

Kuluttajakansalainen, rytmitalous ja johtamisen näkökulmamuuutokset

KTM Ilkka Halava, tulevaisuudentutkija, Prime Frontier Oy

Alkaneella vuosikymmenellä työelämä muuttuu voimakkaammin kuin pitkään aikaan. Siirrymme kuluttajakansalaisen aikakauteen ja valinnan vapauden rooli johtaa kysymyksiin rytmistä ja sen kasvavasta roolista talouden järjestyksessä.

Markkinatalousjärjestelmän ytimessä on kysynnän ja tarjonnan laki, jonka uskotaan ohjaavan tuotantoa kuluttajan valintojen kautta. Suomessa on usean vuosikymmenen ajan tietoisesti lisätty valinnanvapauden perustuvaa toiminnan ja kehityksen ohjausta kaikilla elämänalueilla. Valinnan vapauden tärkeyttä on korostettu sektorista riippumatta ja valinnan vapautta rajoittamaan pyrkineet ovat tulleet mediassa teillatiksi lähes poikkeuksetta. Suurin osa populaatiosta nauttii nyt täysin rinnoin vaihtoehtojen runsaudesta ja valinnan vapaudesta eri elämän alueilla. Miksi siis ihmiset pidättäytyisivät valinnanvapaudestaan juuri työn alueella?

Valinnanvapaus työelämässä tarkoittaa työpaikkojen runsaampaa vaihtuvuutta, työtehtävien vaihtoa "kevyemmin" perustein työyhteisössä, osaamattomien tai hankalien esimiesten boikotteja, työpaikkojen kilpailuttamista sekä siirtymistä pois työelämästä, jos se on taloudellisesti mahdollista.

Valintoja tehdään myös työn katkelmallisuuden merkeissä: ylimääräiset lomat, koulutusjaksot, vuorotteluvapaat ja ylipäättään kokemusten hankkiminen muista maista kasvattavat varmuudella suosiotaan.

Kuluttajakansalaisesta tulee työelämäkehittämisen lähtökohtainen paradigma. Kuluttajakansalaista eivät sido hyvän kansalaisuuden tunnusmerkit, velvollisuudentunto tai elintason jatkuvan noston lieka. Toisaalta kuluttajakansalainen on osallistuja, aktiivinen ja tietoinen vallankäyttäjä markkinoilla.

Vaikeneva kurjuuteen jääminen ei ole enää vaihtoehto

Ongelmia voi työpaikalla ratkaista osallistumalla kehittämiseen omalla panoksellaan tai vaihtamalla työnantajaa. Vaikeneva kurjuuteen jääminen ei enää ole kuluttajakansalaisen

vaihtoehto. Oma esimies joutuu vastaisuudessa toteuttamaan rooliaan täysimittaisesti eikä säästy kritiikiltä sen ollessa aiheellista. Esimiehen asema-auktoriteetti kohtaa diktatuuriluonteensa takia muutenkin kasvavaa vastustusta, sillä pääsääntöisesti työntekijät eivät ole voineet valita esimiestään. Diktatuurisukuisten käytäntöjen vastustus asettaa esimiehet kovaan testiin. Luonnollisen auktoriteetin arvostus ja käyttö yrityksissä lisääntyy ja kiinnostuspohjaisen tiimiorganisoitumisen käyttö kasvaa. Johtaja määrittyy tällä vuosikymmenellä henkilöksi, jota seurataan silloinkin, kun ei ole pakko.

Kuluttajakansalainen jakaa työpaikkoja eri kasteihin useilla kriteereillä, mutta valtaetäisyys on niistä ehkä kiinnostavin. Suuren valtaetäisyyden yrityksissä esimiehet ja alaiset kokevat olevansa olemassaolon peruslähtökohtien mukaisesti eriarvoisia. Esimies-alaisasema perustuu eksistentiaaliseen eriarvoisuuteen ja esimies on jo ominaisuuksiltaan sekä kyvyiltään alaisiin nähden ylivertainen. Pienen valtaetäisyyden yrityksissä puolestaan alaiset ja esimiehet pitävät toisiaan olemassaolon ehtojen mukaisesti tasavertaisina. Kuluttajakansalainen katsoo, että hierarkia on vain tarkoituksenmukaisuuden sanelemaa eriarvoisuutta ja roolit voivat aina muuttua kumpaankin suuntaan. Esimieheksi ei synnytä eikä erityisiä esimiesgeenejä ole. Työn yleisen vaativuuden kasvun myötä esimies ei pääsääntöisesti enää osaa alaistensa työsuoritetta, jolloin suuren valtaetäisyyden yrityksissä esimiehet ajautuvat työnjohdollisiin vaikeuksiin. Näissä yrityksissä työntekijät ymmärtävät oman asiantuntemuksensa tuoman neuvottelupotentiaalin ja ryhtyvät sitä myös ulosmittaamaan. Tapoja yrityksen sisäisen kommunikaation kasvattamiselle ja parantamiselle on siksi etsittävä ripeästi.

2010-luvun esimiestyö joutuu sopeutumaan työntekijöihin, jotka ovat muuttuneet hallintoalamaisista itsenäisiksi työsuoritteensa valikoiviksi tarjoajiksi. Muutos on luonnollinen jatke yleisen sivistystason nousulle, yritysten suosimalle moniosaaja-ajattelulle sekä suomalaisen työelämän perinteelle, jossa yksilö on ryhmän sijasta vastuussa tehtävästä.

Omia verkostoja kuunnellaan

Työvoimaresurssin niukkuus ei ole syy muutokseen, vaikka niukkuus tukeekin mahdollisuutta valikoivuuteen. Yritysten tavoin kuluttajakansalaiset arvioivat tarkkaan työtehtävien ja -paikkojen etuja ja haittoja sekä kuuntelevat herkällä korvalla verkostojaan, joista on saatavissa aitoa tietoa yrityksen arkitodellisuudesta.

