

# Tupla- rytmi- häiriö

Mitä jokaisen  
yrityksen  
pitää tietää  
tulevaisuudesta

ELLUN  KANAT

Tuplarytmihäiriö –  
mitä jokaisen yrityksen  
pitää tietää tulevaisuudesta

sähköinen versio  
Ellun Kanojen julkaisusarja  
1.4.2020

[tuplarytmihairio.fi](http://tuplarytmihairio.fi)  
[ellunkanat.fi](http://ellunkanat.fi)

[ellu@ellunkanat.fi](mailto:ellu@ellunkanat.fi)  
Käenkuja 3 A  
00500 Helsinki  
+358 45 878 6557

Elina Kiiski-Kataja

Anni Tolvanen, Marjaana Toiminen, Suvi Auvinen,  
Taneli Rajala, Antti Hyrkäs, Niina Hinkkanen, Tilda Nerg

Esipuhe: Tuplarytmihäiriö – mitä jokaisen yrityksen pitää tietää tulevaisuudesta	4
Tiivistelmä	14
Tuplarytmihäiriö ja muutoksen ajurit	22
Globalisaatio: Epävarma, shokkialtis maailma	27
Politiikka: Liike haastaa koneiston	38
Teknologia: Nopeus ja radikaali läpinäkyvyys muuttivat kaiken	54
Maapallon ekologinen kantokyky: Ilmastokriisi ja resurssien niukkuus määrittävät tulevaa	64
Talous: Merkitykselliset yritykset luovat kestäväää arvoa	76
Ihminen: Kantokyky kovalla koetuksella	88
Muista myös nämä: Kaupungistuminen, demografia ja sosiaalinen muutos	98
Tuplarytmihäiriö haastaa yritykset ja organisaatiot	106
Lopuksi: Katse tulevaan	114



Tuplarytmihäiriö –  
mitä jokaisen yrityksen  
pitää tietää tulevaisuudesta

**Muutu tai kuole.** Ellun Kanat esitteli *rytmihäiriön* käsitteen vuonna 2015. Muutosvauhti oli nopeutunut hui- masti ja teknologinen kehitys mullisti kommunikaation, kun internet siirtyi pöytäkoneilta puhelimiin. Yritykset ja organisaatiot pyristelivät uutta rytmiä vastaan. Rytmihäiriö syntyi, kun yri- tykset, organisaatiot ja yhteiskunnat yrittivät toimia nopeasti muuttuvassa maailmassa perinteisin keinoin.

Me julistimme, että yritysten täytyi muuttua, tai ne tulisivat kuolemaan.

Rytmihäiriö on osunut maailmaamme kovaa ja aiheuttanut kipuilua. Demokratia, kommunikaatio, valta, politiikka, työ, yritykset, organisaatiot, hierarkiat, kulttuuri ja tieto ovat kaikki esimerkkejä asioista, jotka 2010-luvun rytmihäiriö haastoi perusteellisesti.

Nyt käsissäsi on Ellun Kanojen raportti *Tuplarytmihäiriö – mitä jokaisen yrityksen pitää tietää tulevaisuudesta*. Muutoksen vauhti kiihtyy, ja analyysimme rytmihäiriöstä ei enää yksin riitä selittämään nykyistä tilannetta. Opettelemme edelleen elämään ensimmäisen rytmihäiriön maailmassa, kun käsillä on jo seuraava murros. Tuplarytmihäiriö syntyy, kun teknologisen mullistuksen rinnalle nousee maapallon ekologisen kantokyvyn rajojen saavuttaminen. Lisäksi tämä raportti julkaistaan samaan aikaan, kun maailma on kohdannut modernille ajalle ennennäkemättömän

pandemian, jolla tulee varmasti olemaan vaikutuksia myös tulevaisuuteen.

Maailma on täynnä erilaisia trendiraportteja ja tulevaisuusnäkemyksiä. Ne ovat kuitenkin turhia, jos ei mietitä, mitä niissä esiteltyt ilmiöt merkitsevät. Tässä raportissa on esitelty erilaisia muutoksen ajureita, jotka tulevat vaikuttamaan yrityksiin, organisaatioihin sekä yhteiskuntaan. Käsittelemme raportissa sitä, mitkä ajurit vaikuttavat kehitykseen ja esittelemme näkemyksemme siitä, kuinka näihin muutoksen ajureihin kannattaa suhtautua.

Tuplarytmihäiriön ytimessä ovat erityisesti seuraavat asiat:

## **Uuden viestintäteknologian aiheuttama valtava murros.**

Kun älypuhelin muutti 2010-luvulla tapamme kommunikoida, se disruptoi samalla tiedon, hierarkioiden, politiikan, vallan, läpinäkyvyyden, julkisen keskustelun, arjen, kulttuurin, bisnesmallit,



ansaintalogiikan ja sen, miten yritykset ja organisaatiot voivat ylipäänsä toimia maailmassa.

# 2

## **Maapallon ekologisen kantokyvyn rajojen saavuttaminen.**

Maailma sai vuonna 2019 selkeän varoituksen

*parasta ennen* -päivämäärästä.

Kansainvälisen ilmastopaneelin IPCC:n raportista kävi selväksi, että nykyisillä toimenpiteillä ei päästä niihin tavoitteisiin, joista Pariisin ilmastositomuksessa on globaalisti sovittu.

Tavoitteeksi sopimuksessa on asetettu ilmaston lämpenemisen rajaaminen 1,5 asteeseen. Se pitäisi lämpenemisen vaikutukset ihmisten ja maapallon kannalta kohtuullisina. Raportin mukaan ihmiskunnalla on noin kymmenen vuotta aikaa toimia, mikäli lämpeneminen halutaan pysäyttää ja sen katastrofaaliset seuraukset halutaan välttää.

Tämä rytmihäiriö tulee disruptoimaan talouden, arvonluonnin, kulutuksen, yhteiskunnan, kulttuurin, politiikan, resurssien käytön, yritysten merkityksen ja meidän kaikkien arjen.

Nämä kaksi ilmiötä yhdessä aiheuttavat **tuplarytmihäiriön**. Siksi yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta kaikkein merkittävin megatrendi 2020-luvulla on **muutos**. Tunteammamme maailman reunaehdot on luotu toisenlaisessa tilanteessa. Vanhojen reunaehtojen varaan on myös rakennettu valtava määrä yrityksiä. Reunaehtojen muuttuessa muuttuvat myös yritysten mahdollisuudet selvitä.

