

# Disruptioita posliinikaupassa

Jenni Karjalainen





JENNI KARJALAINEN  
DISRUPTIOITA POSLIINIKAUSSA

Jenni Karjalainen

# Disruptioita posliinikaupassa

TOISINTEKEMISEN MAHDOLLISUUKSISTA  
JA VÄLTTÄMÄTTÖMYYDESTÄ TYÖELÄMÄSSÄ

KALEVI SORSA -SÄÄTIÖ 2018

© JENNI KARJALAINEN JA KALEVI SORSA -SÄÄTIÖ RS

KANSI: TERO LEPONIEMI, TAITTO: FREDRIK BÄCK

PAINO: COPY-SET, HELSINKI 2018

ISBN 978-952-5689-78-5 (NID.)

ISBN 978-952-5689-79-2 (PDF)

**T**YÖELÄMÄN MUUTOKSESTA puhutaan ja kirjoitetaan Suomessa enemmän kuin koskaan. Viime vuosina muutospuheen ytimessä on ollut digitalisaatio, jonka keskeisenä teknologiana on hallituksen ohjelmissa ja jossain määrin myös yhteiskunnallisessa päätöksenteossa korostunut tekoäly. Teknologisen muutoksen taustahälyyn ovat vaipuneet työelämän muut muutostrendit, itsensätyöllistäjien määrän kasvu ja osa-aikatoiden hidas, mutta varma lisääntyminen.

Työelämän kehittämistä ei ole pohdittu yhtä paljoa kuin sen muutosta. Työttömyysturvaa on uudistettu pienillä nirhaisuilla ja kasvavalla byrokratialla. Työllisyyden ja etenkin osallisuuden edistäminen työmarkkinoilla on jäänyt koko lailla paitsioon. Työmarkkinoilla on keskitytty pitämään työvoiman kustannuksia kurissa, kun työn tuottavuus lähti alakuloiseen laskuun jo viime vuosituhannen puolella. Tästä herää kysymys, eikö Suomi enää osaa tai halua innovoida.

Talous- ja sitä myöten työllisyystilanne on nyt vuonna 2018 merkittävästi parempi kuin vielä vuosi aiemmin. Maan hallitus ottaa luonnollisesti tästä ansiota itselleen, vaikka merkittävin tekijä muutoksessa on kansainvälisen talouden ylävire. Pääministeri Juha Sipilän epäonnistunutta yhteiskuntasopimusta seuranneet, vielä epäonnistuneemmat pakkolait korvattiin työmarkkinajärjestöjen solmimalla kilpailukykysojimuksella, joka sekavista lähtökohdistaan huolimatta onnistui kirimään umpeen Suomen kustannuskilpailukykyä suhteessa keskeisimpiin vertailumaihin.

Työntekijöiden ja ammattiliittojen näkökulmasta Sipilän hallitus on ollut kovakorvainen. Työllisyyspolitiikassa vaikuttaa lopullisesti lyöneen läpi usko työvoiman tarjonnan merkitykseen työllisyys- ja talouskasvussa. Malli on monen taloustieteilijän silmään kauniin oikeaoppinen, mutta työmarkkina on kuitenkin omanlaisensa markkina, jossa pelkät markkinatalouden opit eivät päde. Työmarkkinoiden vaihdantatalous ei ole samanlaista kuin tavara- tai palvelumarkkinoilla.

6 Töitä tekevät ihmiset, joista jokainen on yksilö. Työ merkitsee toimeentuloa, mutta usein myös identiteettiä. Työtä ja työttömyyttä ei pitäisi tarkastella pelkästään taloudellisten tulosten ja kannustimien kautta, vaan lisäksi inhimillisenä, usein jopa tunneperäisenä toimintana (tai toimimisen puutteena). Tätä makroekonomistien ja markkinaliberaalien tuntuu usein olevan vaikea käsittää.

Kulunut hallituskausi on kasannut ammattiliitoille ja työntekijöille pahaa oloa, joka purkautui tammikuussa 2018 työttömyysturvan aktiivimallin vastaisissa mielenilmauksissa. Vaikka aktiivimallin julki-lausuttuna tarkoituksena on kannustaa aktiivisuuteen, malli näytti monen kansalaisen mielestä silkalta työttömien nöyryyttämiseltä.

Politiikanteon ja juhlapuheiden välillä aukeaa ammottava kuilu. Samaan aikaan kun päättäjät puhuvat Suomesta innovaatiovetoisena korkean osaamisen maana, tarkastellaan työelämää markkinana, jossa suoritetaan tehokkaasti, kontrolloidusti ja halvalla ennaltamäärättyjä suoritteita. Tämä ei voi olla kestävä tie.

Työelämää ja työmarkkinoita pitää uudistaa, mutta muutoksen täytyy lähteä mahdollistamisesta kontrolloimisen sijaan. Todellinen kasvu löytyy korkeasta työllisyysasteesta, osallisuudesta ja innovaatioista, uudella tavalla tekemisestä. Toistaiseksi innovatiivisuus Suomessa lepää pitkälti yksittäisten edistyksellisten yritysten varassa, joita on edelleen harmillisen harvassa.

Nyt työllisyyspolitiikkaa tehdään sanktioilla kannusteiden sijaan – hiukan kuin valtakunnan päätöksenteon olisi vallannut jonkinlainen management by perkele -mentaliteetti. Lopputuloksena on samankaltainen kuin kuritonta lasta piiskatessa: lapsesta tulee yhä arvaamattomampi ja pelokkaampi, joko entistä kurittomampi tai täysin passiivinen.

Työmarkkina- ja työelämäkysymysten parissa työskentelevänä asiantuntijana ja yhteiskuntatieteilijänä minua on pitkään surettanut työelämäasioissa ilmenevä ristiinpuhuminen. Puhutaan tuottavuudesta ja talouskasvusta ja uusista innovaatioista, mutta kohdellaan työvoimaa ikään kuin matemaattisena suureena, jota voi siirrellä sinne tänne ja jonka synnyttämän tuloksen voi aukottomasti esittää excel-taulukossa. Kilpailukykysojimuksessa sovittu 24 työtunnin lisäys jäi murto-osaan pääministerin alun perin tavoittelemasta sadan tunnin



vuosittaisesta pidennyksestä, mutta silti koko hanke näyttäytyi suurelle osalle kansalaisista käsittämättömänä.

Valtakunnan korkeimmat päättäjät tuntuvat ajattelevan, että työelämässä eletään edelleen fordismen aikaa, jossa kuusi minuuttia töitä päivässä merkitsee x määrää lisää tuotantotuotetta putken toisesta päästä. Etenkään asiantuntijatyössä tämä ei tietenkään pidä paikkaansa, minkä kuka tahansa työelämää arjen tasolla tarkasteleva ymmärtää. Uskallan jopa väittää, että kilpailukykysovimuksen aiheuttama paha mieli saattoi monella työpaikalla aiheuttaa paljon kuutta päivittäistä minuuttia enemmän rutinaa, joka on pois tehokkaasta, innostuneesta ja uutta luovasta työnteosta.

Työelämä on murroksessa – tästä kaikki ovat yhtä mieltä. Mitä työelämälle yhteiskunnan tasolla pitäisi tehdä – tässä vastaukset eriyvät.

Jos kysyt asiaa ekonomistilta, saat todennäköisesti vastaukseksi, että työnteon kannustimia pitää parantaa. Jos kysyt asiaa start up -yrittäjältä, saat todennäköisesti kuulla, kuinka lainsäädäntö on aivan liian monimutkaista (mitä se toki yksittäiselle yritykselle voi olla, minkä vuoksi myös yrityksillä on ollut tapana järjestäytyä).

Jos kysyt duunarilta, kuulet huolen työntekijän jatkuvasti murenevasta turvasta. Kysy mindfulness-valmentajalta tai career coachilta, niin saat tietää, millä eri tekniikoilla voit paremmin johtaa itseäsi ja luovia läpi työnteon arjen tyrskyjen. Kysy Elon Muskilta, ja voimme kaikki tehdä töitä intohimolla 20 tuntia vuorokaudessa ja pelastaa siten koko ihmiskunnan tuhoutavalta maapallolta kauas ulkoavaruuteen!

**TÄRKEINTÄ TYÖELÄMÄN MURROKSESSA** on ymmärtää, että muutos tapahtuu kaikkialla ja sen vuoksi kaikkien täytyy sopeutua siihen. Muutoksen pitää olla yhteinen hanke. Jotta uudistuksia voitaisiin toteuttaa, kaikkien pitää kokea olevansa siinä jollakin tapaa mukana.

Työelämässä on paljon sääntelyä, jolle on paikkansa ja perusteensa. Työelämän lainsäädännön peruslähtökohtana on suojella heikompa osapuolta, työntekijää. Samalla tavoitteena on ehkäistä epätervettä kilpailua. Vaikka saamme lähes päivittäin lukea lehdistä, kuinka työaikasääntely, työehtosopimukset tai niiden yleissitovuus rajoittavat työelämää, näitä rajoja tarvitaan. Sääntelyn haitallisuudesta voughkaa-

8 misen sijaan meidän tulisi tarkastella, mitä tapahtuu näiden rajojen sisällä, työelämän arjessa.

Tässä pamfletissa jätän työelämän rakennemuutoksen, teknologisen muutoksen, globalisaation, ikääntymisen, ilmastonmuutoksen ja muut megatason muutokset taustalle. Tarkoitukseni on tarkastella näiden sijaan työelämän arkea ja siinä tarvittavaa muutosta. Näkökulmana on toisintekemisen tarpeellisuus ja välttämättömyys sekä arjen vastuunkanto.

Valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä, ja niitä tukee luottamus. Jos keskitymme yhteiskunnassa tarjoamaan työttömille keppiä ja työllisille alati kovenevia vaatimuksia, muutamme työelämän hallinnointikoneistoksi, joka ei jätä inhimilliselle luovuudelle, innovaatiolle ja innostukselle tilaa.

Ja jos tukehdutamme työelämästä elämän, seuraavaksi tukehtuu talous, sillä hintakilpailussa Suomi ei halpamaiden ja kiihtyvän automatisaation ja digitalisaation maailmassa pärjää. Moni taloustieteilijäkin on huomauttanut, ettei Suomessa vallalla olevalla työvoimakustannuksien alentamiseen ja julkisen talouden menojen supistamiseen tähtäävällä politiikalla saada aikaan suhdannekehityksen vakauttamista kummempaa. Kestävä talouskasvu vaatii tuekseen koulutusta, tutkimusta, innovaatioita ja osaamista.<sup>1</sup> Ylipäätään meidän tulisi pohtia merkittävästi nykyistä enemmän työelämän muutosta mahdollisuuksien kautta, arjen tasolla.

Kenen tahansa pääministerin, puoluekirjasta riippumatta, on kovin vaikea mahtikäskyillä muuttaa työpaikkojen arkea, eikä sitä voi yksittäinen johtajakaan tehdä. Aito, kestävä ja kasvava muutos lähtee ihmisistä, jos on lähteäkseen. Siihen tarvitaan parempaa johtamista ja rohkeita työntekijöitä, jotka uskaltavat vaatia parempaa. Parempaa ja luovempaa työelämää voi tavoitella jokainen. Se on jokaisen oikeus – ja mielestäni jossain määrin myös velvollisuus.

Muutosta voidaan toki edistää ja ohjata myös yhteiskunnallisella päätöksenteolla, mihin palaan kirjasen lopussa.

---

<sup>1</sup> Esim. Pohjola 2017.

# Sisällys

<b>Aluksi</b>	<b>5</b>
<b>”Tee toisin kuin sinulle on opetettu”</b>	<b>11</b>
Kisahallilta kirjahyllylle	13
Dreyfus & Dreyfus: Mestari hylkää säännöt	15
Kohti työelämän mestariluokkaa	19
<b>Tee toisin – Tositarinoita työelämästä</b>	<b>21</b>
Taksikuski	21
Sijoittaja	23
Opettaja	25
Toimitusjohtaja	26
Johtaja	28
Myyntipäällikkö	30
Jälki-istunnon valvoja	32
Insinööri	34
Kaksi toimistotyöntekijää	36
Muusikko	38
<b>Työelämä ei ole posliinikauppa</b>	<b>41</b>
Työelämän kehittäminen kuuluu kaikille	42
Osaamistarpeet kasvavat, koulutuspäivät vähenevät	47
Työelämän murros jatkuu	49
Voiko politiikalla muuttaa työpaikkojen arkea?	52
<b>Lopuksi: Ole ihminen ja tee parhaasi</b>	<b>55</b>
Lähteet	60



VASEN, VASEN, oikea. Vasen, vasen, oikea. Vasen, oikea, yläkoukku. Vasen, oikea, yläkoukku. Uudestaan.

Nyrkkeily, kuten muutkin taidot, vaativat lukemattomia toistoja. Toistoja, toistoja ja niiden variaatioita. Kerta, viikko, kuukausi toisensa jälkeen.

Vuosia sitten nyrkkeilin kilpaa melko tosissani. Päivät täyttyivät töistä ja treeneistä, eikä muulle juuri jäänyt aikaa. Oppimisen halu oli valtava. Halusin oppia, nopeasti, niin nopeasti kuin mahdollista. Tein kuntopiirit, vedin aamutreenit, pudotin painoa, löin varjoa. Työmatkalle pakkasin käsimatkatavaroihin mukaan käsipainot, kun hotellilla ei tiettävästi olisi ollut kuntosalia. Helsinki-Vantaan turvatarkastuksessa hämmästeltiin, matkatavarani lähetettiin ruumaan.

Treenaamiseni oli suorittamista, joka yltyi kausi kaudelta. Halusin tehdä kaiken niin kuin pitää, jotta oppisin kaiken varmasti oikein. Putkinäköisessä suorittamisessa tekemisestä katosi ilo ja luovuus. Ennen pitkää treenit ja kisat alkoivat maistua pakkopullalle. Jossain vaiheessa päätin selvittää itselleni, millainen ihminen olin ennen kuin minusta tuli nyrkkeilevä työmarkkinajyrä. Päätös oli hyvä ja oikea. Onneksi sitä ennen sain vaivojeni palkaksi melko rautaisen peruskunnon, uusia ystäviä ja tukun oivalluksia. Oivalluksista ehkä tärkein oli ymmärrys siitä, mitä oppiminen tarkoittaa ja kuinka oikeasti voi tulla taitavaksi, hyväksi, jopa mestariksi, oli laji mikä hyvänsä.

Tämä kirjanen ei kerro nyrkkeilystä, vaan jostain vielä tärkeämmästä. Se kertoo ihmisen kyvystä oppia, kehittää osaamistaan, kantaa osaamisestaan ja teoistaan vastuuta sekä mahdollisuudesta luoda niillä jotain uutta, toisenlaista. Ehkä jotain ennenkuulumatonta tai ennennäkemätöntä, tai sitten ihan vain sellaista, mikä tuo arkeen uudenlaista merkityksellisyyttä, vaikka vain ohikiitävän kohtaamisen verran.

