

Uusi sukupolvi johtamisen haasteena

Kuntatyö kunnossa
-uutiskirje
1/2010

Juha Siltala

Vaativat nuoret

Nuorten syyllistäminen hemmotelluksi pullamössösukupolveksi on kiihtynyt meneillään olevan laman aikana. Niin meillä kuin USA:ssa elinkeinoelämä vertaa taisteluhaltoutta nuorisoa nälkäisiin aasialaisiin, jotka ovat valmiit opiskelemaan ja työskentelemään ympäri vuorokauden päästäkseen eteenpäin. USA:ssa valitellaan, kuinka nuoret haaveilevat helposta rahasta ja ansiottomasta tähteydestä Idols-kisassa, Suomessa erityistä huolta herättää armeijaan astuvien ikäluokkien ylipainoinen rapakuntoisuus. Työasenteiden katsotaan vääristyneen, kun "roskatöitä" halveksitaan eikä tahdota alistaa muuta elämää työelämälle. Vanhuudenheikot länsimaat näyttävät tuomitulta väistymään imperiumien raa'assa taloudellisessa ja sotilaallisessa kilpailussa nousevan auringon maiden tieltä, elleivät pikimmiten luovu keskeisestä länsimaisesta arvosta, yksilöstä, ja muutu mentaliteetiltaan kollektivistisiksi komentotalouksiksi.

Nuorten vaativuuden moralisointi vaikuttaa syntipukin hakemiselta vanhemman polven johdannaispelureiden tuottamalle talouskriisille. Nuoret sopivat syntipukeiksi myös siksi, että heidän edessä oleva elämänsä herättää kateutta. Aivan niin kuin nuo moralisoivat kirjoittajat tahtoivat riistää nuorilta pois kehityksen, jonka historian parhaassa hyvinvoinnissa kasvaminen on heille mahdollistanut suhteessa vanhempiin puutteenalaisiin psykoluokkiin.