Maapallon ekologisen kantokyvyn rajojen saavuttaminen merkitsee sitä, että edessä on välttämätön muutos, joka koskee oikeastaan kaikkea ihmiselämään liittyvää. Ennen kaikkea se koskettaa kuitenkin taloutta, yhteiskuntien arvonluonnin tapoja, käytettävissä olevia resursseja, kulutusta, kulttuuria

ja politiikkaa. Mikäli haluamme säilyttää maapallon elinkelpoisena, on tapahduttava suuria muutoksia.

On toki myös mahdollista, että muutoksia ei aktiivisesti ryhdytä tekemään, vaan jatkamme toimintaamme kuten tähänkin asti. *Business as usual* ei kuitenkaan ole enää vaihtoehto. Vaikka emme itse tekisi muutoksia, toimintaympäristömme tulee joka tapauksessa muuttumaan valtavasti. Muutos nimittäin tapahtuu, vaikkemme tekisi mitään. Silloin sen vauhti on ehkä hitaampi, mutta lopputulos tulee myös olemaan arvaamattomampi ja totaalisempi, sillä nykyisellä lämpenemisen tahdilla ennustetaan olevan dramaattisia seurauksia. Edessä on siis valinta siitä, millä strategialla muutosta lähestymme.

*Tuplarytmihäiriö – mitä jokaisen yrityksen pitää tietää tulevaisuudesta* -raportin tehtävänä on auttaa ymmärtämään meneillään olevaa muutosta ja tarjota yrityksille ja organisaatioille työkaluja tulevaisuuden tarkasteluun. Olemme kaivaneet näkemyksemme

tueksi runsain mitoin dataa ja tutkimusta. Olemme etsineet erilaisia kiinnostavia visioita tulevaisuudesta ja tuomme ne nyt lukijan käytettäväksi. Olemme haastatelleet raporttiin muutoksen asiantuntijoita. Ellun Kanojen Rytmihäiriöbarometri seuraa puolestaan verkkosivuillamme mitä ihmiset muutoksesta ajattelevat. Pyrimme luomaan ymmärrettävän ja käyttökelpoisen kokonaiskuvan siitä, mitä juuri nyt tapahtuu, mihin maailma on menossa ja miten muuttuvassa maailmassa kannattaa toimia. Uskomme, että meneillään oleva muutos vaikuttaa yritysten strategiseen ytimeen ja siihen, miten niiden pitää kommunikoida ympäröivän maailman kanssa.

Kyse ei ole kuitenkaan vain muutoksen armoilla toimimisesta ja siihen sopeutumisesta. Ennen kaikkea kyse on tulevaisuuden valitsemisesta ja sen määrätietoisesta rakentamisesta. Ennen kuin voi päättää miten muuttuu, on päätettävä millaista tulevaisuutta yritys

tai organisaatio haluaa olla luomassa. Tämä kysymys on kaiken ytimessä juuri tässä hetkessä, kun toisen vuosituhannen toinen vuosikymmen käynnistyy.

Tämän raportin tarkoitus on ravistella yrityksiä ja organisaatioita muutokseen ja tehdä meneillään olevaa muutosta ymmärrettäväksi. Uskomme myös, että tarttumalla muutokseen ja katsomalla rohkeasti eteenpäin on sekä mahdollista menestyä että muuttaa maailmaa paremmaksi.

**Tervetuloa asiallisten hommien äärelle kanssamme!**





*Tuplarytmihäiriö – mitä jokaisen yrityksen pitää tietää tulevaisuudesta* -raportti kokoaa yhteen näkemyksen kaikkia yrityksiä ja organisaatioita kohtaavasta murroksesta, tuplarytmihäiriöstä sekä niistä muutoksen ajureista, joista jokaisen yrityksen ja organisaation tulisi 2020-luvulla tietää. Lisäksi esitämme näkemyksen siitä, mitä tuplarytmihäiriö sekä muutoksen ajurit tarkoittavat yritysten strategiatyölle ja kommunikaatiolle tulevaisuudessa.



## Muutoksen ajurit

Olemme listanneet raporttiimme seuraavat muutoksen ajurit ja käymme ne läpi syvällisesti ja ymmärrettävästi, dataan, tutkimukseen ja aiheesta käytäviin kiinnostaviin tulevaisuuskeskusteluihin nojaten.

### **1 Globalisaatio: epävarma, shokkialtis**

**maailma.** Globaalit valtarakenteet ovat murroksessa monin tavoin. Maailmanlaajuinen toimintaympäristö on arvaamaton sekä altis shokeille ja yllätyksille, joilla voi olla laajoja vaikutuksia. Globaalia politiikkaa luonnehtii vallan keskittyminen. Kiinan ja Yhdysvaltojen välinen suurvaltakilpailu ja niiden tarjoamat arvot ja maailmankuvat vaikuttavat kokonaisuuteen merkittävästi. Samaan aikaan valta myös hajautuu. Sitä käyttävät uudenlaiset toimijat, jotka pystyvät haastamaan vallitsevia valtarakenteita täysin uusin tavoin.

### **2**

**Politiikka: liike haastaa koneiston.** Poliitiikan tulevaisuutta määrittävät yhä enemmän arvoihin ja identiteettiin liittyvät tekijät, jotka saavat ihmiset liikkeelle. Tämä arvojakauma ei ole uusi, vaan se on kehittynyt jo 1960-luvulta asti. Arvojakauman voima on kuitenkin toden teolla tullut näkyväksi vasta kommunikaatiovallankumouksen myötä 2010-luvulla. Perinteiset poliittiset instituutiot kuten puolueet ovat kadottaneet aidon yhteyden niihin ihmisiin, joiden elämään ne pyrkivät vaikuttamaan. Ne ovat tyhjentyneet ihmisistä ja toimivat yhä enemmän kuin koneistot. Luottamus ja demokratia ovat koetuksella politiikan mannerlaattojen liikkuesssa.

**3 Teknologia: nopeus ja radikaali näkyvyys muuttivat kaiken.** Älypuhelimet aiheuttivat 2010-luvun taitteessa yleistyessään valtavan disruption, joka läpäisi lähes kaiken elämässämme. Radikaali läpinäkyvyys, nopea jatkuva reaaliaikaisen kommunikaation mahdollisuus ja informaation moninkertaistuminen loivat uuden todellisuuden, johon yritykset, organisaatiot ja yhteiskunnat yrittävät edelleen sopeutua. Muutos on mittakaavaltaan verrattavissa kirjapainotaidon syntyyn, ja olemme vasta tuon muutoksen alussa.