Erityisesti työelämässä tarvitaan näitä hetkiä, oivalluksia ja merkityksiä. Miksi? Ensinnäkin siksi, että olemme ihmisiä ja elämme vuorovaikutuksesta. Toiseksi siksi, että yhä useampi meistä työskentelee

asiantuntijana, entistä harvempi ennalta määrätyn työn suorittajana. Kolmanneksi siksi, että taloutemme perustuu enenevässä määrin innovaatioihin, asioiden tekemiseen uudella, ennalta-arvaamattomalla tai ylipäättään paremmalla tavalla.

Kirjakaupat ja internet ovat täynnä erilaisia työelämä- ja johtamisoppaita. Niistä suurin osa kuitenkin keskittyy johtamiseen tai omakoh-taisen menestyksen saavuttamiseen. Itse ajattelen, että toimiva työelämä on yhteinen asia. Sitä ei voi sanella ylhäältä, ei lainsäädännöllä eikä organisaatiokaaviolla tai ohjeistuksilla. Ylhäältä alas voi toki ohjata, raamittaa ja rajoittaa, kuten esimerkiksi työelämän lainsäädäntö tekee. Mutta varsinainen muutos lähtee ihmisistä itsestään.

Kun erilaisista näin menestyvät elämässä -oppaista siirrytään lähemmäs käytännön työelämän arkea, ymmärrys toisintekemisen mahdollisuudesta ja suorastaan välttämättömyydestä häipyä harmistuttavan usein taka-alalle. Pamflettini on yritys muistuttaa siitä, että vaikka elämme monin osin säännellyssä todellisuudessa ja usein harmaassa arjessa, todellisuutta on paikka paikoin mahdollisuus taivuttaa mieleemme mukaan. Tai puuko se? Varmuutta ei ole, mutta jos emme koskaan kokeile, emme ainakaan saa tietää.

Tämän pamfletin perusajatus ja nimi, Disruptioita posliinikaupassa, syntyi, kuten luovat ajatukset usein: ystävän kanssa illallisella, muutamana viinilasillisen jälkeen. Disruptioista<sup>2</sup> on puhuttu bisneksessä ja innovaatiopolitikassa viime vuosina niin paljon, että sana alkaa olla jo loppuun kaluttu.

Disruptioilla tarkoitetaan usein innovaatioon perustuvaa uutta toimintamallia. Liike-elämässä tutuimmat esimerkit lienevät majoituksen mullistanut Airbnb tai alustalogiikalla taksinkaltaisia kyytejä tarjoava Uber. Disruptio yhdistetään usein uusiin teknologioihin, vaikka yhtä lailla kyse voisi olla uusista, mullistavista toimintamalleista.

Tarkoituksenani on tällä pamfletilla havainnollistaa, kuinka työelämässä voi ja pitää oppia tekemään asioita toisin. Siihen tarvitaan

---

2 Disruptiolla tarkoitetaan ilmiötä, jossa uusi innovaatio haastaa alan perinteiset toimintatavat. Termi kääntyy esimerkiksi murrokseksi tai häiriöksi, joista etenkin jälkimmäinen kuvaa on tarpeettoman negatiivinen. Englannista peräisin oleva *disruption* näyttää vakiintuneen suomen kieleen disruptiona.

meitä kaikkia. Johtajien tehtävänä on luoda tälle edellytykset työpaikoilla ja poliitikoiden tehtävänä mahdollistaa parempi työelämä yhteiskunnassa. Muutoin vastuu on meistä jokaisella.

Vaikka toisintekeminen aluksi hiukan jännittäisi tai pelottaisi, työelämän arki ei ole posliinikauppa. Vaikka hiukan rymistelisi, mitään tuskin menee peruuttamattomasti rikki. Sen sijaan jos emme rymistele, päädyimme oikeasti rakentamaan todellisuudestamme posliinikaupan tai työelämän museon. Se tuntuu ikävältä skenaariolta. Siispä, aloitetaan.

## Kisahallilta kirjahyllylle

Vuosia sitten nyrkkeilyvalmentajani tokaisi treenin lomassa olevansa tyytyväisin silloin, kun hänen valmennettavansa tekevät jotain, mitä hän ei ole heille opettanut. Jotain sellaista, mikä toimii siinä nimenomaisessa, ainutkertaisessa tilanteessa.

Toteamus hämmensi minut täysin. Olin pari kolme vuotta nyrkkeilyt kilpaa hurjalla halulla tulla paremmaksi. Olin kuunnellut pätevien ja vähemmän pätevien valmentajien ohjeita siitä, kuinka lyödä, liikkua ja väistää. Usein ohjeet tuntuivat vaikeilta. Tietysti piti lyödä, liikkua ja väistää, mutta tuntui kuin vartaloni ei olisi osannut toimia ulkopuolelta saatujen ohjeiden mukaisesti. Eikä se osannutkaan.

Valmentajan kommentti jäi soimaan takaraivossa. Se muistutti minua jostain, mutta mistä? Olinko yliopistossa lukenut jostain tällaisesta? Että miten oppiminen toimii? Ehkä. Olin opiskellut valtiotieteitä, kiinnostunut viestinnästä ja vallasta, sosiologian erilaisista teorioista. Mutta mitä tämä oli, jotain pedagogiikkaa?

Kotona aloin kaivella kirjahyllyä. Sitten äkkäsin: tanskalainen professori Bent Flyvbjerg, joka on tutkinut muun muassa kaupunkeja, megaprojekteja ja päätöksentekoa, oli kirjoittanut kirjan yhteiskuntatieteiden merkityksestä.<sup>3</sup> Kirjan johdannosta löysin etsimäni: Dreyfusin veljesten teorian oppimisen viidestä tasosta tai portaasta.

Muistan kertoneeni teoriasta valmentajalleni, joka ehkä piti sitä kiinnostavana, ehkä ei. Ajallaan lopetin kilpanyrkkeilyn, osittain ehkä

---

3 Flyvbjerg 2001.

siksi, että tajusin, ettei minusta olisi mestariksi. Tärkeämpi syy oli, että huomasi oppimisen alkaneen merkitä minulle oivallusta alakoukun lyömiseksi hiukan uudeltaisesta kulmasta. Tajusin, että maailmassa olisi muutakin.

Taisin unohtaa Dreyfusin veljekset joksikin aikaa, kunnes päädyin uusiin töihin työministerin erityisavustajaksi. Työ oli paineista, kalenteri täyteen ammuttu. Virkakoneisto rullasi, tuotti paperipinoa toisensa perään. Uusia ihmisiä vyöryi työhuoneen ovesta kuin liukuhihnalta: kokeneita lobbareita, aloittelevia lobbareita, erityisavustajakollegoja, sihteereitä paperikasoiheen, kunnianhimoisia virkamiehiä, uupuneita virkamiehiä. Propellipäitä, jotka liihottelivat ihan omissa sfääreissään vailla yhtymäkohtia vallitsevaan todellisuuteen; kuuliaisia suorittajia, jotka eivät kuuna päivänä olisi rikkoneet yhtä ainuttakaan annettua ohjetta.

Matkapäivät olivat työpäivistä monella tapaa rauhallisimpia. Ministerillä ei ollut varsinaista EU-virkamiessihteeriä, joten matkustin yleensä hänen mukanaan EU-ministerineuvostoihin. Epävirallisempiin tilaisuuksiin ministeri lähetti usein edustajakseen minut. Siellä sitä sitten oltiin, ministerit, muutama valtiosihteeri ja minä, keskustelemassa Euroopan, maailman, työelämän tai milloin minkäkin tulevaisuudesta. Paitsi että keskustelu ei muistuttanut keskustelua, vaan rituaalia.

Rituaalissa päämiehille valmisteltiin ohjelma ja tausta-asiakirjat. Delegaatio koottiin, kannat hiottiin. Matkaliput varattiin. Kokouspaikalle saavuttiin. Ja kun tuli päämiehen vuoro, hän lausui paperista valmistelukoneiston nuotituksen mukaisesti järjeviä ja kannatettavia asioita. Järkevät ja kannatettavat kannat olivat sellaisia kuin: ”työllisyys ja kilpailukyky ovat tärkeitä”, ”tarvitaan myös uudenlaista teollisuutta”, ”työmarkkinoilla tarvitaan joustoa ja turvaa”, ”pitää tukea nuoria ja ymmärtää yritysten tarpeet”, ”tarvitaan osaamista ja koulutuspoliittisia toimia”, ”työpaikkojen on oltava laadukkaita”.

Ehkä kummallisimmin todistamani ministeritason neuvonpito koski tiskihanskoja ja uunikintaita. Kyseessä oli EU-lakialoite henkilösuojaamista – sinänsä tärkeä, aidosti kuluttajia ja työntekijöitäkin palveleva hanke, jonka tarkoituksena oli asettaa tiettyjä vähimmäisvaatimuksia ihmisten käyttämille suojavälineille. Lainsäädäntö kuuluu EU:ssakin ministerien vastuulle, joten neuvoston kokouksessa saimme kuulla 28



virkamiesten valmistelemaa, ministerin suulla esitettyä puheenvuoroa siitä, kuinka uunikintaita ja tiskihanskoja yrityskäytössä on perusteltua säännellä tarkemmin kuin yksityiskäytössä.

Ministerineuvostojen kokouksissa kiinnitin huomiota siihen, kuinka montaa, etenkin nuorempaa ministeriä jännitti. Hyvin harvoin ministerit tuntuivat puhuvan omalla äänellään. Oli turvallista napsauttaa mikki päälle, lukea paperista, kiittää ja sulkea mikki. Seuraava puhuja teki saman. Ja seuraava. Hämmentävää. Hehän olivat ministereitä, vaaleissa valittuja ylimmän tason päättäjiä, joilla olisi oikeus käyttää valtaansa ja lausua, mitä parhaaksi näkee. Mutta ei.

Kotimaassa kokoukset eivät olleet yhtä pitkiä, puisevia tai pönötäviä, mutta jos joskus jouduin pidemmäksi aikaa seminaariin, oli ylikierroksilla käyvillä aivoillani vaikeuksia sopeutua. Muistan yhdessä seminaarissa hoitaneeni sähköposteja, kirjoittaneeni muistiota, tsätänneeni oman puolueen kansanedustajan kanssa eräästä lakihankkeesta, twiitänneeni ja pitäneeni välissä seminaariväelle kannustavia puheenvuoroja. Tämä oli täysin mahdollista, koska seminaarissa ei varsinaisesti tapahtunut mitään. Oli puhujia, kyllä, ja heillä oli valmisteltuna powerpoint-esityksiä, kyllä. Esityksillä oli alku, jossa kerrottiin aihe, ja loppu, joka parhaimmilla päättyi jonkinlaiseen yhteenvetoon. Mutta mitä siinä välissä tapahtui ja ylipäätään miksi?

Näissä ministerineuvostojen häkellyttävissä rituaalisissa näytelmissä ja erinäisten seminaarien henkilökohtaisen multitaskauksen täyttämistä hetkissä aloin uudestaan muistella Dreyfusin veljeksiä. Oli aika kaivaa uudestaan kirjahyllystä Bent Flyvbjergin teos esiin ja hiukan googlailla.

## Dreyfus & Dreyfus: Mestari hylkää säännöt

Hubert ja Stuart Dreyfus julkaisivat teoriansa oppimisen viidestä tasosta ensimmäisen kerran vuonna 1980 tiiviissä, 18:n kirjoitus-koneella kirjoitetun liuskan mittaisessa artikkelissa.<sup>4</sup> Dreyfusin veljekset jatkojalostivat sittemmin malliaan, mutta keskeinen ajatus säilyi samana.

---

4 Dreyfus & Dreyfus 1980.

Dreyfusien mukaan uuden taidon oppimisessa on kaksi mahdollista tapaa: vauvojen ja lasten hyödyntämä yrityksen ja erehdyksen menetelmä, sekä opettamisen ja oppimisen kautta tapahtuva oppiminen. Jälkimmäinen tapa on huomattavasti nopeampi ja tehokkaampi, eikä kaikkea voi tai kannata opetella kokeilemalla. Esimerkiksi turvallisuussyt asettavat rajoitteita. Lentäjät ja kirurgit koulutetaan, ja hyvä niin.

Oppimisen ensimmäinen taso on aloittelija. Siinä oppijalle kerrotaan tiettyjä sääntöjä, joiden puitteissa hänen pitää tehtävänsä suorittaa. Aloittelija operoi lähes yksinomaan opettajan sanelemien abstraktien sääntöjen varassa. Hänellä ei ole aihepiiristä omaa kokemusta eikä hän siksi pysty erottamaan tilannetta toisesta, vaan toistaa kuuliaisesti sitä, mitä hänen määrätään tekvän. Nyrkkeilyssä tämä voisi tarkoittaa, että ohjaaja kertoo, mihin asentoon pitää asettautua, miten kannattaa käsiään, miten hakea lyöntiä lantiosta ja niin edelleen, ja aloitteleva nyrkkeilijä pyrkii sitten parhaansa mukaan toteuttamaan saamiaan ohjeita. Työelämässä aloittelija voisi saada vaikka tehtäväkseen skannata tai kopioida pinon asiakirjoja. Opastaja seisoi vieressä antamassa neuvoja ja valvomassa, että suoritus tapahtuu asianmukaisesti.

Aloittelija on lähes täysin ohjaajansa neuvojen varassa. Siksi opettajan täytyy ymmärtää, että aloittelija ei tosiaan osaa asiaansa, vaan on vasta opettelemassa. Muistan kuulleeni joskus kokeneelta valtamerikkiparilta tarinan, jossa ensimmäisiä kertoja ruorissa olevaa kehoitettiin ajamaan majakkaa päin. Olisi varmaan pitänyt sanoa kohti – erhe huomattiin vasta siinä vaiheessa, kun oltiin jo kivillä.

Toisella tasolla oppija kykenee suorittamaan tehtäviä jo itsenäisesti. Hän on edistynyt aloittelija. Edistynyt aloittelija on edelleen sääntöjärjestelmän orja, mutta nyt hän ei tarvitse enää jatkuvia opastajan neuvoja, vaan osaa ikään kuin itse opastaa itseään, toistella sääntöjä ja hakea oikeaoppista suoritusta. Edistynyt aloitteleva nyrkkeilijä uskaltautuu jo yksin salille ja yrittää ehkä peilin edessä tavoitella lyöntejä ja liikkumista. Työelämässä edistynyt aloittelija ei enää kaipaa jatkuvaa opastusta, vaan pärjää kopiokoneen tai vaikka puhelinvaihteen kanssa annettujen ohjeiden avulla jo itseksensä.