Downshifting-nimellä tunnettu elintason omaehtoinen laskeminen on uusi ilmiö Suomessa, joka koskettaa pientä osaa työväestöstä. Tulevaisuusnäkyvä alkaa olla väistämättä kulutuksen kasvun vastainen, joten osa edelläkävijöistä ja mielipidevaikuttajista yksinkertaisesti tyytyy jo nyt vähempään materiaalisesti. Sen sijaan kuluttajakansalaiset säättävät jo suurin joukoin kulutusresurssejaan tietoisesti ylös- ja alaspäin, elämäntilanteen mukaan.

Aiemmin elintason lasku merkitsi epäonnistumista, nyt se kertoo suunnittelusta ja vapauksien käyttämisestä. Elintasokilpailun heikkeneminen tarkoittaa suurempaa riippumattomuutta palkkatulosta ja lopulta työsidonaisuuden heikentymisestä.

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

Fyysisesti paikalla, mutta henkisesti muualla

Suomalainen, voimakkaan hierarkkinen ja järjestelmäkeskeinen johtamismalli on ristiriidassa vahvistuvan yksilötyöntekijäparadigman kanssa. Hierarkkisuus liitetään suomalaisessa keskustelussa useimmiten julkisen sektorin organisaatioihin, mutta hierarkiat, järjestelmäkeskeisyys ja yksityiskohtaiset toimintomanuaalit ovat ennen muuta suurten monikansallisten (esim. IKEA, McDonald's, Bauhaus) bränditalojen ominaispiirteitä. Niiden myötä järjestelmäkeskeisyys on vahvistunut ja siirtynyt myös sellaisiin organisaatioihin, joissa sitä ei samassa mittakaavassa tarvita.

Valikoiman joustamattomuus, moninkertainen työajan seuranta, monimutkaiset hyväksymiskäytännöt ja luonnottomat hyvän päivänjatkon toivotukset kassalla vain alleviivaavat työelämän ja kuluttajakansalaisen elämän välisen kuilun kasvua. Pitkälle viety

järjestelmäohjaus, kontrolli ja mittaaminen kertovat työntekijälle, ettei luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä ole eikä hänen ajattelutyötäänkään tarvita. Voimakas järjestelmä-, ohjesääntö- ja direktiivikeskeisyys synnyttää mentaalisti ulkoistettua työsuoritetta: työntekijät ovat fyysisesti paikalla, mutta henkisesti muualla.

Joillakin toimialoilla ylimittarointiin on jo havahduttu. Jos vaikkapa työpaikalla näyttää olevan hävikkiä wc-paperirullista, suomalaisessa yrityksessä oltaisiin nopeasti asentamassa mittavaa varkaudenestojärjestelmää sen sijaan, että näpistelijä selvitettäisiin ja otettaisiin palautekeskusteluun. Ylimittarointia puretaan eikä järjestelmiä enää rakenneta vähäisien poikkeamien eliminointia varten. Niitä varten on olemassa esimiestyön, sen ihan perinteisen, vaihtoehto. Negatiivissävyistä esimies-alaiskohtaamista vältellään, vaikka paine ylipäättään kasvokkain tapahtuvalle esimiestyölle on kovassa kasvussa.

Kausaliteettimittareita tarvitaan

Mittareita on yrityksissä rakennettu kaikkialle, minne se on ollut teknisesti mahdollista. Satunnainen mittarien runsaus jollakin työn alueella on synnyttänyt työntekijöissä käsityksen ko. alueen keskeisyydestä ilman, että näin olisi strategiassa määritetty. Nykymittareita korvattaessa on hyvä kiinnittää huomiota ainakin kahteen asiaan, kausaliteettiin ja hyödyllisyyden kokemukseen. Useissa tapauksissa mittarit kohdistuvat seurauksiin, ei syihin. Seurausmittarit ovat luontevia kurinalaisuutta korostavissa organisaatioissa. Syy-mittarit vaativat yrityksiltä yleensä syvällisempää pohdintaa arvontuottamisen ketjuista, mutta lopputulos kannattaa.

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

Työn ja vapaa-ajan tasapaino

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

Jos työssä on paljon Minäaikaa, niin vapaa-ajalle ei jää täyttymyspaineita. Jos työssä taas on Minäaikaa niukasti, sitä on löydyttävä vapaa-ajasta. Ongelmallinen yhtälö syntyy, jos Minäaikaa on työssä vähän ja ylityö syö sekä vapaa-aikaa että siihen tarvittavaa energiaa. Minäaika on useimmissa tapauksissa järjestelykysymys työpaikoilla, joten sen lisääminen on pääsääntöisesti työnantajan käsissä.

Työyhteisöjen muutospainet ovat kasvaneet jo siinä määrin, että työelämän kulttuurivallankumouksesta ja sen alkamisesta voidaan puhua. Yritysten terveyshuolto on jo pitkään tunnistanut työntekijöiden työpahoinvointia, jonka on luultu johtuvan liiallisista työn muutoksista. Keskeinen havainto on, että työyhteisöt ja –tavat ovat nimenomaan muuttuneet liian vähän. Muutostalkoot on saatava käyntiin, sillä tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja kasvun ainekset löytyvät uudistuvasta työelämästä.