**4 Maapallon ekologinen kantokyky: ilmastokriisi ja resurssien niukkuus määrittävät tulevaa.** Maapallon ekologinen kantokyky on tulossa vastaan. Sekä ilmastokriisin että resurssien rajallisuuden vuoksi seuraavan kymmenen vuoden aikana ihmiskunta joutuu tekemään mittakaavaltaan valtavan käännöksen, mikäli se haluaa rajata lämpenemisen 1,5 tai edes 2 asteeseen. Tulevaisuudessa on neljä erilaista skenaariota, jotka ovat ilmastokatastrofi, vihreä diili, ekologinen jälleenrakennus ja absoluuttinen irtikytchentä. Suuren haasteen aiheuttaa se, että tällä hetkellä muutoksen vauhti on liian hidask.

**5 Talous: merkitykselliset yritykset luovat kestäväää arvoa.** Nykymuotoisen kapitalismin kritiikki on lisääntynyt samalla, kun varallisuus jakautuu yhä voimakkaammin ja maapallon ekologista kantokykyä koetellaan. Teoriassa on mahdollista luoda talous, joka on sosiaalisesti oikeudenmukainen, ekologisesti kestävä ja kasvava. Käytännössä ilmastokriisin kannalta tässä ollaan jo myöhässä. Tulevaisuudessa on pakko miettiä, mitkä olisivat kokonaan uudenlaiset tavat luoda arvoa. Yritykset, jotka kykenevät toimintansa reunaehtojen muuttuessa kirkastamaan selkeästi oman merkityksensä ja kykynsä luoda arvoa, tulevat pärjäämään tulevaisuudessa.

**6 Ihminen: kantokyky kovalla koetuksella.** Kuluneen vuosikymmenen aikana paljon on muuttunut hyvin lyhyessä ajassa. Huolestuttava trendi länsimaissa on uupuminen ja kuormitus. Kun työvoimaa on yhä vähemmän tarjolla, on yritysten kyttävä rakentamaan yrityskulttuuria, joka tukee ihmisten kokemusta hyvästä työstä. Keinoja tähän tarjoavat yhdessäohjautuvuus, ihmiskeskeisyys ja näitä tukevat rakenteet sekä johtaminen.

**7** Muista myös nämä: **kaupungistuminen, demografia ja sosiaalinen muutos**, jotka ovat kaikki jättimäisiä megatrendejä ja joiden eri ilmiöillä on valtavia vaikutuksia yrityksille ja organisaatioille. Väestön ikääntyminen ja kaupungistuminen muuttavat sitä sosiaalista kudosta, joiden varaan moni nykyinen asia yhteiskunnassa ja taloudessa on rakentunut.

## Tuplarytmihäiriö

Muutoksen ajurit vaikuttavat yrityksiin ja organisaatioihin monin tavoin. Näistä muutoksen ajureista nousee kuitenkin kaksi megatrendiä ylitse muiden, jotka määrittävät tulevaisuutta ylitse muiden.

Ensimmäinen niistä on teknologinen muutos, joka 2010-luvulla aiheutti kommunikaatiovallankumouksen ja ensimmäisen rytmihäiriön, joka disruptoi tiedon, hierarkiat, politiikan, vallan, läpinäkyvyyden, julkisen keskustelun, arjen, kulttuurin, bisnesmallit, ansaintalogiikan ja sen, miten yritykset ja organisaatiot voivat ylipäänsä toimia maailmassa. Yritykset ja organisaatiot opettelevat edelleen elämään ensimmäisen rytmihäiriön maailmassa.

Nyt toinen jättimäinen megatrendi, maapallon ekologisen kantokyvyn rajojen vastaan tuleminen, luo uuden rytmihäiriön, joka tulee disruptoimaan talouden, arvonluonnin, kuluksen, yhteiskunnan, kulttuurin, politiikan, resurssien käytön, merkityksen ja arjen.

Yhdessä muiden muuttujien kanssa nämä megatrendit luovat yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta tuplarytmihäiriön. Sen myötä maailman muutosnopeus tulee haastamaan yritysten muutoskyvykkyyden perinpohjaisesti. Joko

muutos tapahtuu talouden siirtyessä ekologisen kantokyvyn rajoihin tai se tapahtuu yritysten toimintaympäristön draamattisen huonontumisen myötä, jos kestävyuden rajoihin ei päästä. Valinnat tehdään seuraavan vuosikymmenen aikana.

## Mitä tuplarytmihäiriö ja muutoksen ajurit tarkoittavat yritysten strategiatyölle ja kommunikaatiolle?

Tuplarytmihäiriön myötä yritysten ja organisaatioiden suurimmaksi megatrendiksi 2020-luvulla nousee *muutoskyvykkyys*. Jotta tuplarytmihäiriön maailmassa voi menestyä, on oltava valmis muuttumaan rohkeasti. Muutos näkyy ennen kaikkea strategiatyössä ja kommunikaatiossa.

Strategiatyössä on omaksuttava uudenlainen tapa tehdä strategiaa jatkuvassa liikkeessä. On kyettävä kirkastamaan oman olemassaolon merkitys ja osattava ennakoida niitä muutosvoimia, jotka yrityksen tulevaisuuteen voivat vaikuttaa. On varauduttava yllätyksiin. On osattava rakentaa yhteistä tulevaisuuskuvaavaa koko organisaation voimin ja kyettävä juurruttamaan muutosta aidosti. Kaikki tämä vaatii organisaatiokulttuuria, jossa muutos ja yhdessä muutoksen eteen toimiminen on mahdollista.

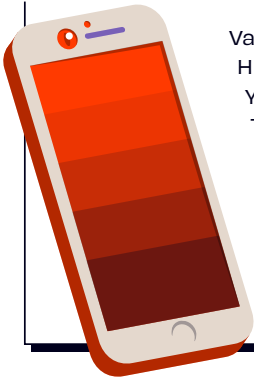
Kommunikaatio puolestaan mahdollistaa kaiken tämän, sillä se on kaikkein paras muutostyökalu, olipa kyseessä organisaation sisäinen tekeminen tai ulkoinen olemassaolo. Viestintä on prosessi, jossa paitsi rakennetaan ja vastaanotetaan sanomia. Ennen kaikkea luodaan merkityksiä. Kommunikaatio ja viestintä nivoutuvat tänä päivänä kaikkeen. Kommunikaatiota tarvitaan rytmihäiriön maailmassa kaikilla muutoksen eri tasoilla, olipa kyse yrityksen tai organisaation merkityksestä, merkityksen todeksi tekemisestä organisaation sisällä, merkityksen näkyväksi tekemisestä ulkoisesti tai yrityksen vuoropuhelusta yhteiskunnan ja ympäristön kanssa.

