Markku Wilenius
Professori, Unesco Chair
Turun yliopisto
Tulevaisuuden tutkimuskeskus

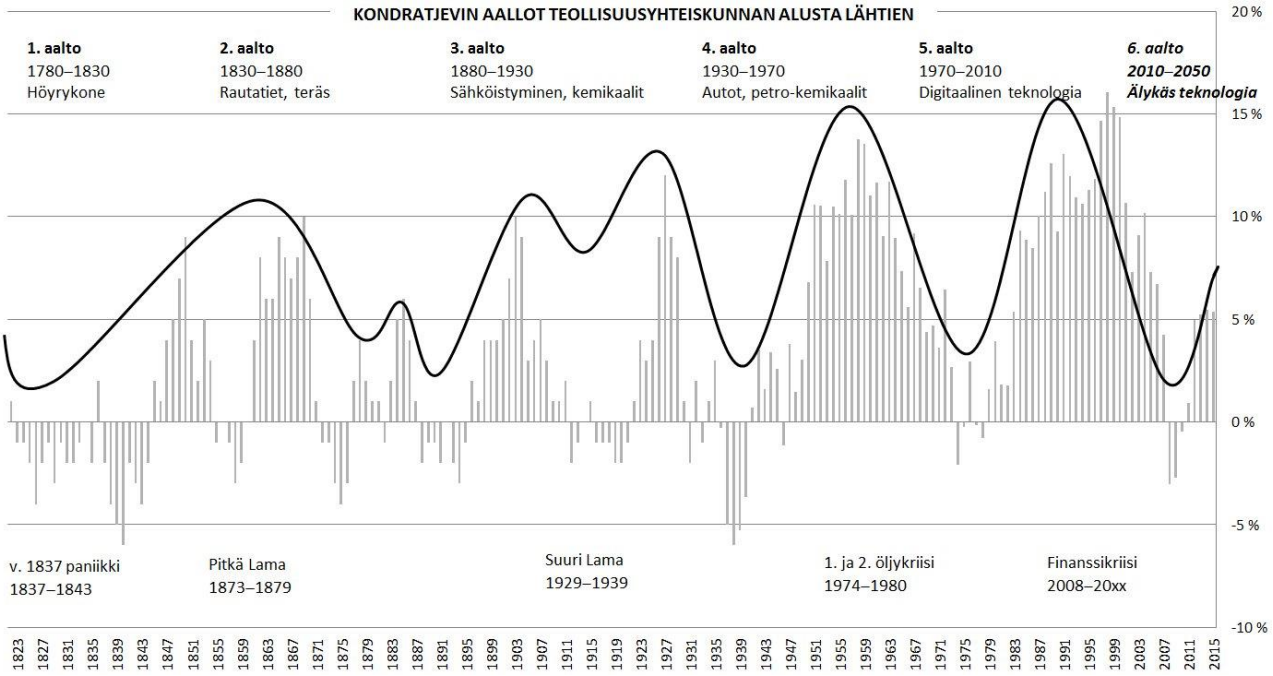
Markku.Wilenius@utu.fi

Työelämän iso muutos ja kuudes aalto

Työelämän murros on noussut uutisotsikoihin pitkään jatkuneen taloudellisen lamakauden johdosta, joka on johtanut paineisiin uudelleen määritellä työn sisältö, lisäksi työttömien määrä tuntuu nousseen pysyvästi korkeammalle tasolle. Samalla teknologinen kehitys muuttaa kiihtyvällä tahdilla työn tapoja. Esittelemme kannanotossamme tapaustutkimuksemme kahdesta organisaatiosta, jotka ovat toiminnassaan radikaalisti haastaneet tapoja, joilla organisaatioiden ajatellaan toimivan. Asetamme tarkastelun laajempaan yhteiskunnallisen muutoksen viitekehykseen, jonka avulla on mahdollista ymmärtää yksittäisten organisaatioiden laajempaa yhteiskunnallista merkitystä. Pohdimme lopuksi työelämän muutosta terveydenhuollon kannalta.

Tutkimuksemme pohjautuu teoriaan taloudellisen toiminnan pitkistä sykleistä, niin kutsutuista Kondratieffin aalloista. Venäläinen talousteoreetikko Nikolai Kondratieff muotoili 1900-luvun alussa teorian, joka kuvaa pitkäaikaista, noin 40-60 vuotta kestävää säännöllistä vaihtelua talouden nousu- ja laskukausien välillä (Kuva 1).