Kulutuksen ja työn rytmi

Minäajan lisäksi on syytä ottaa toinenkin näkökulma tapaamme käsitellä ja hallinnoida aikaa: puhumme edelleen virka- tai toimistoajasta ja esimerkiksi pankkien arvopäivistä. Päiväkodit sulkeutuvat pääsääntöisesti klo 17.00 ja luterilainen pääjumalanpalvelus ajoittuu edelleen sunnuntain aamukymmeneen, vaikka kolme neljästä kirkon jäsenestäkin haluaisi myöhäisempää alkamisajankohtaa. Yhteiskunnan desynkronisaatio eli toimintojen eriaikaistuminen on lisääntynyt huomattavasti kahden vuosikymmenen aikana. Tämä eriaikaistuminen synnyttää suuren määrän kulutuksen mikrorytmejä, jotka ainakin teoriassa voitaisiin ryhmitellä kulutuksen mikrosegmenteiksi, jos kulutuksen rytmi ja aikaulottuvuus olisivat segmentointikriteereinä. Suuri osa mikrosegmenteistä ei elä agraariajalta peräisin olevassa ”normirytmisessä”. Jumalanpalvelusesimerkki on valaiseva,

jos mietitään vaikkapa televisiolähetysten aikatauluja. Kun 80-luvulla MTV3:n myöhäisimmät ohjelmat päättyivät säännönmukaisesti ennen puoltayötä, jatkuu nykyisten kanavien ohjelmavirta katkeamattomana vuorokauden ympäri ja katselurytmit osoittavat myöhäisten – tai aikaisten – ohjelmien laajan suosion. Ei ihme että pääjumalanpalveluksissa on hiljaista. Kaupunkikeskustojen ympäri vuorokauden avoimena olevat ruokakaupat ovat tunnistaneeet pienten pakkauskokojen tarpeen ja ABC-myymlöiden ruokatarjonnalle on vuorokauden kaikkina tunteina kysyntää. Kulutuksen mikrorytmit ovat tulleet jäädäkseen eikä desynkronisaatiokehitykselle näy loppua.

Luontokappaleilla on oma lajityypille ominainen rytmensä. Ihmisen keskimääräinen vuorokausirytm i on pituudeltaan 24 tuntia ja 11 minuuttia. Tämä tarkoittaa, että aikataulumme siirtyvät myöhäisemmäksi sitä varmemmin mitä vähemmän nykyrytm iä ylläpitäviä valoärsykykeitä on tarjolla. Kiinalaisessa lääketieteessä ei perinteisesti ole nähty perusteita erottaa lääketä ja sen ajoitusta toisistaan (ajoitus ohjaa lääkkeen valintaa eikä toisinpäin!) ja hiljalleen myös länsimainen lääketiede on tunnistanut esimerkiksi leikkausajankohdan vaikutuksen leikkauksen tulokseen. Kaikkien psykologian ilmiöiden tutkimuksissa ihmisillä on aina päivän parhaimmat ja huonoimmat hetkensä. Näitä oman rytmin vahvuuksia ja heikkouksia on käsitelty vain luonteenpiirteinä, mutta niiden yhdistäminen oman elämäkokonaisuuden, perheen sekä työelementtien kanssa avaa työelämän seuraavan kehitysalueen.

Mikrorytmit näkyvät niin työpaikoilla kuin perhe-elämässäkin. Joidenkin työntekijöiden sähköpostiviestien lähetyskellonajat ovat systemaattisesti aamuyön tunteja, toisten taas aamuseitsemän ja –kahdeksan välillä. Luontainen rytmi eli tuotteliaimmat tunnit osuvat eri ihmisillä eri aikoihin. Puhumme arkikielessä luontevasti aamu- ja iltaihmisistä, mutta työtuntien sijoittelussa tästä rytmijaosta ei usein näy jälkeäkään. Ilta- ja yöihmisten on pääosin taivuttava iltaunisten rytm iin ja aloitettava työ tuotteliaasta aamuyön työssäsiosta huolimatta vähemmän tuottavasti aamulla aikaisin. Perheissä erirytmisyys tuottaa samaan tapaan haasteita niin vanhempien ja lasten suhteissa kuin parisuhteissakin. Romanttisen puheen vastaukseksi ei toivota kuorsausta tai aamusekavuutta, mutta niin saattaa silti käydä. Tunnettu perhe-elämää ja työtä haastava rytmihäiriö on lentomatkestajien kokemaa jetlag, joka tuottaa rytmiongelmia varsinkin mannerten välisessä lentoliikenteessä. Esimerkiksi British Airways varoittaa, että jetlagin seuraukset voivat olla vakavia: päätöksentekokyky saattaa heikentyä puolella, kommunikaatiovalmiudet 30 prosenttia, muisti 20 prosenttia ja huomiokyky jopa 75 prosenttia. Rytmihäiriö on siten seurauksiltaan

merkittävä uhka päivittäiselle tekemiselle riippumatta siitä, puhutaanko työstä kotona tai työpaikalla. Ymmärrämmekö rytmin tai sen puuttumisen merkityksen?

Downshifting on terminä tullut tutuksi viime aikojen työelämäkeskustelussa.

Leppoistamiseksi käännetyllä termillä tarkoitetaan useimmiten vaurauden tavoittelun tietoista, vapaaehtoista vähentämistä, samoin työmäärän. Downshiftingin vastakohtaksi voidaan hahmottaa Overloading eli työmäärän lisääminen tulojen ja vaurauden kasvattamiseksi. Nämä kaksi ilmiötä näkyvät ajassamme rinnakkaisina ja lomittaisina, mutta niitä käsitellään jostain syystä erillään toisistaan. Ne ovat kuitenkin yhdessä tulleet korvaamaan perinteistä, jatkuvan tulotason lineaarisen parantamiseen tähtäävää elämäntapaa. Tällä vuosikymmenellä kuluttajakansalaiset tekevät leppoistus- ja ylikuormituspäätöksiä herkemmin suhteessa oman elämänsä rytmivaihteluihin. Hankintojen ollessa näköpiirissä ylikuormitutaan ja suvantovaiheita kaivattaessa leppoistetaan. Kuluttajakansalaisen kulutuspäätösten ennakointi vaikeutuu eivätkä kulutuksen perinteisimmät segmentointimallit enää toimi.