Kolmannella tasolla oppija on edistynyt itsenäiseksi suoriutujaksi. Suoriutujalla on oppimastaan asiasta jo sen verran kokemusta ja itse-

luottamustakin, että hän kykenee uskottavasti toimimaan erilaisissa vaihtelevissa tilanteissa. Jokaista sääntöä ei punnita erikseen, vaan suoriutuja osaa arvioida, mikä sääntö on missäkin tilanteessa olennainen ja käyttökelpoisin. Nyrkkeilijä tietää, että koukkuja kannattaa väistää u-väistöllä, jonka perään on hyvä useimmiten lyödä oma koukku (ja joskus tämä saattaa jopa käytännössä onnistua). Kopiokoneen käyttäjä ei jää neuvottomaksi, jos kone tukkeutuu: hän yrittää ratkaista pulman itse tai sitten pyytää paikalle teknisesti lahjakkaamman korjaajan. Työelämän asiantuntija tietää, että seminaaripuhujaksi pyydettyä on asiallista valmistella tilaisuuteen kymmenkunta powerpoint-kalvoa, jotka muodostavat kokonaisuuden, jossa on alku, keskikohta ja loppu.

Dreyfusin veljekset katsoivat, että suoriutuja hyödyntää toiminnassaan yksittäisten sääntöjen sijaan toimintaa ohjaavia periaatteita. Toiminta ei ole enää irrallista suorittamista, vaan osa isompaa kokonaisuutta, johon suoriutuja osaamistaan peilaa.

Hyppäys oppimisessa tapahtuu tasojen kolme ja neljä välillä. Tasolla neljä oppija on asiantuntija. Hänellä on osaamisalueestaan niin paljon kokemusta, ettei hänen tarvitse punnita ratkaisujaan peilaamalla niitä analyttisesti sääntöjärjestelmään. Sääntöjen ja analyysin sijaan asiantuntija luottaa kokemuksiensa synnyttämään intuition. Dreyfusin veljekset katsovat, että neljännellä tasolla oppija saavuttaa vihdoin omistajuuden osaamiseensa. Hän paitsi suoriutuu tehtävistä nopeasti ja taidokkaasti, myös kykenee kytkemään oman toimintansa laajempaan päämäärään, strategiaan. Strategia voi olla tapa, jolla nyrkkeilijä kohtaa vastustajansa, jolla jalkapallojoukkue rakentaa pelinsä, tai jolla yritys tai organisaatio tavoittelee menestystä ja vaikuttavuutta. Asiantuntija ymmärtää roolinsa osana kokonaisuutta ja ottaa omalla toiminnallaan askelia kohti suurempaa, strategista tavoitetta.

Kiinnostavin, jopa taianomainen, on oppimisen viides taso. Se on mestaritaso, virtuositeetti. Tällä tasolla kaikki säännöt unohtuvat. Esimerkkinä käy vaikkapa jalkapalloilija, joka ei edes näe palloa, mutta saa silti sen haltuunsa ja jollain mielikuvituksellisella tavalla ohjaa sen maaliin.

Monet ihmiskunnan historian suurimmista keksinnöistä ovat syntyneet sattumalta. Penisilliinin keksinyt Alexander Fleming jätti

laboratorionsa niin törkyiseen kuntoon, että siellä kehittyi bakteerit tappava homesieni. Newton äkkäsi painovoiman periaatteet, kun puusta putosi omena. Kaikki keksinnöt edellyttävät, että tehdään jotain uudella tavalla, jäljittelemättä muita. Alfred Nobel ehti räjäytellä yhtä sun toista enemmän ja vähemmän hallitusti ennen kuin kehitti dynamiitin.

Mestari ei lue sääntökirjaa eikä peilaa toimintaansa mihinkään järjestelmään, vaan toimii intuition varassa. Dreyfusin veljekset viittaavat esimerkiksi shakkimestareihin, jotka eivät mitenkään kykenisi analysoimaan siirtojaan sitä mukaa, kun niitä tekevät. Taituruus on sanomatonta ja sanoittamatonta tietoa siitä, mitä hetkessä kuuluu tehdä. Sattuma ei kuitenkaan suosi harjaantumaton. Tullakseen mestariksi on kivuttava oppimisen portaita vasta-alkajasta edistyneeksi, ja edistyneestä aloittelijasta suoriutujaksi. Etenemisivauhdissa on eroja, mutta portaat on astuttava.

Dreyfusin veljesten teorian suurin oivallus on siinä, että oppiminen etenee heidän mukaansa abstrakteista säännöistä konkreettiseen, ainutlaatuisessa tilanteessa toimimiseen – siis täysin päinvastoin kuin esimerkiksi kehityopsykologian klassikko Jean Piaget esitti.<sup>5</sup> Dreyfusien mukaan tietyssä tilanteessa toimiminen parhaimmalla mahdollisella tavalla edellyttää laajaa kokemuspohjaa ja samalla sääntöjärjestelmistä vapautumista.

Etenkin Hubert Dreyfus suhtautui jo vuosikymmeniä sitten äärimmäisen kriittisesti tekoälyn mahdollisuuksiin korvata ihminen. Hän katsoi, että ihmisajattelun intuitiivisuus ja näennäinen irrationaalisuus eivät voi olla supistettavissa tietokoneen hallittavaksi symbolijärjestelmäksi.

Digitalisaation, teknologisen kehityksen ja tekoälyn aikakautena meidän tulisi olla vielä aiempaa kiinnostuneempia ihmismielen mahdollisuuksista luoda uutta. Jokaisesta ei ole mestariksi, eikä kenestäkään ole joka alan mestariksi. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että jokainen voi tulla paremmaksi. Kukaan meistä ei ole vielä valmis.

---

5 Piaget'n (1977) mukaan lapsen oppiminen tapahtuu etenemällä konkreettisista asioista kohti abstrakteja.

Talouskasvumme ja ainakin juhlapuheissa työelämämme perustuu innovaatioihin, uuden oivaltamiseen, toisella tavalla tekemiseen. Miten voisimme yrittää työelämässä kurkottaa edes hiukan abstraktien näin kuuluu tehdä -sääntöjen tasolta kohti strategista nelostason toimintaa ja hetkittäin jopa mystistä virtuositeettia? Pohditaan tätä.

## Kohti työelämän mestariluokkaa

Kun aloittaa kertomalla, kuinka ministerit toistelevat annettuja ohjeita ja ennalta määriteltyjä rituaaleja, voi tuntua kohtuuttomalta odottaa tavalliselta asiantuntijalta tai työntekijältä ponnistelua kohti osaamisen korkeampia, strategisia ja innovatiivisia tasoja. Kuitenkin väitän, että työelämän rakenteiden sisällä yksilöillä on paljon enemmän mahdollisuuksia toisintekemiseen kuin yleensä ajatellaan.

Yhä harvempi työ on suoraan yhteydessä tuotantoon. Automatisaation ja digitalisaation edetessä suorittavien työtehtävien määrä vähenee. Kukaan ei ole muutokselta turvassa, jos nykyhetken museointia turvaksi haluaa kutsua. Lääkäreiden, juristien ja ekonomistien työtä digitalisoidaan jo kovaa vauhtia.

Pelko on silti aina huono motivaattori, jopa silloin, kun pelko koskee oman työpaikan ja toimeentulon menetystä. Soisin, että muutosta ja siihen mukautumista ajateltaisiin useammin mahdollisuutena. Miten juuri minä, ainutkertaisena itsenäni, voisin tuoda työelämän arkeen jotain uutta? Voisinko minä olla se, joka itse muokkaa työtään, edes pieniltä osin. Voisinko olla se, joka kerran tekisi jotain toisin ja saisi muut innostumaan tai miettimään toisintekemisen mahdollisuuksia?

Eräässä työpaikassani alaiseni kertoi, että hänen edellinen esimiehensä oli pyytänyt hänen lukevan ammattikirjallisuutta kaksi tuntia viikossa. Alainen oli tuskastunut. Kiire oli muutenkin valtava, aikaa ei kerta kaikkiaan tuntunut olevan.

Sanoin, että voin ymmärtää esimiehen toiveen, mutta jos se ei tunnu työntekijästä toimivalta, se on tuomittu epäonnistumaan. Ehdotin, että hän miettisi itse, millä tavalla oppisi uutta tai saisi uusia ideoita. Taisin ehdottaa, että kirjojen pakkolukemisen sijaan hän voisi kerran viikossa mennä vartiksi vaikka komeroon seisomaan ja innovoida siellä omiaan.

En tiedä, noudattiko hän ohjettani millään tavalla (ainakin se muistaakseni nauratti häntä, mikä on plussaa sinänsä), mutta toisin tekemisessä on mielestäni kyse juuri tästä: kyvystä ymmärtää, että asioita voi tehdä toisin, se on mahdollista.

Asiantuntijan viisitoista minuuttia komerossa seisten tai puistossa istuen kerran viikossa ei heikennä yhdenkään yrityksen tulosta, sanoi pääministeri kikyineen mitä hyvänsä. Mutta jos komerossa tai puistossa syntyy uusi ajatus, oivallus, tämä turhana pidetty aika maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin.

Työelämän inspiraatiota saadakseen ei mielestäni tarvitse maksaa itseään kipeäksi kuullakseen, kuinka on ok epäonnistua ja kuinka kannattaa olla rohkea. Omien kokemusteni mukaan seminaaripäivät tuppaaavat olemaan kalliita ja etenkin aikaavieviä, ja siksi ne hyvin harvoin maksavat itseään täysmittaisesti takaisin.

Yllättävän paljon voi oppia tarkkailemalla, kuuntelemalla, vähän sysimällä itseään ulos totutuista rutiineista. Voi kokeilla tehdä jotain ihan hassua tai hölmöäkin, kunhan siitä ei ole suoranaista haittaa muille. Tyytyväinen ja innostunut työntekijä on myös erinomaisen tuottava työntekijä, joten jos onnistuu löytämään työhönsä uutta merkitystä ja uusia kokemuksia, on onnistunut paitsi tekemään itsensä tyytyväiseksi, myös palvellut työnantajaansa enemmän kuin keskivertosuoritteen verran.

Olen koonnut tähän kirjaseen kymmenen työelämän tositarinaa, joita olen itse ollut todistamassa tai joita olen ystäväiltäni kuullut. Ne ovat kaikki hiukan erilaisia, kertovat erilaisista ihmisistä erilaisissa asemissa, taksikuskista pääjohtajaan. Kaikkia tarinoita yhdistää se, että niissä ”tehdään toisin”, eli ei noudateta annettua kaavaa tai yleisiä odotuksia. Kaikki tarinat kertovat mielestäni myös rohkeudesta.

Mikäli Suomi haluaa olla sellainen innovaatioihin ja osaamiseen perustuva talous, jollaisena itsemme juhlapuheissa näemme, tulee työelämän arjen innovaatioille antaa merkittävästi enemmän tilaa. Näiden tarinoiden on tarkoitus toimia johdattelevina esimerkkeinä siitä, millaista muutosta työelämän murroksessa tarvitaan.

# Tee toisin

## – Tositarinoita työelämästä

### Taksikuski

**T**AKSIKUSKI KAARSI Helsingin keskustassa sijaitsevan ravitsemusliikkeen ovelle. Ilta oli jo myöhä, pihalla tupakoijat huojuivat ja kailottivat.

Asiakas astui takapenkille. Tuttu mies, kansanedustaja, kuski pani merkille. Kansanedustaja sanoi osoitteen ja kuski lähti ajamaan. Keskusta jäi taa.

Perillä asiakas ojensi eduskunnan luottokortin. Mitä ihmettä?

”Eipä tainnut olla työmatka tämä”, taksikuski huomautti.

Kansanedustaja häkeltyi.

”Miten niin? Eduskunnaltahan minä olen tulossa.”

”No et varsinaisesti ole, tilasit taksin viereiseen baariin ja sieltä kyydin hain. Eikä näin myöhään taida olla edes työaikaa, edes teille”, taksikuski jatkoi.

Hämmentynyt kansanedustaja punnitsi tilannetta hetken. Oli eduskunnan luottokortti, josta taksikuski kieltäytyi. Sitten oli oma luottokortti, pankkitili, jolla myös oli kohtuullisesti rahaa. Vaikka kansanedustajien palkkoja silloin tällöin etenkin oikeiston edustajat väittivät alhaisiksi, ei se ihan totta ollut. Kansanedustaja ei sitä paitsi edes ollut oikeistolainen, vaan poliittisen kentän ihan eri laidalta.

Hetken tuumattuaan kansanedustaja ojensi taksikuskillle oman korttinsa. Rahaa oli, maksu tuli kuitattua. Taksikuski kiitti, kiersi läimäyttämään oven kiinni ja kaarsi noutamaan seuraavaa kyytiään.

*Tarinan opetus:* Muiden rahojen käyttäminen on harvoin vain käyttäjien itsensä vastuulla. Yritysten ja yhteisöjen rahaa valuu hukkaan, koska moni toimii niin kuin tarinan kansanedustaja ja harva niin kuin tarinan taksikuski.

Lakeja ja sääntöjä eivät valvo ainoastaan poliisi, oikeuslaitos ja organisaatioiden kaikenkarvaiset sisäiset tarkastajat. Vastuu etenkin yhteisistä rahoista on meillä kaikilla. Todelliset ja kuvitteelliset hierarkiat eivät saisi olla esteenä sille, kuka saa kenenkin toiminnan puutteista huomauttaa. Taksikuski ei pelkästään suorittanut omaa tehtäväänsä, vaan koki aivan oikein olevansa osa yhteiskuntaa – yhteiskunnan vastuullinen, rohkea jäsen.



## Sijoittaja

**M**ARRASKUUN LOPPU, pakkasta, loskaa ja neonvaloja messuhallissa. Start up -tapahtuma Slush oli paisunut mittoihin, joissa jokaisen itseään kunnioittavan sijoittajan, kreaajan tai kehittelijän piti näyttäytyä paikan päällä.

Kasa käyntikortteja mukanaan sijoittaja suuntasi Pasilaan. Hei hei, hi hi, hello, minä olen täältä tällaisesta yrityksestä, todella kiinnostavaa, onpa kiva tavata, sijoittaja hoki ja jakoi käyntikorttejaan oikealle ja vasemmalle.

Pian touhu alkoi puuduttaa. Sijoittaja katsahti ympärilleen, huomasi olevansa yksi kymmenistä, sadoista, ehkä jopa tuhansista heiheihittelijöistä. Hän tajusi tarvitsevänsä tauon.

Helpotus löytyi messukeskuksen viereisestä baarista. Normaaleilla ruokajuomilla aloitettiin, vaikkei ruokaa ollut tarjolla. Toinen kierros, kolmas.

Baari alkoi täyttyä. Muutama muukin vaikutti kyllästyneen edustamiseen ja käyntikorttiansa kanssa pönöttämiseen. Baarissa tunnelma oli erilainen, välitön.