Yritykset, jotka kulkevat etujoukoissa ja katsovat rohkeasti tulevaisuuteen tulevat olemaan niitä, jotka uskaltavat kuvitella paremman tulevaisuuden. Tulevaisuususkon ja toisin tekeminen ovat asioita, joiden avulla tuplarytmihäiriön aikana voi sekä selviytyä, erottua että loistaa. Menestyvimmat yritykset katsovat urheasti tulevaan, myös kriisiin keskellä.

## Miten yritys voi toimia tuplarytmihäiriön maailmassa?

- Ennakointi  
ja tulevaisuusosaaminen
- Merkityksen kirkastaminen,  
jatkuva strategiatyö  
ja dialoginen kulttuuri
- Merkityksellinen viestintä  
ja aito kommunikaatio

## Rytmihäiriö 2010



Valta  
Hierarkiat  
Yritykset  
Työ  
Luottamus  
Vastuullisuus  
Politiikka  
Kulttuuri  
Tieto

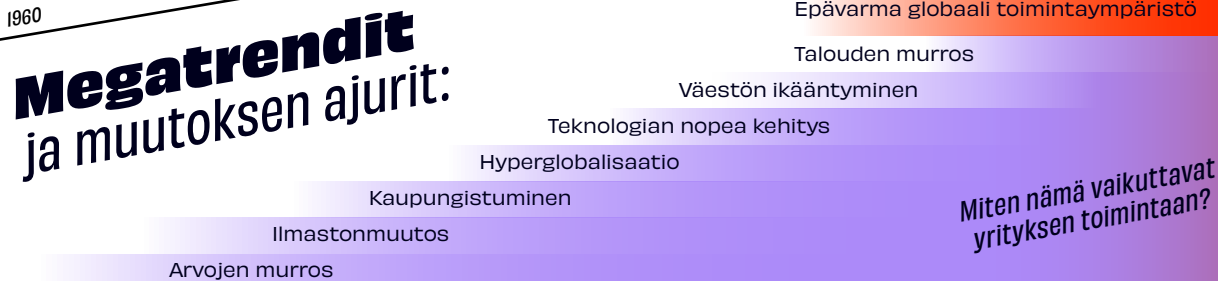
## Tuplarytmihäiriö 2020



Talous  
Arvonluonti  
Strategia  
Merkitys  
Resurssit  
Politiikka  
Kulttuuri  
Kompleksisuus

Miten toimia  
murroksessa?

## Megatrendit ja muutoksen ajurit:



Miten nämä vaikuttavat  
yrityksen toimintaan?





Ennen kuin pääsemme käsiksi  
tuplarytmihäiriöön, on syytä luoda katsaus  
megatrendeihin ja trendeihin: siihen, mitä ne  
ovat, ja miten ne toimivat muutoksen ajureina  
sekä globaalisti että paikallisesti. Vaikka tupla-  
rytmihäiriö nostaa teknologisen muutoksen ja  
ekologisen kestävyuden rajojen saavuttamisen  
ylitse muiden, on erittäin tärkeää ymmärtää  
erilaisia muutosvoimia laajasti. Yhä  
useammin yrityksiä kohtaavat disruptiot  
tulevat niiden toimialan ulkopuolelta.



Eteen- ja ulospäin katsomisesta on tulossa elinehto yrityksille. Ennen kuin voi muuttaa strategiaansa tulevaisuusyhteensopivaksi, on ymmärrettävä millaiset muutosvoimat vaikuttavat tulevaisuuteen: enää ei riitä, että tuntee oman toimialansa ja sen sisäiset trendit.

Tulevaisuudessa tapahtuu asioita, jotka vaikuttavat meihin vääjäämättömästi, ja joihin meillä voi olla hyvin vähän vaikutusvaltaa. Samaan aikaan kuitenkin tapahtuu myös asioita, joihin meillä on mahdollisuus vaikuttaa.<sup>1</sup> Hyvä esimerkki tästä on viime vuosikymmenten digitaalinen murros. Jokainen yritys on joutunut sopeutumaan siihen. Osa yrityksistä jäi murroksen alle, kuten esimerkiksi valokuvayritys Kodak, joka ei selviytynyt muutoksesta, vaan kuoli pois. Sen sijaan Kodakin kilpailija Fuji näki vääjäämättömässä muutoksessa myös mahdollisuuden. Fuji katsoi alaansa ja tulevaisuuttaan lintuperspektiivistä ja teki suunnanmuutoksen. Nykyisin se ilmoittaa sivuillaan olevansa innovaatioalan toimija terveydenhuollon, graafisen suunnittelun, optisten laitteiden, korkean teknologian materiaalien ja tuotteiden alalla. Toiminta näillä aloilla perustuu sen osaamiseen asioissa, joita filmiteknologiassa aikanaan tarvittiin.

Jotta muutoksesta selviää, on löydettävä vastauksia. Ennen vastausten etsimistä täytyy kuitenkin onnistua kysymään oikeat kysymykset. Siinä auttavat muutoksen ajurit; megatrendit, trendit ja kiinnostavat ilmiöt, joita vasten eri aloja voidaan peilata.

Megatrendit ovat kehityksen laajoja, suhteellisen hitaasti muuttuvia ilmiöitä, joilla on tunnistettava ja selkeä kehityssuunta ja myös suuria vaikutuksia. Megatrendiä ei voida määritellä pelkästään tarkastelemalla yksittäisiä toimijoita tai tekijöitä. Se on makrotason ilmiöiden ja tapahtumakuvausten laaja ja usein globaali kokonaisuus, joka sisältää useita erilaisia ja jopa toisilleen vastakkaisia alailmiöitä ja tapahtumaketjuja. Silti niistä muodostuvalla kokonaisuudella voidaan nähdä oma kehityssuunta, jonka uskotaan jatkuvan samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa.<sup>2</sup>

Yleisesti megatrendeiksi tällä hetkellä listataan esimerkiksi ilmastokriisi ja resurssien

<sup>1</sup>  
Hines & Bishop (2006)

<sup>2</sup>  
Rubin (2004)

niukkuus, vanheneva väestö, teknologinen muutos, globalisaatio ja sitä koskeva valtasuhteiden muutos sekä kaupungistuminen.<sup>3</sup> Trendit puolestaan ovat mittakaavaltaan megatrendiä pienempiä yleisiä kehityssuuntauksia, muutoksen kaavoja.<sup>4</sup>

Erilaisia tulkintoja megatrendeistä on tällä hetkellä saatavilla runsaasti. Ellun Kanoissa meitä kuitenkin kiinnostavat ennen kaikkea muutokset ja niiden vaikutukset yrityksiin ja organisaatioihin laajasti. Siksi olemme kokeneet mielekkääksi tehdä oma tulkintamme tärkeimmistä muutoksen ajureista tuplaytmihäiriön näkökulmasta.