Työelämän luonteeseen kuuluu ylä- tai tavoitetason lineaarisuus on sitten kyseessä yrityksen omistajien tulostavoite, pörssiyrityksen ennuste tai julkisen sektorin organisaation budjettiviitekehys. Nämä organisaatiot tavoittelevat lineaarista, tasaista tulossuoritusta, mutta jäävät sekä poukkoilevan toimintaympäristön (mm. luonnonmullistukset), asiakaskunnan kysyntäheilahteluiden (mm. taantumista aiheutuvat varastomuutokset) että aiempaa ennakoimattomammin käyttäytyvän työntekijäkunnan väliin. Tiivistäen voi sanoa, että merkittävä määrä työyhteisöjen ongelmista syntyy siitä, että toimintojen luontaisen rytmin ja vaihtelun sijasta ne pakotetaan lineaarisiksi. Lineaarisuuden velvoite tuottaa hassunkurisia, epätodelliselta tuntuvia toimintatapoja työyhteisöihin. Julkisen sektorin työyhteisöissä käyttämättä jääviä budjettivaroja käytetään loppuvuodesta puoliväkin lähes mihin tahansa, sillä käyttämätön budjettiosuus johtaa useimmiten vastaavan suuruiseen budjettileikkaukseen seuraavana vuonna. Yrityksissä puolestaan myyntityö saattaa loppua jo joulukuun alussa tai jopa marraskuussa, mikäli myyntibudjetit ja erityisesti bonusta kerryttävät budjettirajat on saavutettu. Luontaista markkinakysyntää saattaa olla paljonkin, mutta sen kotiuttamisesta ei nykyjärjestelmin seuraa mitään hyvää. Jos myyntibudjetti ylittyy liikaa, siitä seuraa lähes automaattisesti rangaistus kasvavan myyntibudjetin muodossa seuraavalle vuodelle. Niinpä jossakin yrityksissä myynnin pysäyttämistä juuri haluttuna hetkenä on tullut taloussosiologin silmin lähes epätodellista taidetta, sillä niin tarkasti myynti pysähtyy juuri haluttuun 100 prosenttiin. Usein myös

luonnollisen kysynnän rytmi tuottaisi hyvin poukkoilevaa myyntitulosta, jota yritykset pyrkivät vaivaa ja rahaa säästelemättä siirtämään kalenteriviikkojen tyhjiin kohtiin. Tämän lähinnä kauppojen syntymisen kalenterisiirtelyyn allokoitun työn määrää ei tietääkseni yrityksissä ole yritetty laskea. Myös erään lentoyhtiön lentäjäkunnan palkkaus on aikanaan ollut suoriteperusteinen (eli lentosuoritteisiin perustuva), mutta talousosaston toivomuksesta lentäjät siirrettiin korkeamman vakioitun kuukausipalkan piiriin, jotta palkanlaskennan ennustettavuutta saatiin parannettua.

Taannoin 70-luvulla eräs liikelaitoksen kesätyöntekijä sai tehtäväkseen leikata suuren nurmikentän ruoho. Kun hän oli ensimmäisen tunnin aikana innostuksissaan ehtinyt leikata nurmea liian nopeasti, kokeneempi työntekijä lähti juoksujalkaa kertomaan keltanokalle, että nurmen leikkaamiseen pitää kulua kaksi kokonaista työpäivää. Ohjeen kuultuaan nuorukainen ryhtyi leikkaamaan noin kahdeksan senttimetrin ruohokaistaleita kerrallaan ja onnistui käyttämään kutakuinkin tarkkaan työlle asetetun ajan. Huvittavalta kuulostava tarina toistuu päivittäin suomalaisessa työelämässä. Erityyppisten tehtävien oletettujen ja todellisten kestojen välillä saattaa olla suuria eroja. Nämä erot säilyvät pääosin siksi, etteivät esimiehet selkeästi ja johdonmukaisesti määrittele, miten ja kenen hyväksi tehokkuushyöty käytetään. Kollektiivi ymmärtää myös herkästi, ettei yksittäisen tapauksen synnyttämä innostus ja suorituksen nopeus välttämättä johda mihinkään hyvään lopputulokseen oman työn näkökulmasta.

Työyhteisöissä olisi rytminäkökulmaa sivuten syytä myös miettiä jokaisen työtehtävän ihanteellista suorittamista ja ihannesuoritukseen tarvittavia olosuhteita. Jos asiakaspalveluhenkilön maksimityöaika on määriteltä, niin onnistuessaan hän palvelee asiakkaitaan luoden heille kasvavaa tyytyväisyyttä ja tekemällä tämän jatkuvasti lyhyemmässä ajassa. Jos hammaslääkäri omistautuisi työnsä tavoitteelle (tai missiolle), hän pyrkisi poistamaan kaiken sokerin ruoasta ja edesauttamaan sellaisten hammasharjojen syntymistä, jotka tehokkaasti tekisivät hammaslääkärit työttömiksi. Jos yksityinen hammaslääkäri taas pyrkii oman taloudellisen onnistumisensa maksimointiin, hän tarjoaa makeita, sokeripitoisia ruokia jopa vierailleenkin toivoen tällaisten tarjoomusten yleistyvän ja synnyttävän lisää työtä ammattikunnalleen. Kumpaa tietä yksityinen hammaslääkäri kulkee? Huonekaluvalmistaja Rolf Benz pyrkii saamaan huonekaluilleen suosiota ja jos ostajakunta suosion myötä laajenee, niin yksittäisten tuotteiden hinta todennäköisesti nousee. Jos IKEA saa tuotteilleen suurempaa kysyntää, niin se laskee yksittäisen tuotteen myyntihintaa. Kumpaa tietä suomalainen tuotanto kulkee? Entä kun

työyhteisössä on työajan seurantaan erikoistuneita työntekijöitä? Johtaako tällaisen ammattikunnan olemassaolo sääntillisempään työntekoon työyhteisössä (ja ko. ammattikunnan myöhempään poistumiseen tarpeettomana) vai mittaamisen käytäntöjen ja valvontajärjestelmien kasvuun?