Kuva 1. Yhteiskunnallisen kehityksen pitkät aallot teollistumisen alusta tähän päivään.



Talouden pitkät aallot

Kondratieffin mukaan kutakin talouden pitkää aaltoa määrittää sille tyypillisten teknologioiden ja yhteiskunnallisten rakenteiden kokonaisuus, joka on olennaisesti erilainen jokaisessa aallossa (Taulukko 1). Uuden aikakauden alkamista ennakoivat talouden lama, vanhojen liikevoimien hyytyminen ja yhteiskunnallinen muutos. Aaltojen välisten murroskausien aikana määrittyvät seuraavan aallon avainajurit. Aikaisemmin marginaalisten teknologioiden ja yhteiskunnallisten käytänteiden nousu valtavirtaan tapahtuu usein juuri murrosaikoina.

KONDRATJEVIN SYKLIT JA LIIKEVOIMAT

Syklit	1. sykli	2. sykli	3. sykli	4. sykli	5. sykli	6. sykli
Aikajakso	1780–1830	1830–1880	1880–1930	1930–1970	1970–2010	2010–2050
Veturi-teknologia	Höyry-kone	Rautatiet Terästuo-tanto	Sähköisty-minen Kemikaalit	Autot Petrokemi-kaalit	ICT	Älykkäät, resurssi-tehokkaat teknologiat
Soveltamisala	Vaatetus-teollisuus	Kuljetus	Massa-tuotanto	Henkilö-kohtainen liikkumi-nen	Infor-maation tuotanto ja viestintä	Materi-aalien, palvelujen ja energian liikkuminen
Inhimilli-nen näkö-kulma	Uusia välineitä perustar-peiden tyydyttä-miseen	Spatiaali-nen kasvu	Modernien mukavuuk-sien raken-tuminen	Vapauden kasvami-nen	Uuden vuoro-vaikutus-tilan muo-dostumi-nen	Ihmisen, luonnon ja teknologian integrointi

Aikaisempaan kirjallisuuteen ja talouden indikaattoreihin perustuen on arvioitu, että vuonna 2008 alkanut talouskriisi viittaa alkaneeseen murroskauteen viidennen ja kuudennen aallon välillä. Olemme tutkimuksissamme käyttäneet Kondratjeffin teoriaa Suomen pitkän aikavälin kehityksen mahdollisuuksien ymmärtämiseen. Tutkimustemme ytimessä on kuudenteen aaltoon siirtymisen prosessin, ja ennakoidun taloudellis-yhteiskunnallisen paradigmamuutoksen tarkastelu.

Kuudes aalto: resurssitehokkuutta ja lateralisoituvaa valtaa

Hypoteesimme on, että tärkein kuudetta aaltoa määrittävä kysymys on ihmisen toiminnan ja luonnonympäristön välisen tasapainon saattaminen kestävälle tasolle. Tästä syystä aallon yhtenä tärkeimpänä teknologisen, taloudellisen ja sosiaalisen muutoksen ajurina toimii resurssitehokkuus.

Ympäristöteknologiat, bioteknologia, nanoteknologia ja terveydenhuolto ovat avainaloja, joiden ympärille aalto kehittyy. Samaan aikaan digitalisoituminen ja laskentatehon kasvu etenevät, ja muodostavat uudenlaisen teknologia-alustan uusille tuotteille ja palveluille.

Oletamme, että muutos kohti tehokkaampaa resurssien käyttöä on jo käynnissä, ja perustuu kolmeen päätekijään: 1) monien keskeisten raaka-aineiden niukkuus johtaa hinnan nousuun, 2) koveneva kilpailu tuo raaka-aineiden käytön tehokkuuden keskeiseksi menestystekijäksi, ja 3) voimistuva ympäristötietoisuus ja –lainsäädäntö yhdessä pakottavat yritykset kiinnittämään huomiota resurssien käyttöön ja toiminnan ympäristövaikutuksiin.

Tämä systeeminen muutos tuo mukanaan yhteiskunnallisia haasteita, joista työn murros on yksi. Ilmiöiden laajuuden vuoksi niitä ei voida ymmärtää tai ratkaista yhdestä näkökulmasta, tai yksittäisillä toimenpiteillä. Tutkimuksemme tärkeimpänä motiivina onkin ymmärtää, minkälaisia systeemisiä muutoksia ja innovaatioita suomalaisessa yhteiskunnassa murros edellyttää ja mahdollistaa.

