on työpaikalla aikaa, jolloin tehtävät ovat työntekijän hallinnassa, ymmärryksessä eikä resurssivajauksia ole työtä haittaamassa. Minäajan lopputulokset voidaan tunnistaa tekijänsä tekemiksi eikä epäreiluja arviointeja toteuttajasta tarvita. Minäajan vastakohtana työtä tehdään ymmärtämättä kokonaan sen syytä tai lopputulosta, merkitystä kokonaisuudelle, vajavaisilla resursseilla tai epäreilua arviointia pelätessä.

Jos työssä on paljon Minäaikaa, niin vapaa-ajalle ei jää täyttymyspaineita. Jos työssä taas on Minäaikaa niukasti, sitä on löydyttävä vapaa-ajasta. Ongelmallinen yhtälö syntyy, jos Minäaikaa on työssä vähän ja ylityö syö sekä vapaa-aikaa että siihen tarvittavaa energiaa. Minäaika on useimmissa tapauksissa järjestelykysymys työpaikoilla, joten sen lisääminen on pääsääntöisesti työnantajan käsissä. Toki Minäajalla on työpaikalla myös optimi, jonka jälkeen lisääntyvät valinnat aiheuttavat ahdistusta ja lamauttavat toimintaa.

On mahdollista, että Minäaikaa on joissain elämäntilanteissa enemmän työpaikalla kuin kodissa. Oma kysymyksensä on, miksi pienten lasten isät tekevät enemmän ylitöitä kuin muut – samaan aikaan, kun pienten lasten äidit tekevät keskimääräistä vähemmän ylitöitä. Onko Minäaikaa tarjolla miehille lastenhoitotyössä niukasti? Entä löytyykö sitä vaivattomammin työpaikalla?

**Minäaikaan voi vaikuttaa** myönteisesti työympäristöillä. Lähinnä skaalautuvuuden takia toimistohotellit ja business parkit ovat olleet suosiossa viime vuosina. Niille on tyypillistä, että koosta riippumatta kaikki toimistotilat ovat samannäköisiä. Silti business parkkien yritykset kilvan vakuuttelevat asiakkailleen olevansa todella ainutlaatuisia ratkaisuisiaan. Samoin työpisteet suorastaan korostavat henkilöstön vaihtuvuutta äärimmäisellä persoonattomuudellaan. Miksi työtilojen pitää muistuttaa sairaalan näyttötiloja? Ovatko ihmiset milloinkaan tyytyneet bulkkiin kodeissaan tai vaatetuksessaan? Miksi niin pitäisi

tapahtua työpaikalla? Vaatimus oman persoonan vahvasta näkymisestä on jo kasvattanut kotitoimistojen suosiota, jonne mennään tekemään niitä haastavampia tehtäviä. Kuluttajakansalainen haluaa muokata työympäristöönsä ja lopputulokset tulevat olemaan kaukana nykyisistä, vieläpä ilman suuria investointeja. Yritysten tulisi kannustaa henkilöstöä työpisteensä tai huoneensa ”omistamiseen”, jolloin työtehtävän omistaminenkin tuntuisi luontevammalta. Ehkä siirtyminen kohti yrittäjämäistä toimintatapaa tapahtuu tällä vuosikymmenellä luonnostaan, vaikka liiketoiminnan riskin kantaisikin edelleen yritys.

### **3.5 Seniorit: ongelma vai voimavara?**

Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymistä käsitellään mediassa lähes poikkeuksetta ongelmana. Huoltosuhdetta kuormittavat seniorikansalaiset nähdään mieluusti passiivisena ryhmänä, joka käyttää suhteetoman suuren osan sosiaali- ja terveyspalveluiden kapasiteetista. Itse ikääntymistä ei pitäisi nähdä ongelmana, sillä ongelma muodostuu enemmänkin yhteiskunnan rakenteiden sopeuttamisen vaikeuksista.

Meille tuntuu olevan ongelma, jos ikäluokkien pienentyessä kouluja pitäisi lakkauttaa ja senioripalveluita lisätä. Sitä voi kuitenkin pitää normaalina aaltoliikkeenä niin kauan, kun yhteiskunta ei määrittele syntyvyyttä ja ikäluokkien kokoa (mikä ei liene kenenkään toive). Senioreiden koko potentiaalista työpanosta ei ole nostettu eläkeiän marginaalista nostoa koskevassa keskustelussa esiin, joskin seniorien ostovoimaa aletaan hiljalleen ymmärtää. Jo 90-luvun lopulla amerikkalaisten yli 65-vuotiaiden hallussa oli 75 prosenttia maan yksityisestä varallisuudesta. Ylipäätään on syytä miettiä, mitä sanalla seniori (tai vanhus) tarkoitetaan 2010-luvulla. Vuonna 1955 Suomessa oli 20 sata vuotta täyttänyttä, mutta vuonna 2005 sadan vuoden ylittäneitä oli jo 350 henkeä. Eliniän odotteen pidentessä ennen kaikkea elämän laadullinen ulottuvuus paranee.

Kun aiemmin noin 50 ikävuoteen mennessä kertyneiden harrastusten lisäksi ei eläkeiässä enää uusia juuri ilmaantunut, on tilanne muuttunut viimeisten 15 vuoden kuluessa. Seniorien aloittamat uudet aktiviteetit tuottavat tällä vuosikymmenellä jo varsin merkittävää uutta kaupallista kysyntää. Suomalaisten yritysten pitäisi tunnistaa edelläkävijäasemansa seniorimarkkinan suhteen, sillä eläköitymisen kasvu on jo nyt kiivaim-

millaan ja ajoittuu siten Suomessa muita Euroopan maita aiempaan ajankohtaan. Seniorikansalaisten hyvä kunto kiihdyttää keskustelua eläkeistä ja ennen kaikkea sen nostosta.

**Peruskysymystä eläkeikäkeskustelussa** ei kuitenkaan ole ääneen kysytty. Eläkejärjestelmien syntyäikoihin elinajan odote oli länsimaissa keskimäärin 61 vuotta, kun se nyt on miehillä 77 ja naisilla 83 vuotta. Miten perustellaan nykyinen jopa 30 vuoden pitkä ”vapaakausi” 2010-luvulla? Yleisen eläkeiän noston sijaan valtiovallan olisi syytä yhtäältä miettiä, miten työnantaja kannustetaan pitämään yli viisikymppiset työelämässä ja toisaalta pohtia kannustejärjestelmiä sille kahdelle kolmasosalle senioreista, joka voisi työuraansa pidentää vapaaehtoisesti. Useissa tapauksissa johto- ja suunnittelutehtävissä toimivien senioreiden työmotivaation kasvattamista ei tarvitse edes miettiä. Kun nuorten työllistymistä edesautetaan yhteiskunnan tuella, niin samanlaisia järjestelyitä tarvitaan seniorityöpaikkojen luomisessa. Meillä on jo nyt työtettäviä, joissa toteutuu myös seniorien eläkkeellä kaipaama sosiaalisuus. Yritysten, valtiovallan ja seniorien toiveet kohtaavat, kunhan työehdot saadaan kohdalleen.

Senioreiden määrän ja painoarvon kasvu luo toki myös jännitteitä. Kansantaloudet jakautuvat kahtia ”hitaaseen” suurten ikäluokkien eläkeläistalouteen, jossa ajan kuluttamisesta tulee elämän sisältö ja yhä pienevien ikäluokkien ”nopeaan talouteen”, jonka kohtalon kysymys on ajan säästö ja elämysten rationalisaatio. Kuluttajakansalaisuus näytetään hitaassa ja nopeassa taloudessa eri tavalla ja yksi tulevaisuuden johtamisen haasteita onkin, kuinka kahden eri kulttuurin toimintatavat sovitetaan yhteen.

Seniorishoppailijoilla on aikaa, varallisuutta, vaatimustasoa sekä ylipääntään aiempia eläkeläissukupolvia enemmän vaikutusvaltaa markkinoilla. Työssä olevan väestön elämänrytmi puolestaan kiihtyy työvoiman vähetessä ja samaan aikaan hitaan talouden kiinnostavuus synnyttää kokonaan uudenlaista tarjontaa. Esimerkiksi suurten ikäluokkien sähköinen verkottuminen on todennäköistä, mutta kaupunkilaisille 25-44-vuotiaille kohdennettujen vakiokampanjoiden sijasta tarvitaan uusia lähestymistapoja, joita on etsittävä yhdessä seniorien kanssa.

Eläkeiän nostokysymys on hyvä esimerkki kasautuvan muutoksen ongelmallisuudesta: jos työelämän kehittäminen ei ole jatkuvaa, muu-

toksista tulee kasautuneen paineen purkautuessa tuntuvia epäjatkuvuuskohtia, joissa työntekijää sattuu. On ymmärrettävä, että kohtuullinen muutos osana työnteon arkea on erittäin hyvä vaihtoehto sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta.