Olemme ottaneet tarkasteluun yleisesti tunnetut ja tunnistetut megatrendit, ja tarkastelleet niitä nimenomaan yrityksille ja organisaatioille aiheutuvan muutospaineen näkökulmasta. Olemme myös lisänneet tulkintaamme kaksi uutta näkökulmaa: uuden arvonluonnin ja ihmisten kanto-kyvyn. Nämä kaksi ilmiötä eivät näy nykyisissä megatrendilistoissa, eikä niitä sellaisiksi voida lukea.

Uskomme kuitenkin, että kyseessä ovat ilmiöt, joiden ymmärtäminen on tärkeää kenelle tahansa tulevaisuuden liiketoimintaa suunnittelevalle. Ne voivat kasvaa megatrendeiksi, ja myös siksi niiden käsitteleminen muutoksen ajureina on tärkeää.

<sup>3</sup>  
Kts. esimerkiksi:  
Kiiski-Kataja (2016); Dufva (2020);  
Hiltunen (2019);  
Black Rock (2019);  
HP:n Megatrendit (2019);  
European Commission:  
Competence Centre for Foresight (2019); Institute for the Future (IFTF) (2018)

<sup>4</sup>  
Rubin (2004)

# Globalisaatio: epävarma, shokkiaaltis maailma

Globalisoitunut maailma on altis erilaisille shokeille ja yllätyksille. Talousjärjestelmät ovat globaalisti yhteenkietoutuneet, mutta maailmanlaajuinen poliittinen järjestelmä on samaan aikaan hajautunut. Globaaleiden voimasuhteiden osalta nähtävissä on kolme suurta eriparista ja eri suuntaan vetävää voimaa: globaali epävarmuus, vallan keskittyminen ja samanaikainen hajautuminen.

## Maailma epävarmuuden tilassa

Viimeisten vuosikymmenten aikana maailma on nopean globalisaation ja teknologisen kehityksen myötä astunut voimakkaan keskinäisriippuvuuden aikaan. Keskinäisriippuvuus tarkoittaa, että eri puolilla maailmaa tapahtuvat asiat voivat vaikuttaa voimakkaasti toisiinsa. Tämä keskinäisriippuvuus on rakentunut esimerkiksi globaalin kaupan ja tuotantoketjujen, logistiikan, energian, ihmisten liikkuvuuden sekä poliittisten prosessien ympärille.

Kaikkea tätä vahvistaa ihmisten tiivis ja nopea kytkeytyminen toisiinsa internetin ja sosiaalisen median avulla. Keskinäisriippuvuuden tiivistyminen on samalla luonut riskejä ketjureaktiomaiselle yhteiskuntien ja yritysten haavoittuvuudelle. Haavoittuvuuden voivat saada aikaiseksi erilais-

ten yllättävien tapahtumien seuraukset, kuten talouskriisit, terrori-iskut, virukset, luonnonkatastrofit, teknologiset uhat poliittiset epävakaudet tai sodat.

Shokkien tai ääritapahtumien on ennakoitu jo pitkään lisääntyvän.<sup>5</sup> Sen sijaan kukaan ei voi tehdä täsmällistä listaa, mitkä tapahtumat ovat sellaisia, jotka shokin voivat aiheuttaa. Ensinnäkin tämä johtuu asioista, *joista emme tiedä, ettemme tiedä (unknown unknowns)*. Toiseksi, shokkien kanssa ollaan usein tekemisissä sosiaalisten satunnaisuuksien kanssa, joita ei välttämättä voi hallita, jäljittää, tai estää. Tässä mielessä shokkejakaan ei voi estää. Erilaisia työkaluja soveltamalla on kuitenkin mahdollista paremmin ymmärtää tulevaisuutta ja erilaisia mahdollisia kehityskulkuja, sekä rakentaa resilienssiä, eli joustavuutta ja kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin.

Haasteena onkin ollut, että vaikka shokeilla tiedetään olevan massiivisia vaikutuksia yhteiskuntiin ja talouteen, on niiden satunnaisuus ja harvinaisuus tehnyt niistä asioita, jotka on mieluummin sysätty pois mielestä. Shokeilla ja ääritapahtumilla on lukemattomia kerrannaisvaikutuksia sekä ihmisten käyttäytymiseen että instituutioihin ja sitä kautta tulevaisuuteen. Shokin sattuessa korjaustoimet vaativat usein mittavia investointeja julkiselta sektorilta ja tapahtumilla on usein myös massiivisia vaikutuksia yrityksille ja yksittäisille ihmisille. Siksi shokkien, ennakoinnin ja resilienssin pitäisi olla keskeinen asia päätöksentekijöiden pöydällä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Resilienssiä, eli kykyä sopeutua ja toipua shokeista, rakennetaan joka päivä arkisessa elämässä. Yhteiskunnan kyky toipua shokeista liittyy elimellisesti sen instituutioiden kuntoon, infrastruktuuriin sekä yhteistyökykyyn- ja kulttuuriin. Resilienssiä voidaan rakentaa luomalla käytänteitä jatkuvaan ennakointiin niin yhteiskunnassa kuin yrityksissäkin. Resilienssin kannalta tärkeää yhteiskunnalle on riittävän laaja elinkeinorakenne ja yritys-pohja. Yrityksillä puolestaan tulisi olla kyvykkyyttä ennakoita tulevaa ja iteroida strategiaa nopeasti vaihtuvissa tilanteissa. Hitaan kasvun tai laman aikana julkinen sektori voisi jopa tukea yrityksiä ennakoinnissa ja työkalujen rakentamisessa laman yli pääsemiseksi. Resilienssin kannalta tärkeää on myös osaava ja koulutettu väestö, joka pystyy toimimaan hyvin erilaisissa tilanteissa.

Kun maailma keväällä 2020 on siirtynyt koronaviruksen aiheuttamaan erityistilanteeseen, ovat shokit sekä yhteiskuntien ja talouden haavoittuvuudet erityisen tärkeitä tutkimuskohteita. Useat ennakointia tekevät tahot ovat kuluneella

vuosikymmenellä varoittaneet erilaisista tapahtumista, jotka voivat lamauttaa mittavalla tavalla yhteiskunnat ympäri maailmaa. Tässä mielessä globaali pandemia ei ole suuri yllätys, vaan asia, jota on pidetty muiden globaalien riskien kanssa yhtenä mahdollisena shokkiskenaariona yhteiskunnille.