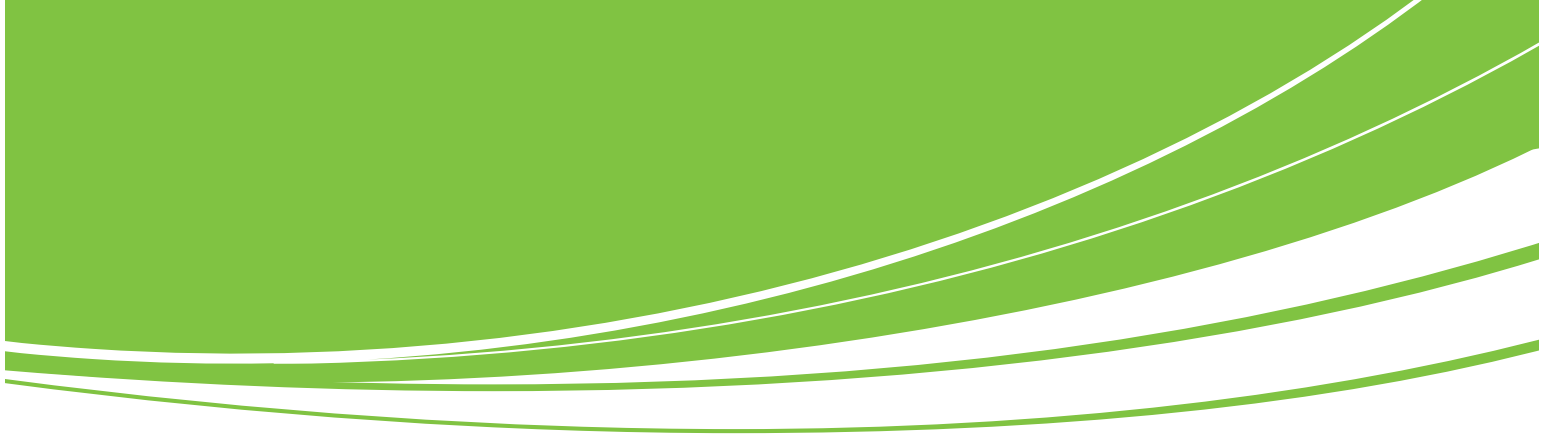
Onko nuorissa kadehdimista

Kuva on kaksijakoinen. Yhtäältä suurin osa lapsista ja nuorista on viime vuosikymmeninä voinut paremmin kuin koskaan, mutta kilpailusta syrjäytyneiden, omiin ongelmiinsa uponneiden vanhempien lapset yhtäältä ja kunnianhimoisten uraohjusten psyykkisesti heitteille jätetyt mutta suurin odotuksin lastatut jälkeläiset kärsivät. Lasten ja nuorten enemmistöä koskee läheissuhteiden ohentuminen ja liian varhainen sosiaalinen aikuistuminen. Tältä osin nuori väestö on marginalisoitunut kokonaan, jäänyt liikaa oman onnensa nojaan, vanhempien keskittyessä omiin työhuoliinsa tai itsensä toteuttamiseen vaativan työn vastapainoksi. Niin edellisessä lamassa kuin nykyisessäkin työhuolet ovat kuormittaneet kotia mutta kotihuolten ei ole niinkään annettu häiritä työtä.

Kiire inhokkina

Jännittyneisyyden, ahdistuneisuuden, unettomuuden ja päänsäryn kaltaiset stressioireet teineillä vähenivät edellisen laman jälkeen yltyäkseen jälleen. Samoin päihteiden käyttö väheni 2000-luvun alussa mutta nyt se on jälleen





lisääntynyt. Nuoret kokevat, etteivät he uskalla kuormittaa jo kuormitettuja vanhempia omilla huollillaan vaan ne käsitellään mieluummin vertaisryhmässä. Silti keskustelu oman vanhemman kanssa ehkäisee masennusta selvästi tehokkaammin kuin keskustelu kaverin kanssa. Eipä ihme, että kiire on näyttäytynyt nuorten arvo- ja asennekyselyissä suurimpana inhokkina 2000-luvun kyselyissä: 2/3 pelkää työelämän kiirettä. Työelämää pelätään pudotuspelinä jo ennen kuin sinne on astuttukaan.

Työpaineiden välttelyä

USA:ssa ja Japanissa ristiriita suurten menestymispaineiden ja heikentyneiden työmarkkinanäkymien vuoksi on johtanut ristiriidan väistämiseen pitkittämällä vastuutonta ja vapaata välivaihetta. Stagnaation Japanissa, joka enää ei työllistä kaikkia koulunsa päättäneitä vakinaisiksi salary maneiksi, ilmiö tunnetaan freetereinä (freie arbeiter), jotka eivät tahdo edes sitoutua työhön. USA:ssa college-kulttuuri on muuttunut oppimiskielteiseksi ja sitä hallitsevat maskuliiniset initiaatorituaalit: nöyryyksillä ja juomiskilpailuilla pädetään miehinä ja otetaan etäisyyttä homoista, naisista ja muista heikoista, vaikka itse ollaan heikkoja työmarkkinoilla eikä kyetä miesihanteen tapaan perheen pääasialliseksi elättäjäksi. Suomessa väli vuosien viettäjä ansaitsevat hanttihommissa matkarahoja kaukomaille eläkkeeseen matkoillaan edes muutaman kuukauden maistuvaa elämää ennen ankeaksi arveltua aikuisuutta.

Yhdeltä osin nämä vieraantumisielmiöt kielivät koulutusinflaatiosta: vaikka koulutus tilastollisesti edelleen takaa keskimäärin paremman osan kuin kouluttamattomuus, se ei yksilöiden kohdalla takaa sosiaalista nousua. Viime vuosien nuorisobarometreistä (15-29-vuotiaat) käy ilmi uskon menetys elinkautiseen oppimiseen.

Työetiikka elää edelleen

Silti työetiikka elää normina, aivan kuin työmarkkinakansalaisuus määräisi arvomaailmaa sitä enemmän, mitä vaikeammaksi normin noudattaminen koetaan. Nuorisobarometrissa kaksi kolmesta ottaisi mieluummin minkä tahansa työn kuin vastaavan suuruisen työttömyyskorvauksen. Taloudellinen ja yhteiskunnallinen menestys arvona on kymmenessä vuodessa kaksinkertaistanut kannatuksensa, joskin perhe ja ystävät menevät sen edelle.