Jossain vaiheessa iltaa sijoittaja alkoi keskustella viereen istuneen, hienoisesti murtaen englantia puhuvan kaverin kanssa. Kävi ilmi, että herra oli kotoisin Islannista. Varakas. Itse asiassa miljardööri. Hän kiinnostui sijoittajan yrityksistä valtavasti.

Kontakti osoittautui arvokkaammaksi kuin sata käyntikortilla hankittua.

*Tarinan opetus:* Muista hakea kontakteja ja inspiraatiota myös paikoista, joita ei markkinoida verkostoitumisen superfoorumeina. Jos olet aina paikoissa, joissa ”kuuluu olla”, siellä ovat kaikki muutkin. Tarinassa sijoittajan yrityksen kannalta oli enemmän kuin järkevää, suorastaan strategista poistua käyntikorttienjakopisteeltä tilaan, jossa kykeni hengittämään ja keskustelemaan vapaammin.

Jos haluat löytää uutta, erilaista ja arvokasta, muista poistua aika ajoin työpaikaltasi, muista poistua messukeskuksesta. Muista poistua myös baarista.

## Opettaja

**O**PETTAJALLA OLII persoonallinen, teinien mielikuvitusta ruokkiva oma tyyli. Hän oli kalju, pukeutui mustaan ja yleensä nahkahousuihin. 1990-luvun lähiömaailmassa seksuaalivähemmistöistä ääneen puhuminen oli kaikkea muuta kuin arkipäivää. Opettajan olemuksessa oli aineksia, jotka herättivät teineissä juoruilunhalun.

Muistan, kuinka ala-asteelta yläasteelle siirryttäessä opettajasta alettiin puhua.

”Se on ihan varmasti homo”, me koululaiset kuiskutelimme toisillemme. Kaiken lisäksi opettaja opetti vielä uskontoa – mikä uskomaton ristiriita!

Supina jatkui, kunnes ensimmäinen oppitunti alkoi. Seiskaluokka kokoontui ensimmäiselle uskonnontunnilleen ja tapitti luokan eteen marssivaa miestä. Nahkahousut sillä oli, mustat. Ja musta paita.

Opettaja asettui luokan eteen katsoen meitä oppilaita ystävällisesti ja tarkkaavaisesti.

”Hei kaikille. Minä olen uskonnonopettajanne, ja minä olen homo.”  
Siihen loppuivat teinien juoruilut.

*Tarinan opetus:* Be yourself, everyone else is already taken, Oscar Wilden kerrotaan sanoneen. Tämä tarina tapahtui 1990-luvulla, jolloin seksuaalivähemmistöillä oli Suomessa merkittävästi huonompi asema kuin nykyään. Meillä on silti edelleen paljon tekemistä työelämässä erilaisuuden sietämisen, hyväksymisen ja hyödyntämisen kanssa.

Opettajan oppilaana olen kiitollinen siitä, kuinka hän omalla esimerkillään näytti meille teini-ikäisille, kuinka jokaisella on oikeus olla sellainen kuin on. Omaa persoonaa ja tapaa olla ei tarvitse muuttaa. Riittää, että on kohtelias, suora, asiallinen, ystävällinen ja hoitaa työnsä hyvin. Jos persoona tuo työhön plussaa, se on plussaa kaikille.

## Toimitusjohtaja

**Y**RITYKSEN TALOUS oli kuralla. Organisaatio oli kasvanut jättimäiseksi, moniportaiseksi ja käsittämättömän vaikeaselkiseksi. Samaan aikaan ulkopuolinen maailma oli ottanut tiikerinloikkia eteenpäin. Yritys oli jäämässä kehityksestä pahasti jälkeen.

Taloon palkattiin uusi toimitusjohtaja, jonka tehtävänä oli uudistaa, säästää ja karsia. Tärkeimpänä tavoitteena oli tietysti turvata yrityksen tulevaisuus.

Heti ensimmäisinä päivinä toimitusjohtajan huoneeseen asteli pitkän uran keskijohdossa tehnyt herra. Hän edellytti yrityksen tutkimusosastolle lisärahoitusta. Vähintään 100 000 euroa, se oli kuulemma minimi.

”Ikävä kyllä joudun sanomaan, että tämä ei ole mahdollista”, toimitusjohtaja selitti.

”Leikkauksia joudutaan joka tapauksessa tekemään miljoonien edestä. En pysty mitenkään perustelemaan, miksi yksi osasto saisi tässä tilanteessa merkittävää lisärahoitusta. Etenkään, kun se ei ole uuden strategian kannalta avainasemassa.”

Keskijohtaja ei halunnut tällaista kuulla.

”Kyllä nämä rahat on tavalla tai toisella järjestettävä. Muuten on aivan sama, vaikka lakkautettaisiin koko osasto”, hän summasi.

Paria päivää myöhemmin tutkimusosastolla vallitsi erikoinen ilma-  
piiri. Uusi toimitusjohtaja oli juuri ilmoittanut, että koko osasto lak-  
kautettaisiin. Työntekijät siirrettäisiin yrityksen sisällä uusiin tehtäviin.

*Tarinan opetus:* Ei kannata uhkailla tai ehdottomasti edellyttää toimia, joiden toteutumisesta ei voi olla aivan varma. Tätä keskijohtaja ei tiennyt tai ymmärtänyt.

Kuulin tämän tarinan toimitusjohtajalta itseltään, joka kertoi, että tuskin olisi muuten tullut edes ajatelleeksi tutkimusosaston lopettamista.

Kuten muussa elämässä, myös työelämässä on hyvä muistaa, ettei kukaan ole maailmassa yksin. Jos näkee vain oman asiansa, vaatii melkoista putkinäköä olla ymmärtämättä, että muut tuskin näkevät asiaasi juuri samalla tavalla kuin sinä.

Toimitusjohtajan ratkaisu ei tuntunut välttämättä reilulta, etenkin lakkautetun osaston kannalta. Vaatii johtajalta pitkää kokemusta ja melkoista itseluottamusta, että näin isoja uudistuksia uskaltaa tehdä. Toimitusjohtaja kuitenkin punnitsi ratkaisunsa kokonaisuuden kannalta, tarttui hiukan yllättävästä kulmasta tulleeeseen ideaan ja vei päätöksen läpi.

## Johtaja

**M**AAKUNNASSA SIJAITSEVAN valtion viraston johtaja oli turhautunut. Joka aamu hänen saavuttuaan työpaikalle oven taakse alkoi välittömästi muodostua jonoa. Virkamiehet halusivat tietää, mitä he seuraavaksi tekisivät. Joku halusi kuulla kehuja. Joku halusi kuulla neuvoja. Joku halusi kuulla, mitä johtaja ajatteli hänen muistiostaan tai työstään ylipäättään.

Sama rumba jatkui yleensä pitkälle iltapäivään. Johtajasta alkoi tuntua, että viraston johtajan sijaan hänestä oli kovaa vauhtia tulossa lastentarhansetä. Omille lapsille oli aikoinaan pitänyt keksiä kaikenlaista puuhaa, askartelua, pihaleikkejä ja milloin mitäkin, ja oli hän heitä yrittänyt kehuakin. Tuntui hullulta, että sama toistui aikuisten, ei niin läheisten ihmisten kanssa. Kuinka johtaa virastoa, jos kaikki päivät kuuluivat muistioita oikolukiessa ja kommentoidessa?

Eräänä aamuna johtaja saapui virastolle, asettui työpöytänsä taakse, istui tuoliin, nojasi taakse ja pisti päähänsä pahvilaatikon. Hän kuuli ensimmäisten askeleiden lähestyvän käytävältä.

”Hei mä mietin, että mitä mä...” aloitti yksi alainen, kurkkasi työhuoneeseen sisälle ja vaikenä. Johtaja kuuli virkamiehen seisovan hetken hiljaa paikallaan. Käännähdys, loittonevat askelet. Johtaja rentoutui, nojasi hiukan enemmän takaviistoon ja sulki silmänsä pää pahvilaatikossa.

Seuraavat askelet käytävällä, pysähdys ovelle. Ei sanaakaan, loittonevat askelet.

Päivän aikana kukaan ei tullut kysymään johtajalta mitään. Eikä seuraavana päivänä. Työyhteisö oli yhtäkkiä kasvanut aikuiseksi. Virkamiehet osasivat kuin osasivatkin tehdä työnsä ihan itse.

*Tarinan opetus:* Viisas johtaja tietää, että hänen tärkein tehtävänsä on jakaa vastuuta muille. Pahvilaatikko viraston johtajan päässä on tietysti äärimmäinen esimerkki, mutta työyhteisö selvästi tarvitsi tällaisen signaalin, jotta aikuiset työntekijät alkoivat kantaa aikuisten lailla vastuuta omasta tekemisestään. Voi olla, että ongelma ei niinkään ollut alaisissa kuin johtajassa itsessään: jostain oli työpaikalle pesiytynyt ajatus, että joka ikinen ratkaisu tulisi käyttää johdon tarkistettavana.

Pahvilaatikolla voi tahattomasti antaa passiivisagressiivisen viestin, mutta näennäisen älytön tempaus sinkautti koko työkuulttuurin uuteen, vastuuta kantavaan ja jakavaan suuntaan. Johtaja selvästi myös luotti alaisiinsa. Piiloutumalla päiväksi pahvilaatikkoon hän hellästi pakotti myös alaiset luottamaan enemmän itseensä.

## Myyntipäällikkö

**T**YÖPAIKAN TYKY-päivä lähestyi. Yhteiseksi työkykyä ylläpitäväksi aktiviteetiksi oli sovittu sauvakävely.

Myyntipäällikkö oli verrattain urheilullinen ja tykkäsi lajeista, joissa menttiin kovaa, eikä muutama silloin tällöin saatu mustelma häntä haitannut. Sauvakävely haittasi. Se oli myyntipäällikön mielestä naurettavaa, typerää, tätimäistä ja monia muita, ei-myönteisiä määreitä.

Myyntipäällikön mielestä oli kerta kaikkiaan älytöntä, että hänen pitäisi työajallaan sauvakävellä. Hän kertoi tämän esimiehelleen.

”En aio osallistua. Teen mieluummin töitä”, hän sanoi.

”Mutta ei se ole mahdollista. Tämä on yhteinen tyky-päivä. Kaikkien on tultava mukaan”, esimies sanoi.

”Minä en sauvakävele”, myyntipäällikkö pysyi kannassaan.

”Mutta kaikkien pitää osallistua. Se on pakollista. Koskee kaikkia työntekijöitä, myös sinua.”

Myyntipäällikkö punnitsi asiaa hetken. Tilillä oli juuri nyt kohtuullisesti rahaa. Hän ei todellakaan aikonut sauvakävellä.

”En sauvakävele”, hän toisti vielä kerran.

”Kaikki osallistuvat”, esimies kertasi.

”Minä en sauvakävele. Minä irtisanoudun”, sanoi myyntipäällikkö. Ja irtisanoutui.



*Tarinan opetus:* Moni on riippuvainen työstään ja työnantajastaan, ihan jo taloudellisessa mielessä. Työntekijälle kuitenkin tulisi maksaa palkkaa siitä, että hän tekee työnsä, ei siitä, että hän vastentahtoisesti viettää aikaa työyhteisönsä kanssa.

Tarina on riemastuttava esimerkki siitä, mihin pisteeseen verrattain pienessä, arkisessa asiassa voidaan päätyä, jos omat periaatteet sotivat työnantajan määräyksiä vastaan. On järjetöntä, että työntekijöitä pakotetaan tekemään palkkaansa vastaan asioita, jotka eivät liity heidän työhönsä millään tavalla. Se on turhaa, alistavaa ja vääränlaista vallankäyttöä.

Harva on samanlaisessa asemassa kuin tarinan asiantuntija – tilanteessa, jossa tietää, että voi hypätä tyhjän päälle vain siksi, ettei halua tinkiä omasta kannastaan. Mielestäni myyntipäällikkö teki oikein. Hänellä oli mahdollisuus olla alistumatta ja tämän mahdollisuuden hän käytti.

Myyntipäällikkö selvästi oli oman osaamisensa kanssa sujut: Dreyfusin asteikolla vähintään neljännellä tasolla. Yritys ei välttämättä ollut, mutta se ei enää ollut myyntipäällikön murhe.

## Jälki-istunnon valvoja

**L**UOKAN VILKKAAT pojat istuivat koulussa taas pitkää päivää. Oppitunneilla he eivät millään malttaneet keskittyä opetukseen vaan meuhkasivat ja remusivat. Jälki-istuntoa napsahti. Iltapäivät sujuivat kuitenkin rauhallisemmin kuin päivät. Pojat riiputtivat päätään, enää ei huvittanut remuta.

Jälki-istuntoja valvovaa opettajaa kävivät pojat sääliksi. Monella kotiolot olivat mitä olivat. Ei ollut ihme, ettei keskittymisestä tullut mitään, opiskelusta puhumattakaan.

Opettaja otti tavakseen viedä jälki-istunnon vakioasiakkaille pientä purtavaa, karjalanpiirakoita, joskus pannukakkua. Pojat söivät hyvällä ruokahalulla, ujolla kiitollisuudella.

Yli kymmenen vuotta myöhemmin opettajan lapsenlapsi törmäsi näihin aikuisiksi kasvaneisiin poikiin kaupungin yöelämässä. Moni oli edelleen rauhaton, elämä ei ollut kohdellut heitä lempeästi. Jokaisessa kohtaamisessa he muistivat kertoa, kuinka isoäiti oli ollut heidän opettajanaan ja tuonut heille jälki-istuntoon syötävää.

*Tarinan opetus:* Tämän tarinan isoäiti on omani. Ainakin yksi näistä jälki-istuntojen pojista kuoli ennen kuin täytti kolmekymmentä. Nuorena minua isoäitini entisiä oppilaita tavatessani nauratti, kun vanhemmat, aikuiset miehet kohkasivat muinaisista karjalanpiirakoista. Nykyään tarina koskettaa minua syvästi.

Jälki-istuntoa pitävän opettajan tehtävänä ei tietenkään ole muu kuin valvoa jälki-istuntoa. Elettiin varmaan suunnilleen 1970-lukua, eikä opettajilla ollut tapana kaveerata oppilaiden kanssa, valta-asema ja koulun sisäinen hierarkia olivat selvät. Silti isoäitini valitsi tehdä toisin, kohdata pojat ihmisinä.

”Tietysti pojilla oli nälkä”, isoäitini muisteli. ”Tuntui vain luontevalta viedä heille jotain, etteivät aivan surkeina olisi siellä nälissään istuneet.”

Mikä oli isoäidilleni pieni, arkinen ja käytännöllinen asia, oli näille pojille merkityksellä ja kunnioituksella ladattu ele, jonka he muistivat vielä vuosien ja vuosikymmenten päästä.