Keskeinen käynnissä olevaan siirtymään liittyvä termi on lateraalinen valta (lateral power). Sillä kuvataan kehitystä, jossa uudenlaiset kommunikaatiovälineet (Internet, erityisesti sosiaalinen media) ja uudet, hajautuneet energiantuotannon muodot vääjäämättä siirtävät valtaa instituutioilta yksilöille. Yhtenä seurauksena voidaan ajatella, että taloudesta tulee toimintatavaltaan demokraattisempi. Uudet tavat tuottaa keskeisiä hyödykkeitä, energiaa ja informaatiota, edellyttävät kilpailun sijaan yhteistyötä. Tällä ajattelutavan muutoksella on juurensa Internet-sukupolven uudenlaisessa tavassa suhtautua yksilön toimintamahdollisuuksiin, yhteistyöhön ja jakamiseen. Lateralisoituva valta saa kehityksen kuudennessa aallossa hyvin erilaisia ilmenemismuotoja myös organisaatioiden käytänteisiin.

Ihmislähtöisiä organisaatioita erilaisilla toimialoilla

Seuraavassa esittelemme kaksi tapaustutkimusta organisaatioista, joiden toimialat poikkeavat huomattavasti, mutta joiden toimintafilosofiassa ja organisoitumisen tavoissa on merkittäviä yhtymäkohtia. Kutsumme organisaatioita ihmislähtöisiksi: niitä yhdistää toiminnan eetos, jossa organisaation toiminta perustuu inhimillisen potentiaalin täyteen hyödyntämiseen.

Suomessa tapaustutkimuksemme kohteena on ollut tietotekniikka-alan konsulttiyritys Reaktor. Yritys on rakentunut tavoitteelle muodostaa työyhteisö, jossa asiantuntijat voivat parhaalla tavalla toteuttaa ja kehittää asiantuntemustaan. Poistamalla keinotekoiset hierarkkiset johtamisrakenteet, minimoimalla byrokratia ja mahdollistamalla joustava ja suora kommunikaatio sekä organisaation sisällä, että suhteessa asiakkaisiin, Reaktor on onnistunut haastavassa tavoitteessaan yhdistää työntekijöiden motivaatio, hyvinvointi ja työn mielekkyys asiakkaiden kokemaan hyötyyn ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. Reaktor koostuu itsenäisistä, itseohjautuvista tiimeistä, jotka työskentelevät kukin oman projektinsa parissa. Tiimeillä on täysi vapaus ja vastuu projekteihinsa nähden. Tiimien lisäksi organisaatioon kuuluu tukihenkilöstöä, jonka tehtävänä on auttaa tiimejä projektien hallinnon kanssa. Organisaatiolla ei ole varsinaista johtoa, mutta sillä on johtoryhmä, joka ottaa kantaa koko organisaatiota koskeviin strategisiin linjauksiin. Muuten kaikki päätökset tehdään tiimeissä ja työntekijöiden välillä.

Reaktorin organisaatiokulttuurissa tärkeää on hyvin matala hierarkia. Se on organisaation jäsenten mukaan johtanut siihen, että työntekijöiden energia ei mene hierarkian portaissa kipuamiseen, vaan ammatilliseen kehittymiseen ja projektien toteuttamiseen parhaalla tavalla. Päätökset tehdään neuvonantoprosessin kautta, jolloin yksittäiset työntekijät voivat tehdä isojakin päätöksiä konsultoituaan ensin muutamaa kollegaansa. Heidän mielipiteensä mukaan ei täydy välttämättä toimia, mutta tärkeää on, että päätöksen tekijä miettii seurauksia niiden kannalta, joita päätös koskee. Organisaation epätyypillisiin piirteisiin luettanee myös se, että yrityksellä ei ole virallista budjettia. Työntekijät ovat vastuussa omasta rahankäytöstään, ja siitä, että projektin rahat riittävät. Reaktorin työntekijöitä vastuuttava ja valtuuttava toimintamalli on toiminut hyvin, ja sen ansiosta yritys on voinut säästää merkittäviä kustannuksia erilaisista kontrollointifunktioista. Työtä tehdään tehokkaasti, mutta keskeisellä sijalla on myös työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon pitäminen selkeänä. Yli kahdeksan tunnin työpäiviin ei kannusteta, ja rekrytoinnissakin tärkeänä kriteerinä on, että hakijalla on työn ulkopuolisia aktiivisia harrastuksia. Tämä siksi, että on havaittu, että intensiivisessä työssä loppuun palamisen riski on huomattava. Työssä vaadittavan työtehon ylläpitämiseksi on tärkeää, että palautumisesta pidetään huolta.