### 3.6 Nuoret muuttavat kaiken?

Nuoret ikäluokat ja etenkin vuosituhanen vaihteessa täysikäisyytensä saavuttanut Millennials-sukupolvi tulee muuttamaan työelämän pelisääntöjä vahvemmin kuin aiemmat suuria ikäluokkia seuranneet sukupolvet. Työllä ei ole aiempaan tapaan suurta kytkeä identiteettiin, eikä työlle olla valmiita uhraamaan kohtuuttomasti. Millennials-sukupolvi tulee muun muassa suosimaan sellaisia asumisen vaihtoehtoja, jotka eivät sido velkavankeuteen. On todennäköistä, että jo tämän vuosikymmenen kuluessa vuokra-asumisen ja osaomistuksen suosio kasvaa merkittävästi. Yritykset reagoivat tähän tarjoamalla asuntoetuja. Joka tapauksessa niukempi velanotto luo vähäisempää painetta jatkuvan työsuhteen hankkimiseen, jolloin oma elämäntyylisi tai sen jatkuminen ei enää ole vakinaisen työpaikan varassa.

Nuorten ikäluokkien myötä työnantajat ovat jo yllättyneet sekä uusista asenteista työtä kohtaan että ylipäänsä vähäisemmästä työelämän ymmärryksestä. Yhtenäiskulttuuriin tottuneet esimiehet ovat päässeet vähällä, sillä aiemmat sukupolvet ovat toteuttaneet itseään ja hyvää kansalaisuutta vahvasti töissä.

**Nuoret sukupolvet toteuttavat itseään pääsääntöisesti muualla** kuin töissä, jolloin esimiesten on opeteltava ymmärtämään motivaattiorakenteita. Kun aiemmin oltiin autokauppiaita ja harrastettiin golfia, niin nyt tehdään autokauppiain töitä ja ollaan golffareita. Identiteetin kiintopisteet eivät ole työpaikalla, joten yritysjohton on kyettävä luomaan kiinnostavampia ja parempia puitteita työlle saadakseen omistautuneita työpanoksia. Työkulttuurin ja työyhteisön ominaispiirteiden täytyy olla aiempaa runsaampia, jotta työpaikan henki on riittävän vetovoimainen innostaakseen työntekijänsä uusiin läpimurtoihin. Millennials-sukupolven työntekijöiden muuttaminen ei onnistu. Siksi työyhteisöjen muutospainetta kasvaa nopeasti.

Uuden sukupolven myötä elämäntapayrittäjäyys kasvattaa suosiotaan. Vuosikymmenen uudet työhanteet löytyvät suurten yritysten asiantuntijatehtävistä sekä mikroyrittäjäydestä, jossa saa itse olla oman työmääränsä ja -tapansa päättäjä. Yrittäjäydessä kiinnostaa ennen kaikkea mahdollisuus säätää työmäärää ja ansaintaa sekä ylös- että alaspäin, työn tekeminen omalla rytmillä ja omassa ympäristössä sekä mahdollisuus omistamisen tuomiin etuihin.

**Uuden sukupolven nuoret tai seniorit eivät** enää muodosta mitään yhtenäistä luokkaa. Oleellista on se, että kumpaakin ryhmää näyttäisi yhdistävän halu merkitysten etsimiseen niin vapaa-ajassa kuin työelämässä. Suomessa samoin kuin läntisessä Euroopassa on 1960-luvun puolivälistä asti eletty materialismin kautta, joka tosin alkoi osoittaa hiipumisen merkkejä jo heti öljykriisien jälkeisinä vuosina. Suomalaiset ovat toteuttaneet omia toiveitaan ostamalla ennen muuta kestokulutus- hyödykkeitä ja vapaa-ajan harrastusvälineitä. Nyt alkamassa olevan kauden sosiokulttuuriset tunnusmerkit liittyvät immateriaalisiin arvoihin, henkisyys- ja jopa spiritualiteettiin.

Avoin lähdekoodi, sosiaalinen tuottaminen ja maksuttomuus ovat markkinoilla jo näkyviä merkkejä ajattelutapojen uudesta suunnasta. Sosiaalinen media, läpinäkyvyys ja uudet jakamisen mallit synnyttävät edellä mainittujen kanssa lopulta paineen sopeuttaa työyhteisöt toimintatavoiltaan syntyvässä olevaan uuteen markkinajärjestykseen. Markkinoilla olevista yrityksistä vaikeuksissa ovat ne, jotka pitävät asiakkaan vastakkaisella puolella pöytää. Vastaavasti menestystä voi odottaa yrityksille, jotka toteuttavat asiakkaiden – kuluttajakansalaisten – kanssa yhdessä ratkaisuja asiakaskunnalleen. Jos yritys koostuu ikään kuin alan parhaista harrastajista, se on kuin yhteinen porukkaprojekti yhtiömuodostaan huolimatta.

Parhaimmillaan elokuvia tuottavat elokuvafriikit, gallerioita taiteen tuntijat ja urheilulaitteita niitä itse käyttävät urheilijat. Tämä Pro-am revolution -nimellä tunnettu ilmiö johtaa intohimoisesti toimiviin työyhteisöihin, joiden ei tarvitse etsiä kohderyhmiä tai järjestää fokusryhmähaastatteluita ymmärtääkseen asiakastarpeita, sillä tekijät elävät toimialan arkea todeksi päivittäin. Esimerkiksi Suunnon palveluksessa on monia pitkän matkan juoksijoita, sukeltajia ja vuorikiipeilijöitä, joiden henkilökohtaiset lajiennätykset löytyvät omasta käyntikortista. Yrityksen vahvuus syntyy aidosta ammattitaidosta ja rakkaudesta lajiin.

Tällöinkin kyseessä on tietystä mielessä ei-materiaalinen suhde lajin ja yrityksen henkilöstön välillä, jota on vaikea määritellä perinteisin liiketaloustermein. Yritysten ympärille muodostuu helposti uusyhteisöllisyyttä, sillä lajin harrastajilla ei ole syytä skeptisyyteen yrityksen tarkoituseristä. Tanja Kotro on kuvannut tätä ilmiötä väitöskirjassaan ”hobbismi”-sanalla.

# 4 Miten työelämä muuttuu

## 4.1 Valinnanvapaus vie työelämää

Markkinatalousjärjestelmän ytimessä on kysynnän ja tarjonnan laki, jonka uskotaan ohjaavan tuotantoa kuluttajan valintojen kautta. Suomessa on usean vuosikymmenen ajan tietoisesti lisätty valinnanvapauteen perustuvaa toiminnan ja kehityksen ohjausta kaikilla elämänalueilla. Valinnan vapauden tärkeyttä on korostettu sektorista riippumatta, ja valinnan vapautta rajoittamaan pyrkineet ovat tulleet mediassa teulatuksi lähes poikkeuksetta.

Valinnan vapaus äärimmillään tuottaa kuitenkin huomaamattoman siirtymisen omavastuun liekaan. Miten suomalainen 16-vuotias koululainen voi ammattisuuntien laajentuessa päättää oman osaamisalansa valinnasta? Onko Gmo-tuotteiden käyttö turvallista? Valinnan vaihtoehtojen kasvaessa äärimmilleen myös ahdistus saattaa kasvaa. Amerikkalaisessa Starbucks-kahvilaketjussa on tarjolla noin 4 500 kahvin ja lisukkeiden kombinaatiota, joiden testaaminen yksi päivässä -vauhdilla veisi noin 12 vuotta. Yhä useampi kertoo tiskillä lamaantuneena haluavansa vain yksinkertaisesti kupin kahvia. Silti ylivoimaisesti suurin osa populaatiosta nauttii nyt täysin rinnoin vaihtoehtojen runsaudesta ja valinnan vapaudesta eri elämän alueilla. Miksi siis ihmiset pidättäytyisivät valinnanvapaudesta juuri työn alueella?

**Valinnanvapaus työelämässä tarkoittaa** työpaikkojen runsaampaa vaihtuvuutta, työtehtävien vaihtoa ”kevyemmin” perustein työyhteisössä, osaamattomien tai hankalien esimiesten boikotteja, työpaikkojen kilpailuttamista sekä siirtymistä pois työelämästä, jos se on taloudellisesti mahdollista. Valintoja tehdään myös työn katkelmallisuuden merkeissä: ylimääräiset lomat, koulutusjaksot, vuorotteluvapaat ja ylipäättään kokemusten hankkiminen muista maista kasvattavat varmuudella suosiotaan. Joillekin lisääntyvä valinnanvapaus voi toki merkitä myös eksymistä liiallisten valintojen viidakkoon ja tästä aiheutuvaa turhautumista.