Tarina kertoo, että voimme jokainen olla työssämme paljon enemmän kuin pelkkä työntekijä tai suoritteiden suorittaja. Voimme olla ihminen ihmiselle. Se ei ole keneltäkään mitään pois, mutta saattaa antaa jollekulle jotain suurta ja merkityksellistä.

## Insinööri

**T**ROOPPISEEN MAAHAN rakennettiin jättimäistä moottoritietä, maan ensimmäistä. Investointi oli valtava. Hankkeeseen panostettiin aikaa, rahaa ja työvoimaa ja siitä haluttiin saada irti paras mahdollinen tulos.

Tie rakentui aikataulussa. Jossain vaiheessa hoksattiin, että moottoritien pientarelle jäi pari metriä tyhjää tilaa. Voisiko sen jotenkin hyödyntää?

Mietittiin kumipuiden istuttamista. Tavallaan hyvä idea, mutta kumipuut sellaisenaan eivät riittäisi. Tarvittaisiin valtava määrä työntekijöitä kävelemään moottoritietä päästä päähän ja valuttamaan maitiaisnestettä. Ajatus tuntui työläältä, vaivalloiselta ja kalliilta.

Mietittiin aurinkokennoja. Tukisivat edistyksellistä imagoa, tuotaisivat energiaa. Kennojen asentaminen ei olisi kovin vaikeaa, mutta ylläpitäminen tuottaisi hankaluuksia. Kennot irtoilisivat ja kolhiintuivat väistämättä. Huoltaminen olisi tolkuttoman vaivalloista, baanaa kun oli satoja kilometrejä.

Kunnes eräs rakennusinsinööri keksi: istutetaan mahonkipuita!

Ehdotukseen suhtauduttiin naureskellen. Kyseessä oli kuitenkin uusinta kehitystä ja teknologiaa edustava ja edistävä jättihanke, johon panostettiin valtavia määriä rahaa ja osaamista. Ja joku haluaa istuttaa muinaisia arvopuita? Tuntui vähän lapselliselta. Sitä paitsi puut kasvaisivat ikuisuuden, tuloja niistä ei saisi suunnilleen koskaan.

Idea kuitenkin jäi itämään. Teknisemmät ratkaisut jouduttiin yksi toisensa jälkeen hylkäämään liian kalliina tai vaivalloisina.

Lopulta päätettiin istuttaa puut, sillä johonkin maakaistale oli käytettävä.

Nyt moottoritien varrella kasvaa kilometreittäin kaunista, vehreää mahonkipuuta. Sadat kilometrit tarkoittavat tuhansia tonneja äärimmäisen arvokasta puuta. Jonka hinta vuosien varrella on vain kasvanut.

*Tarinan opetus:* Joskus vanha konsti on parempi ja kannattavampi kuin pussillinen uusia. Etenkin silloin, jos se löytyy oivalluksen kautta.

Uutuudenviehätys komeissa megaprojekteissa herättää mielikuvituksen hamuilemaan huipputeknologiaa edustavia ratkaisuja, vaikka voisi olla käytännöllisempää, järkevämpää ja taloudellisesti kannattavampaa tyytyä ääriperinteiseen.

Merkittäviä ehdotuksia, ratkaisuja ja päätöksiä eivät aina tee suurimmat johtajat. Rakennusinsinööri teki ehdotuksen, jonka vaikutukset näkyvät kauas tulevaisuuteen.

Ehdotuksesta näkyy insinöörin pitkä kokemus ja tietynlainen itseluottamus: hän ei ollut mukana pelkästään suunnittelemassa, laskemassa ja toteuttamassa irrallista tiehanketta, vaan ymmärsi sen merkityksen koko maalle ja tuleville sukupolville.

## Kaksi toimistotyöntekijää

**K**AVERUKSET ALOITTIVAT uusissa töissä. Hommat olivat kiinnostavia, sai olla ihmisten kanssa puheissa ja tekemisissä. Uudet työkaverit vaikuttivat tyytyväisiltä. Harva näytti kiinnostavan huomiota värillisiin viiruihin, jotka he molemmat olivat maallanneet otsaansa, silmien väliin.

Kaverukset olivat innoissaan paitsi uudesta työstään, myös uudesta aatteesta, uskonnosta, joka kehotti tekemään hyvää, uskomaan ja luottamaan jumalaan ja etsimään itseään ja tasapainoista elämää muita vahingoittamatta. Merkinä uskostaan, hindulaisuuden krishna-suuntauksesta, nuoret olivat maallanneet otsaansa tilakan. Se osoitti heille itselleen ja muille, että he ottivat valintansa vakavasti.

Eräänä päivänä nuorten esimies saapui paikalle. Hän ei maalauksia nuorison naamoissa ymmärtänyt.

”Kuulkaas, huomenna kun tulette töihin, on sitten naama pesty”, esimies edellytti.

”Mutta tämä kuuluu meidän uskontoon”, sanoivat he. Esimiestä ei juuri kiinnostanut.

”Kuuluu tai ei, työpaikalle naamamaalaukset eivät kuulu”, hän linjasi.

Seuraava työpäivä koitti. Kaveruksista toinen oli lukenut krishna-ohjeita tarkemmin ja todennut, ettei tilakan maalaaminen arkisiin menoihin ollut välttämätöntä. Hän jätti merkin pois. Kyseessä ei ollut niin iso tai tärkeä asia.

Toinen kaveruksista ilmaantui töihin uudelleen maalattu tilaka otsassaan. Hän oli päättänyt, että kyseessä oli arvovalinta. Merkki oli osa häntä, ja työnantaja saisi hänet ottaa tai jättää.

Esimies saapui paikalle, huomasi nuoren, merkin toki myös.

”Tämä olikin sinulle tärkeä juttu!”, hän huudahti työntekijän nähdessään.

”Hyvä näin”, hän sanoi ja taputti nuorta olalle. ”Elämässä pitää olla periaatteita.”

*Tarinan opetus:* Uskonnolliset symbolit työpaikoilla ovat monimutkainen kysymys, enkä tässä puutu siihen laajemmin. Sen sijaan tarinan tarkoituksena on kuvastaa, kuinka työelämässä ja elämässä usein kohtaa tilanteita, joissa joutuu punnitsemaan mukautumisen ja itselleen tärkeiden arvovalintojen välillä. Elämä voi muodostua vaikeaksi, jopa mahdottomaksi, jos johtotähtenä on aina yksinomaan toisten miellyttäminen.

Kaveruksista toinen teki niin kuin käskettiin, eikä kyseessä ollut hänelle iso asia. Ratkaisusta ei varsinaisesti seurannut mitään.

Toinen piti päänsä ja otti melkoisen riskin: työnantaja olisi voinut antaa varoituksen, ääritapauksessa jopa purkaa työsuhteen (ja ratkaisun oikeellisuutta olisi sitten voitu selvittää). Toinen kuitenkin katsoi, että hänelle merkki omasta uskonnosta oli tärkeämpi. Pitämällä päänsä hän yllättäen ansaitsi pomon kunnioituksen – käänne, jota kiltisti esimiestä tottelemalla ei olisi tapahtunut.

## Muusikko

**M**UUSIKKO OLI soittanut harmonikkaa aina, pienestä pitäen. Harmonikka seurasi mukana lukioon ja muusikko seurasi harmonikkaa Sibeliuksen akatemiaan. Vuodet ja loputtomat toistomäärät olivat opettaneet hänet melko hyväksi. Hän ei tehnyt virheitä juuri koskaan, ja vaikeatkin kappaleet sujuivat ongelmitta.

Muusikko ei silti kyennyt olemaan tyytyväinen soittoonsa. Todella hyvät hanuristit tuntuivat tavoittavan musiikissa jotain enemmän: sointia, sielua, jotain sellaista. Hän päätti harjoitella enemmän. Lisää sointukulkuja, lisää toistoja, yhä vaikeampia kappaleita. Edistystä ei silti tuntunut tapahtuvan. Jotain puuttui.

Sibeliuksen akatemiassa oli tarjolla uusi kurssi, ”Esittämisen muodot”. Improvisaatiota, kaikkea muuta kuin kurinalaista soittamista. Se vaikutti muusikosta vähän eriskummalliselta hippeilyltä, mutta hän ilmoittautui silti.

Yhtäkkiä harmonikan sointi alkoi kuulostaa erilaiselta. Sävelissä kaikui sielu. Muusikko oli oppinut soittamaan instrumenttiaan keholleen, todennäköisesti myös sielullaan. Hänestä tuli esiintyjä. Harmonikka ei ollut enää instrumentti, jonka taakse piti tai sai karata. Vaikka hänen edessään oli harmonikka, hän oli silti alasti ja samaan aikaan täysin vapaa.



*Tarinan opetus:* Ystäväni kertoi tarinan minulle, kun kerroin hänelle Dreyfusin veljesten teoriasta. Hän koki itse olleensa pitkään harmonikkansa kanssa jumissa jossain kelvon suoriutujan ja melko pätevän asiantuntijan välillä. Uusi lähestymistapa, joka ei liittynyt harmonikkaan millään tavalla, avasi hänelle soittamiseen aivan uuden tavan, näkökulman, tunteen ja teknisen suorituksen yhdistelmän.

Ystäväni kertoi hyvin ymmärtävänsä, että Dreyfusien kuvaamilla oppimisen portailla etenemisessä pitää edetä järjestyksessä. Hän ei esimerkiksi pidä siitä, kuinka nykyään monille muusikoille opetetaan draamaa tai tanssia jo opintojen alkuvaiheessa. Aloittelijoilta puuttuu rutiini ja etenkin pitkä kokemus, joka aidosti auttaisi heitä hyödyntämään uusia tulokulmia.

Halusin sisällyttää tarinan mukaan, koska se niin osuvasti kiteyttää, kuinka virtuositeettia kohti voi yrittää ponnistaa. Polku mestaruuteen on tuskin koskaan selvä tai edes aiemmin tallottu.

Jos haluaa tulla paremmaksi, pitää tehdä jotain aivan uudella tavalla. Jotain sellaista, mikä ei näennäisesti liity asiaan välttämättä laisinkaan. Jotain sellaista, mitä ei ole ennen tehty. Näin monet huippu-urheilijat toimivat: on turha toistaa ja hioa perussuoritusta, koska sitä tekevät kaikki muutkin.

Jos haluaa tulla mestariksi, pitää tehdä jotain ennennäkemätöntä.



# Työelämä ei ole posliinikauppa

**M**ITÄ TEKEMISTÄ oppimisen portailla, toisintekemistä kuvaavilla rohkeilla ja hassuilla tarinoilla ja työelämän arjella on keskenään?

Suomessa käydään jatkuvaa keskustelua työelämän jäykkyyksistä. Työajat, laissa määritellyt loma-ajat, irtisanomissuojat ja yleissitovuus tuntuvat kahlitsevilta. Paradoksaalisesti samat tahot, jotka vaativat sääntelyn purkua, ovat luoneet uutta mutkikasta ja byrokraattista sääntelyä. Kilpailukyky sopimus pidensi kaikkien työntekijöiden työaika 24 tunnilla. Aktiivimalli edellyttää työttömiltä työttömyysturvan leikkauksen uhalla aktiivisuutta, jonka muodon määrittelee lainsäädäntö.

Sääntelystä käydään rasittavaa juupas–eipäs–väittelyä, vaikka sääntely ei itsessään ole hyvä tai huono asia. Ratkaisevaa on, miten se toimii. Parhaimmillaan sääntely luo toiminnan yleiset raamit, pelisäännöt, joissa jokainen tietää omat oikeutensa ja vastuunsa.

Samat tahot, jotka valittavat Suomen kilpailukyvyttömyyttä, tuntuvat haluavan johtaa maata kuin tuotantotehdasta, jossa pusketaan ennaltamäärättyjä suoritteita tuotantoputkesta ulos mahdollisimman tehokkaasti. Suomalaisen työelämän ongelmalliseksi kokevat elävät ikään kuin Suomi olisi jonkinlainen posliinikauppa: jos kaikkea ei varmisteta, valvota ja tehosteta, jotain varmasti menee peruuttamattomasti rikki.

Itse en usko tällaiseen ollenkaan. En myöskään usko johtamiseen, jonka tärkein tavoite on kontrolloida alaisia. Uskon johtamiseen ja työntekoon, jossa yhdessä asetetaan yleiset tavoitteet ja päämäärät ja jossa jokaisella on mahdollisuus ylittää itsensä. Epäonnistua saa, siihen ei kuole. Mutta amerikkalaisvaikutteisen epäonnistumisten suitsuttamisen sijaan tärkeää on pyrkiä kohti uudenlaista, luovempaa ja osallistavampaa työelämää. Sellaista, jossa työtä saa tehdä omana persoonanaan, toisten osaamista täydentäen.

Suomalaisten luonteenlaatua leimaa historia, jossa yhtenäisyys ja konsensus ovat olleet lähestulkoon elinehtoja. Nykyajan työelämässä

tarvitsemme kuitenkin merkittävästi enemmän toisinajattelua, erilaisuuden sietämistä ja oma-aloitteisuutta.

## Työelämän kehittäminen kuuluu kaikille

Vaikka työelämän lainsäädäntöön on tehty ja tehdään muutoksia, on perinteinen, työmarkkinajärjestövetoinen, kolmikantaiseen valmisteluun pohjautuva lainsäädäntötyö jäänyt viime vuosina vähiin. Tähän on monta syytä, joista suurin lienee Suomen perinteisen, konsensuskseen ja työmarkkinaosapuolten vahvaan rooliin perustuvan järjestelmän mureneminen.

Työnantajien Elinkeinoelämän keskusliitto on vetäytynyt sopimus-toiminnasta muilta osin kuin kansallisen sosiaaliturvan osalta, eivätkä palkansaaajien keskusjärjestöt ole vielä täysin löytäneet uutta rooliaan. Työehtosopimukset neuvotellaan liittojen kesken, mutta suurimmassa osassa sopimuksia on keskitytty pitkän keskitettyjen sopimusten kauden jälkeen palkankorotuksiin työn sisällöllisen kehittämisen sijaan.

Kriittiset äänenpainot koko työehtosopimusjärjestelmää kohtaan kasvavat. Björn Wahlroosin kaltaiset ajattelijat oikealta pitävät esimerkiksi yleissitovuutta talouskasvun esteenä, mikä on tietysti täyttä höpöä. Suomen rakettimainen nousu 1990-luvun lamasta tapahtui Nokian johdolla, kauniisti yleissitovuutta kunnioittaen. Emme voi alistua ajatukseen, että emme enää kykenisi samanlaiseen tuottavuuden kasvattamiseen muutoin kuin työntekijän turvaa nakertamalla. Tällaisen ajattelun päässä on yksinomaan hintakilpailuun nojaava, hikipajamainen alihankintaketjun häntäpää-Suomi.