Alankomaissa toimiva kotipalveluyritys Buurtzorg perustettiin vastaliikkeenä liiketaloudellisiin argumentteihin perustuviin organisoitumismalleihin kotisairaanhoidossa. Organisaation perustaja Jos de Blok on koulutukseltaan sairaanhoitaja, mutta myös kauppatieteiden maisteri. Hän oli edennyt urallaan suuren terveydenhuoltoalan yrityksen innovaatiojohtajaksi, mutta turhautui siihen, että johto ei ymmärtänyt hoitotyön arkea. Hänen radikaali ajatuksensa oli perustaa kotihoito-organisaatio, joka muodostuisi ydintehtävän, asiakkaiden hoitamisen, ympärille. Reaktorin lailla Buurtzorg (nimi tarkoittaa naapurihoivaa) koostuu itseorganisoituvista tiimeistä, jotka palvelevat tiettyä maantieteellistä aluetta. Vaikka Jos de Blok on muodollinen johtaja, kaikki käytännön työtä koskevat päätökset ovat hoitajien itsensä vallassa. Organisaation ainoa kaikkia sitova sääntö on, että päätösten täytyy edistää asiakkaiden hyvinvointia ja itsenäisyyttä. Buurtzorg perustettiin vuonna 2006 muutaman sairaanhoitajan voimin, ja vuonna 2016 se on Alankomaiden suurin kotipalveluorganisaatio, jonka palveluksessa on lähes 10 000 hoitajaa. Buurtzorg toimii säätiönä, koska perustajan näkemyksen mukaan on erityisen tärkeää, ettei taloudellinen intressi ohjaa organisaation toimintaa. Se on myös aktiivisesti tukenut kilpailijoitaan kertomalla toimintamallinsa periaatteista ja käyttöönotosta. Buurtzorgin inspiroimana itseohjautuviin tiimeihin perustuva organisaatiomalli onkin levinnyt myös muihin kotihoivan alan yrityksiin.

Buurtzorgin sairaanhoitajat ovat korkeasti koulutettuja, ja pystyvät itsenäisesti toimimaan kaikilla sairaanhoidon osa-alueilla. Tällöin vältetään ongelmallinen tilanne, jossa asiakkaan kotona käy suuri määrä yksittäisiä toimenpiteitä tekeviä hoitajia. Jokaisella Buurtzorgin hoitajalla on omat asiakkaansa, joiden elämän ja lähipiirin he tuntevat hyvin. Koska työn tarkoitus on tukea asiakkaiden itsenäistä pärjäämistä ja tervehtymistä, hoiva on kokonaisvaltaista eikä rajaudu pelkkiin hoitotoimenpiteisiin. Sairaanhoitajat saattavat esimerkiksi siivota ja järjestellä asiakkaan huonekalut niin, että asiakkaan on helpompi kulkea asunnossaan, tai juoda heidän kanssaan kahvia. Vaikka toimintamalli saattaa perinteisten tehokkuusmittareiden näkökulmasta vaikuttaa hyvinkin tehottomalta, on hoitajien asiakkaan kanssa viettämä kokonaisaika noin 50 % vähäisempi kuin perinteisillä toimintamalleilla. Tämä perustuu siihen, että kartoittamalla asiakkaan kokonaistilanne ja tukemalla autonomisia toimintamalleja, asiakkaat pärjäävät itsenäisemmin kuin verrokkipotilaat toisenlaisissa järjestelmissä. Koko terveydenhuoltojärjestelmän kannalta Buurtzorgin malli on hyvin taloudellinen: potilaat ovat sairaustasoltaan verrattavissa muiden yritysten potilaisiin, mutta käyttävät huomattavasti vähemmän erikoissairaanhoidon palveluita.

Konsulttiyritys Ernst & Young on arvioinut, että vuonna 2010 Hollannin terveydenhuoltojärjestelmä säästi 40 % Buurtzorgin toimintamallin ansiosta. Tätä on selitetty muun muassa sillä, että kokiessaan saavansa hyvää hoitoa ja kokonaisvaltaista huolenpitoa, asiakkailla on vähemmän huolta voinnistaan. Tällöin he eivät koe tarvetta hakeutua sairaalaan varmistaakseen, että tilanne on hallinnassa. Buurtzorgin toimintatapa on hyvin linjassa niiden ajatusten kanssa, joita kuudennen aallon yhteiskunnallisista toimintamalleista on laajemminkin esitetty: systeemisen tarkastelukulman omaksuminen, ei yksittäisiin tehokkuuden indikaattoreihin tarrautuminen, mahdollistaa todellisen resurssitehokkuuden.

