

Mitä on uusi työ ja yrittäjäyys? Mitä tarvitaan, mikä sen mahdollistaa?

Tuomo Alasoini
Yksikön johtaja, Tekes
Dosentti, Helsingin yliopisto

Suomen työ- ja elinkeinoelämä on murrosvaiheessa

▪ Murrosta tuottavat

- **teknologioiden kehittyminen** (mm. uudet teknologiset ratkaisut, tietovarantojen digitalisointi, tietojen käsittelyn kustannusten jatkuva aleneminen sekä mahdollisuus tietojen, asioiden ja toimintojen uudelleen yhdistämiseen)
- **globalisaation eteneminen** (mm. uuden markkinakysynnän synty kehittyvissä maissa, yritysten toimintojen globalisoituminen, osaamisen kasvu kehittyvissä maissa sekä uudenlaiset innovaatiomallit: ”low-cost innovation”, ”frugal innovation”, ”base-of-the-pyramid innovation”)
- **ympäristökysymysten ajankohtaistuminen** (mm. energiaa säästävät tuote- ja työskentelyratkaisut, resurssipihit tuotantomallit sekä suljetut prosessit)
- **demografiset muutokset** (mm. väestön ikääntyminen, väestön terveydentilan paraneminen, työvoiman tarjonnan supistuminen sekä työvoiman nuorentuminen)
- **yhteisöllisten suhteiden ja arvojen muutokset** (mm. monikulttuuristuminen, moniheimoisuus, uusyhteisöllistyminen, työn subjektivoituminen [rutiinityöt automatisoidaan → persoona peliin], refleksiivisyyden merkityksen kasvu [omat arvovalinnat työssä ja suhteessa työhön] sekä integriteetin merkityksen kasvu [läpinäkyvyys, arvoherkkyys])

Työvoiman jakautuminen eri sukupolviin Suomessa vuosina 1980–2030 (%) (pohjaluvut: Työvoima 2025 -raportti)

	1980	1990	2000	2010	2020	2030
Varhaisemmat sukupolvet (–1944)	50	27	9			
Sotien jälkeisten suurten ikäluokkien sukupolvi (1945–64)	49	56	54	39	17	2
X-sukupolvi (1965–76)	1	17	26	28	27	19
Y-sukupolvi (1977–97)			11	32	48	51
Myöhäisemmät sukupolvet (1998–)					8	28
Yhteensä (%)	100	100	100	100	100	100

Suomen työ- ja elinkeinoelämä on murrosvaiheessa

Uudistumista edesauttavia tekijöitä Suomessa ovat

- työvoiman korkea osaamistaso
- teknologinen edistyneisyys ja ennakkoluulottomuus
- johdon ja henkilöstön yhteistoiminnan pitkäaikainen perinne
- lukuisten ohjelmien ja projektien myötä syntynyt kehittämisosaaminen
- ”pakko”: suuri vientiriippuvuus

Strategiset perusvaihtoehdot

Reaktiivinen strategia

- Tukeutuu toimien suunnittelussa menneisydessä hyväksi havaittujen ratkaisujen toteuttamiseen.
- Myöhäsyntyistä reagointia jo syntyneisiin ongelmiin.
- Toteutetaan eri toimijoiden perinteisen, massatuotannon ajalta peräisin olevan ja pitkälle eriytyneen funktionaalisen työnjaon pohjalta.

Proaktiivinen strategia

- Tukeutuu toimien suunnittelussa uusien, aiemmat rajat ylittävien ratkaisujen kokeilemiseen ja kehittämiseen.
- Toteutusta ohjaa näkemyksellinen oletus meneillään olevista kehityskuluista ja niissä esiintyvistä mahdollisuuksista ja uhista.
- Edellyttää kykyä panna toimeen strategisesti tärkeitä uudistuksia tämän mukaisesti.

Miksi proaktiivinen strategia on vaikea?

- Koska muutos **etenee monella tasolla**, jolloin proaktiivinen toiminta edellyttää, paitsi monipuolista kokonaisnäkemyistä, myös monia tasoja ja toimijoita yhdistävää koherenttia strategiaa.
- Koska muutoksen **aikajänne on pitkä**, jolloin proaktiivinen toiminta edellyttää kulloistenkin päivänpolttavien ongelmien yli katsovaa näkemyksellisyyttä.
- Koska muutos **ei tapahdu kivuttomasti** ja siihen sopeutuminen edellyttää monien syvään juurtuneiden perususkomusten kyseenalaistamista. Proaktiivinen toiminta edellyttää rohkeutta ja kykyä tehdä myös kipeää tekeviä ratkaisuja. Niihin tulee pystyä samalla sisällyttämään positiivisia tulevaisuudenmahdollisuuksia niille ihmisille ja yhteisöille, joita ratkaisut erityisesti koettelevat.