Jos ja kun Suomi aikoo pärjätä tulevaisuudessa kansainvälisessä kilpailussa, on ymmärrettävä innovaatioiden välttämättömyys tuottavuuden kasvulle. Innovaatiot, uudet ajatukset, tuotteet, palvelut ja tekemisen tavat, eivät synny hallitusohjelmaneuvoittelussa tai ministeriöiden muistioista. Ne syntyvät työelämän arjessa, jos ovat syntyäkseen. Vaikka politiikalla voi ja pitää tukea työelämän kestäväällä tavalla tapahtuvaa muutosta, on tärkeintä ymmärtää jättää vastuuta ja tilaa toisintekemiseen työpaikoilla.

Olen itse työskennellyt työelämä- ja työmarkkinakysymysten parissa kymmenkunta vuotta. Yleinen tunnelma on, että työelämä pirstaloituu ja työurat muuttuvat sirpaleisiksi. Kauniimman kuvauksen mukaan nykyajan työurat ovat suoraviivaisesti etenevän polun sijaan mosaiikki: etenkin asiantuntijoista yhä useampi työskentelee ajoittain palkansaa-jana, välillä yrittäjänä, palaten aika ajoin opiskelijaksi päivittämään osaamistaan. Haasteena muutoksessa on saada perinteinen, työnteki-jöiden ja yrittäjien erotteluun ja pitkiin työuriin perustuva järjestelmä elämään muutoksessa mukana.

Työtä tekevien turvaa tarvitaan ja siinä on edelleen parantamisen varaa. Työllisyydenhoitoon tulisi panostaa nykyistä enemmän ja mahdollistaa kaikille jatkuvassa muutoksessa mukana pysyminen. Ansiosidonnaista työttömyysturvaa tulee kehittää ja tietoisuutta jo olemassa olevista oikeuksista lisätä; esimerkiksi huolestuttavan harva yrittäjä tuntee oikeuksiaan sosiaaliturvaan.<sup>6</sup>

Suomessa työelämän muutokseen alettiin valtakunnanpolitiikan tasolla todenteolla paneutua vasta Kataisen hallituksen kaudella, sosi-alidemokraattien vaatimuksesta. Hallitusohjelmassa sovittiin työn teet-tämisen tapoja ja erityisesti itsensätyöllistäjien tilannetta tarkastelevasta työryhmästä. Tämä niin sanottu trendityöryhmä aloitti työnsä vuonna 2011 pitkälti nollapisteestä: työelämän muutokseen ja pätkittyviin työ-suhteisiin oli kyllä pyritty vastaamaan työmarkkinasopimuksissa, mutta hallitus oli näistä päätöksistä pysytellyt etäällä. Trendityöryhmä kokosi tietoa työelämän muutoksista Suomessa ja teetti lukuisia selvityksiä, joista keskeisin ja kansainvälisessäkin vertailussa arvokas on Tilasto-keskuksen vuonna 2014 julkaisema *Itsensätyöllistäjät Suomessa 2013*.<sup>7</sup> Kyseessä lienee edelleen yksi kattavimmista itsensätyöllistäjien asemaa selvittäneistä tutkimuksista, jopa kansainvälisesti arvioiden.

Tilastojen valossa työsuhteiden muodot eivät ole muuttuneet niin radikaalisti kuin mitä julkisessa keskustelussa usein annetaan ymmärtää. Jatkuvassa, kokoaikaisessa työsuhteessa työskentelevien

---

6 Yli puolet itsensätyöllistäjistä vastasi vuonna 2013, ettei tiennyt kovin hyvin tai lainkaan millaiseen sosiaaliturvaan he ovat oikeutettuja. Pärnänen & Sutela 2014, 114.

7 Pärnänen & Sutela 2014.

osuus on 2000-luvulla pysynyt lähes muuttumattomana (65,6 prosenttia vuonna 2000 ja 65 prosenttia vuonna 2017). Viime aikoina osa- ja määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevien osuus työvoimasta on jonkin verran kasvanut. Määrällisesti muutos on suurempi. Ennen vuosituhannen vaihdosta osa-aikaisia oli noin 200 000, nykyään yli 300 000.<sup>8</sup>

Mitenkään väheksymättä vastentahtoisen osa-aikatyön kohtuutto- muutta on syytä pitää mielessä, että osa-aikatöistä kaksi kolmasosaa on työntekijän itse valitsemia. Syyt vaihtelevat elämäntilanteesta terveydentilaan.<sup>9</sup> Työnteon uudet tavat ja muodot ovat niin monisyinen ilmiö, että niistä on hankalaa, jopa mahdotonta puhua saman otsikon alla. Yrittäjäksi ryhtyvä konsultti tai työaikaa lyhentävä, downshiftaava asiantuntija edustavat aivan eri maailmaa kuin toimeentulonsa kanssa kamppaileva osa-aikainen palvelutyöläinen, eikä jälkimmäisen ryhmän ongelmia tulisi missään nimessä ratkoa ensimmäisen ryhmän kokemuksista käsin.

Vaikka työllisyyden iso kuva on pysynyt koko lailla samana, on työelämän murros totta. Suurin muutos ei kuitenkaan näy tilastoissa, vaan työn sisällössä, tavassa, jolla teemme, aikataulutamme ja järjestämme työtä. Työelämän arki on muuttunut, useimmilla rajusti. Vastausta muutokseen sopeutumiseen hapuillaan rakenteista, vaikka jokainen tietää, että lait tai rakenteet eivät tee töitä puolestamme.

Muutos tuntuu tilastolukuja merkittävästi isommalta, koska työnteon arkiset tavat ovat kokeneet niin suuren mullistuksen. Näissä tärkein tekijä on tietysti informaatio- ja kommunikaatioteknologia: moni tarkistaa aamulla heti herätessään puhelimestaan työsähköpostin, Facebookin ja ehkä parit muutkin sosiaalisen median kanavat.

Työ kulkee taskussa tai laukussa kaikkialle, mikä on saanut monet kyselymään, mihin työaikasääntelyä ylipäätään tarvitaan, kun työtä ja vapaa-aikaa on niin vaikeaa, joidenkin mielestä jopa tarpeetonta erottaa toisistaan. Näissäkin keskusteluissa usein unohdetaan, että iso osa työstä on edelleen hyvinkin aikaan ja paikkaan sidottua. Tehtaan tuotanto-

---

8 Työvoimatutkimus, Tilastokeskus.

9 Tilastokeskus 2018; Sutela & Lehto 2013, 35.

töissä on oltava paikalla tasan oman vuoron alkaessa, julkinen liikenne noudattaa aikatauluja, lapset tulevat tarhaan vanhempien mennessä töihin eikä lääkäri voi vastaanottaa potilaitaan oman mielensä mukaan.

Työelämä koskettaa lähes jokaista, ja jokaisella on muutokseen mielihope. Moni mielipide ei kuitenkaan huomioi kokonaiskuvaa. Samalla, kun keskustelu työelämän muutoksesta on lisääntynyt, on tietynlainen ohipuhuminen yleistynyt. Pari vuotta sitten suurimmassa digihuumassa tuntui, että yhtäällä olivat muutosta julistavat digievangelistat, joilla ei ollut pienintäkään käsitystä siitä, mihin työelämän sääntely tai sosiaaliturva tai verotus perustuvat, ja toisaalla taas perinteiset toimijat, ne oikeat asiantuntijat, jotka olivat muutoksen edessä pitkälti hämillään. Diskurssit eivät kohdanneet, kuten yhteiskuntatieteilijä luonnehtisi.

Edelleen työmarkkinoiden ahkerimmat kommentoijat julkisuudessa edustavat politiikan oikeaa laitaa, joka tarkastelee työmarkkinoita yksinomaan markkinatalouden silmälasien läpi. Ammattiyhdistysliike seuraa tätä toivotusta äimistyneenä, sillä maailmankuva on niin erilainen. Oman lisänsä keskusteluun tuovat erilaiset self help -oppaat johtamistaidoista ajankäytön hallintaan.

Erilaiset näkökulmat ovat hyvästä, mutta niiden välille kaivataan vuorovaikutusta. Työnteon muuttuvien tapojen ymmärtämisessä ja sääntelemisessä on tarvittu aika ajoin jopa pedagogista otetta: esimerkiksi viime hallituskaudella sosiaali- ja terveysministeriön johdolla selvitettiin luovien alojen työttömyysturvan järjestämistä työryhmässä, jossa kokeneiden sosiaaliturva-asiantuntijoiden lisäksi istui luovia aloja edustavia taiteilijoita. Muutama kuukausi meni pelkästään siihen, että koko porukalle saatiin yhteinen käsitys siitä, miten suomalainen sosiaaliturvajärjestelmä toimii, ja siitä, miksi taiteilijat eivät kokeneet sen toimivan toivotulla tavalla.

Pärnäsen ja Sutelan *Itsensätyöllistäjät Suomessa 2013* tarjosi ensimmäistä kertaa kattavaa dataa itsensätyöllistäjien asemasta ja kokemuksista aiempien havaintojen ja tunnepohjaistenkin arvioiden jäsentämiseksi.

Esimerkiksi syvinä taantuman vuosina puhuttiin paljon ”pakkoyrittäjyydestä”, jossa työntekijät ulkoistettiin tekemään samoja tehtäviä kuin aiemmin, mutta yrittäjäriskillä. Tilastokeskuksen tutkimus osoitti, että

46 vaikka ilmiö oli todellinen, se koski itsensätyöllistäjien vähemmistöä. Vain viidesosa vastaajista kertoi, että haluaisi mieluummin työskennellä työsuhteessa.<sup>10</sup>

Merkillepantavaa Tilastokeskuksen tutkimuksessa oli, että itsensätyöllistäjistä 42 prosenttia oli kuluneen vuoden aikana työskennellyt myös muulla statuksella, heistä suurin osa palkansaajana. Tämä osoitti, etteivät itsensätyöllistäjät ole selvärajainen, pysyvä ryhmä, vaan työmarkkinoiden joustava, jatkuvassa liikkeessä oleva osa – niin hyvässä kuin pahassa. 62 prosenttia koki taloudellisen tilanteensa täysin tai jokseenkin vakaaksi, loput hieman tai hyvin epävarmaksi.

Kiinnostavaa oli, että kokemus työn imusta oli itsensätyöllistäjillä merkittävästi suurempaa kuin palkansaajilla. Yli puolet (56 %) kertoi olevansa innostunut työstään, kun palkansaajilla vastaava määrä oli runsas kolmannes (35 %). Itsensätyöllistäjistä moni kertoi myös tuntevansa itsensä työssään vahvaksi tarmokkaaksi (43 %, palkansaajista 28 %).

Tässä riittääkin pohdittavaa: miten voisimme edistää työn imua niin, että useampi palkansaaja olisi työssään innostunut, motivoitunut ja sitä myöten tuottavampi? Tutkijoiden tekemien haastattelujen perusteella yrittäjyydessä houkutteli työn itsenäisyys, ajankäytön hallinta ja se, että oman osaamisensa voi ottaa kokonaan käyttöön.<sup>11</sup>

Jos tuloksia tulkitsee dreyfusilaisesta näkökulmasta, vaikuttaa siltä, että itsensätyöllistäjistä useampi kokee aitoa omistajuutta omaan osaamiseensa ja työhönsä. Palkkatyössä ajatellaan helposti, että töitä tehdään työnantajalle, ei niinkään itselle. Omistajuutta omaan tekemiseen ja osaamiseen voisi parantaa antamalla työntekijöille enemmän vastuuta ja lisää liikkumavaraa.

---

10 Pärnänen & Sutela 2014,30.

11 Pärnänen & Sutela 2014, 74.



## Osaamistarpeet kasvavat, koulutuspäivät vähenevät

Talustilanteen kohennuttua tunnelmat työelämän puolella ovat parantuneet. Myös kuluttajien usko tulevaisuuteen on ennätysvahvaa.<sup>12</sup>

Talouskasvu on kohentanut myös työllisyyttä yhä useampien hakeuttua työmarkkinoille. Työttömyys on junnannut pitkälti paikallaan. Myös pitkään hienoisessa kasvussa ollut yksinyrittäjyys kääntyi vuonna 2016 hienoiseen laskuun. Yrittäjyys on haastava työllistymisen muoto, joka ei kaikille sovi, vaikka päättäjät sitä kuinka yrittäisivät markkinoida. Nyt kun työmarkkinat taas vetävät, yhä useampi vaikuttaa siirtyneen yrittäjyydestä palkkatyöhön.

Positiivinen talousvire näyttää heijastuvan myös työelämän arkeen. Työ- ja elinkeinoministeriön helmikuussa 2018 julkistamien Työolo-barometrin 2017 ennakkotietojen mukaan arviot työn ja työnteon mielekkyyden muutoksista ovat myönteisempiä kuin pitkään aikaan. Moni uskoo myös vaikuttamismahdollisuuksiensa parantuneen. Työssä koetaan voivan oppia, kehittyä ja osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen.

Todellisia mahdollisuuksia oppimiseen, kehittämiseen ja kehittymiseen on vaikea mitata. Perinteinen tapa on ollut laskea, kuinka moniin koulutuspäiviin työntekijät ovat osallistuneet ja tarkastella, onko kyseessä ollut työnantajan kustantama ja/tai työajalla tapahtunut koulutus. Vuoden 2017 Aikuiskoulutustutkimus kertoo, että viime vuonna 1,2 miljoonaa 18–65-vuotiasta osallistui työhön tai ammattiin liittyvään koulutukseen. Työnantajan tarjoamaa koulutusta sai noin miljoona palkansaajaa. Moni jää yhä ilman.

Koulutuspäivien laskeminen ei kuitenkaan anna kuvaa siitä, mitä koulutuspäivien sisälle kätkeytyy. Istuttiinko suljetussa seminaarihuoneessa suorittamassa koulutussuorite, vai toiko koulutus työhön ja osaamiseen jotain aidosti uutta – tätä numerot eivät kerro. Joka tapauksessa selvää on, että koulutus kasautuu vakituisissa ja kokoaikaisissa työsuhteissa oleville ylemmille toimihenkilöille. Nuorimmat ja vanhimmat pääsevät koulutukseen harvimmin, vaikka nuorilla osaamisen

---

<sup>12</sup> Kuluttajabarometri 2018.

48 kartuttamiseen olisi todennäköisesti suurin tarve ja vanhemmilla taas osaamisen päivittämiseen.

Työolobarometrin mukaan vuodesta 2007 lähtien työntekijöiden osallistumisessa koulutukseen on päästy säännönmukaisesti yli 50 prosentin. 2000-luvun alkuvuosina koulutuspäiviä oli keskimäärin yli kuusi, kun viime vuonna koulutuspäivien keskiarvoksi jäi 4,2.