Lainsäädäntötyön perusajatuksena on ollut suhdanneneutraali kestävyys, toisin sanoen Suomessa pyritään säätämään lakeja, jotka ovat pysyviä. Lähestymme aikaa, jolloin lainsäädäntötyössäkin on tunnistettava lyhytkestoisten, rajaamista tai kannustamista vaativien lakien tai asetusten tarve. Lainsäädäntötyön rytmi on myös hidas verrattuna vaikkapa sosiaalisen median käytäntöihin pohjautuvien liiketoimintamallien kehittymiseen. Markkinan rytmin kiihtyminen pakottaa lainsäädännön ylipäätään nopeampaan tempoon.

Työaika voi pilkkoa rajattomasti vaatimalla esimieheltä (ja työntekijältä) täyttä tavoitettavuutta, mutta golfkentällä esimies on tavoittamattomissa. Pilkkomatonta täyden keskittymisen aikaa ei tunnu olevan työpaikoilla riittävästi tarjolla, mutta harrasteympäristössä pilkkomatoman ajan perusvaatimus on pikemminkin sääntö kuin poikkeus. Jatkuvan tavoitettavuuden ja kommunikointivalmiuden vaatimus on erikoisuus, joka syntyi matkapuhelinten statussymboliluonteen jatkeena. Japanissa yritysjohtajan statussymbolina on mobiililaitte, jonka numeron tietää vain hänen oma sihteerinsä.

Rytmitalous

Mihin rytmin tunnistamista tarvitaan ja miksi rytmi on olennainen elementti työn johtamisessa? Lineaarisuuteen tottunut työelämä hukkaa tehokkuuttaan merkittävästi yrittämällä tasoittaa ilmiöiden luonnollista rytmiä. Työn tehokkuutta halutaan lisätä ja näitä lisäyksiä on monin verroin helpompaa toteuttaa mukautumalla ja hyödyntämällä markkinan, työn sekä työntekijän rytmiä. Kun suomalaisen yhteiskunnan liitu(raita)kausi vaihtuu luovaan kauteen (ts. aidosti uuden luomiseen fokusoivaan), on syytä ymmärtää, että luovuuden ja tuottavuuden perusluonteeseen kuuluu oikea rytmi eikä lineaarinen pakottaminen. Siksi suomalaisen työelämän pitää lähteä hakemaan tuottavuutta ja hyvinvointia luomiskykyä tukevan rytmin kautta. Siirrymme rytmitalouden aikaan.

Rytmitalouden johtaja on aidosti kiinnostunut asioiden omasta, luonnollisesta rytmistä ja eri rytmien yhteensovittamisesta. Työyhteisöissä on otettu käyttöön erisisältöisiä vuosikelloja, jotka ohjaavat toistuvien toimintojen ajoitusta. Mitkä teemat ovat yrityksen aitoa rytmiä ja mitkä kitkaa aiheuttavaa keinotekoista suoritetta? Esimerkiksi strategian

suunnittelun ei tulisi olla kalenteriin sidottua, sillä strategiat eivät vanhene samalla logiikalla kuin pastöroidut maidot. Strategia on toimiva, jos sen toimintaympäristö-, suunta- ja tavoitekäsitteet ovat edelleen valideja. Jos näin on, niin strategiatyöstön voi poistaa vuosikellosta. Strategiaa taas on työstettävä kalenterista riippumatta silloin, kun pelikenttä, pelisäännöt, kilpailijat tai jokin muu olennainen strategian kulmakivi muuttuu tai silloin, kun strategia on lakannut voimaistamasta henkilöstöä ja henkilöstön usko strategiaan on hiipunut. Strategiaa voi joutua uusimaan välillä toistuvan nopeasti, välillä se saattaa olla relevantti hyvinkin pitkään. Entä pitääkö rekrytointin olla suuremmissa organisaatioissa aina tehtävä- ja tapauskohtaista? Voisiko rekrytointi toimia kuten jääkiekon tryout camp – malli, jolloin kuka tahansa saa ajoittain tulla mukaan ”treeneihin” ja näyttää kykynsä?

Markkinan luonnollinen rytmi näyttää toimialariippumattomasti tekevän maalis-, huhti- ja toukokuusta sekä syys-, loka- ja marraskuusta kiireistä sesonkia, vaikka millekään sesongille ei ole aitoa perustetta. Kovaa kuormitusta luovat tai ainakin edesauttavat hankkeiden rahoitus- ja raportointikäytännöt, jotka ohjaavat työn käynnistymistä alkukeväällä ja valmistumista itsenäisyyspäivän tietämillä. Kun kaikki kollegatkin ovat aina samaan aikaan kuormittuneita, apua ja tukea on tarjolla vähemmän kuin tilanteessa, jossa projektien rytmit saataisiin lomittumaan. Myös konferenssit, seminaarit, koulutus- ja valmennustilaisuudet näyttävät painottuvan samoille kuukausille. Miksi? Eikö olisi mielekkäämpää työyhteisön rytmin kannalta, että on olemassa luonnollisia suvantokohtia, joihin esimerkiksi koulutuksia tulisi ohjata?