Vaasan teknisessä korkeakoulussa opiskelijoilta kysyttiin hiljattain heidän mielikuviaan yrittäjyydestä. Esiin nousi vieras-määräytyneen palkkatyön tarina, samanlainen, jollaisen Matti Kortteinen 1980-luvun lopulla sai irti mentallimiehistä: työ on kovaa, mutta yksinäisillä ponnistuksilla siitä selvittää voittajaksi ja päästään viimein nauttimaan eläkepäivistä työelämän ulkopuolella. Yrittäjyyteen liittyi siis pientalonpojan toive vapautumisesta toisten armoilta, torpparin toive



päästä eroon taksvärkkivelvoitteista. Siihen ei tutkijan pettymykseksi liittynyt postindustriaalisen yhteiskuntaihanteen mukaisia käsityksiä työstä leikkinä eikä liioin verkottumisen ja tiimityön synergisiä iloja.

Onko uutta työtä olemassa

Uusi työ on muutenkin osoittautunut työläästi verifioitavaksi suomalaisessa todellisuudessa, sillä hierarkkiset valtarakenteet ja fordistiset työsuhdemuodot vallitsevat edelleen. Esimerkiksi hajautetun työn tekijöistä vain 5 % työskentelee kotonaan siksi, että työ on omaa ja kivaa, kaikki muut siksi, että aikapaine pakottaa siihen. Uuden työn selvimmin todennettavaksi ilmentymäksi jääkin työsuhteiden prekarisoituminen nuorten osalta ja selvä ero epävarmuuden laadussa vanhempiin ikäluokkiin verrattuna: vanhemmat pelkäävät eniten työsopimuksen huonontamista, kun taas nuoret joutuvat elämään odotustilassa jatkuvasti.

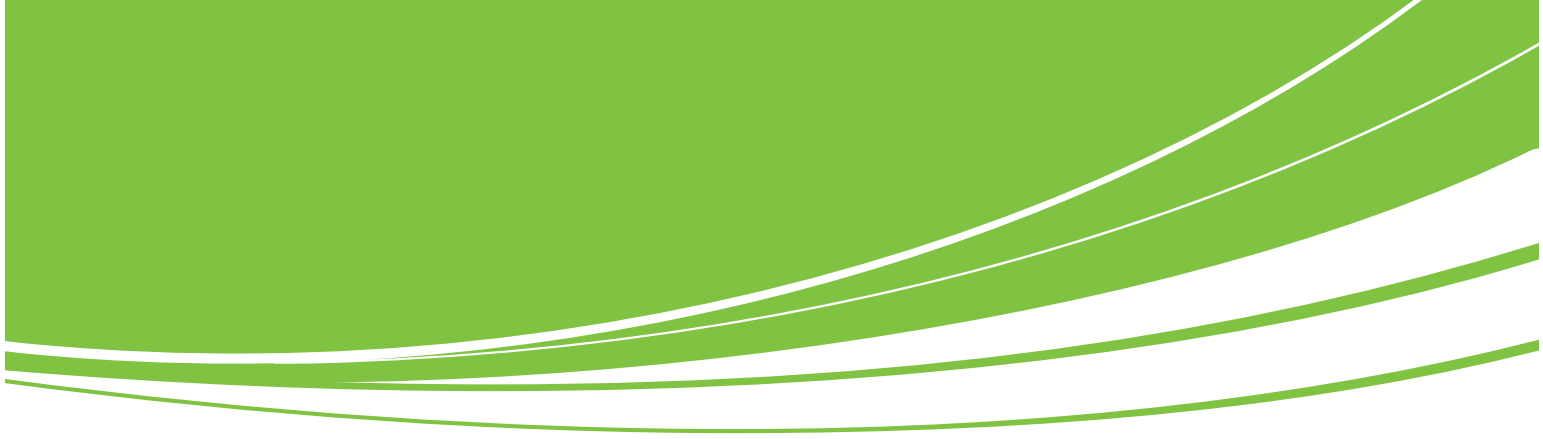
Nuorisotyöttömyys on kaksinkertainen muuhun työttömyyteen verrattuna. Nuoret kokevat työnsä epävapaaksi ja raskaammaksi kuin muut mutta uskovat silti vanhempia enemmän pärjäävänsä urallaan. Samaten vakinaisen työsuhteen merkitys näyttää pienentyneen, olkoonkin, että enemmistö nuoristakin toivoisi juuri sitä.

Työn sisältö yhä tärkeämpi

Vähäisempi tarrautuminen yhteen työpaikkaan ja suurempi usko omiin työllistymismahdollisuuksiin heijastelevat osaltaan nuorten ikäluokkien parempaa koulutus pohjaa. Koulupohjan vaikutus näkyy myös siinä, että työltä odotetaan nuorisobarometrien mukaan ennen muuta kiinnostavaa sisältöä. Palkka saa toki olla hyvä, mutta hyvästäkään palkasta ei välttämättä olla valmiit uhraamaan elämänsisältöä. Työn on joko tarjottava sitä tai ainakin jätettävä sille tarpeeksi sijaa työn ulkopuolella. Nämä odotukset noudattelevat niitä tuloksia, joiden varaan Richard Florida vuosituhannen vaihteessa rakensi teoriansa luovasta luokasta.

