

# TYÖELÄMÄ VALLAN- KUMOUKSESSA

INFORMAATION  
LINKITTYMINEN  
ON TÄRKEÄMPÄÄ  
KUIN INFORMAATIO  
SINÄLLÄÄN.

## Elämme nyt pahimpia ja parhaimpia aikoja yhtä aikaa, Esko Kilpi sanoo.

**T**apaan **Esko Kilven** Helsingin Eirassa tammikuuisena pakkaspäivänä. Keskustelu hänen kanssaan avaa kokonaan uusia ovia työelämän murroksen ymmärtämiseen. Olemme nopean muutoksen keskellä, jossa yhdessä ajattelemisella ja tekemisellä sekä uudella teknologialla on keskeinen rooli.

Esko Kilpi on kansainvälisesti tunnettu digitaalisen työn tutkija, opettaja ja liikkeenjohdon neuvonantaja. Hän auttaa yrityksiä uudenaikaiseen luovaan ja vuorovaikutteiseen työotteeseen siirtymisessä sekä uuden teknologian mahdollisuuksien ymmärtämisessä ja käyttöön otossa.

Uudenlainen yhteisöllinen arvontuonti ja uusien käytänteiden luominen ja mahdollistaminen osaksi työn tekemisen prosesseja ovat hänen erikoisalaansa.

### VAIN YHDESSÄ VOIMME ONNISTUA

Aikaamme leimaavat vaikeat toisiinsa kytkeytyvät ja toisistaan seuraavat ongelmat ja yllätykset. Myös toimintaympäristöt muuttuvat. Tämä avaa *täysin uusia mahdollisuuksia*. Kilven mukaan elämmekin pahimpia ja parhaimpia aikoja yhtä aikaa.

”Tarvitsemme ihmisten välistä yhteistoimintaa ja hyvin erilaisten kokemusten ja osaamisen luovaa yhdistelmää kyetäksemme ymmärtämään ja ratkaisemaan esiin nousevia ongelmia”, hän sanoo.

”Ajattelu ei tapahdu vain yhden ihmisen korvien välissä vaan ajattelu on vuorovaikutuksellinen prosessi. Paras lopputulos syntyy osallistujien lisätesissä toinen toisensa kykyä tunnistaa olemassa olevia vaihtoehtoja. Tällöin jokainen voi käyttää toisten esiintuomia asioita oman näkökulmansa rikastamiseksi ja korjaamiseksi.”

Sen sijaan, että yritettäisiin olla samaa mieltä asioista, kannattaa pyrkiä olemaan rikastavalla tavalla eri mieltä ja ymmärtämään toisten näkökulmia ja sitä, kuinka he ovat päätyneet ajattelemaan omalla tavallaan.

”Työ on verkosto ja samalla tavoin informaatio on aina verkosto. Informaation linkittyminen on tärkeämpää kuin informaatio sinällään. Informaatio, jota ei jaeta on kuollutta. Informaatioverkoston ja kommunikaatioverkoston tuleminen lähemmäksi toisiaan on tämän ajan keskeinen kehityssuunta.”

Kilven mukaan olemme siirtymässä reduktionistisesta ajattelusta relaatiopohjaiseen ajatteluun. Tämä muuttaa radikaalisti organisaatioiden toimintalogiikkaa. Organisaatio ei ole staattinen rakenne tai osiensa summa vaan muuttuva yllätyksellinen muoto, joka syntyy vuorovaikutuksessa.

*Työn luova sisältö tulee tällöin määrääväksi.* Työn vertailtavuus vähenee tai häviää kokonaan ja silloin myös keskinäinen kilpailu menettää merkityksensä. Menestystä ja onnistumista ei voida mitata enää yksilösuorituksilla, vaan onnistuminen on aina yhteisön onnistumista.

## STRATEGINEN AJATTELU JA JOHTAMISEN MUUTOS

Esko Kilpi on tutkinut ja kirjoittanut paljon strategisesta ajattelusta.