ICT-perustaisen tuottavuuskasvun kaksi aaltoa

- **1. aalto** 1990-luvulta alkaen: tuottavuuskasvu perustuu uusiin teknologioihin tuotteissa, palveluissa ja prosessien virtaviivaistamisessa.
- **2. aalto**: tuottavuuskasvu perustuu organisatorisiin ja sosiaalisiin innovaatioihin kuten organisaatioiden yhteistyökykyyn, yhteistyösuhteisiin ja kulttuuriin liittyviin tekijöihin ("normatiivinen käänne", "institutionaalisen mielikuvituksen aika").

Uudet tuotantomallien tarve: mitä ja miksi?

- Ei korjata vanhaa massatuotantoajatteluun perustuvaa mallia, vaan haetaan kasvua uusista malleista, jotka perustuvat tietoteknisen kehityksen jatkuvasti luomille uusille mahdollisuuksille innovatiiviseen (liike)toimintaan.
- Keskittämisestä, standardoinnista ja mittakaavaetujen hyödyntämisestä joustaviin, verkostomaisiin tuotantomalleihin.
- Työ ja sen kehittäminen hajaantuu yhä useammin monen eri organisaation toteuttamaksi yhteistoiminnaksi ja yhteiskehittelyksi.
- Uusien sosiaalisten innovaatioiden tulisi olla entistä useammin moniorganisatorisia. Silti myös perinteisempiä, organisaation sisäisiä innovaatioita tarvitaan edelleen.

Miten tuotantoelämän rakenne muuttuu?

- Vahvat kansalliset metalli-, metsä- ja tietotekniikkaklusterit eivät ole enää yhtä tärkeitä.
- Entistä tärkeämmäksi arvonlisäyksen kannalta tulevat strategisesti tärkeimmät toiminnot ylikansallisissa arvoverkoissa: tutkimus, tuotekehitys ja tähän liittyvä ensivaiheen valmistus, design, huolto, markkinointi, myynti, brändäys, konseptointi sekä arvoketjujen koordinointi ja orkestrointi.
- Perinteisen valmistavan teollisuuden merkitys vähenee.
- Kasuvia aloja voivat olla esim. teolliseen toimintaan yhdistettävät palvelut, vihreä energia, kauppa, liike-elämän palvelut sekä hoito- ja hoivapalvelut ja muiden erilaisten ja nykyistä laajemmin ymmärrettyjen hyvinvointipalvelujen tuotanto.

Miten Suomen talous muuttuu (voi muuttua)?

- Siitä tulee palvelujen (ml. teollisten palvelujen) tuotannosta elävä **palvelutalous**.
- Siitä tulee ylikansallisiin verkostoihin kytkeytynyt **verkostotalous**.
- Siitä tulee erilaisiin, myös radikaaleihin, kokeiluihin rohkaiseva **kokeilutalous**.
- Siitä tulee jatkuvasti uutta osaamista luomaan pyrkivä **oppiva talous**.

Työtehtävien muutos: eriytyviä kehityssuuntia

TYÖ	KUVAUS
Kehittyvä työ	Entistä suurempi osa työskentelee asiantuntijatehtävissä arvoverkkojen strategisesti tärkeimmissä toiminnoissa. Työssä on olennaista kyky tunnistaa ja ratkaista ongelmia. Työn tuotokset eivät ole standardoituja tuotteita tai palveluita, vaan niihin sisältyy neuvottelutaitoa, räätälöintiä, jopa ainutkertaisuutta, ja itsenäistä ajattelukykyä edellyttävää, monipuoliseen asiantuntemukseen perustuvaa näkemystä.
Laajeneva työ	Rajat perinteisten, teolliselta ajalta peräisin olevien ammattiryhmittelyjen kesken ovat entistä häilyvämpiä. Moniin työntekijä- ja toimihenkilötehtäviin yhdistyy lisääntyvästi mm. sellaista suunnittelua, kehittämistä tai asiakasyhteyksien ylläpitoa, joka on totuttu yhdistämään ylempien toimihenkilöiden asiantuntijatyöhön.
Kapeneva työ	Ositettuja ja tayloristisesti organisoituja työtehtäviä jää ja syntyy lisää erityisesti ”automaatioaukkoihin” työvoimavaltaisella palvelualoilla.
Katoava työ	Tietotekniikan kehitys vaikuttaa kaikilla toimialoilla sekä kaikenkattavissa organisaatioissa ja toiminnoissa. Muutokset ovat radikaaleimpia tehtävissä, joiden sisältöä voidaan muuttaa digitaaliseen muotoon ja joiden tuloksia voidaan siirtää tällä tavalla. Monet tällaiset työt katoavat prosessien digitalisoinnin ja virtaviivaistamisen myötä tai ulkoistetaan kustannustasoltaan halvempiin maihin.