Angloamerikkalaiset koulutusinflaation tutkijat ovat viitanneet ristiriitaan tarjolla olevien töiden ja yhä akateemisen koulutustason välillä. Yksi ratkaisu on ollut valmentaminen karsintaan testaamisen ja koulujen tasoerojen avulla - piiloviestinä se, että sisällöllisesti kiinnostavia töitä riittää vain eliitille. Yliopistojen koulumaistaminen ja oppisisältöjen välineellistäminen sopivat yhteen bulkkituotantokilpailun ja ylikapasiteettikriisin kanssa: kilpaillaan työn halpuudella ja julkisen sektorin pienuudella. Vaihtoehtona tälle on nähty kilpailu luovuudella ja laadulla, jolloin hinta ei enää ratkaise vaan tuottavamman maan kustannustaso saakin olla kalliimpi. Julkiset palvelut ja yleissivistys voidaan tällöin nähdä myös kilpailuina eikä karsittavana kustannuseränä.





Nuorilla näyttäisi olevan valmis ohjelmistopaketti kumpaankin vaihtoehtoon. Tahdotaan olla realisteja eikä idealisteja, heikkoutta itsessä ja muissa halveksitaan vaikka salaa pelätäänkin pudotuspeliä ja haetaan sille vastapainoa lojaaleista ihmissuhteista. Ollaan valmiit tyytymään myös sisällöllisesti merkityksettömiin matalapalkkatöihin sitoutumatta niihin kuitenkaan henkisesti. Jos eteen kuitenkin osuisi mahdollisuus yhdistää omat kehitystarpeet (itsensä toteuttaminen) ansiotyöhön, silloin oltaisiin valmiit sitoutumaan ja joustamaan.

“Duunissa töissä”

Johtamisen kannalta nämä selviytymisstrategiat eroavat selvästi. Vierasmääräytyneessä työssä (“duunissa”) korostuvat työn puitetekijät, kuten palkka, työolot, ilmapiiri ja tulostittaus. Työntekijät täytyy “motivoida” toteuttamaan itselleen vieraita tavoitteita kepillä ja porkkanalla. Kontrolli on lähtökohtaisesti ulkoista ja perustuu mittauksiin. Sitä voidaan kyllä sisäistää, jos työ jaetaan urakoiksi ja valtuutetaan itseohjautuvat tiimit sitä toteuttamaan. Työntekijät voivat parhaimmillaan innostua urakoimaan suoritteita pinoon ansaitakseen sillä vaihtovapaita tai ylityökorvauksia, mutta yhtä kaikki palkinto jää työlle ulkoiseksi. Työn kehittäminen ja työssä annettava koulutus koetaan lisärasitteiksi. Työaikapankit sen sijaan ovat niin työntekijöiden kuin työnantajien kannalta toimivia.