”Nykypäivän strateginen ajattelu on parhaimmillaan sitä, että pyritään luomaan kuva paljon laajemmasta mahdollisuuksien kirjosta kuin mitä ajattemme ja mihin olemme tottuneet”, hän sanoo.

### TYÖN PERUSYKSIKÖ ON TOISIAAN TARVITSEVIEN IHMISTEN VUOROVAIKUTUSUHDE.

Yhdessä luova työnteke muuttaa myös asiantuntijuuden käsitystä. Perinteisesti asiantuntijuus on erillistetty organisaation johonkin osastoon, funktioon

tai ihmiselle. Vuorovaikutteisessa työ-  
kulttuurissa asiantuntijuus ymmärretään laajemmin, koska kontribuutio ja osallistuminen tulee monesta suunnasta, ei vain yhdeltä perinteiseltä asiantuntijalta.

Kilven mukaan vuorovaikutteisessa ja informaatiovaltaisessa työnteossa, jossa asiantuntijuus hajaantuu, myös johtamisen dynamiikka muuttuu. Johtajuutta ei nähdä enää asemaan perustuvana vaan tunnistamiseen perustuvana.

”Johtaminen muuttuu tilannekohtaiseksi. Johtaja on se, joka on toisia edellä tietystä itselle tai yhteisölle tärkeässä asiassa. Toisessa asiassa joku toinen on edellä ja johtaa muita. Johdettavaksi asettuminen tapahtuu enemmän tunnistamisen kautta.”

Johtajaksi tunnistetaan myös ihmiset, jotka inspiroivat, energisoivat ja voimaannuttavat toisia.

### TYÖN TUKEMINEN JA TYÖNOHJAUS MUUTTUVAT

Toimintaympäristöjen ja organisaatioiden toiminnan muutokset muuttavat väistämättä myös työnohjausta.

Työnohjaus lähtee perinteisesti perustehtävästä ja ihmisen suhteesta sii-

hen. Teollisessa yhteiskunnassa ympäristö, jossa toimittiin, oli muuttumaton ja perustehtävä oli vakaa ja se voitiin määritellä. Myös työntekijälle asetetut odotukset olivat vakioituneet.

Nykyään, kun olemme menossa toistosta kohti tilannekohtaisuutta ja kontekstuaalista arvonluontia, ei ole olemassa yhtä mallia siitä, mikä on hyvä suoritus, mitä on työssä jaksaminen tai mikä on reflektio.

”Mielestäni työn perusyksikkö ei ole tehtävä tai rooli, vaan työn perusyksikkö on toisiaan tarvitsevien ihmisten vuorovaikutussuhde”, Kilpi sanoo.

”Työnohjaus- ja valmennustilanteissa täytyy ymmärtää se, millaisessa yhteisössä yksilö toimii. Onko toimijuus sellaista, että se rikastaa yksilöä vai onko se sellaista toimijuutta, joka latistaa häntä. Yksilön ongelmat ovat yhteisön ongelmia, jotka näkyvät yksilöissä.”

”Mentorointi ja työnohjaus ovat samanlaisessa murroksessa kuin mistä esimerkiksi MIT:n professorit kertovat omassa työssään. He eivät enää näe itseään substanssiasiantuntijoina vaan oppimisen fasilitaattoreina.”

Kilven näkemys hyvästä työnoh-  
jauksesta nojaa kolmeen asiaan. Hyvässä työnohjauksessa on mukana läsnäolon tematiikka, se miten olemme olemassa toisillemme. Toinen asia liittyy eteenpäinmenon mahdollistamiseen ja tukemiseen. Kolmas asia on asioiden linkittäminen ja yhteen tuominen.

”Läsnäolo tarkoittaa sitä, että asiakas voi luotettavassa ja hyvässä ilmapii-  
riissä puhua niistä asioista, jotka häntä askarruttavat. Eteenpäinmeno auttaa asiakkaan agendan selvittämisessä ja uusien asioiden tuomisessa agendalle. Verkottuminen ja linkittäminen taas auttavat tuomaan keskusteluun uusia ilmiöitä ja ihmisiä.”