Nykyisistä noin 60-vuotiaista kolmannes tulee jatkamaan työuraansa niin pitkään kuin se fyysisesti on mahdollista. Toinen kolmannes ei jatka missään tapauksessa ja jäljelle jäävä kolmannes haluaa keskustella ehdoista. Sen sijaan suurin uhka on ikäluokassa 40-50 -vuotiaat, joista kolmannes pyrkii pois työelämästä ennen 55 vuoden ikää vaurastuttuaan riittävästi. Jos näin käy, Suomella on edessään melkoinen johtajavaje, sillä kyseessä on ammatillisesti pätevin kolmannes ikäluokasta. Suuria ikäluokkia lukuun ottamatta työnteko ja työpaikat eivät ylipäänsä näytä vetovoimaisilta työikäisen väestön silmissä. Kun 80-luvun lopulla baaritiskille saatettiin tulla työvaatteissa suoraan työpaikalta, siinä oli tiettyä hohdokkuutta. Nyt ylipitkän työpäivän tunnusmerkit herättävät lähinnä sääliä. Työn sankarit eivät mahdu 2010-luvun sankarikuvastoon.

Kuluttajakansalaisesta tulee työelämän kehittämisen lähtökohtainen paradigma. Kuluttajakansalaista eivät sido hyvän kansalaisuuden tunnusmerkit, velvollisuudentunto tai elintason jatkuvan noston lieka. Toisaalta kuluttajakansalainen on osallistuja, aktiivinen ja tietoinen vallankäyttäjä markkinoilla. Ongelmia voi työpaikalla ratkaista osallistumalla kehittämiseen omalla panoksellaan tai vaihtamalla työnantajaa. Vaikeneva kurjuuteen jääminen ei enää ole vaihtoehto. Oma esimies joutuu vastaisuudessa toteuttamaan rooliaan täysimittaisesti eikä säästy kritiikiltä. Esimiehen asema-auktoriteetti kohtaa diktatuuriluonteensa takia muutenkin kasvavaa vastustusta, sillä pääsääntöisesti työntekijät eivät ole voineet valita esimiestään. Diktatuurisukuisten käytäntöjen vastustus asettaa esimiehet kovaan testiin. Luonnollisen auktoriteetin arvostus ja käyttö yrityksissä lisääntyy ja kiinnostuspohjaisen tiimiorganisoitumisen käyttö kasvaa.

## 4.2 Katseet työkulttuuriin

Työkulttuurin tietoinen johtaminen on alkaneen vuosikymmenen yksi tärkeimmistä uusista johtamisen alueista, sillä siinä tiivistyy työyhteisön olemuksen alaston totuus, ”*the way things get done around here.*” Työkulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön kokonaisuutta, joka rakentuu kollektiivisista ja kirjoittamattomista oikean ja väärän, sankaruuden ja antisankaruuden, oman kielen (terminologian), yhteisten juhlien ja perinteiden, artefaktien, symboleiden sekä arvotulkintojen kokemuksista, mikä siirtyy uusille työntekijöille ja työntekijäsukupolville ilman erityisiä



toimenpiteitä. Työkulttuuri on voimakkain työntekijöitä kollektiivisesti ohjaavista voimista.

**Jos strategia ja työkulttuuri ovat ristiriidassa keskenään**, työkulttuuria noudatetaan ja strategia jää toteutumatta. Työkulttuurin ohjaamisen välineistö puuttuu suomalaisten esimiehien työkalupakeista lähinnä siksi, että työkulttuuria on pidetty liian monimutkaisena asiana johdettavaksi. Yhtenäiskulttuurin vielä vallitessa työkulttuurista ei tarvinnut välittää, sillä työntekijöitä yhdistäviä tekijöitä oli melko paljon kaikissa tapauksissa. Yksilöiden erilaisuuden kasvaessa työkulttuurin pitää tuottaa vahvempaa kollektiivista tukea kuljettaessa organisaation valittuun suuntaan. Yrityksen arvojen tunnistaminen ja niiden julkiseksi tekeminen ovat hyödyksi, mutta yrityksen arvojen määrittäminen ei yksin riitä. Muun muassa ohjuksia valmistavan Lockheed Martinin arvot – *Do What’s Right, Respect Others, Perform With Excellence* – ja erään suomalaisen seurakunnan arvot ovat lähes identtiset. Useissa yrityksissä arvoja on määritelty tai tuotettu tavalla, joka ei ohjaa henkilöstön toimintaa valintatilanteissa. Työkulttuuri puolestaan näkyy nimenomaan valintatilanteissa sekä niissä tehdyissä valinnoissa, joita yrityksen johto ei ole välttämättä edes tunnistanut valintatilanteiksi.

Työkulttuurityyppinä on lukuisia, ja jokainen työyhteisö on sekoitus erilaisia työkulttuurityyppinä. Suomalaisen yritysjohton on kyettävä tällä vuosikymmenellä vastaamaan kahteen haasteeseen:

- 1) Miten tunnistamme eri työkulttuurityypit sekä ohjaamme funktiot ja ihmiset oikeisiin kulttuurityyppeihin?
- 2) Miten hyväksymme ja hyödynnämme eri työkulttuureja ja pystymme luopumaan vain yhden sallitun työkulttuurin mallista?

Yksilötasolla työntekijöitä on ajettu samaan muottiin jo vuosikymmeniä. Makrotasolla samaa on tehty työkulttuurien osalta. Kun niitä ei ole osattu tunnistaa ja tulkita, ne on lähestulkoon kriminalisoitu toimitusjohtajan valitsemaa työkulttuuria lukuun ottamatta. Yhdenmukaistavians. OneCompany-hankkeita on päättyneellä vuosikymmenellä toteutettu useilla toimialoilla. Vaarallista OneCompany-ajattelu on, jos sen toiveena on yrityksen henkilöstön intuitiivinen liikkuminen oikeaan suuntaan ilman varsinaista johtamista ja jos se pyrkii diskvalifioimaan muut työkulttuurityypit lukuun ottamatta haluttua valtakulttuuria. OneCompany-ideologia on hyväksi, jos se ensin maksimoii tarvittavien sekä

olemassa olevien kulttuurityyppien parhaat puolet ja sen jälkeen luo yhtenäisyyttä.

### 4.3 Irti järjestelmäkeskeisyydestä

Voimakas järjestelmä-, ohjesääntö- ja direktiivikeskeisyys synnyttää mentaalisti ulkoistettua työsuoritetta: työntekijät ovat fyysisesti paikalla, mutta henkisesti muualla. Joillakin toimialoilla ylimittamiseen on jo havahduttu. Jos vaikkapa työpaikalla näyttää olevan hävikkiä wc-paperirullista, suomalaisessa yrityksessä oltaisiin nopeasti asentamassa mitattavaa varkaudenestojärjestelmää sen sijaan, että näpistelijä selvitettäisiin ja otettaisiin palautekeskusteluun. Ylimittamista puretaan eikä järjestelmiä enää rakenneta vähäisien poikkeamien eliminointia varten. Niitä varten on olemassa esimiestyön – sen ihan perinteisen – vaihtoehto. Negatiivissävyistä esimies-alaiskohtaamista vältellään, vaikka paine ylipäätään kasvokkain tapahtuvalle esimiestyölle on kovassa kasvussa.

**Mittareita on yrityksissä rakennettu** kaikkialle, minne se on ollut teknisesti mahdollista. Nykymittareita korvattaessa on hyvä kiinnittää huomiota ainakin kahteen asiaan, kausaliteettiin ja hyödyllisyyden kokeemukseen. Useissa tapauksissa mittarit kohdistuvat seurauksiin, ei syihin. Seurausmittarit ovat luontevia kurinalaisuutta korostavissa organisaatioissa. Syymittarit vaativat yrityksiltä yleensä syvällisempää pohdintaa arvontuottamisen ketjuista, mutta lopputulos kannattaa.

Hyödyllisyyttä voi luonnollisesti tarkastella sekä johdon että työntekijän näkökulmasta. Kuluttajakansalaisen hyötynäkökulmaa on hyvä pysähtyä miettimään, sillä johdon tarpeet ovat poikkeuksetta jo tunnistettuja. Työntekijän kannalta hyödyllinen mittari on luontevasti omassa käytössä, vapaaehtoisesti. Lämpömittaria haluamme itse vilkaista aamulla, jotta lähdemme oikeissa varusteissa liikenteeseen. Esimerkki työntekijän kannalta hyödyttömästä, vieraasta tai oudosti käyttäytyvästä mittarista on oman työn EBITDA. Lukuisissa yrityksissä nämä laskentaekonomien lyhenteet ovat kovassa käytössä, vaikka aina johtoryhmienkään jäsenet eivät tiedä tarkalleen, mistä puhutaan. Oikein rakennettua mittaria kuluttajakansalainen käyttää mielellään itse ohjatakseen omaa työtään kohti maalia ilman, että esimies tekohengittää mittariseurantaa käyntiin joka viikon tai kuukauden alussa.