Erilaisille ammattilaisille ja ammattikunnille on tyypillistä, että työ on määritelty jo lähtökohtaisesti monotoniseksi, rytmittömäksi. Esimerkiksi tutkijan työtä seurattessani herää kysymyksiä ”siilotutkimuksen” mielekkyydestä varsinkin, jos omassa ”tutkimussiilossa” ei tapahdu mitään merkittävää vuosikausiin. Eivätkö poikkitieteelliset tutkimusjaksot olisi näkökulmien muodostamiselle hyväksi? Poistuisivatko tutkimusotteiden väliset harmaat alueet? Entä tutkijaroolin vaihtaminen työn tekijän rooliin (silloin kun se on mahdollista)? Tutkijan työstä Suomessa puuttuvat myös amerikkalaiskollegojen säännölliset esiintymisvalmennukset, koska nimenomaan Suomessa ”hyvä fakta toteuttaa itse itsensä”. Työn luonteen huomioon ottaminen saattaa ohjata esimiehen miettimään vuorokauden- ja vuodenaikaa. Miksi Luova Luokka –keskustelussa luovuus ei milloinkaan näytä yhdistyvän toimisto aikaan, vaan sen ulkopuolelle? Onko toimisto aika perusluonteeltaan vain ongelmien ratkomiseen soveltuvaa aikaa: onko se jo luonut oman

noidankehänsä niin ettei siitä pääse irti? Entä onko keväällä helpompi luoda uutta kuin syksyn pimeydessä vai päinvastoin?

Kuusi otsikkoa työn rytmistä

Käytämmekö aikaamme oikein, jos viikoittainen työmme näyttää kalenterissa toistavan itseään samaan tapaan kuin koululaisten lukujärjestyksessä? Entä kun huomaamme suorittavamme kalenterillemme sen sijaan, että kalenteri tukisi työtämme jäsentämällä työvirtoja ja –moduuleita? Omissa työn tutkimuksissani yksittäisten toimistotyön tekijöiden ajankäytöstä on arvontuottamisen ja uudistumisen näkökulmasta erotettavissa kuusi olennaista otsikkoa:

- a) suunnittelu (planning time)
- b) soolotuottaminen (creation time)
- c) ryhmätuottaminen (co-creation time)
- d) oppiminen (learning time)
- e) pakolliset työt (duties time)
- f) viestintä (communication time)

Alustavista tuloksista voi havaita, että asiantuntija saattaa käyttää 10-15 prosenttia työajastaan oman työnsä suunnitteluun. Aiemmin työohjeet ovat tulleet pääsääntöisesti esimiehiltä. Nyt työn erikoistuttua yhä useampi suunnittelee työnsä toteutuksen itse, sillä esimies ei tunne alaisen työn sisältöjä riittävän hyvin. Oman työn suunnittelulle ei tutkituista toistaiseksi kukaan ole varannut aikaa kalenteriinsa, vaan työntekijä tekee suunnittelua kaiken ohessa. Tuottamisen jakaminen yksin ja yhdessä tuottamiseen kertoo mitattuna, syntyykö työyhteisön tuottama arvo pääsääntöisesti yksilön ja koneen vuorovaikutuksessa vai yksilöiden kesken ryhmissä. Tulokset voivat yllättää. Esimerkiksi Suomen Microsoft Oy:n tyyppisiin toimitilauudistuksiin saattaa olla rajua tarvetta, mikäli arvontuottaminen tapahtuukin yksilöiden välillä enemmän kuin soolosuorituksina. Pakolliset työt viittaavat mm. ulkoisen laskentatoimen vaatimuksiin.

Viestintää puolestaan sisältyy työaikaan aina sitä enemmän, mitä vähemmän organisaation työseuranta perustuu kontrolliin. Jos kontrollin määrää lasketaan, niin työntekijä oletettavasti viestittää aikaansaannoksistaan enemmän vapaaehtoisesti. Toisaalta viestinnän tarve verkottuneessa yhteiskunnassa joka tapauksessa kasvaa. Sosiaalisen median käyttäjien määrä ylitti sähköpostin käyttäjien määrän heinäkuussa

2009 globaalisti. Tällä havainnolla on kaksi keskeistä seurausta. Ensinnäkin, sosiaalisen median (eritoten Facebook) käyttäjärajapinta on osoittanut paremmuutensa tiedon jakamisen sekä yhteisyyden käytäntöjen luomisessa. Sosiaalisessa mediassa ei ole työn näkökulmasta kyse viihteestä, vaan paremmin onnistuvista työn käytännöistä. Siksi sosiaalinen media tulee tekemään saman sähköpostille kuin minkä sähköposti teki telafaksille: siirtää sen ict-museon hyllylle. Tarkemmin sanottuna, sosiaalinen media sulauttaa sähköpostin osaksi palvelukokonaisuuttaan. Toinen, ehkä vielä olennaisempi signaali on nähtävissä työn organisoinnin näkökulmasta. Suomessa työn malli määräytyy edelleen voimakkaasti kurin, valvonnan, järjestyksen, raportoinnin ja mittareiden kautta. Tämä on ollut perusteltua aikana, jolloin työn painopiste siirtyi maanviljelyksestä tehdastyöhön. Olemme kuitenkin jo vuosikymmeniä pyrkineet kasvattamaan Euroopankin mittakaavassa vahvasti autonomiseen työotteeseen pystyviä ja pyrkiviä työntekijöitä. Kun siinä on selvästi onnistuttu, on aika muuttaa valvonnan perusajattelua. Sosiaalisen median ja useiden, tuoreiden intranet-ratkaisuiden malleissa on jo näkyvissä aikakausi, jolloin valvonnan ja monitoroinnin sijaan työntekijä kertoo itse tekemisistään työyhteisön kommunikaatioympäristössä. Tulevassa työn järjestyksessä työntekijä kuvaa itse tekemisiään, projektejaan ja aikaansaannoksiaan. Hän kertoo haasteista ja pullonkauloista statussivuillaan ja pyytää apua, antaa palautetta. Työntekijä jakaa myös tietolähteitään, hyviä kontakteja sekä yhteistyökumppaneitaan. Ammattiyhdistysliikkeelle tämä tarkoittaa myös uudenlaisen dialogin luomista, sillä tässä ajassa ammattiliiton edustajaa ei tarvita kertomaan työyhteisön johdolle, miten työntekijöillä menee. Haasteita ja uusia tehtäviä toki riittää, mutta samassa sosiaalisen median ympäristössä toisensa kohtaavat työyhteisön jäsenet eivät portinvartijoita enää tarvitse.