Kun halutaan päästä käsiksi epävarmuuksiin tulevaisuustyöskentelyssä, voi tehdä esimerkiksi seuraavia toimia:

- 1 Kuuntele laajaa joukkoa eritaustaisia asiantuntijoita.
- 2 Uskalla haastaa omat oletuksesi ja olemassa olevat strategiasi.
- 3 Käytä systemaattista prosessia ja metodologiaa opiskellessasi epävarmuustekijöitä ja yllätyksiä.
- 4 Tähtää konkreettisiin toimenpiteisiin tulosten valossa.

Vuoden 2020 pandemia tulee varmasti muuttamaan globaalia taloutta ja on täysin epävarmaa, millaisesta aikajänteestä ja rakenteellisesta muutoksesta puhutaan. Vielä vuonna 2019 globalisaatio näytti vielä osin kiihtyvän, vaikka mustia pilviä oli jo ilmassa. Kansainvälisen kaupan, pääoman, informaation ja ihmisten liikkuvuus yli rajojen ylsi korkeimmalle tasolle sitten vuoden 2007, jolloin luku oli vielä korkeampi. Silti samanaikaisesti globalisaation aste on todennäköisesti pienempi kuin ihmiset kuvittelevat. Ihmiset ja tuotteet pysyvät lokaaleina. Vain 20 prosenttia maailman taloustuotannosta menee vientiin, 7 prosenttia maailman puhelinliikenteestä (myös internetin yli) ylittää rajoja ja vain 3 prosenttia maailman väestöstä asuu kotimaansa ulkopuolella.<sup>5</sup> Tosin on huomioitava, että kotimaansa ulkopuolella asuvien osuus maailman väestöstä on suurempi kuin koskaan aiemmin ja määrän ennustetaan kasvavan erityisesti ilmastokriisin seurauksena.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Casti, Ilmola, Rouvinen, Wilenius (2011)

<sup>6</sup> Altman, Ghemawat & Bastian (2019)

<sup>7</sup> National Intelligence Council (2017)

Maailman kauppajärjestö wto puolestaan raportoi syksyllä 2019, että uusien poliittisten, tuontia rajoittavien ratkaisujen määrä nousi nopeasti 37 prosenttia viime vuoden aikana maailman suurimmissa talouksissa. wto:n mukaan rajoituksilla on suuria vaikutuksia maailmantalouden kehiti-

tymiselle, sillä kasvavat rajoitteet painavat talouden kasvu-prosenttia kohti nolaa. WTO myös arvioi, että uusien kaupan esteiden pystyttäminen jatkuu edelleen.<sup>8</sup>

Globaalit riskit tulevat yhä todennäköisemmiksi, mutta halu torjua niitä yhdessä näyttää puuttuvan. Sen sijaan eroavaisuudet korostuvat ja valtioiden välisen voimapolitiikan ja nousevan nationalismin myötä tämä trendi näyttää edelleen vahvistuvan. Ajatus *take back control* resonoi monessa maassa. Samaan aikaan monessa maassa poliittiset voimat käytetään kansallisen tason ongelmanratkaisuun globaalien ongelmien ratkaisun kustannuksella. Riskinä on se, että globaalit ongelmat jatkavat kasvuaan ja niiden torjuminen tulee koko ajan vaikeammaksi.<sup>9</sup> Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD on jo 2010-luvun alussa ennakoinnut, että yllättävät ja äkilliset tapahtumat joilla on globaaleja vaikutuksia tulevat yleistymään, ja näiden tapahtumien vaikutukset voimistumaan globaalin keskinäisriippuvuuden myötä. Ennakoinnin alalla näitä tapahtumia kutsutaan mus-tiksi joutseniksi, disruptioiksi tai shokeiksi.<sup>10</sup>

## Valta keskittyy globaalisti: Yhdysvaltojen ja Kiinan suurvaltakilpailua käydään sekä perinteisesti että uusin keinoin

Länsimaiden johtama globaali maailmanjärjestys on katoamassa sellaisena kuin se on tunnettu. Globaalista kompleksisesta toimintaympäristöstä nousevat kaksi kilpailevaa jättiläistä: Yhdysvallat ja Kiina.<sup>11</sup>

Kiinan nousu Yhdysvaltojen rinnalle suurvaltapelissä liittyy ennen kaikkea sen kapasiteetin kasvun valtavaan nopeuteen. Yhdysvallat ja Kiina ovat nyt tasoissa useissa taloudellista suorituskykyä mittaavilla mittareilla, kuten bruttokansantuotteella verrattuna ostovoimaan ja kaupan volyyymilla. Kiinan talous jatkaa kasvuaan 4-7 prosentin

vuosivauhtia verrattuna Yhdysvaltojen 2–3 prosentin vuosivauhtiin. Kiinan bruttokansantuote mitattuna ostovoi-  
malla ohitti Yhdysvallat jo 2010 ja todennäköisesti tuplaan-  
tuu Yhdysvaltoihin nähden vuoteen 2030 mennessä. Kiinan  
kasvun vauhti kuvaa hyvin myös Aasian kasvavan keskiluok-  
kan trendiä. Vuoteen 2030 mennessä 70 prosenttia kiinalai-  
sista tulee nousemaan keskiluokkaan ja Aasian väestön ylei-  
sesti odotetaan edustavan vuoteen 2030 mennessä peräti 66  
prosenttia maailman keskiluokasta.<sup>12</sup>

Yhdysvallat on koko 2010-luvun kohdistanut kansainväli-  
sen politiikan prioriteettejaan yhä enemmän kotimaiselle ää-  
nestäjäkunnalle ja vetäytynyt globaalin johtajan roolistaan.  
Tulevaisuuden näkökulmasta onkin erittäin kiinnostavaa,  
millaisiksi nousevat ja kehittyvät taloudet tulevat globaaleja  
instituutioita muokkaamaan vai perustavatko ne kokonaan  
omat instituutionsa.