Työelämän muutoksessa korostuvia piirteitä

Teema	Korostuva piirre
Ihmisten johtaminen ja työn organisointi	<ul style="list-style-type: none">◆ Taustaideologinen muutos: rationaalisen johtamisajattelun rinnalle normatiivinen ajattelu: organisaatio kone → arvoyhteisö◆ Rakenteiden muutos: rajatun ja stabiilin organisaation sijaan monista ja monenlaisista toimijoista koostuva verkosto◆ Johtamis- ja organisointityön hajautuminen: käskyttämisestä dialogiseen vuoropuheluun (organisaatiot) ja integroivaan, koordinoivaan ja tilannesidonnaiseen johtamiseen tai jatkuvaan itseorganisoitumiseen (verkostot)
Työnteon tavat	<ul style="list-style-type: none">◆ Yksilöllisemmät työnteon ajat: kohti 24/7-yhteiskuntaa (markkinapakko vs. yksilölliset valinnat)◆ Yksilöllisemmät työnteon paikat: kohti ubiikkiyhteiskuntaa (työpaikka: säännöllisen työajan pääsääntöinen tekemisaika → erilaisia yhteisöllisiä tiloja tarjoava tiimien ja projektien satunnainen kokoontumisaika)◆ Yksilöllisemmät tavat kiinnittyä työyhteisöihin: toimitaan joustavasti muuttuvissa kokoonpanoissa muuttuvissa (työ)yhteisöissä

Yksittäisten organisaatioiden ja yksilöiden välisen kohtalonyhteyden oheneminen

- Organisaatioiden muuttuvat henkilöstöstrategiat, joiden taustalla ovat vaatimukset strategisesta ketteryydestä.
- Organisaatioiden lisääntyvä keskittyminen ydinosaan kovennevan globaalin kilpailun paineessa ja tähän perustuvat arvoverkostojen tiheät uudelleenjärjestelyt ja toimintojen ja tehtävien ulkoistamiset.
- Organisaatioiden pyrkimykset hyödyntää erilaisia työsuhdemalleja erilaisessa asemassa suhteessa ydinosaan olevaan työvoimaan.
- Kiinnittymistä kiinteisiin, perinteisiin työyhteisöihin ohentavat myös työn subjektivoituminen sekä uudenlaiset mobiilit työnteon muodot, lisääntyvä itseorganisoituminen ja johtajuuden hajautuminen.

Tarvittavia tulevaisuuden osaamisia

- **Digitaalinen lukutaito:** Tästä ja tähän perustuvasta informaation hallinnasta tulee itsestään selvää kansalaisosaamista. Vuorovaikutteisesta internetistä tulee entistä tärkeämpi väline osallistua kehittämiseen ja innovointiin.
- **Työn ja elämän hallinnan taidot:** Oman työelämätarinan kirjoittaminen jää yhä enemmän jokaisen omalle vastuulle, koska valmiit ja annetut roolit työelämässä katoavat. On itse osattava hallita aikaa ja rytmittää aika- ja paikkarajatonta työtä sekä etsittävä sopivia työn tekemisen yhteisöjä ja organisoitumismuotoja. On hallittava oman työn rajoja ja omaa osaamista ja sen kehittymistä.
- **Verkosto-osaaminen:** Työelämän hallinta edellyttää kykyä neuvotella, miten kunkin tavoitteet, tehtävät ja tarinat nivotaan yhteen mielekkäästi. On osattava löytää ja muodostaa yhteisöjä ja toimia niissä. Tarvitaan kykyä dialogisuuteen, hajautettuun johtajuuteen, itseorganisoitumiseen sekä monimutkaisten kokonaisuuksien ja erilaisten tehtävien ja osaamisten liittymäpintojen ymmärtämiseen.