Murros yhteiskunnan eri tasoilla

Tutkimamme organisaatiot ovat eri-ikäisiä, mutta viimeisen vuosikymmenen aikana niille ominainen toimintamalli on yleistynyt nopeasti. Reaktor ja Buurtzorg inspiroivat esimerkillään, ja muutos lähtee usein liikkeelle ruohonjuuritasolta. Buurtzorgin mallin laajamittainen mahdollistuminen on kuitenkin edellyttänyt myös uusia linjauksia esimerkiksi vakuutusyhtiöiden korvausmuotojen osalta. Näin yhteiskunnallinen muutos on sen eri tasojen vuorovaikutuksen summa.

Yhteiskunnallinen kehitys mielletään yleensä hitaasti etenevänä. Siksi haasteena on sen ymmärtäminen, että yhteiskunnat voivat määräajoin uudistua hyvin nopeasti uusien teknologisten ja sosiaalisten ajureiden voimasta. Aaltoteorian esittämät yhteiskunnalliset kehityskulut eivät kuitenkaan ole deterministisiä, vääjäämättömiä, vaan systeeminen uudistuminen edellyttää aktiivista päätöksentekoa. Kehityksen nopeus voi kuitenkin hankaloittaa tarvittavien toimenpiteiden hahmottamista. Lisäksi on huomioitava, että murroskaudella luodut yhteiskunnalliset infrastruktuurit määrittävät kehitystä useiden vuosikymmenten ajan, joten tällaisina aikoina tehtävillä päätöksillä on jopa tavanomaista suurempi painoarvo.

Yhteiskunnan murros terveydenhuollon kannalta

Yhteiskuntamme on osittain aivan uudenlaisten haasteiden edessä. Yksi alueista, jolla voimme odottaa merkittäviä muutoksia, on terveydenhuolto. Jo pelkkä demografinen muutos on dramaattinen: parin vuosikymmenen päästä Suomessa lähes kolmasosa väestöstä voi olla 65 vuotiaita tai vanhempia. Terveydenhuollon kustannusten taipumuksena on kasvaa, kun uudet, kalliisiin teknologioihin perustuvat hoitomuodot kehittyvät. Samaan aikaan ihmisten arvojen kehitystä kuvaavat tutkimukset osoittavat, että ihmiset pitävät terveyttään ja siitä huolehtimista yhä tärkeämpinä. Osana laajempaa arvomuutosta ennaltaehkäisevä terveydenhuolto kehittyy, ja sen merkitys ihmisten elämässä kasvaa. Voidaan myös ajatella, että ajan myötä tähän spontaaniin kehitykseen liitetään erilaisia kannustinmekanismeja, kuten sairausvakuutusten preemioiden kytkeminen elämäntapoihin.

Yhteiskunnallisessa muutoksessa, jota olemme havainnoineet aaltoteorian ja tapaustutkimustemme kautta, yksilöiden autonomiset toimintamahdollisuudet, niitä tukevat teknologiat, ja systeeminen tarkastelutapa muodostavat uuden toiminnan logiikan, jonka vaikutukset ulottunevat myös terveydenhuoltoon. Yhtä vähän kuin tutkimissamme työorganisaatioissa koetaan mielekkäänä hakea hierarkiassa ylemmältä taholta lupaa jonkin toiminnon tekemiseen, myös terveydenhuollossa siirryttäneen malliin, jossa kulttuuriset ja

teknologiset muutokset yhdessä muokkaavat uudenlaista ihmiskuvaa. Tätäkin kautta syntyy uusi ihminen.

Lisälukemista:

Kurki, Sofi – Pura, Minna & Wilenius, Markku (2016) RE-Acting the Future. New Ways to Work: The Case of Reaktor. FFRC eBOOK 8/2016. Finland Futures Research Centre, University of Turku.

Wilenius, Markku & Kurki, Sofi (2017). Sitä niittää mitä kylvää: luottamuskeskeistorganisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karolina: Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent, Helsinki.

Wilenius Markku: Tulevaisuuskirja – metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Kustannusosakeyhtiö Otava 2015.

Wilenius, Markku & Kurki, Sofi (2018). The revolution at work: How the Organisations of the Future operate? World Scientific Publishing, London. (Forthcoming)

Wilenius, Markku (2017). Patterns of the Future. Understanding the Next 40 Years of Global Change. World Scientific Publishing, London .