Vaikka koulutuspäivät vähenevät, suurin osa palkansaajista kokee voivansa jatkuvasti oppia uutta työpaikallaan. Työolobarometrin mukaan ylemmistä toimihenkilöistä näin ajattelee yli 90 prosenttia, alemmista toimihenkilöistä 85 prosenttia ja työntekijäasemassa olevista 75 prosenttia.<sup>13</sup>

Oppimisen edellytykset koetaan merkittävästi paremmiksi kuin työpaikan panostukset osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen. Väittämään ”Työpaikalla on pyritty vaikuttamaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen” 26 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon ”paljon” ja 54 prosenttia ”jossain määrin”. Vaikuttaa siltä, että melko moni palkansaaja kantaa vastuuta omasta osaamisestaan, vaikka mahdollisuuksia siihen ei työnantajan puolelta tarjottaisi. Edelleen viidesosa työpaikoista on sellaisia, joissa osaamiseen panostetaan vain vähän tai ei lainkaan.<sup>14</sup>

Teknologinen murros on työelämässä tarkoittanut vuorovaikutuksen ja verkostojen merkityksen valtavaa kasvua. Työolobarometrin perusteella huomattavasti useampi kokee voivansa vaikuttaa enemmän työtahtiin (43 %) kuin työtehtäviinsä (31 %). Olisi syytä selvittää tarkemmin, mistä tulos johtuu. Eivätkö työnantajat luota työntekijöihinsä vai johtuuko vaikutusmahdollisuuksien rajallisuus työn järjestämisen käytännön seikoista? On vaikea kuvitella, missä työssä ihmisen ei olisi mahdollista vaikuttaa työn sisältöön lainkaan – etenkin, kun valtaosa kuitenkin kertoo oppivansa jatkuvasti työssään. Vain joka kymmenennellä vastaajasta oli paljon vaikutusvaltaa työtehtäviinsä, runsaalla viidenneksellä melko paljon. 52 prosenttia katsoi, että vaikutusmahdollisuuksia oli jonkin verran.

---

13 TEM 2018, 48.

14 TEM 2018, 47.

17 prosenttia arvioi, ettei vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön ollut lainkaan. Kuinka käy näiden työelämän vallattomien digitalisaation yhä edetessä?

## Työelämän murros jatkuu

Työelämän murros ei lakkaa tai pysähdy meneillään olevaan nousukauteen. Osaamista on kyettävä ylläpitämään, kehittämään ja laajentamaan jatkuvasti, ja tämä koskee sekä yksittäisiä työntekijöitä ja asiantuntijoita että yrityksiä, järjestöjä ja julkisen sektorin työpaikkoja. Muutokseen ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen tarvitaan työntekijän oma halu ja oma-aloitteisuus, mutta samalla on välttämätöntä, että työnantajat tarjoavat siihen nykyistä laajemmat mahdollisuudet.

Työolobarometrin ennakkotietojen mukaan noin viidennes vastaajista arvioi, ettei löytäisi ammattia ja työkokemusta vastaavaa työtä, jos jäisi työttömäksi. Tulos on samansuuntainen kuin esimerkiksi Insinööriliiton vuonna 2016 julkaisemassa, työttömille jäsenille tehdystä kyselytutkimuksessa: työttömistä insinööreistä 24 prosenttia ei uskonut löytävänsä uutta työtä. Suurimmat syyt pessimistiselle näkymälle olivat ikä<sup>15</sup> ja vanhentunut tai muuten puutteellinen osaaminen.

Työpaikoilla tulisi osata elää jatkuvassa muutoksessa mukana. Osaamista ei saisi päästää vanhenemaan, eivätkä organisaatiot saisi jäädä muuttuvassa maailmassa toistamaan samoja asioita kuin aina ennen.

Suomessa yritykset ovat heränneet maailman murrokseen verrattain myöhään. Monilla suomalaisilla suuryrityksillä tuntuu olevan edelleen vaikeuksia ymmärtää, ettei euroaikana valtiolla ole devalvaation kaltaista kaasujalkaa kasvun kiihdyttämiseen. Apua on haettu sisäisestä devalvaatiosta eli äärimmäisestä palkkakurista, vaikka avoimessa markkinataloudessa innovatiivisuus sekä palvelu- ja markkinointikyky ovat ne, jotka ratkaisevat. Innovaatio toimintaa laiminlyötiin pitkään ja samaan aikaan valtio leikkasi tutkimuksen ja tuotekehityksen rahoitusta merkittävästi.

---

15 Ks. Larjomaa 2016. Yli 60-vuotiaista 60 prosenttia ei uskonut enää työllistyvänsä. Toisaalta myös moni vastavalmistunut koki osaamisensa puutteelliseksi.

Aivan liian moni ala Suomessa ajautui jo ennen finanssikriisiä ja taloustaantumaa hintakilpailuun. Kun tätä peilaa työntekijöiden kokemuksiin osaamisen kehittämistä ja hyödyntämisestä, piirtyy huolestuttava kuva. Työolobarometrin mukaan heikoimmat tulokset osaamiseen panostamisessa saa teollisuus, jossa 16 prosenttia vastaajista sanoo osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen panostetun paljon ja 55 prosenttia jossain määrin. Jäljelle jää lähes kolmasosa, joiden osaamiseen ei juuri panosteta.<sup>16</sup>

Suomalaiset hellivät mielellään itsestään mielikuvaa korkeaan osaamiseen ja jalostusasteeseen perustuvana vientitaloutena, mutta tilastot kertovat toista. Korkean teknologian osuus viennistä oli Tullin tilastojen mukaan vuosina 2015 ja 2016 seitsemän prosentin hujakoilla. Viennin arvonlisäyksestä valtaosa, jopa 60–70 prosenttia, syntyy ”heterogeenisten tuotteiden myynnistä, joissa kilpaillaan erityisesti koettuun laatuun ja brändiin liittyvillä tekijöillä”.<sup>17</sup>

Päättäjät ovat tavoitelleet ratkaisuja kilpailukyvyyn kohentamiseen kustannuksien leikkaamisesta ja työläinsäädännön keventämisestä, vaikka innovaatioiden edellytykset ovat aivan muualla: yrityksissä, yhteisöissä ja työelämän arjessa, missä tekemistä riittää. Tilastokeskuksen innovaatiotutkimuksen mukaan vuonna 2014 noin kolmannes yrityksistä näki digitaaliset tuotteet ja markkinoinnin, pilvipalvelut ja digitalisaation yleisesti merkittävänä liiketoiminnalleen. Runsas kolmannes ei nähnyt digitalisaatiolla olevan merkitystä markkinoinnissa tai sosiaalisella medialla roolia liiketoiminnassa. 40 prosenttia yrityksistä ei ylipäätään pitänyt digitaalisia sovelluksia merkityksellisinä. Ja samaan aikaan maailma, yhteiskunnat, liiketoiminta ja jopa inhimilliset vuorovaikutussuhteet digitalisoituvat täyttä häkää.

Samansuuntaisia tuloksia ovat antaneet työnantajaliittojen selvitykset. Vuonna 2016 Teknologiateollisuuden kyselyssä yli puolet toimitusjohtajista piti epätodennäköisenä, että digitalisaatio toisi alalle täysin uusia

---

16 TEM 2018, 49.

17 Haaparanta & al, 2018, 3, ks. myös sivut 15 ja 70. Kirjoittajat myös huomauttavat päätöksentekijöiden keskittyneen kustannuskilpailukykyyn, vaikka kustannusten merkitys yritysten kilpailukyvyllä on rajallinen.

kilpailijoita. Vain kolmasosa kertoi kehittäneensä liiketoimintamalleja digitalisaation varaan.

Palvelualan työnantajien Paltan selvitys vuodelta 2017 kertoo lähes kaikkien (86 %) voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten panostavan digitalisaatioon osana strategisia tavoitteita, kun taas asemansa säilyttämiseen tähtäävistä yrityksistä digitalisaation on strategiassaan huomioinut alle viidennes. Tulosten perusteella voi ennustella, kummat yritykset pärjäävät muutosmyllerryksissä paremmin.

Työolobarometrin mukaan uusia työmenetelmiä on otettu käyttöön lähes puolella työpaikoista, mutta kaikista vähiten teollisuudessa (43 %), jonka varassa Suomen hyvinvointi pitkälti lepää. Uusia tietojärjestelmiä oli otettu käyttöön eniten valtiolla (57 %) ja vähiten teollisuudessa (38 %). Toimintatapoja ja prosesseja oli vuonna 2017 kehittänyt työssään 67 prosenttia palkansaajista – ilmeisesti kolmasosa on mystisesti päätenyt valmiiseen maailmaan, jossa kehittämistyöstä vastaa johto tai joku muu, tai sitten kaikki on jo tullut valmiiksi.

Tällainen tilanne ei tietenkään ole mahdollinen: maailma ei ole valmis, eikä työelämä ole valmis ja sama koskee joka ikistä työpaikkaa. On suorastaan vaarallista ajatella, että jossain työpaikassa kehittämistyötä ei tarvittaisi tai että kaikkien ei tarvitsisi osallistua siihen. Hämästyksen joka kerta, kun kuulen, kuinka sadat tuhannet tai jopa miljoona suomalaista tarvitsee uudelleen koulutusta. Kysyn aina, keitä ovat ne sadat tuhannet ja miljoonat, jotka eivät tarvitse.

Hiukan paradoksaalisesti työntekijöiden kokemat vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ja -tehtäviin ovat pysyneet vuosia samoina tai jopa hiukan laskeneet,<sup>18</sup> kun taas mahdollisuudet työpaikan toiminnan kehittämiseen ovat selvästi kohentuneet.<sup>19</sup> Työolobarometrin mukaan vuonna 2017 hyvät osallistumismahdollisuudet kehittämistyöhön oli jo runsaalla puolella palkansaajista – enää pitäisi saada mukaan se toinen puolisko. 15 prosentilla kehittämismahdollisuudet ovat edelleen heikot, mutta tilanne on joka tapauksessa merkittävästi parempi kuin vielä

---

18 TEM 2018, 56.

19 TEM 2018, 36.

10 vuotta sitten, jolloin 24 prosenttia työntekijöistä raportoi heikoista vaikuttamismahdollisuuksista.

Ilahduttava tulos oli, että ani harva vastaajista koki, ettei oma osaaminen olisi päässyt työssä juuri koskaan esille.

## Voiko politiikalla muuttaa työpaikkojen arkea?

Työpaikkojen arkeen on vaikea vaikuttaa ulkopuolelta. Kuitenkin toimivat työpaikat, jokaisen osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen ja arjen innovaatiot ovat tärkeitä, suorastaan välttämättömiä yhteiskunnan kokonaisedun kannalta, joten poliitikot eivät voi välttää vastuutaan työelämän arjesta. Olennaista olisi silti nykyistä enemmän pohtia, mitä työelämältä aidosti halutaan. Jos haluamme tavoitella parempaa tuottavuutta ja uusia, ennennäkemättömiä innovaatioita, vastaukset eivät löydy työehtosopimuslain pykälästä, vaan osaamisen kehittämisestä ja paremman johtamisen edistämisestä. Vastuu nykyistä paremmasta työelämästä kuuluu jokaiselle. Pitää uskaltaa vaatia parempaa.

Jos Suomi aikoo pärjätä globaalissa taloudessa ja haluaa tulla sel-laiseksi innovaatiovetoiseksi, korkean osaamisen taloudeksi jollaista juhlapuheissa maalailtaan, tarvitaan toimia työpaikkojen lisäksi yhteiskunnan tasolla. Ensisijaisen tärkeää on saada rakenteet kannustamaan muutokseen.

Sosiaaliturvamallimme on edelleen liian kaksijakoinen. Vuonna 2014 käyttöön otettu työttömyysturvan suojaosa oli tärkeä edistysaskel, mutta pieni sellainen. Työttömyysturvaa tulee kehittää nykyistä kannustavam-maksi. Tulorekisterin myötä työttömän aktiivisuuden laadun pitäisi olla toissijaista ja oikeutta työttömyysturvaan tulisi tarkastella tulojen kautta, ei toimeliaisuuden. Nykyisellään moni menettää työttömyys-turvan, jos opiskelee tai harrastaa liian ammattimaiselta vaikuttavaa vapaaehtoistoimintaa. Tällaisesta hölmöstä työttömien passivoinnista tulisi päästä eroon.

Siirtymiä palkansaajasta yrittäjäksi ja toisinpäin tulee kehittää, kuten Kataisen hallitus linjasi ja mitä työtä Sipilän hallitus on pienin askelin jatkanut. Esimerkiksi oikeus kokeilla yrittäjyyttä neljän kuukauden ajan

työttömyysturvalla on pieni uudistus, joka ei työn murrosta ratkaise, mutta vapauttaa yrittäjyyttä pohtivat pelosta tipahtaa välittömästi turvan ulkopuolelle.

Lisätoimia tarvitaan edelleen. Mitä turvallisemmat puitteet yhteiskunta muutokselle tarjoaa, sitä rohkeammin ihmiset uskaltavat kokeilla erilaisia työn teon tapoja, vaihtaa työtä ja kouluttautua.

Uuden oppiminen ei tarkoita, että jokaisen tulisi palata koulunpenkille. Siitä huolimatta myös muodollista koulutusta, tutkintoja, diplomeja ja erilaisia sertifikaatteja tarvitaan, mutta etenkin aikuisille merkittävästi nykyistä joustavammassa muodossa. Oppilaitosten tulisi tarjota täydennys- ja jatkokoulutusta joustavasti työuran ohessa ja työsuhteiden välissä. Aikuis-koulutusta tulisi laajentaa.

Leikkaukset koulutuksesta ovat olleet typeriä ja vahingollisia. Koulutusjärjestelmää voi ja pitää kehittää, mutta ensiksi on päätettävä, mitä halutaan saavuttaa ja sen jälkeen katsottava, miten järjestetään siihen tarvittavat resurssit. Viime vuosina on edetty toisinpäin: on haluttu säästää ja koulutusjärjestelmä on saanut suoriutua leikkauksista, kuten parhaiten taitaa. Koulutuksen supistaminen rahoituksen ehdoilla on lyhytnäköistä ja hölmöä. Se syö mahdollisuuksiamme pärjätä tulevaisuudessa.

Työnantajille tulisi asettaa velvoitteita ja kannusteita osaamisen kehittämiseen. Viime hallituskaudella säädetty kolmen päivän koulutusoikeus verovähennyksineen ei koskaan oikein ottanut tuulta siipiensä alle, mutta ajatusta ei pitäisi kokonaan hylätä. On koko yhteiskunnan yhteinen etu, jos työnantajat alkavat kantaa nykyistä suurempaa vastuuta työntekijöidensä osaamisen ylläpitämisestä. Osaamisen kehittämisestä hyötyy myös työnantaja: osaamisensa ajan tasalla pitävä työntekijä on tuottava työntekijä. Tki-toiminta ymmärretään suomalaisessa insinöörimäisessä mielenmaisemassa edelleen liian kapeasti. Myös työelämän kehittäminen ja uudet toimintatavat voivat olla innovaatioita, ihan rahanarvoisia sellaisia.