Generalistit ja aktivistit (inspiraatio Gratton 2011)

Generalistit

- Ei erityistä osaamisetta muihin nähden, mikä pakottaa kilpailemaan hinnalla ja joustavuudella.
- Mahdollisuudet työmarkkinoilla kapenevat ilman määrätietoista oman osaamisen kehittämistä ja omien verkostojen aktiivista etsimistä.
- Tarvitsevat uudenlaisia oppimisen tapoja, jotka hyödyntävät uusien teknologian mahdollisuuksia ja uusien sukupolvien pelaamisorientaatiota sekä uudenlaisia yhteistyön muotoja työorganisaatioiden ja erilaisten koulutusten tarjoajien kesken.
- Ratkaisu: työn, koulutuksen ja muulla tavalla tapahtuvan systemaattisen oppimisen yhdistäminen sekä mahdollisuudet joustaviin tehtävän- ja ammatinvaihtoihin työuran eri vaiheissa.

Aktivistit

- Kehittävät määrätietoisesti osaamisensa erityislaatuista ja moninaisuutta.
- Verkostoituvat aktiivisesti osaamis-yhteisöihin, jotka tukevat työhön liittyvässä ongelmanratkaisussa, tekevät osaamista tunnetuksi oman alan muiden asiantuntijoiden keskuudessa ja auttavat uusien työmahdollisuuksien etsinnässä.
- Pystyvät halutessaan vähentämään sidonnaisuuttaan yksittäisiin organisaatioihin työnantajina.
- Avautuu hybridiosaamisen sekä organisaatioiden avoimemman ja hajautetumman kehittämisen ja innovoinnin myötä mahdollisuuksia mielenkiintoisiin projekteihin ja yhteiskehittelyverkostoihin.
- Sekoittuvat eri roolit työntekijänä, esimiehenä, yrittäjänä, kuluttajana, harrastajana jne.

Persoonasta irtaantunut vs. persoonaan integroitunut työ

Irtaantunut työ

- Pakotettua
- Sirpaleista
- Pakkotahtista
- Välineellistä
- Mielettöntä, merkityksetöntä ja hallitsematonta
- Negatiivisesti kuormittavaa = voimavaroja kuluttavaa
- Sisällöllisesti köyhää
- Sosiaalisesti eristävää
- Yhteisöistä syrjäyttävää
- Identiteettiä ja itsetuntoa rapauttavaa

Integroitunut työ

- Omaehtoiseen valintoihin perustuvaa
- Kokonaisvaltaista
- Itseohjautuvaa
- Elämyksellistä
- Mielekäästä, merkityksellistä ja hallittavaa
- Positiivisesti kuormittavaa = voimavaroja uusintavaa
- Sisällöllisesti rikasta
- Verkostoivaa
- Yhteisöihin integroivaa
- Identiteettiä ja itsetuntoa rakentavaa

Oma työelämätarina brändinä

- Kuka minä haluan olla? (eli kuinka myyn itseni itselleni)
 - Luo edellytyksiä työn merkityksellisyydelle, mielekkyydelle ja hallittavuudelle sekä omalle motivaatiolle ja jaksamiselle.

- Miltä minä haluan näyttää ulospäin? (eli kuinka myyn itseni muille)
 - Luo edellytyksiä omalle houkuttelevuudelle työntekijänä, asiantuntijana ja verkostokumppanina.

”Merkitysyhteisöt” tulevaisuuden ihanne(työ)yhteisöinä

■ Luovat innostavia päämääriä ja arvoja

- tehden työstä houkuttelevaa ja merkityksellistä suhteessa muihin merkityksellisyyden lähteisiin
- energisoiden ja mobilisoiden ihmisiä

■ Rakentavat yhteisiä merkityksiä

- käyden jatkuvaa dialogista vuoropuhelua esimiesten ja tiimien kesken yhteisen toiminnan ja kehitysmahdollisuuksien kriittiseksi arvioimiseksi
- jakaen johtajuutta

■ Osallistavat innovoimaan

- edistäen yhteisöllistä luovuutta ja sen hyödyntämistä innovoinnissa
- auttaen ihmisiä kokemaan osallisuutta yhteisön uudistaessa itseään

■ Yksilöllistävät työnteon ehtoja ja tapoja

- hyödyntäen tietoisesti erilaisten ihmisten erilaista osaamista ja työpanosta
- auttaen ihmisiä ”tuunaamaan” työtään omien edellytystensä, motiivinsa, elämäntilanteensa ja elämäntyylinsä mukaisesti