**Kehityskeskustelut korvautuvat** tai täydentyvät sosiaalisen median tavoin rakennetuilla online-palautteen intraneteilla, joissa palautevaihto- aatiot kasvavat ja palaute kulkee kaikkiin suuntiin. Jo lähivuosina asiakkaat ja työkaverit peukuttavat Facebookin tapaan hyviä suorituksia, ja aktiviteeteille on helppoa antaa palautetta. Tällöin varsinaisten mittarien sijaan johto voi helposti luoda näkemyksensä liiketoiminnan sekä aktiviteettien tilasta ja osallistua itse palautteen antoon sekä vastaanottamiseen. Nykymittareita joudutaan lähivuosina puntaroimaan myös muilla tavoin rakenteellisesti. Yritysten vuosisykli häviää ja se korvautuu joustavasti määritellyillä etappi- ja purskesykleillä. Kaavamainen, kalenteriin perustuva vuosirataan pyörittäminen on jo korvautunut monin paikoin rullaavilla 12 kuukauden budjetointi- ja seurantajärjestelmillä. Seuraavaksi on syytä miettiä toisenlaisia, sisältöön ja tekemiseen perustuvia syklejä, jos halutaan innostusta, selviä tavoitteita, läpimurtoja ja yhteisiä flow-kokemuksia.

Lopulta järjestelmäkeskeisyys näkyy yritysten ja valtiovallan halussa ikään kuin kesyttää kaikki luova, epäjatkuva, kontrastinen ja yllättävä prosessiksi. Prosessi(toive)ajatteluun voi törmätä niin Aalto-yliopistossa, kansallisessa innovaatiojärjestelmässä kuin yksittäisten yritysten ideapankkitechailussa. Olisi syytä kuitenkin välillä pysähtyä miettimään prosessin perustehtävää. Kuluttajakansalaisen näkökulmasta prosessin tehtävänä on kohdealueella systemaattisesti estää kokeilut, vaihtoehtojen etsiminen, disruptiivinen ajattelu, henkilökohtainen opettelu sekä järjestelmäkokonaisuuden haastaminen sellaisenaan. Prosessilla yritysjohto haluaa varmistaa, että jossakin tietyssä tehtävässä kaikki toimivat täsmälleen samalla tavalla, ohjeen mukaisesti. Kannattaa siis miettiä, missä prosessityökalua käytetään. Se on hyvä renki, mutta huono isäntä – ainakin innovaatioista elävälle maalle.

## 4.4 Mittaamisen ja palkitsemisen tulevaisuus

Suomalaisen johtamisen perustasta löytyvät edelleen järjestyksen, kurinalaisuuden, konsensuksen, loogisuuden ja prosessiajattelun hyveet. Ne ovat edelleen osa yrityksen menestymisen eväitä, mutta ovat kuluttajakansalaisen kaudella vain perusta menestymiselle. Yksilökohtaisempi johtaminen, ei-standardi työyhteisö, innostus- ja valintapohjainen orga-

nisoituminen, työnteon rytmien joustavuus ja innovaatioinsentiivit ovat niitä johtamisen teemoja, joilla luodaan pohjaa sitoutumiselle, oman älyllisen ja luovan panoksen antamiselle, innostumiselle ja jopa intohimolle. Nykyiset järjestelmät eivät tue uusiutumista, henkisen panoksen antamista eivätkä innostumista. Ne tuntuvat olevan joka yritykselle tärkeitä asioita, mutta mittareina niitä näkee todella harvoin.

Mittarien todellisuus on kuitenkin kuluttajakansalaiselle aina totta ennen strategioita ja suunnitelmia. Siksi mittarikokonaisuutta on olennaista säätää ohjaamaan kaikkea haluttua toimintaa eikä vain sellaisia alueita, jonne teknisiä mittareita on helppo toteuttaa. Tulokorttijärjestelmä on pyrkinyt kokonaisvaltaisuuteen, mutta ns. toisen sukupolven tulokorttitkaan eivät ole olleet kovin onnistuneita. Siksi tulevaisuudentutkijat ovat jo joitakin vuosia hahmotelleet seuraavan sukupolven tulokorttia.

**Hyvistä pyrkimyksistään huolimatta** toisen sukupolven tulokortit yrittävät lähinnä tehdä yrityksen systeemisuunnittelullista ulottuvuutta ymmärrettäväksi, eikä tämä lähtökohta voi edes teoriassa toimia. Esimerkiksi televisiota katsovaa kuluttajakansalaista ei voisi vähempää kiinnostaa tv-kanavien ministeriöluvut, maanpäällisten lähetyskanavien taajuudet, linkkiasemien sijainnit, valvomon henkilöstöresurssit tai ohjelmapaikkojen allokatioperusteet. Riittää, kun hän saa kaikki edellytykset oman ohjelmavirtansa hallintaan ja pääsee suunnittelemaan sitä toivomassaan määrin. Samalla logiikalla kolmannen sukupolven tulokortin keskeinen näkökulma on yksilön oman työn ”maalien” määrittämien, onnistumisten ja ongelmien näkyväksi tekeminen, etenemisen jakaminen muiden kanssa sekä oman tekemisen priorisointi ja mahdollisesti priorisoinnin logiikka. Kuluttajakansalainen kaipaa työssään jalkapallotermein selvää maalia, johon tähdätä ja jonne pääsemisestä voi olla aidosti tyytyväinen.

Lähes kaikilla työntekijöillä Suomessa on strategiset tavoitteensa, suuntaviivoja ja katselmuspisteitä. Silti vain harvalla on olemassa maali, selväpiirteinen ja työntekijän omassa maailmassa ymmärrettävä verkko, jonka voisi laittaa tötterölle. Monien kentältä puuttuu ”vastustajan” maali, mutta oman maalin voi tehdä. Hyökkäyspäässä sitten painopistettä siirrellään oikealta vasemmalle, rooleja vaihdellaan, lyhytsyötöpeteliä treenataan ja piilokärkien valmiuksia hiotaan, jos vaikka ne maalipuut siihen vielä jonain päivänä jostakin tupsahtaisivat. Olennaista

on myös tunnistaa suomalaisen työelämän yksi kokoava piirre: mikään ei koskaan pääty eikä mikään näytä tulevan valmiiksi. Työntekijän kannalta tämä ilmiö on luonnoton. Kun mikään ei koskaan pääty, työntekijä pyrkii työpaikan vaihdoilla, lomilla, sapattivapailta ja opiskelujaksoilla luomaan tarvittavia rytmin muutoksia ja suvantopaikkoja elämäänsä.

**Kuluttajakansalaisten monimuotoisuuden täytyy** tällä vuosikymmenellä näkyä myös yksilöllisten palkitsemismallien muodossa. Eri-laisuutemme ihmisinä näkyy jo tavassamme hahmottaa aikaa. Toiset meistä eivät mieti tulevaa viikonloppua pidemmälle, jotkut taas varaavat jo nyt ensi kesän lomamatkoja. On selvää, ettei esimerkiksi palkitsemisen vuosisykli palkitse kuin pientä osaa henkilöstöstä. Samoin toisille riittää marketin hedelmäpelivoitto, kun toisille kelpaa vain Loton jättipotti. Työelämäpalkitsemisessa tämä tarkoittaa erityyppisten palkintorakenteiden käyttöä, joissa joku motivoituu pienistä kuukausipalkkioista ja joku vapaaehtoisesta eläkejärjestelmästä. Ylipäätään yksilön motivaatorakenteiden ymmärryksen täytyy esimiestyössä näytellä suurempaa roolia. Motivointia ei sanan varsinaisessa merkityksessä voi tehdä, mutta motivoitumisen edellytyksiä voi luoda. Samoin sitouttaminen tarkoittaa konsulttikielestä suomeksi käännettynä peiteltyä pakottamista, ja sen suositeltava korvaaja on sitoutumisen edellytysten luominen. Kuluttajakansalainen motivoituu ja sitoutuu vain vapaaehtoisesti. Yksilöllisemmän työilmapiirin hyväksyminen yrityksissä tarkoittaa samalla myös samankaltaisuuden ihannoinnin vähentämistä.

Ammattiyhdistysliike ei enää voi eikä pysty olemaan perinteisessä mielessä yksinoikeudella työntekijöiden äänitorvi, sillä palauteympäristöt mahdollistavat johdon huikeasti paremman ymmärryksen työn tekijöiden tarpeista ja työympäristön tilanteesta. Samasta syystä myös yhte-näisen ja vahvan työnantajapolitiikan aika saattaa olla ohi. Sosiaalisen median käytännöt luovat tapoja keskustella työhön liittyvistä kysymyk-sistä sekä anonyymisti että tunnistetusti. Työnantajien ja palkansaajien neuvottelukunnat voisivatkin ottaa esityslistalleen sekä uusien palkitsemismallien että mittarien suunnittelutyön ja täydentää yritysten suunnittelutuotoksia asiantuntevalla henkilöstönäkökulmalla.