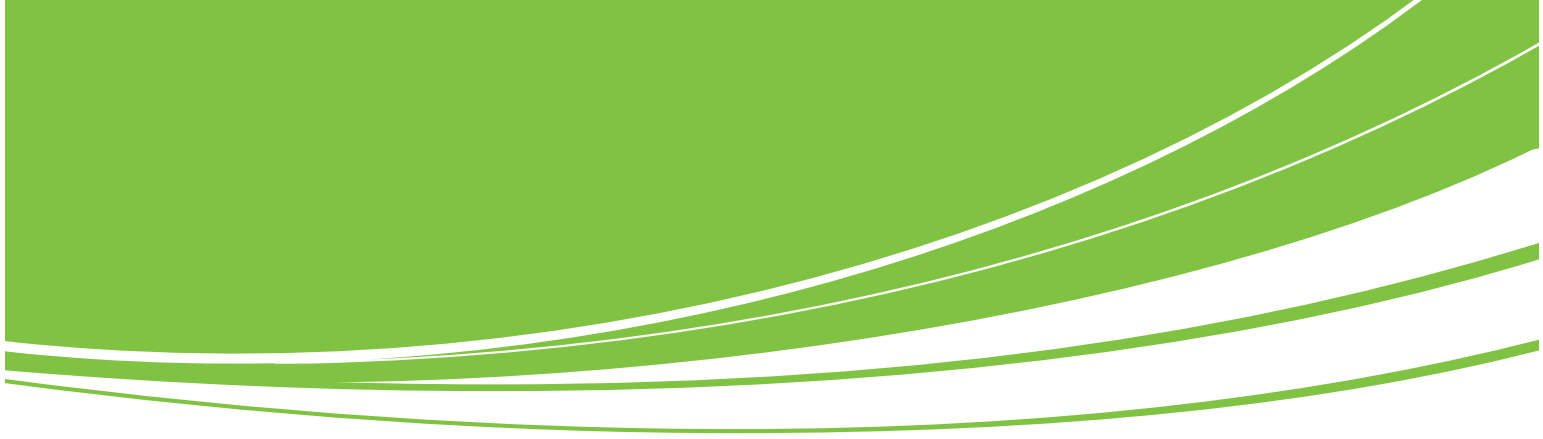
Mielekäs työ palkitsee

Sisällöllisesti mielekäs työ ei tarvitse ulkoista motiivia vaan palkitsee itse itsensä, jos sen saa tehdä kunnolla valmiiksi. Se vastaa ihmisen kehitystarpeita mutta myös tunnustuksen tarvetta laumassa: toteuttamalla itseään edistää kuulumistaan toisten joukkoon. Johtajan tehtävä on luoda puitteet sisältöön keskittymiselle pitämällä organisaation seiniä paikoillaan niin, että työntekijöiden ei tarvitse suunnata huomiotaan oman asemansa varmistamiseen muutoksen keskellä. Tuloksena voi olla win-win -tilanne: tuottavuus nousee samalla kun viihtyvyys ja sitoutuminen kasvaa. Ruuhkahuiput kestetään eikä kiire rasita, jos työn mielekkyyttä rakentavana voimana säilyy.

Kuntatöissä merkitystä

Sisällöllisesti mielekäs työ ei tarkoita luovaa työtä taitelijaromanttisessa mielessä. Kuntatöihin hakeudutaan useimmiten siksi, että opettaminen ja hoitaminen ja ihmisten palveleminen koetaan merkityksellisiksi tehtäviksi. Kuntatyöntantaja voi harvoin kilpailla palkoilla mutta työn sisällössä se voittaa yksityisen puolen, ellei työtä byrokraatisoida ja aliresursoida niin, ettei siinä enää voi onnistua. Kuntabarometrien mukaan johtamista on kyllä osattu kehittää mutta työtahdin hallinta ja työn palkitsevuus on hukattu; niinpä stressi (työn puitteisiin liittyvä ilmiö) korostuu kuntatöissä ohi työn sisällön.





New Public Management, jolla julkista puolta on koetettu tehostaa, on heikentänyt mahdollisuutta keskittyä työn sisältöön ja tehnyt seurantaraporteista, palavereista, mittauksen lavastamisesta pääasian. Laatustandardeilla on varmistettu selustaa asiakkaiden suuntaan samalla, kun palvelujen saatavuus on heikentynyt ja kiire johtanut hutilointiin. New Public Management kohtelee työntekijöitä potentiaalisina koronhavittelijoina, jotka on alistettava markkinakuriin joko kilpailuttamalla tai sitten luonnollisten monopolien alueella laatu- ja tuloskontrollilla. Ulkoiset kontrollit ovat syöneet sisäistä sitoutumista ja johtaneet "svejkismiin", teeskenneltyyn mukanaoloon, sisäiseen irtisanoutumiseen ja lusimiseen kohti eläkeautuutta - sairaspöissaolojen ja kiusaamisen lisäksi.