## UUSI TEKNOLOGIA JA TULEVAISUUDEN TAITOT

Työelämän murros edellyttää nopeaa oppimista ja uusia käytänteitä. Kilven mukaan Suomi on jäämässä muusta maailmasta jälkeen. Menestyminen ei ole enää kiinni siitä, että tiedetään eniten vaan siitä, miten kohdataan ja tulkitaan uutta, miten kyetään oppimaan nopeimmin sekä miten tietoa jalostetaan ja jaetaan.

Uudenlaiset teknologiset ratkaisut mahdollistavat erilaisia yhteistyön, yhdessä ajattelun ja ongelmanratkaisun tapoja. Uutta teknologiaa ei kuitenkaan aina osata hyödyntää vaan ongelmana on se, että uusia sovelluksia käytetään vanhoilla tavoilla.

Esimerkkeinä uusista käytänteistä ovat sähköpostien rinnalle tulleet Messenger-tyyppiset ratkaisut, jotka mahdollistavat usean ihmisen välillä tapahtuvan vapaan keskustelun virran. Keskustelu on ajassa tapahtuva ketju, johon voidaan liittyä ja jota voidaan seurata.

Suorittava työ automatisoituu ja työ muuttuu yhä enemmän tietotyöksi, jossa sekä raaka-aineena että lopputuloksena on informaatio.

Joudumme miettimään myös sitä, miten työn kognitiivinen kuorma jaetaan yhteisöllisesti ja miten voimme käyttää työvälineitä ajattelun tukena. Informaatiotulvassa keskeistä on löytää ja suodattaa merkitykselliset ja arvokkaat tiedot. Tässä tekoäly, tai kuten Kilpi sanoo, tukiäly, on tärkeä työkalu.

”Tukiäly voi antaa meille paljon eväitä siihen, mitä meidän kannattaisi tehdä ja mitä emme ole ennen tehneet. Se voisi auttaa meitä luomaan yhteyksiä meille tärkeisiin asioihin ja ihmisiin, joista itse emme tiedä mitään.”

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa avoimuus, läsnäolo ja toisen ajatusten ja niiden taustojen ymmärtäminen ja empaattisuus ovat tärkeitä.

## EUROISTA KRYPTOIHIN

Kun työ tulee vuorovaikutteisemmaksi, myös ansaintalogiikka ja palkkiojärjestelmät muuttuvat. Emme myy enää työhön käytettyä aikaa vaan kontribuutiota. Haasteena on löytää reilun pelin säännöt yhteisessä arvonluonnissa. Tämä on yksi Kilven tutkimuskohteista.

Uuden teknologian avulla palkkiojärjestelmää ei kuitenkaan perusteta inhimilliseen luottamukseen, vaan älykkäisiin sopimuksiin.

Lohkoketjuteknologian avulla on mahdollista tehdä älykkäitä sopimuksia. Näiden sopimusten mukaan jokainen uusien ajatusten ja ratkaisujen tekemiseen osallistunut saa jonkin osuuden lopputuloksesta. Ehdot koodataan sopimuksiin.

Tekoäly ja lohkoketjuteknologia saattavat mullistaa maailmaamme yhtä paljon tai enemmän kuin teollistumisen ja internet.

Lohkoketjuteknologia mahdollistaa myös palvelujen myymisen suoraan asiakkaille ilman välittäjiä. Perinteinen yritysten perustaminen muuttuu. Aiempi malli on ollut keksiä idea, tehdä liiketoimintasuunnitelma ja hakea siihen rahoitus, jolloin yrityksen omistus on yrittäjällä itsellään. Tähän on tullut vaihtoehtoisia malleja, joissa myydään ennakolta käyttöoikeuksia lopputuotteeseen tai palveluun.

Käyttöoikeudet ostetaan määriteltynä yksiköinä, jotka ovat itse asiassa virtuaalisia koodeja. Nämä koodit ovat myös likvidejä. Kryptovaluutat ovat tulleet eurojen ja dollarien rinnalle.

**Esko Kilpi puhuu työelämän tulevaisuudesta STORY:n Työnohjauskonferenssissa Porvoossa 7.6.2018.**