## 4.5 Hierarkioista projekteihin

Tällä vuosikymmenellä linjaorganisaatiopohjaisen työn osuus todennäköisesti vähenee ja projektityön osuus kasvaa. Työn organisointi projekteiksi saattaa synnyttää selväpiirteisempiä ”maaleja” eli aidosti omiksi tähtäinpisteiksi sopivia tavoitteita sekä tuottaa työlle rytmiä, katkoskohtia. Projektityö on yksi vastaus markkinan purskeisuuteen. Projektityö on kuitenkin pääsääntöisesti toissijaista yrityksissä, joissa linjaorganisaatiopohjaisen työn osuus on ollut merkittävää. Sen ensisijaistaminen saattaa olla ratkaisu läpimurtojen ja merkittävien avauksien synnyttämisessä.

**Alkaneella vuosikymmenellä yritykset ulkoistavat** entistä useammin sellaisen asiantuntijatyön, mikä ei ole yrityksessä jatkuvaa. Suomeen syntyy merkittävä osaamisvaranto, joka on yhteiskunnan näkökulmasta organisoitumatonta mikroyrittäjyyttä. On syytä miettiä, voisiko erikoisasiantuntijoiden ja asiantuntijayrittäjien osaamista organisoida uusilla tavoilla. Erityisosaaminen ja myyntitaidot eivät useinkaan korreloi, joten markkinat eivät ole paras ratkaisu tarjonnan ja kysynnän kohtaamisen järjestämiseen. Marginaalissa oleva osaaminen olisi kyettävä tunnistamaan ja merkityksellistämään ennen kuin se nousee valtavirran tietoisuuteen.

Suomessa jo nyt noin 4 000 erilaisilla konsulttinimikkeillä toimivaa yritystä, joista yli 3 900 on yhden hengen yrityksiä. Suurten yritysten tarvitsema osaaminen on usein varsin erilaista kuin yrittäjyyden toimintamallit. Parhaimmillaan Suomeen voitaisiin luoda useita pieniä osaamisklustereita (vrt. Innovation Management Officer eli IMO-yhteisö, seitsemän kilpailevan yrityksen muodostama innovaatiokoulutuksen organisaatio), joissa eri tahojen yksinään marginaalinen läpimurto-osaaminen integroituisi. Näiden klustereiden määrittäminen ja tunnistaminen sopisi ehkä Aalto-yliopiston tehtäväkenttään. Aikoinaan esimerkiksi telepalveluiden puheohjaus, design- ja segmentointiosaaminen ovat olleet suomalaisen osaamisen valtavyörien ulkopuolella, jolloin niiden kokoaminen ja järjestäminen liike-elämän käyttöön jollakin tavoin kansallisesti olisi tuottanut kilpailuetua. Kuka muistaa, että supersuosittu Facebook-palvelun ”prototyyppi” Duuni.net-sivusto oli suomalainen luomus ja 90-luvulla varsin suosittu? Sosiaalisen median osaamista ei vielä silloin tunnistettu olennaiseksi kompetenssialueeksi, joten erinomainen konseptiavaus kuihtui pois.

## 4.6 Johtaminen, esimiestyö ja Me työyhteisössä

Sitoutumisen ja lojaliteetin väheneminen sekä työnantajan että työntekijää kohtaan on päättäneen vuosikymmenen synnyttämä haaste. Myös omistajien sitoutuminen on höltynyt. Esimerkiksi New Yorkin pörssin tilastojen mukaan 1960-luvulla vain 10 prosenttia osakkeista vaihtui vuoden sisällä, kun 1990-luvulla luku oli yli 80 prosenttia. Kärsimätön pääoma on kasvattanut liikkuvuuttaan ja sama liike näkyy nyt organisaatioissa. Mihin enää sitoudutaan, jos organisaatorakenne vaihtuu joidenkin kuukausien välein ja viikon alussa pitää tarkistaa, kuka yrityksen nyt omistaa? Missä tapahtuu sosiaalistuminen työelämään? Sitoutuminen on työntekijälle vaikeaa, mutta silti yritysjohto toivoo työntekijöiltä sitoutumista.

**Kun kysymyksessä ei ole vähämerkityksinen** yksilötyötehtävä, on pystyttävä luomaan kollektiivi, johon sitoudutaan. Jos ja kun se ei ole yritys kokonaisuudessaan, sen pitäisi olla yrityksen jokin osa, divisioona tai ryhmä. Olennaista on siis tietää, miten ”meidät” voidaan määritellä jatkuvasti muotoaan muuttavissa organisaatioissa. ”Me” ei siis automaattisesti ole yrityksen koko henkilöstö. Siksi yrityksen on hyvä tiedostaa, minkälaisia Me-määrittelyjä henkilöstö itsestään käyttää. ”Meille” voi asettaa kokonaistavoitteita ja osatavoitteen mukaiset maali-puut alkavat tulla näkyviksi.

Alkavan vuosikymmenen haasteena on yhtäaikainen muutoksen ja pysyvyyden johtaminen. Organisaatioiden muututtua sekä ohuiksi ja ketteriksi on hyvä tiedostaa, että jatkuvuuden kannalta tärkeät varmistukset ovat vähentyneet. Muutoksen johtamisesta puhuvat kaikki, mutta jatkuvuus on jo osoittanut eri toimialoilla haasteelliseksi. Kahden viimeksi kuluneen vuoden aikana on nähty tilanteita, joissa suomalaisen kaupungin puhtaan veden jakelu on epäonnistunut, pankin rahaliikenne on mennyt jumiin tai hyvämaineisen kaupan tiskiltä saatu liha on ollut vanhentunutta. Haasteeksi muodostuu jatkuvuuden kannalta tärkeiden toimintojen ja niiden herkkyden tunnistaminen.

**Työntekijöiden vaihtuvuuden kasvaessa** jakamisen sekä merkityksien johtaminen korostuvat. Merkityksiä on yrityksissä luotava ja niiden on oltava näkyvissä, jotta halutun profiilin työntekijät valitsevat

yrittäjien. Kun matkanjärjestäjien työntekijät oivaltavat, että pakettimatkojen kauppaamisen sijasta kyse on asiakkaiden oman elämän vuoden parhaimpien päivien hovihankkijana toimimisesta, työnteon luonne muuttuu. Yhteisen tiedon, osaamisen ja ymmärryksen jakamisesta tulee pelikenttä, jolla johdon ja esimiesten on löydettävä uusia toimintamalleja. Kuluttajakansalainen on työntekijänä sekä vaihdettavissa että vaihtohaluinen, jolloin työntekijän intressissä on kasvattaa omaa arvoaan ja erityislaatuista. Jakamisen täytyy olla jollakin tavoin johdettua eikä se voi perustua pakottamiseen.

**Esimiestyön vaatavuus kasvaa**, sillä yksilöllisempi johtamisote on ainoa vaihtoehto kuluttajakansalaisia johdettaessa. Varsinaiset esimiestyön kohtaamiset (johtamisen suorat kontribuutiot) kasvavat, ja esimiestyö itsessään nousee arvoonsa. Kasvokkain kohtaamisia on yrityksissä selvästi vähemmän kuin luullaan, eivätkä esimiesten valmiudet näihin kohtaamisiin ole erityisen hyvällä tasolla. Tähän ovat syynä menneiden vuosikymmenien esimiesihanteet, joissa strateginen suunnittelukyky, asiantuntijapanos ja raportointivalmiudet ovat ylikorostuneet. Tästä syystä esimiestyöhön valitaan jatkossa nykyistä useammin henkilöitä, joilla on kyky johtaa ihmisiä. Vastaisuudessa esimiehiksi seuloutuvat ne, joita seurataan silloinkin, kun ei ole pakko seurata. Kuuluisan organisaatiotutkijan Jim Marchin mukaan Tolstoin *Sodassa ja Raubassa* leaderin erottaa managerista se, että juuri joukot tekevät leaderin. Manageriksi tulemiseen riittää nimittäminen.

Työpaikkojen yhteisöllisyydelle on tarvetta alkaneella vuosikymmenellä. Yksi yhteisöllisyyden vahvistamisen alue voi olla työpaikkaliikunta, jolle on muutenkin tilausta. Suomalaisten fyysinen suorituskyky heikentyy, jos 2010-luvulla työyhteisöjen kokoavaa liikuntapanosta ei tulla kasvattamaan vahvasti. Ryhmässä liikkuminen on tae mielekkästä ja kestävästä elämäntavasta, jonka tukeminen on yhteiskunnan kaikkien toimijoiden edun mukaista. Liikuntaseteleiden verovapaata maksimirajaa nostettiin jo, ja lisää on luvassa. Viisaat työnantajat näkevät työyhteisönsä viitekehystenä työntekijöiden terveille elämälle ja mahdollistavat joukkueurheilun tai yhdessä tapahtuvan kuntoilun yrityksensä tunnukseen alla.

Liikunnan ohella työyhteisöt kokoavat siipiensä suojaan myös muita aktiviteetteja, jotka parhaimmillaan vahvistavat yhteisöllisyyden ohella myös yrityskuvaa. Asia koskee yritysten ohella luonnollisesti kaikkia



työpaikkoja, myös julkisyhteisöjä. Kuntasektorilla tarvitaan kuntakoon kasvaessa uusia yhteisötaisoja, sillä perinteisten yhteisöjen heikkeneminen jatkuu.