Organisaation uudistumiskyky edellyttää uuden oppimista. Silti oppiminen ja uudistumiskyky eivät näyttäyty mitattavina aikayksikköinä tai otsikkoina asiantuntijoiden kalentereissa. Poikkeuksen tekevät selväpiirteiset koulutus- ja valmennuspäivät, joita ei kuitenkaan seuraa uuden ymmärryksen soveltamiseen tai käsittelyyn varattua aikaa. Oppimisen ja uudistumisen ajatellaan tapahtuvan kontekstuaalisesti eikä siihen käytettyä aikamäärää seurata. Oppimiseen käytetyn ajan vähyydestä suhteessa tavoitteisiin ei suomalaisissa työyhteisöissä seuraa sanktioita. Silti vaalimme mielellämme innovaatio-suomiajatusta. Kymmeniä johtoryhmiä valmennettuani olen usein törmännyt sopimukseen jonkin tietyn kirjan lukemisesta yhteisen viitekehyksen vahvistamiseksi. En silti

ole tavannut yhtään johtoryhmän jäsentä missään organisaatiossa, joka olisi lukenut kirjaa työpaikallaan toimistoaikana. Kirjan lukemista ei pidetä oikeana työnä.

Rytmin suositeltavia käytäntöjä

Palkitsemis- ja insentiivijärjestelmät ovat yksi todennäköinen alue, jossa rytmin käytäntöjä kannattaisi lähteä analysoimaan välittömästi. Vallitseva demokraattinen palkitseminen harvoin vaikuttaa itse työn tekemiseen siten kuin sen alun perin toivottiin vaikuttavan. Jos normaalin palkan lisäksi toteutettavan palkitsemisen ajatellaan motivoivan saajaansa ponnistelemaan aiempaa kovemmin tavoitteiden saavuttamiseksi, niin motivoitumisen tai motivoitumattomuuden taustalla vaikuttaa nimenomaan työntekijän oma rytmi tai tarkemmin sanottuna aikaviitekehys. Jälkimodernissa ajassa ajattelutapamme eroavat hyvin voimakkaasti sen suhteen, mihin suunnitteluhorisonttimme yltää. Toiset meistä varaavat lomamatkoja 12 kuukautta ennen matkan ajankohtaa, toisille taas seuraava viikonloppu on jo suunnittelumielessä haastava aikaikkuna. Jotkut hahmottavat ajanjaksoa lukukausittain, toiset kuukausittain ja kolmannet seuraavaan näkyvässä olevaan lomaan asti. Kun kansainvälisessä historioitsijoiden kokouksessa kiinalaisilta tutkijoilta pyydettiin arviota ranskan vuoden 1789 vallankumouksen vaikutuksista Euroopan kehitykseen, vastaus oli ”liian aikaista arvioida”. Kun suunnittelu- ja aikaperspektiivimme seuraa omaa rytmiämme, on selvää, ettei esimerkiksi liian pitkä insentiivijakso synnytä minkäänlaista motivaatiolisää työntekijässä, jonka suunnittelujänne on parin viikon mittainen.

Kuolleiden Runoilijoiden Seura (Dead Poets Society, USA 1989) on kiitelty kuvaus viktoriaanisen ajan koulujärjestelmästä Englannissa. Elokvassa on kohtaus, jossa luokan opettaja (Robin Williams) pyytää koulun pihalla osaa poikaluokkansa oppilaista kävelemään rytmikkäästi muiden katsoessa. Ensin valitut kävelevät valitsemaansa suuntaan omalla rytmillään, mutta jo kohta he hakeutuvat peräkkäiseen ryhmämuotoon, samantahtiseen kävelyvauhtiin ympyrän muotoiselle reitille. Muut oppilaat ohjaavat tähän yhdenmukaisuuteen lyömällä käsillään tahtia, taputtaen. Opettaja keskeyttää harjoituksen ja osoittaa, miten ryhmäpaineessa jokainen oppilas kadotti oman rytmensä ja omaksui rytmin, joka ei itse asiassa ole kenenkään rytmi eikä lopputuotoksena tuottanut mitään inspiroivaa kenellekään. Hän kehotti kaikkia oppilaita sen jälkeen hakemaan tietoisesti omaa kävelyään ja ennen kaikkea rytmiä, jonka voi löytää vasta tietoisien valinnan kautta.

Mainittu kohtaus sopisi hyvin opetusvideoksi suomalaisille työpaikoille.