Parhaat puolet esiin inhimillisellä kohtelulla

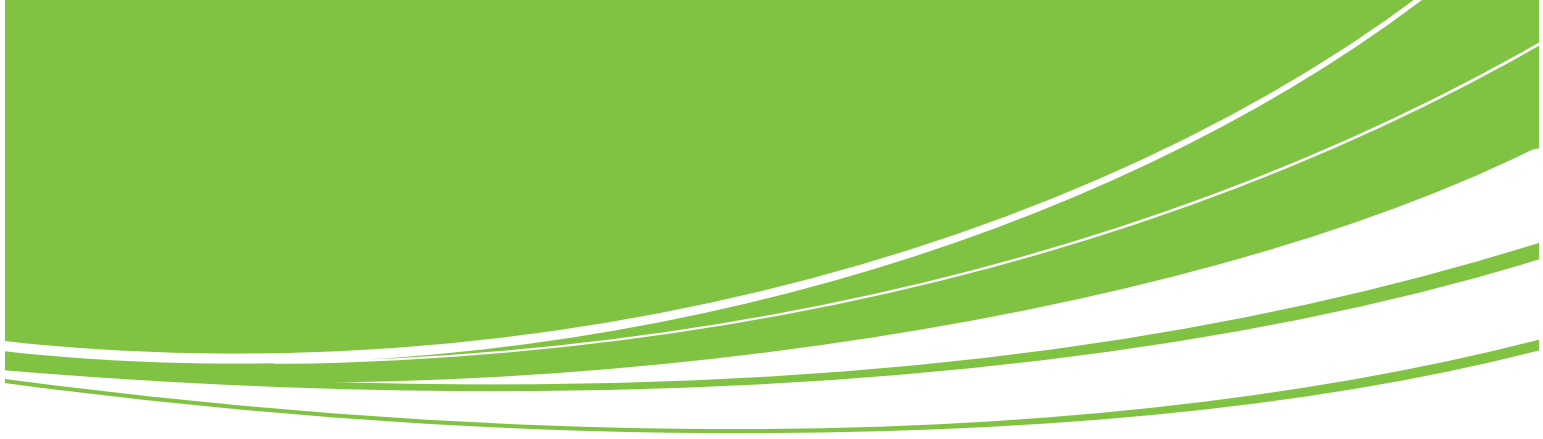
Ylöstalon ja Antilan (2002, 2009) hahmottelemat proaktiiviset työpaikat sopisivat ilmeisesti paremmin niille, jotka hakevat työstään sisältöä eivätkä nollasummapeliä. Proaktiivinen organisaatio on epäbyrokraattinen, sillä ongelmat voidaan heti ratkaista päättävällä tasolla. Tieto kulkee ja organisaatio joustaa tilanteen mukaan, mikä sulkee pois 900-sivuiset laatuasiakirjat ja palvelusopimukset. Työntekijässä puhutellaan itsekontrolliin pyrkivää aikuista eikä ryhmäjakoihin taantuvaa lasta, joka joutuu kiusaamisella ja projektiolla kompensoimaan hallinnan menetystä. A:sta seuraa B, omaan työhön ja sen ehtoihin voi vaikuttaa. Voi olla kovaakin, mutta on myös kivaa.

Tämä muistuttaa Bruce Tulganin kirjoituksia vuosituhatosen vaihteesta Y- ja Z-sukupolvien johtamisesta. Koska nämä työmarkkinoille tulijat ovat vähemmän kynnisiä ja välineellisiä kuin 1990-luvun alun laman työmarkkinoiden pätkä-todellisuuteen astunut X-sukupolvi ja perhetaustaltaankin paremmalla itsetunnolla varustettuja, käskyttävä johtaminen on korvattava kuuntelevammalla asenteella. Y- ja Z-sukupolven edustajista saa parhaan puolen esiin, jos heitä kohtelee ihmisiksi. He ovat tottuneet vaatimaan oikeuksiaan ja vaihtamaan työpaikkaa, ellei se ole sopusoinnussa arvomaailman kanssa. Jos vakinaista työtä ei voi taata, työntekijä voidaan palkita sillä, että hän oppii työssään muuallakin myytävissä olevia taitoja. Näin voidaan saada ainakin vakinainen pooli hyviä kumppaneita. Suomalaisen työelämän vahvuus, työssä kouluttaminen, pääsisi näin ollen oikeuksiinsa uuden polven kanssa. Se ei olisikaan rasite vaan työsuhde-etu.