# 5 Yhteenvedo

Keskeinen teesimme on, että työelämä ja erityisesti sen johtamiskäytännöt eivät ole vielä alkuunkaan sopeutuneet siihen, että kuluttajakansalaisen toimintatavat ja arvostukset eivät kaikin osin vastaa perinteisen, tuottajakansalaisille sopivan työelämän arvostuksia. Vaihtoehtoja on kaksi: joko pyritään muuttamaan kansalaisia, tai sitten muutamme työelämää toisenlaiseksi. Puolustamme jälkimmäistä vaihtoehtoa. Neuvostoliitto kaatui epärealistiseen uudenlaisen ahkeran ja tunnollisen neuvostokansalaisen kuvitelmaan. ”Uusi Neuvostokansalainen” painostettiin ajattelemaan ”vapaa- ja omaehtoisesti” yhteistä etua. Tämän päivän elinvoimainen, kuluttajakaskeinen ja kulutusvetoinen kapitalismi vaatii, että työelämässä ymmärretään paremmin ja realistisesti kuluttajakansalaisen muuttuvia arvostuksia. On tärkeää nähdä, että kuluttajakansalaisuudesta ei seuraa pelkkiä ongelmia. Päinvastoin, syventämällä käsityksiä kuluttajakansalaisuudesta voimme nähdä paljon potentiaalia, jota löytyy yhtäläillä nykynuorista kuin jo työelämästä väistyvistä senioreista.

**Työelämän haasteena on tunnistaa sellaiset käytännöt**, jotka tekevät työstä ja työnteosta latteaa toimintaa, jota työntekijä sietää vain ulkoistamalla itsensä henkisesti työtilanteesta toisaalle. Työyhteisö on pohjimmiltaan kansanliike, jossa intohimoisesti kuljetaan kohti yhteisiä ja jaettuja tavoitteita. Kansanliikettä voi ja pitää organisoida, mutta monumentiksi muuttuminen tai järjestelmää uskonnon tavoin palvova yhteisö on hitaan kuihtumisen tie. Yhteisön elinvoima on lopulta kuluttajakansalaisissa, jotka sekä työntekijöinä että asiakkaina haluavat mahdollisimman voimallisesti toteuttaa hyvän elämän kuvaansa sekä unelmiaan. Tätä voimaa esimiehen on johdettava kasvokkain, ei toiminnanohjauksen ohjelmilla.

Tuottajakansalaisten näkökulmasta katsoen nykynuoret saattavat näyttäytyä aikaisempien sukupolvien nuoria lyhytjännitteisempinä. Kuluttajakansalaisen näkökulmasta voidaan päätyä täysin päinvastaiseen johtopäätökseen: Nykynuorten sitoumukset urheiluseurojen harrastustoimintaan, tietotekniikkaan tai pitkäkestoiseen koulunkäyntiin kertovat kyvystä sitoutua itselle merkityksellisiin prosesseihin. Työelämän näkökulmasta esitetty arvio joidenkin ”nuorten huonosta elämänhallinnasta” saattaa liittyä enemmänkin siihen, että nykyisen työelämän arvot ovat

vain erilaisia kuin nuorten arvot. Kuluttajakansalainen voi ajatella, että vaikkapa opiskelun pitkä kesto välivuosiin ja työelämäkokeiluineen tai vaikkapa keskittyminen graffitien tekemiseen on investointi, joka saattaa tulevaisuudessa muodostua jossakin tapauksessa suoraan taloudellisen toiminnan arvon muodostuksen perustaksi.

Kulutuksessa leikki, taiteenomaisuus ja onnentavoittelu ovat hyväksytyjä toimintatapoja ja joissain tapauksissa ne voivat siirtyä rikastuttamaan myös työelämää, jos vain toimijoiden monenlaiset arvoitukset opitaan ymmärtämään ja hyväksymään. Tämä vaatii johtajilta erityistä valppautta ja osaamista, sillä kuluttajakansalaisuuden sisältö on jatkuvassa muutoksessa ja usein hallinnon ja hallinnan kielen tavoittamattomissa.

## 5.1 Suomi suunnannäyttäjänä

Työelämä Suomessa muuttuu väistämättä ja radikaalisti. Perinteisesti pääomaköyhä ja runsaan työvoiman maamme muuttuu pääomarikkaaksi kroonisen työvoimapulan maaksi. Kansantaloudet suorastaan jakautuvat kahtia ”hitaaseen” suurten ikäluokkien eläkeläistalouteen, jossa ajan kuluttamisesta tulee elämän sisältö, ja yhä pienevien ikäluokkien ”nopeaan talouteen”, jonka kohtalon kysymys on ajan säästö ja elämysten rationalisaatio. Kun samaan aikaan yhtenäiskulttuurimme on hajoamassa, työkeskeisyys vähentymässä ja hierarkkiset erottelut häviämässä, tullaan näkemään myös työkuulttuurin radikaali muutos. Suomi ja Skandinavian maat ovat sekä väestön ikääntymisen että arvojen osalta globaalin murroksen kärjessä. Skandinaavisen mallin pohjalta on ennakoitavissa, että ensin yksilöllistyminen ja sitten jälkimateriaalisten arvojen esiinmarssi tapahtuu myös kehittyvissä maissa elintason nousun ja keskiluokan kasvun myötä.

**Kansalaisten itseohjautuvuutta korostavasta** ja merkityksellistä elämää etsivästä asenteesta on tulossa yhä enemmän työn organisoinnin haaste myös kehittyvissä talouksissa. Esimerkiksi Afrikassa ja Aasiassa kuluttajakansalaisen synty on vielä alkuvaiheessaan samalla tavalla kuin 1950-luvun Suomessa ja Länsi-Euroopan maissa. Tuolloin materiaalisen hyvinvoinnin korostus ja investoinnit tulevaisuuteen olivat keskeisellä sijalla sekä valtioiden että yksittäisten ihmisten elämässä. Hy-

vinvointivaltion perusta luotiin yhtäältä kollektiivisten toimijoiden, mutta vieläkin enemmän miljardien pienten kulutus päätösten kautta. Tämä pitäne paikkansa myös kehittyvissä maissa.

Kehittyvissä talouksissa halu ja kyky sopeutua tuottaja-arvoihin ja työntekoon on siksi suurempaa kuin vauraissa länsimaissa. Euroopassa ja Yhdysvalloissa ollaan sitä vastoin jo ehkä etsimässä uutta, vähemmän materialistisen kuluttajuuden mallia muun muassa ympäristökriisin kiihdyttämänä (esim. degrowth-liike ja voluntary simplicity -ajattelu). Hieman paradoksaalisesti samaan aikaan kuluttajuuden mentaliteetti, esimerkiksi autonomian ja omien halujen korostus, on astumassa yhä selvemmin länsimaiseen työelämään.

**Uskomme, että tulevaisuuden työelämän mallia** luodaan ennemminkin jälkimaterialistisissa Skandinavian maissa kuin vaikkapa Aasian nousevissa talouksissa. Luultavasti vielä lähivuosikymmeninä nähdään, kuinka kansainvälinen työnjako – ja jopa vastakkainasettelu – kehittyvä materiaalista vaurastumista korostavien nousevien kansantalouksien ja kansalaisten kulutuksen vapautta korostavien maiden välillä. Ristiriidoilta ja työn yhä kiihtyvältä siirtymiseltä kehittyviin maihin ei tulla välttymään. Globaalın kuluttavan keskiluokan kasvu saattaa kuitenkin johtaa raaka-ainekriiseihin. Esimerkiksi ruuan, veden, maan, metsän ja mineraalien pula voi johtaa yllättäviin tulemiin. Raaka-aineiden hintakriisien myötä materiaali-intensiiviseen kulutusmalliin pohjautuva elämäntapa saattaa tulla entistäkin laajemmin kyseenalaistetuksi.

Kuten merkittävä organisaatioteoreetikko Amitai Etzioni on usein todennut, vapaaehtoinen siirtyminen nuukuuteen (”voluntary simplicity”), voi toteutua ensin ja ensisijaisesti vaurauden jo kohdanneissa koti- ja kansantalouksissa. Ennustamme, että tulevaisuudessa myös kehittyvissä maissa tällainen ajattelutapa yleistyy. Materiaalisen onnen tavoittelu kohtaa yhtäältä luonnonvararajoitteensa ja toisaalta ihmiset alkavat nähdä materiaalisen onnentavoittelun ja kertakäyttökulttuurin, myös työelämän, rajat. Ei ole sattumaa, että esimerkiksi kiinalaiset suuntaavat katseensa yhä enemmän Afrikkaan, jossa on sekä luonnonvaroja että kurinalaiseen työkuulttuuriin sopeutettavissa olevaa, vähän koulutettua työvoimaa. Kiinan nouseva keskiluokka elää samanlaista materialismin aikaa kuin Suomessa elettiin 1950- ja 1960-luvuilla. Pian työelämältä aletaan Kiinassakin vaatia samalla tavalla merkityksellisyyttä kuin Suomessa tänä päivänä. Näin ajateltuna Suomi ja muut kehittyneet

maat edustavat myös globaalia työmarkkinoiden tulevaisuutta, joka saattaa olla edessämme yllättävänkin nopeasti.