Tanskassa on työehtosopimuksissa kattavasti säädetty oikeudesta koulutusvapaisiin. Tämän tyyppisiä ratkaisuja tulisi etsiä myös Suomessa, työehtosopimusten tai lainsäädännön kautta.

Osaamisen kivijalka valetaan kuitenkin jo lapsuudessa. Oppivelvollisuusikä tulisi laajentaa 18 ikävuoteen asti ja samalla sen voisi nimetä uudelleen oppioikeudeksi tai vaikkapa -vapaudeksi: nuoret vapautettakoot työnteosta siihen asti, että heillä on vankka ja riittävän laaja-alainen pohja tulevaisuuden työelämään ja jatkuvaan uuden oppimiseen.

Tulevaisuuden työelämässä ja elämässä ylipäättään tunnetaidot, itsetunto ja -luottamus sekä kyky johtaa itseään korostuvat entisestään. Vastuuta ei voi säilyttää yksinomaan perheille, koska niiden valmiudet ja mahdollisuudet kasvatustyöhön ovat erilaisia. On kaikkien yhteinen etu, että jokaisesta suomalaisesta kasvaa vastuullinen, välittävä, itseään ja muita ymmärtävä kansalainen.



# Lopuksi: Ole ihminen ja tee parhaasi

**H**ANNAH ARENDT pohti vuonna 1958 julkaistussa klassikko-teoksessaan *Vita activassa* (suom. 2002), kuinka työ on muuttumassa prosessiksi, jossa ihmiset hukkaavat itsensä ja ihmisyytensä. ”Työyhteiskunnan viimeinen vaihe, toimipaikkojen yhteiskunta, vaatii jäseniltään ainoastaan automaattista toimintaa.”<sup>20</sup>

Arendtin pessimistinen kuvaus saattaa olla osuva, mutta se ei saisi olla. Automaattinen toiminta on jo nyt pitkälti automatisoitu, koneistettu, eikä kehitys tästä hidastu, vaan kiihtyy. Osaamiseen ja innovaatioihin perustuvassa tietotaloudessa on talouskasvun ja työllisyyden kannalta välttämätöntä, että osaamme toimia myös toisin. Ihmisen ei kuulu olla koneiston tahdoton ratas, ei hänen itsensä eikä yhteiskunnan tason kannalta. Pelissä on talouskasvu, työllisyyskehitys ja vielä enemmän. Työ täyttää lähes kolmasosan aktiivisesta aikuisuudestamme. Jos vietämme sen pelkinä automatisaation rattaina, menee elämästä ja ihmisyydestä aivan liian suuri osa hukkaan.

Halusin ja ilokseni myös sain julkaista tämän pamfletin sosialidemokraattisen ajatushautomon kustantamana. Minulle sosialidemokratian historia kertoo uskalluksesta, rohkeudesta ja kyvystä tehdä asioita toisin. Miinasillanpäät ja mattipaasivuoret eivät kyselleet lupia tai toimintaohjeita, kun alkoivat rakentaa uutta, oikeudenmukaisempaa yhteiskuntaa.

Moni voisi vaikuttaa omaan työhönsä ja sen tekemisen tapoihin paljon enemmän kuin nyt tekee. Toivoisin, että mahdollisimman moni havahtuisi punnitsemaan, tekeekö hän töitä suorittaakseen suoritteita (kuten Dreyfusin veljesten oppimisen portaan kolmannella tasolla tehdään) vai olisiko hänellä mahdollisuuksia kurkottaa kohti strategisempaa ja kokonaisvaltaisempaa otetta, jossa oma osaaminen ja tekeminen kytketään osaksi suurempaa, yhteistä päämäärää. Tähän

---

<sup>20</sup> Arendt 2002, 335.

toiveeseen pitää tietysti liittää toive valistuneemmista työnantajista ja poliittisista päättäjistä, jotka ymmärtävät kepin ja kannustuksen erot, niin työnjohdon sävyssä kuin odotetuissa tuloksissa.

Ilman lainsäädännön muutoksiakin jokaisella työntekijällä on oikeus vaatia hyvää johtamista ja mahdollisuus omalta osaltaan vaalia parempaa, innostavampaa työelämän arkea.

Dreyfusien mallissa kolmannen tason asianmukaisen suorittamisen ja nelostason asiantuntijuuden välillä tapahtuu loikka, jossa asiantuntija ei enää muistele abstrakteja sääntöjä tai ulkopuolisia ohjeita, vaan toimii oppimansa ja oman kokemuksensa varassa tavalla, joka toimii juuri senhetkisessä tilanteessa. Ja kun kerran löytää oman asiantuntijuutensa, aukeaa kiehtova mahdollisuus ponnistaa edes hetkittäin mestariksi, virtuoosiksi.

Yrityskirjallisuudessa on viime vuosina pohdittu paljon intuitiota ja sitä, kuinka johtajien päätökset viime kädessä perustuvat tunteeseen, *gut feelingiin*. Nämä tunteet eivät ole hömppäpömppää eivätkä ilmesty tyhjästä, vaan ne ammennetaan pitkästä kokemuksesta ja sen tuomasta näkemyksestä. Meistä jokaisella on oma kokemuspohjamme, jolta ponnistaa kohti uusia haasteita.

Maailma muuttuu niin kovaa vauhtia, että meidän kaikkien on aika kaivaa itsestämme esiin sisäinen, vastuullinen ja rohkea muutosagentti, joka haluaa vaikuttaa oman osaamisensa kehittämiseen ja oman elämänsä kulkuun. Näin voimme rakentaa paitsi parempia versioita itsestämme, myös parempaa yhteiskuntaa.

Monelle toisintekeminen voi tuntua vaikealta, jopa vastenmieliseltä. Ihminen on mukavuudenhaluinen olento, ja samanlaisena rullaava arki mahdollistaa automaattiohjauksella käymisen. Elämästä ja työstä saa kuitenkin enemmän irti, jos yrittää hiukan rikkoa rutiineja. Suurimman palveluksen tässä tekee itselleen, seuraavana saajalistalla on työnantaja ja työyhteisö, heidän jälkeensä koko yhteiskunta.

Miten toisintekemistä voisi opetella?

*Ensiksi pitää luottaa.* Tärkeintä on luottaa itseesi. Sinä olet aikuinen, sinä osaat ja tarvittaessa sinä uskallat. Muista, että myös työtoverisi, esimiehet ja alaiset ovat aikuisia ja ansaitsevat yhtä lailla luotta-

muksen. Ilman luottamusta aikuisilla ihmisillä on taipumus taantua pikkulasten tasolle. Sitä emme halua.

*Kanna vastuuta.* Vastuu omasta osaamisestasi on ensisijaisesti itselläsi. Sen jälkeen sinulla on oikeus vaatia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen työnantajaltasi. Eikä ole pahitteeksi, jos osaamme kaikki vaatia parempia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen myös yhteiskunnalta.

*Muista kysyä itseltäsi ja työtovereiltasi säännöllisin väliajoin ”miksi”.* Keskitymme usein aivan liikaa siihen, että sovitut asiat tehdään, eli vastaamme kysymyksiin ”mitä”, ”miten” ja ”kuka”. Silloin tällöin on tervettä kysyä myös, miksi asioita tehdään. Tunnettu sosiaalipsykologi David Dunning (2014) on ehdottanut, että työyhteisöissä hyödynnettäisiin aika ajoin paholaisen asianajaja -metodia, eli nimettäisiin joku hankalien kysymysten kriittiseksi esittäjäksi. Dunning myöntää, että metodi koetaan usein kiusalliseksi, mutta vakuuttaa sen olevan yksi tehokkaimmista keinoista oikaista yhteisöjen ajatusvirheitä. Sillä ajatusvirheitä syntyy väistämättä, kaikkialla.

*Ole oma itsesi.* Omana itsenä oleminen ei tarkoita huonoa käytöstä tai itsetietoista erikoisuudentavoittelua. Se tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että sinulla on tietyt ominaisuudet, joiden kokonaisuus on erilainen kuin kellään muulla. Toiset ovat luonnostaan nopeampia, toiset rauhallisempia. Toiset tykkäävät paneutua tehtäviin rauhassa, toiset nauttivat sukkuloidessaan ympäriinsä.

Hyvässä työyhteisössä hyväksytään, että jokainen on erilainen ja erilaisuutta osataan hyödyntää yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Olen ilolla pannut merkille, että viime aikoina liike-elämän ajankoh-taislehdissä on alettu enenevässä määrin kirjoittaa tarpeesta tuntea itsensä. Erityisesti johtajien pitäisi olla sinut itsensä kanssa ennen kuin he voivat täysipainoisesti onnistua työyhteisönsä kanssa. Tämä koskee luonnollisesti meitä kaikkia: on kovin vaikea olla oma itsensä, jos ei koskaan ole selvittänyt, kuka on. Huonosta itsetunnosta seuraa helposti epämääräistä ympäriinsä säntäilyä todellisten ja kuvitteellisten

odotusten perässä. Itsetuntemusta ja itsetuntoa voi kuitenkin kehittää. Se on mahdollista meille kaikille.

*Katkaise rutiineja.* Kehitä itsellesi tapa, jolla irrottaudut suorittamisesta. Moni tutkija ja ajatustyötä tekevä kertoo ratkaisujen erilaisiin pulmiin ja ongelmiin löytyvän silloin, kun ei tee mitään. Jos teet asi-  
antuntijatyötä etkä ole koskaan käynyt työpäivän aikana kävelyllä, kokeile. Osallistu tapahtumaan, joka ei välttämättä näennäisesti liity työhösi millään tavalla ja pohdi, miten voisi liittyä. Varaa itsellesi aikaa ja mieti, ketkä olisivat mielenkiintoisia tyyppejä, joiden tapaamisesta voisi olla työssäsi apua. Lähetä sähköpostia, vaikka kyseessä olisi Kiinan keisari – jos et saa vastausta, ainakin yritit.

Muistan opiskeluaikoina äimistyneeni, kun silloinen poikaystäväni lähetti graduunsa liittyvässä kysymyksessä sähköpostia Harvardin yliopiston professorille, joka vastasi, samana päivänä.

Oma luovuus voi löytyä kävelylenkiltä, mindfulnessista, uusista yhteistyökumppaneista tai vaikka bussipysäkillä. Tärkeintä on raivata aikaa ja antaa ajatusta uusien näkökulmien etsimiselle.

*Ole terveellä tavalla itsekäs.* Vaadi itsellesi tavoitteet ja aikaa niiden saavuttamiseen. Työnantajasi maksaa sinulle palkkaa jostakin syystä ja sinulla on oikeus tietää, mitä sinulta odotetaan. Muista silti, että kaikki organisaation työtehtävät ovat työyhteisön yhteisiä, vaikka vastuu niistä on jaettu. Ei ole sinun tai minun töitä, on työyhteisön töitä, joiden eteen tarkoituksena on yhdessä työskennellä.

*Vaadi parempaa.* Jos työ tuntuu tuskalliselta, mieti, mitä voisit itse tehdä toisin. Kokeile, onko se mahdollista. Jos törmäät seinään, keskustele asiasta työnantajasi kanssa. Edellytä lisää liikkumavaraa, uskalla vaatia parempaa. Rohkeana kansalaisena pyri vaikuttamaan samalla yhteiskuntaan: sinulla on oikeus vaatia parempaa myös päättäjiltä.

*Vaali omaa ihmisyyttäsi.* Ihminen ei ole suoritusautomaatti eikä kone, ja hyvä niin. Koska jos olisi, olisi toimeentulomme automatisaation edetessä mahdollisesti tuhoon tuomittu! Villeimpienkin teknologisten

tulevaisuusvisioiden näkökulmasta ihmisiä tarvitaan työelämässä vielä pitkään. Vuorovaikutus, empatia, luovuus ja toisintekeminen ovat kykyjä, joissa ihmiset peittoavat koneet mennessään.

59

”Parhaani teen ja katsotaan, mihin se riittää”, tapaavat suomalaiset urheilijat sanoa. Ovat oikeassa.

Kun tekee parhaansa, ei enempää voi vaatia.

# Lähteet

- Arendt, Hannah (1958, suom. 2002): *Vita activa. Ihmisenä olemisen ehdot*. Vastapaino, Tampere.
- Dreyfus, Stuart E. & Dreyfus, Hubert L. (1980): *A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition*. University of California, Berkeley. PDF: <http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA08451&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf> (Viitattu 10.3.2018)
- Dunning, David (2014): We are all confident idiots. *Pacific Standard*, 27.10.2014. Osoitteessa <https://psmag.com/social-justice/confident-idiots-92793> (Viitattu 10.3.2018)
- Flyvbjerg, Bent (2001): *Making Social Science Matter. Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Haaparanta, Pertti; Tamminen, Saara; Heikkinen, Sakari; Aunesluoma, Juhani; Nilsson Hakkala, Katariina; Kiviluoto, Jussi; Lavikainen, Kasper & Rissanen, Aarne (2017): *100 vuotta pientä avotaloutta. Suomen ulkomaankaupan kehitys, merkitys ja näkymät*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 73/2017. Valtioneuvosto.
- Larjomaa, Jenni (2016): ”En olisi ikinä uskonut, että työnsaanti voi olla näin hankalaa.” *Tutkimus työttömyyspäivärahaa saaneille jäsenille 2016*. Insinööriliitto, Helsinki.
- Palta (2017): *Digitaloudesta kasvua 2017*. Osoitteessa <https://www.palta.fi/download/8734/> (Viitattu 10.3.2018)
- Piaget, Jean (1966, suom. 1977): *Lapsen psykologia*. Gummerus, Jyväskylä.

- Pohjola, Matti (2017): *Suomen talouskasvu ja sen lähteet 1860–2015*. Kansantaloudellinen aikakauskirja 3/2017. Taloustieteellinen yhdistys, Helsinki.
- Pärnänen, Anna & Sutela, Hanna (2014): *Itsensätyöllistäjät Suomessa 2013*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Sutela, Hanna & Lehto, Anna-Maija (2014): *Työolojen muutokset 1977–2013*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Teknologiaeollisuus (2017): *Digikyvykkyyksely 2016*. Osoitteessa <http://teknologiaeollisuus.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/digikyvykkyys> (Viitattu 10.3.2018)
- Tilastokeskus (2016): *Innovaatiotoiminta 2014. Innovaatiotutkimuksen loppuraportti*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Tilastokeskus (2018): *Aikuiskoulutukseen osallistuminen*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Tilastokeskus (2018): *Kulttajarometri*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Tilastokeskus (2018): *Työvoimatutkimus*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Tulli (2017): *Korkean teknologian ulkomaankauppa 2016*. Tulli, Helsinki.
- TEM (2018): *Työolobarometri 2017, ennakkotiedot*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 3/2018. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.