Erilaiset nuoret johdettavana

Lähiesimiehen on kuitenkin vaikea erottaa, milloin kyseessä on luova, sosiaalinen ja oikein johdettuna entistä tuottavampi Y/Z-sukupolven nuori, milloin taas itseään täynnä oleva erityisoikeuksien vaatija, minäsukupolven nurja puoli. Amerikkalaisten kohorttianalyysien (Twinke) perusteella voidaan arvella, että itsensä pitäminen erikoistapauksena, korkeat odotukset työn suhteen ja vaatimukset esimiehelle/naiselle ovat levinneet demokraattisemmin





kuin lahjat ja ahkeruus, joiden nojalla erityiskohtelua voitaisiin edellyttää. Minäkuva on yltiömyönteinen mutta myös yltiöhauras: se ei tahdo sietää testaamista, sillä pienestäkin säröstä se uhkaa kääntyä mitättömyyden tunnoksi. Pelastuskeinoksi ristiriidasta minäihanteen ja todellisuuden kesken tarjoutuu pomon syyttäminen kaikesta. Kiusaamista on jo se, jos pitäisi tehdä oma osansa niin kuin muidenkin. Vaikeudet ovat osaksi samoja kuin oltaessa tekemisissä patologisten narsistien kanssa, mutta epäilen, että portfolio- ja karsintakisakulttuuri tekee narsistisesta vaativuudesta yleisempää kuin luonnehäiriöt ovat sanan syvimmässä merkityksessä. Kyse on kulttuurisesta sopeutumiskeinosta, ei niinkään yksilön piirteistä. Tämän joutuvat toteamaan opettajat, jotka joutuvat asioimaan juristin kanssa, elleivät jousta "asiakkaan" oikkujen mukaan. Kehiteltäessä ideaalityyppejä kohorttikohtaisista käyttäytymisvalmiuksista unohdetaan, että osa työntekijöistä pyrkii aina sysäämään kuormansa työtovereiden kannettavaksi ja vaatii perään-katsomista. Reilu pomo, joka kuntatutkimusten mukaan vähentää psyykkistä kuormitusta ja sairauslomia, on reilu myös töiden jakamisessa, mikä joskus vaatii käskemistä ja kieltämistä eikä aina vain joustamista.

Lähiesiemiesten on vaikea noudattaa proaktiivisen työpaikan periaatteita, sillä tiiminvetäjät ovat tulosvastuussa mutta eivät useimmiten itse kykene päättämään resursseista. He ovat puun ja kuoren välissä täyttäessään säästötavoitteita ja työyhteisön odotuksia siitä, että työt voitaisiin tehdä kunnolla ketään liikaa kuormittamatta.

Johtamista aikido -tyylillä

Oman ylikuormituksen välttämiseksi huolet on voitava jakaa vertaisten tai työnohjaajan kanssa. Hankalien asiakkaiden ja alaisten kohtaamiseen kannattaa puolestaan omaksua aikido-tyyli: ottaa syytösryöppy vastaan, olla vastaamatta siihen samalla mitalla (kyetä uskomaan omaan arvoonsa ilman sen refleksinomaista puolustamista) ja sitten rakentaa tilanne uudestaan tarttumalla viestin rationaaliseen sisältöön ja jättämällä henkilökohtaiset loukkaukset omaan arvoonsa. Hyökkääjä suistuu tasapainosta, kun ei saa vastusta. Hänet autetaan jaloilleen vertaisena keskustelemaan asiasta. Parhaimmillaan konflikti voidaan kääntää oppimistilanteeksi, mutta se on yhtä kaikki raskasta psyykkistä työtä kypsimmällekkin ihmisille. Aikidotyyli on kuitenkin lopulta energiapihe in lähestymistapa, jos haluaa välttää juuttumisen arvovaltakiistoihin ja olla vastaamatta projektiivisiin kuolemantanssikutsuihin. Kehittämistä olisi käytännössä, joiden avulla itsensä kiusatuksi tai henkilökohtaisuuksiin menevillä vaatimuksilla ylikuormitetuksi kokeva esimies voisi palauttaa asian byrokraattisempien organisaatiroolien ja rationaalisten intressien tasolle, pois "kahdenvälisestä" tunneloukusta: tilanteeseenhan on tultu työn takia, ei siksi, että oltaisiin yksityishenkilöinä hakeuduttu hankauksiin. Pomokin tarvitsee lojaalin esimiehen, joka konfliktitilanteessa alaisen tai asiakkaan kanssa tukee häntä.



Kirjoittaja

Professori Juha Siltala
Helsingin yliopisto

Artikkeli liittyy Juha Siltalan esitykseen 23.3.2010 Kuntien eläkevakuutuksen järjestämässä Henkilöstöjohdon seminaarissa.

Artikkeli on julkaistu 31.3.2010 Kuntatyö kunnossa -verkkosivulla osoitteessa www.kuntatyokunnossa.fi



KUNTIEN ELÄKEVAKUUTUS

KUNTATYÖ  **KUNNOSSA**