Merkkejä tästä on jo Kiinan osalta. Talouden puolelta esi-  
merkiksi voi nostaa Asian Infrastructure Investment Bankin  
tai New Development Bankin. Globaalia infra-  
struktuuria Kiina puolestaan rakentaa Belt and  
Road -hankkeella, eli uudella Silkkiteillä, jonka  
avulla Kiina pyrkii avaamaan saumattoman  
kauppareitin maitse ja meritse Euraasiaan ja  
Eurooppaan. Yli 80 maata on jo allekirjoitta-  
nut kumppanuussopimuksen. Kiina sekoittaa-  
kin taitavasti vallankäytön tapaa. Se ei ole et-  
sinyt liittolaisia samalla perinteisellä tavalla  
kuin esimerkiksi Yhdysvallat, vaan se on hyö-  
dyntänyt strategisia kumppanuuksia, joiden  
kautta se pyrkii rakentamaan luottamusta ja  
kanssakäymistä ympäri maailmaa.<sup>13</sup>

Erityisen kiinnostavaa Yhdysvaltojen ja  
Kiinan kilpailun näkökulmasta on se, että tällä  
hetkellä suurvaltapeliä käydään myös tekno-  
logiasta. Internet alustana on kilpailtu, mutta

- 8  
World Trade Organization (WTO)  
(2019)
- 9  
World Economic Forum (2019a)
- 10  
OECD: Reviews of Risk Management  
Policies (2011)
- 11  
Creutz, Iso-Markku, Raik &  
Tiilikainen (2019)
- 12  
Kharas (2017)
- 13  
Creutz, Iso-Markku, Raik &  
Tiilikainen (2019)

myös uudet teknologiat kuten 5G, tekoäly, nanoteknologia ja robotiikka ovat kietoutuneet geopolitiisiin, taloudellisiin ja kauppaan liittyviin intresseihin. Uuden vuosituhanen infrastruktuuri rakentuu digitaalisen liikenteen varaan. Ei ole lainkaan yhdentekevää, kenen alustoilla digitaalinen dataliikenne, kauppa ja ihmisten väliset yhteydet kulkevat. Infrastruktuurin hallinta varmistaa johtoaseman niin maailmantaloudessa kuin politiikassa. Se, kenen käsissä internetin ja teknologian kehitys on, määrittää paljon myös demokratian tulevaisuutta.

Kiina onkin määrätietoisesti pyrkinyt hakemaan maailman teknologista johtoasemaa itselleen ja irrottautumaan riippuvuudesta amerikkalaisiin teknologiayhtiöihin.<sup>14</sup> Kiinassa on netin käyttäjiä tällä hetkellä enemmän kuin missään muussa maassa. Kiina myös hyödyntää käyttäjien valtavaa volyymia, kotimaista lainsäädäntöä, innovaatiota ja ulkopoliittikkaa rakentaakseen läpäisemättömän kyberturvallisuusjärjestelmän. Samoin se pyrkii ottamaan lisää valtaa internetin hallinnoinnissa, saamaan lisää maailmanluokan yhtiöitä omille alustoilleen ja johtamaan maailmaa kehittyneissä teknologioissa. Nuorten suosiossa oleva TikTok on ensimmäinen kiinalainen somealusta, joka on lyönyt globaalisti läpi somemarkkinoilla. Kiinan nousu kybersupervallaksi ei ole mitenkään itsestäänselvää. Silti Kiinan koko ja teknologinen edistys antavat sille paljon etua. Se pääsee myös luomaan kyberavaruudesta oman kuvansa. Jos näin tapahtuu, internet tulee todennäköisesti olemaan huomattavasti vähemmän globaali ja avoin, sillä Kiinan valtion näkemys keskustelunvapaudesta ja tiedon saatavuudesta on hyvin toisenlainen kuin länsimainen. Myös kiinalaiset sovellutukset ja digitaaliset laitteet yleistyvät.

Demokratiaa globaalisti seuraava Freedom House on nimennyt Kiinan levittämät digitaaliset toimintatavat vakavaksi uhaksi demokratialle.<sup>15</sup> On toki syytä muistaa, että in-



ternetin ongelmat eivät rajaudu länsimaiden ulkopuolelle. NSA:n laaja kansalaisten valvonta Yhdysvalloissa sekä epäselvyydet sosiaalisten medioiden keräämän datan käytöstä ovat esimerkkejä yhdysvaltalaisten ja eurooppalaisten ongelmista samojen asioiden kanssa.

Niin sanottua pehmeää eli kulttuurista valtaa Kiina puolestaan käyttää esimerkiksi hankkimalla kumppaneita strategisesti ympäri maailmaa ja rahoittamalla muun muassa tiedettä tai kulttuuria avokätisesti. Kiinan pehmeän vallankäytön pussiin ovat pelanneet ennen kaikkea Euroopan ja Yhdysvaltojen sisäiset ongelmat.

Vaikka kiinalaista yhteiskuntamallia ei perinteisesti ole lännessä koettu houkuttelevaksi, on Kiinan taloudellinen nousu ollut niin merkittävää, että Kiinan valtio on lanseerannut oman *Chinese Dream* -terminsä vaihtoehdoksi Yhdysvaltojen tarjoamalle unelmalle. Kun Eurooppa ja Yhdysvallat kipuilevat taloudellisen epävarmuuden, vähenevän sosiaalisen liikkuvuuden, taloudellisen eriarvoisuuden ja työllisyysongelmien kanssa, saa Kiinan yhteiskuntamalli jalansijaa kehittyvissä maissa.<sup>16</sup> Tuleville vuosikymmenille globaaliin maailmanjärjestykseen antaa leimansa kuitenkin se, että Kiina ei ole sitoutunut kunnioittamaan ihmisoikeuksia, hyvää hallintoa, demokratiaa tai hallinnon läpinäkyvyyttä. Sen omassa retoriikassa tämänkaltaiset arvot korvaavat konfutselaiset arvot, kuten harmonia, yhtenäisyys, rinnakkainen yhteiselo (co-existence) ja jaettu vauraus.<sup>17</sup>

Länsimaat puolestaan kipuilevat pandemiasta selviämisen, demokratian haasteiden, teknologian luoman epävakauden, sosiaalisen eriarvoistumisen ja hitaan talouskasvun ajassa. Länsimaisten demokratioiden sisäisistä ongelmista on tulossa yhtä lailla globaalia toimintakenttää muuttava voima.