Valmennusharjoituksissani poikkeuksetta jokaisessa työyhteisössä havahdutaan

käytäntöihin, joiden ainoana tavoitteena on palvella oletettua ryhmäpaineen muodossa näkyvää normia, jota kukaan ei pidä tavoiteltavana. Esimerkiksi kiireen tunnusmerkkien jatkuvan synnyttämisen ja esillepanon taustalla voi olla ajatus, että kiire legitimoii kantajansa ja antaa YT-suojaa (tai koskemattomuuden seuraavassa YT-pudotuksessa, kuten eräs nuorempi työntekijä asian ilmaisi). Oman rytmin tunnistaminen antaa yleensä työntekijälle mahdollisuuden järjestää työtään niin, että valmiustila erityyppisiä työtehtäviä varten on aiempaa sopivampi, kun päivä- tai viikkorytmiä muutetaan.

Olemme tottuneet ajattelemaan, että puherytmit vaihtelevat voimakkaasti kielen ja kulttuurin mukaan, mutta myös yksilökohtaisesti. Tosiasiassa kielen perusyksikkö, tavu, on pituudeltaan kaikissa tunnetuissa kielissä sama eli noin 250 millisekuntia. Siksi hitaamman puherytmin aikaansaamiseksi on venytettävä nimenomaan taukoja tavujen välissä. Jos tavuja venytetään, niin ymmärtäminen muuttuu yhtä hankalaksi kuin aarioiden sanojen ymmärtäminen. Työn kontekstissa on havaittavissa vastaavaa samankaltaisuutta. On hyödyllistä tunnistaa ne työn käytännöt, jotka ovat luontaisesti yhdistäviä, samankaltaisia sekä perustellusti normitettuja ja erottaa ne käytänteistä, joissa oman yksilöllisen rytmin tunnistaminen ja soveltaminen parantaa nopeasti työn tuloksia sekä mielekkyyttä.

Huippu-urheilijoiden harjoittelulle on ollut aina ominaista intensiivisten ja matalasykkeisten harjoittelujaksojen vuorottelu. Miksi työn rytmitys ei noudattaisi samaa vaihtelua?

Rytmi on myös liiketoimintakonseptien olennainen, välillä jopa olennaisin osa. Yksityiset lääkäriasemat ovat käytännössä luoneet vahvuutensa palvelemalla asiakkaitaan erityisesti arki-iltoina ja viikonloppuna, jolloin terveysasemat ovat olleet suljettuna. Alkaneella vuosikymmenellä tulemme näkemään kasvavassa määrin liiketoimintaa, jonka ytimessä on rytmipohjainen asiakastyö ja konsepti. Marraskuun 11. päivänä 2011 avattu Verkkokauppa.comin Jätkäsaaren digikeskus on ensimmäinen laatuaan, joka palvelee asiakkaitaan kellon ympäri vuoden jokaisena päivänä. Konseptin laatijat ovat tulkinneet oikein sen muutoksen, joka on autonomiselle tietotyölle olennainen: työaika on tekijänsä vapaasti valittavissa ja sen välineiden saatavuus on olennainen asia. Kukkakauppa on puolestaan liiketoimintaa, jossa merkittävä osa kalenterivuoden liikevaihtoa syntyy toukokuun juhlien ruusutoimituksista. Äitienpäivän ja lakkaisten markkinoilla tulemme näkemään toimijoita, joiden liikeideaan kuuluu ainoastaan niiden parin viikon mittainen markkinaoperaatio ilman kiinteitä liiketiloja. Joulunajan tuore ilmiö Suomessa on pop-up –myymälöiden nopea määrällinen kasvu, samaa rytmin sukujuurta nekin.

Skandinaavinen työelämämalli esikuvana

Maailman voidaan nähdä jakautuvan kolmeen työelämäblokkiin, joiden perusajatus työstä eroaa melko selvästi toisistaan. Eurooppalainen ja valtaosin amerikkalainen perinteinen työpäiväajattelu, jossa vapaa-aika pyritään vaihtelevalla menestyksellä erottamaan työstä, edustaa suomalaistakin työnteon mallia. Pääosin Aasiassa vallalla olevassa open all hours –työn mallissa työntekijät ovat jossain määrin koko ajan käytettävissä työtarkoituksiin ja työ dominoi vapaa-aikaa. Kolmannen blokin muodostavat yrittäjämäistä työtä tekevät, joiden osuus esimerkiksi Euroopassa on 16 prosenttia työvoimasta ja Suomessa noin 10. Varsinkin monikansalliset yritykset siirtävät työtä innolla Aasian maihin, sillä vasteajat ovat Eurooppaa nopeampia. Lyhyellä tähtäyksellä Eurooppa menettää kilpailukykyään jäykemmän työn rakenteensa takia, mutta pidemmällä tähtäyksellä tilanne voi olla toinen. Esimerkiksi Japanissa työntekijöillä on tapana nukkua työpöytänsä alla tai vieressä arkisin eikä työntekijä voi poistua työpaikalta ennen esimiestään. Tätä ei sanele työehtosopimus, vaan lakia tiukemmin ohjaava sosiaalinen normi. Vuonna 2010 Kiinassa 15-29 –vuotiaiden yleisimmäksi kuolinsyyksi nousi itsemurha, jonka keskeisinä motiivina tai selittäjänä oli työn saannin tai työn säilyttämisen paineet. Aasialainen työnteon malli on kuluttava eikä sen kuormittavuutta tunnu kestävän sen paremmin yksilöt kuin perheetkään, jos aikaväli on muutamaa vuotta pidempi. Eurooppalainen ja varsinkin skandinaavinen työn malli saattaa edustaa maailman halutuinta työelämäjärjestystä, jos jäykkyyksiä puretaan. Purkamisen tavoitteena ei tuolloin tulisi olla sopimuksettomuus tai rakenteiden heikentäminen, vaan niiden muuttaminen tarkoituksenmukaisempaan rytmiin. Rytmitalous skandinaavisessa ympäristössä on projekti, johon kannattaa ryhtyä.