## 5.2 Työn kuusi muutosta

Myös työn tekeminen on muutosten edessä. Arvon tuottaminen ei voi tällä vuosikymmenellä perustua pelkkään kurinalaisuuteen ja loogisuuteen, vaan inhimillisiä resursseja on kyettävä vapauttamaan innostuneempaan ja intohimoisempaan tekemiseen. Kansainvälisesti kiinnostavan suomalaisen tarjooman näkökulmasta sokkeli on valmis ja hyvässä kunnossa, nyt on aika alkaa rakentaa taloa. Näkökulman vaihtamista auttaneet seuraavien muutosten agenda:

### a) lineaarisesta purskeiseen

Siinä, missä vanhempien ikäluokkien aikakäsitys on katkeamattoman lineaarinen (kaikki asiat kehittyvät ikään kuin suoralla, jolla on maltillinen kulmakerroin) ja rationaalisesti jäsenneily (aika jäsenneily tunteina, päivinä ja viikkoina), voi nuorempien ikäluokkien aikakäsitystä kuvailla purskeiseksi. Silloin aika tai muu viitekehys ei ratkaise, vaan sisältö. Asioita tehdään niin kauan kuin ne vievät aikaa tai kiinnostusta riittää. Videopeli tai kodin remontti voivat kestää yhtämittaisesti tunteja ilman taukoja, innostuksen inspiroimana. Makrotasolla muutos on samansuuntainen: markkina liikkuu mieluummin purskeina kuin lineaarisesti.

Yritykset haluaisivat nähdä tasaista kulutuskysyntää vuoden jokaisena päivänä ja yritysten järjestelmät on rakennettu tällä perusajatuksella. Pörssiyritys joutuu antamaan tulosvaroituksen, jos jonkin vuosineljänneksen tulos jää tavoitteesta. Suomalaiset yritykset ovat tulvillaan erilaisia vuosisyklipohjaisia jähmettyneitä käytäntöjä ja myynnin tasoitukseen työntekijäpuolella keksittyjä vippaskonsteja. Joulukuussa ei myydä aktiivisesti, elokuussa tavataan uudestaan asiakkaita ikään kuin oltaisiin oltu kauankin näkemättä. Kesäisin ei innovoida, koska on niin kuuma. Tammikuussa kaivetaan laatikoista marras- joulukuussa tehtyjä kaappoja, koska edellisvuoden vuosibonukset olivat jo täynnä. Summa summarum, kalenteriin ja kelloon sidottu ajattelutapamme on Suomen taloudelle suurempi haaste kuin ns. kvartaalitalous. Kelloon ja

kalenteriin sidottu ajattelutapamme on itsessään este intohimosta ja innostuksesta kumpuavalle tekemisen vimhalle. Siellä missä mahdollista, työnteko pitää vapauttaa turhasta lineaarisuudesta.

## **b) tarpeista haluihin**

Vaurastuessaan jokainen länsimaa on vuorollaan tullut tilanteeseen, jolloin kulutuksen painopiste siirtyy tarpeista haluihin. Esimerkiksi Suomen asuntokannan tilastot kertovat, että asuntojen perusvarustelutaso on jo huomattavan korkea. Silloin painopiste siirtyy sisustukseen, pihoille sekä puutarhoihin. Tv:n sisustus- ja muutostyöohjelmien suosio kasvaa merkittävästi. Palvelujen, halujen, elämysten ja kokemuksellisuuden markkinoille aikovat yritykset eivät voi vain vaihtaa tuotantolinjojaan, vaan markkinaorientaatiomuutoksen on näyttävä myös tavassa toimia. Ihmisten unelmia ei ole tavattu ottaa yrityksissä vakavasti, vaikka ne ovat aina olleet tuotannollisen toiminnan liikkeellepaneva voima. Tämän päivän unelmat ovat vastauksia huomisen kysymyksiin. Yritysten tuotekehitystoiminnan lähtöpisteenä on edelleen liian usein kuluttajan ongelman ratkaiseminen, mikä ohjaa etsimään rationaalisesti parempia ratkaisuja ainoastaan tunnistettuihin tarpeisiin. Halujen ja elämysten markkinoilla tuote- ja konseptikehityksen lähtökohdat ovat kuluttajien unelmissa, jotka voidaan toteuttaa tulevilla kaupallisilla ratkaisuilla.

## **c) ammattilaisuudesta säännölliseen uusnoviisiuteen**

Ammattilainen ja osaaja ovat termejä, joita yrityksissä halutaan käyttää työntekijöistä, joilla on vielä huomennakin töitä. Harjoittelija ja noviisi ovat työelämän ikäväksi koettuja välitiloja, joista pyritään nopeasti eroon. Tästä on seurauksena, että työntekijäkunta pitäytyy työssään niillä alueilla, joissa konsensus vallitsee eikä ammattilaisuutta kyseenalasteta. Esimerkiksi uusilla työntekijöillä on useimmiten paljon annettavaa ensimmäisinä kuukausinaan siksi, että tuoreus tuottaa hyviä kysymyksiä yrityksen käytännöistä ja ehdotuksia uusiksi. Tulokkaat ovat kuitenkin pääsääntöisesti ”alokkaita”, joiden odotetaan oppivan talon tavoille. Luova ja innovatiivinen ajattelu kuitenkin vaatisi nimenomaan ammattilaissiilojen väliin menemistä, paradigmojen haastamista ja tyhmältä tuntuvia kysymyksiä. Innovaation kanssa ei voi olla kokenut, koska sitä

ei eilen vielä ollut. Yritysten tulisi kannustaa työntekijöitä säännölliseen uusnoviisiuteen, jolloin aiemmillä kokemuksilla uusissa yhteyksissä voidaan tehdä todellisia läpimurtoja. Uusnoviisiutta estetään varsin tehokkaasti korostamalla ammattimaisuutta, rutiininomaista varmuutta, tehtävien antamista ”kovimmille kavereille” sekä luomalla tiukkoja aikatauluja, vaikka niille ei olisi tarvetta.

#### **d) virheettömästi toimivista prosesseista kokeiluportfolioon**

Suomalainen päättäväisyys, loogisuus ja prosessiosaaminen ovat selkeitä vahvuuksia. Niiden avulla olemme kuitenkin myös päätyneet ajattelemaan, että yrityksen kaikkia toimintoja voi ja tulee kontrolloida. Tämä on ristiriitaista siksi, että todella suuri osa ihmiskunnan keksinnöistä on peräisin vahingoista. Joustavuus, epämuodollisuus, kokeilevuus ja erilaisuuden sietokyky luovat ympäristön uusille läpimurroille. Tällaisia ympäristöjä on synnyttävä yrityksiin muita maita nopeamman uusiutumisen ja innovoinnin mahdollistamiseksi. Useissa länsimaisissa yrityksissä on myös käytössä ns. virheportfolio, jonka tarkoituksena on varmistaa, että tuotekehitysosastot tavoittelevat riittävän kunnianhimoisia päämääriä. Tavoitteena voi olla, että joka vuonna koemarkkinointi- tai konseptitestaustasvaiheessa 10 prosenttia uusista tuotteista epäonnistuu. Varsinkin yrityksen uudistumiskyvystä vastaavat yksiköt olisi vapautettava prosessikahleista ja sallittava niiden kulkea liukuhihnainnovoinnin sijaan vähemmän kalkyloituja teitä suurempiin innovaatioihin.

#### **e) kontrollista transparensiin**

Yrityksen toimenpiteet, tapahtumat ja tekemättä jättämiset ovat tulleet merkittävässä määrin julkiseen keskusteluun 2000-luvulla. Yrityksissä puhutaan transparensityranniasta, joka pakottaa alituisen, ennakoivaan tiedottamiseen sekä lisää raportointivelvollisuuksia ja kustannuksia. Samasta aiheesta kuluttajakansalainen käyttää termiä transparensitriumffi. Läpinäkyvyyden kasvun ja vaatimusten taustalla on näkemys, että lopulta kaikki organisaatiot on tehty palvelemaan ihmistä, jolla on oikeus tarkastaa yrityksiä samaan tapaan kuin käydä lukemassa eduskunnan täysistunnon litterointeja. Läpinäkyvyys on tullut jäädäkseen ja sen äärimuodot (esimerkiksi Wikileaks) herättävät loputkin kuluttaja-

kansalaiset vaatimaan täyttä läpinäkyvyyttä. Yritykset, joille asiakas on ”poka” tai joiden kielenkäyttö on sotaterminologiaa ja asiakas vaeltelee maalialueella, ovat vaikeuksissa. Pohjimmiltaan asiakkaat ovat tuotetta ostaessaan halunneet ulkoistaa yritykselle tuotteen tai palvelun valmistamisen laadukkaasti, eettisesti ja ostajan tarpeita ymmärtäen. Läpinäkyvyys palauttaa tämän perustotuuden yritysten agendalle. Yritysten on erityisesti johtamisen ja myyntityön alueelta purettava pois mahdollinen toinen, asiakkaalle kerrottava totuus, jos talon sisäinen totuus on jotain muuta. 2010-luvun Suomessa asiakkaan kanssa ollaan samalla puolella pöytää, ei vastatusten.

**f) kotimarkkina-ajattelusta maantiederiippumattomaan mahdollisuuksien kapitalisointiin**

Perususkoksemme vaikuttavat voimakkaasti siihen, minkä näemme todennäköiseksi tai mahdolliseksi. Jos emme usko jalkapallon MM-kultaan, sitä ei varmasti tulla saavuttamaan. Perinteinen tapa ajatella liiketoiminnan kasvattamista lähtee edelleen jonkinlaisesta kotimarkkina-alueesta ja sen laajentamisesta. Viimeistään Millennials-sukupolvi on täydessä valmiudessa tarkastelemaan liiketoimintamahdollisuuksia maantiederiippumattomasti. Suomen kokoinen toimija löytää sopivia niche-markkinoita miltä tahansa maailmankolkalta, kunhan mahdollisuuksien tunnistaminen ei ole Suomi-lähtöistä. Yritystukia tulisi ohjata rohkeasti ulkomailla toteutettaviin hankkeisiin, joilla etsitään jalansijaa suomalaisittain koskemattomilta markkinoilta. Ulkomailla asuminen ja työskenteleminen, tai ylipäättänsä vieraisissa kulttuureissa toimiminen on tehtävä houkuttelevaksi ja palkituksi niin opintopistein kuin suomalaisissa liike-elämän verkostoissa.



# VIITTEET

- <sup>1</sup> Nurmela, J. – Kiiänmaa, N. – Tanskanen, E. (2001): Kestävän kehityksen tuki. Onko kannatusta? Kuinka paljon? Ketkä? Tilastokeskus, Tietoaika, 4, 10-13.
- <sup>2</sup> Daniel H. Pink (2009): Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us.
- <sup>3</sup> Kuluttajakansalaisen alkusiemeniä voi löytää esimerkiksi Elizabeth I:n (1533-1603) hovien eksoottisia uutuustuotteita korostavista kulutusorgioista tai vaikkapa 1800-luvun Pariisin tavarataloista.
- <sup>4</sup> Tänä päivänä aineettomien tuotteiden kaupalla ei näytä olevan rajoja. Länsimaissa yksi nopeimmin kasvava alue on elämystalous ja niin sanottu ”transformaatiokauppa”, jossa ostamme toisenlaista minuutta (valmennuskurssit, kuntosalit).
- <sup>5</sup> Kts. Kroen, *Negotiations with the American Way: The Consumer and the Social Contract in Post-war Europe*, tai Heinonen ja Pantzar ”Little America”: The Modernization of the Finnish Consumer Society in the 1950s and 1960s.
- <sup>6</sup> Monet konventionaaliset ajattelutavat tulevat kyseenalaistetuiksi, kun kansalaisten aktiivisuus nähdään ”vapautettavana luonnonvoimana”: auringon valo ja lämpö ohjaavat edelleen yhteiskuntien ja kuluttajien elämää enemmän kuin hallitukset, lait tai sotavoimat. Samalla tavoin lähimmäisen rakkaus tai eroottiset tarpeet ovat suurempia voimia kuin monikansalliset yritykset. Kuluttajien luonnonvoima eli heidän tekemänsä miljoonat pienet päätökset ovat monin verroin tärkeämpiä kansanterveydelle kuin lääkärin reseptit. Ruoka- ja nukkumajat ovat oleellisempia markkinoita muokkaavia voimia kuin esimerkiksi aukiolainsäädäntö.
- <sup>7</sup> [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org)
- <sup>8</sup> Kts. esim. Andersen et al. (2007): The Nordic Model – Embracing globalization and sharing risks, tai Wilkinson ja Pickett (2009): The Spirit Level.
- <sup>9</sup> Yhdysvalloissa yhteisön kato (loss of community) -keskustelua tosin on käyty jo maan itsenäistymisestä alkaen.
- <sup>10</sup> Stevenson ja Wolfers (2008).
- <sup>11</sup> Poliisitiede oli ennen muuta Saksassa 1700-luvulla syntynyt lääketieteellis-byrokraattinen oppiala ja poliittinen ohjelma, joka tähtäsi eri keinoin mm. väestön työkyvyn valvomiseen ja siitä huolehtimiseen.
- <sup>12</sup> Valtio-omisteisen metsäteollisuusyhtiö Enso-Gutzeitin työntekijöistä käytetty nimike. Yhtiöllä oli maine eräänlaisena ”työnantajien valiona”, ja tämä sädekehä ulottui tehtaan lattialle asti.
- <sup>13</sup> Suomalaisen Työn Liiton Suomi-barometri 2009.

# KIRJALLISUUTTA

- Andersen, T. – Holmström, B. – Honkapohja, S. – Korkman, S. – Söderström, H.T. – Vartiainen, J. (2007): *The Nordic Model – Embracing globalization and sharing risks*. Taloustieto, Helsinki.
- Cohen, L. (2003): *A Consumers’ Republic. The Politics of Mass Consumption in Postwar America*. Alfred A. Knopf, New York.
- Corporate Culture Analysis (CCA) -työkulttuuritutkimusten tulokset 2008-2010.
- Cross, G. (1993): *Time and Money. The Making of Consumer Culture*. Routledge, London.
- Danesi, M. – Perron, P. (1999): *Analyzing Cultures*. Indiana University Press.
- Dant, T. (1999): *Material Culture in the Social World*. Open University Press, Philadelphia.
- de Grazia, V. (2005): *Irresistible Empire – America’s Advance through 20<sup>th</sup> Century Europe*. Belknap Press of Harvard University Press, London.
- Donohue, K. (2003): *Freedom from Want – American Liberalism & the Idea of Consumer*. Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- European Commission (2004): *How Europeans spend their time – Everyday life of men and women 1998-2002*. Eurostat, Theme 3, Population and social conditions, Strasbourg.
- Gershuny, J. (2000): *Changing times – Work and leisure in Postindustrial society*. Oxford University Press, Oxford.
- Haavisto, I. (2010): *Työelämän kulttuurivallankumous – EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010*. Taloustieto, Helsinki.
- Heinonen, V. – Pantzar, M. (2002): ”Little America”: The Modernization of the Finnish Consumer Society in the 1950s and 1960s, in: *Americanisation in 20th Century Europe: Business, Culture, Politics*, vol. 2 (2002), 41-59.
- Hofstede, G. (1991): *Software of the Mind: Cultures and Organizations*. McGraw-Hill International (UK) Limited, London.
- Häkkinen, S. (2010): *Ihanne ja todellisuus*. Kirkon Tutkimuskeskus, Tampere.
- Ilmonen, K. – Jokinen, K. (2002): *Luottamus modernissa maailmassa*. Jyväskylän yliopisto.
- Inglehart, R. (1997): *Modernization and Postmodernization – Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton University Press, Princeton.
- Jacobs, J. – Gerson, K. (2004): *The time divide – Work, Family, and Gender Inequality*. Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Kroen, S. (2006): *Negotiations with the American Way: The Consumer and the Social Contract in Post-war Europe*, in: Brewer, J. and Trentmann, F. (eds.): *Consuming Cultures, Global Perspectives*. Oxford.
- Nätti, J. – Anttila, T. – Väisänen, M. (2005): *Tietotyö, työaika ja ajankäyttö kotitaloudessa*. Kirjassa **Pääkkönen, H. (toim.): Perheiden ajankäyttö**. Tilastokeskus, Helsinki.
- Pink, D. H. (2009): *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*.
- RISC Monitor -tutkimusohjelman aikasarjat 1978-2006.
- Stevenson, B. – Wolfers, J. (2008): *Economic Growth and Subjective Well-Being: Reassessing the Easterlin Paradox*. *Brookings Papers on Economic Activity* (1), 1-87.

Suomi-barometri (2009): Suomalaisen Työn Liitto.

Towers, I. – Duxbury, L. (2006): Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 19, No. 5, 593-618.

Wajcman, J. (2008): Life in the fast line. Towards a sociology of technology and time. *The British Journal of Sociology*, Vol. 59, Issue 1, 59-77.

Wilkinson, R. – Pickett, K. (2009): *The spirit level. Why greater equality makes societies stronger*. Bloomsbury Press, New York.

World Future Society (2009): *25 Forecasts for 2010-2025*.