<sup>14</sup>  
Foreign Affairs  
(2018, lokakuu)

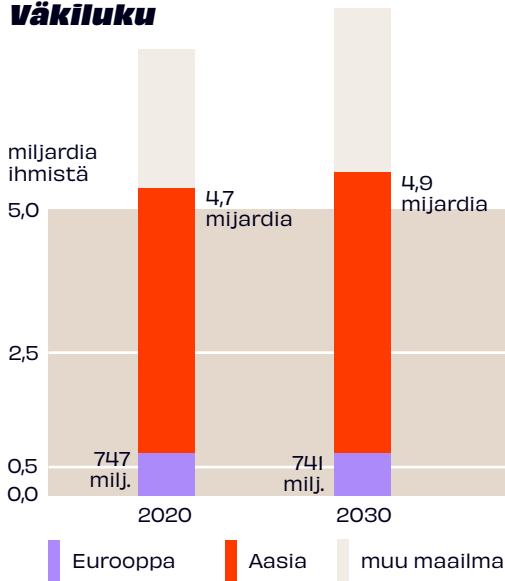
<sup>15</sup>  
Freedom House (2019)

<sup>16</sup>  
The Diplomat (18.11.2017)

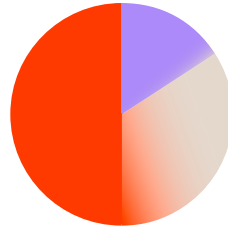
<sup>17</sup>  
De Wijk (2016)

# Eurooppa ja Aasia lukuina<sup>18</sup>

## Väkiluku

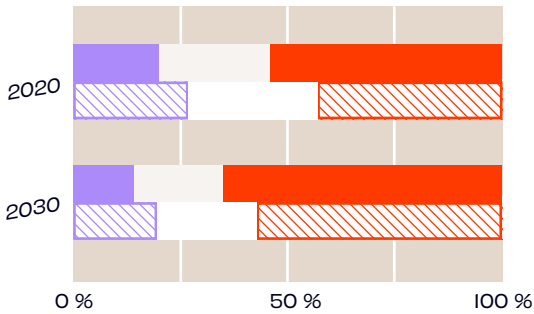


## Talous



Vuonna 2020 Aasian talouksien osuus ylittää ostovoimalla mitattuna puolet koko maailman bruttokansantuotteesta. EU:n osuus on noin 16 prosenttia.

## Keskiluokka



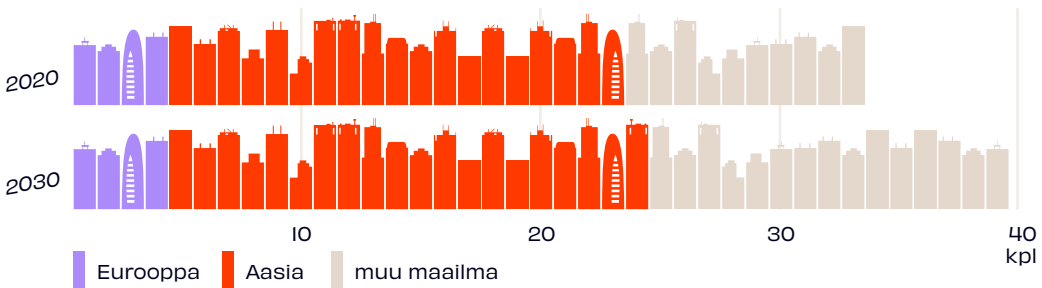
### Keskiluokan osuus koko maailman keskiluokasta:

Legend: Eurooppa (purple), muu maailma (grey), Aasia (orange)

### Keskiluokan kulutuksen osuus koko maailman keskiluokan kulutuksesta:

Legend: Eurooppa (purple), muu maailma (grey), Aasia (orange)

## Megakaupungit



## **Eurooppa ja teknologian kolmas tie?**

Teknologiasta käydään tällä hetkellä globaalia kamppailua. Kiinan autoritaarinen visio kansallisesta ja julkisen vallan hallitsemasta internetistä haastaa Yhdysvaltojen näkemystä yksityisille markkinoille pohjaavasta globaalista internetistä. Toisaalta monia yhdysvaltalaisia teknologiajättejä kritisoidaan vastuun välttelystä esimerkiksi disinformaation ja vihapuheen osalta sekä käyttäjien yksityisyyden loukkaamisesta. Internetin lisäksi myös uusiin teknologioihin kuten tekoälyyn ja alustatalouteen liittyy kysymyksiä yksilön oikeuksista ja sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta.

Euroopassa on pohdittu, voisiko Eurooppa tarjota tulevaisuudessa jonkinlaisen teknologian "kolmannen tien". Visiossa teknologiaa sekä kehitetään että hyödynnetään voimakkaasti *public-private-people*-ajattelun kanssa. Silloin sekä julkiset että yksityiset tahot osallistuvat teknologian kehittämiseen. Ajattelussa korostuvat teknologian hyödyntäminen sekä demokratian, talouden että ihmisten elämän parantamiseksi. Eettiset keskustelut ja näkemys yhteisestä hyvästä olisivat tällaisessa visiossa tärkeä osa teknologian kehittämistä.<sup>18</sup>

18

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019),  
The Financial Times  
(26.3.2019),  
Statista (2019),  
Kharas (2017), Razvadauskas  
(2018)

19

Medium: Business (20.2.2019)

## Valta hajautuu globaalisti ja sitä käyttävät uudet toimijat

Nähtävissä on vallan keskittymisen, autoritaaristen johtajien ja voimakkaan valtion paluu globaalia toimintaympäristöä luonnehtivaksi voimaksi. Samaan aikaan on löydettävissä myös voimakas vastatrendi, joka haastaa vallan keskittymistä ja suurvaltakilpailua.

Esiin ovat nousseet toimijat, joilla ei ole virallista valtaa, mutta jotka kykenevät haastamaan valtioiden valtaa ja jopa globaalia järjestystä. Samalla ihmisten yksilöllinen vaikutusvalta kasvaa edelleen uuden viestintäteknologian myötä. Valtioiden valta sekoittuu monimutkaiseen toimintaympäristöön, jossa joukko yksilöitä tai yhden asian ympärille muodostunut liike voi haastaa keskustelua ja totutun valtahierarkian. Tällaisia liikkeitä on syntynyt muun muassa ilmastokriisin ja ihmisoikeuksien ympärille. Uusia liikkeitä tai toimintaa voi syntyä myös globaalien korporaatioden, uskonnollisten liikkeiden tai kansalaisyhteiskunnan toimijoiden ympärille. Kansainvälistä järjestystä voivat muuttaa myös kaupungit, jotka kaupungistumisen megatrendin myötä keräävät yhä enemmän vaikutusvaltaa sekä paikallisesti, kansallisesti että globaalisti. Myös terroristi- ja rikollisjärjestöt pystyvät toimimaan muuttuvassa ja hajautuneessa ympäristössä helpommin. Lista voidaan lisätä myös hallitustenväliset järjestöt ja vaikutusvaltaiset ihmiset sekä erilaiset hybridi-vaikuttamisen muodot.<sup>20</sup>

Kaiken kaikkiaan vallankäyttö muuttuu vaikeammaksi sen myötä, mitä useampi toimija pystyy käyttämään valtaa. Vallan hajautuminen antaa kuitenkin myös ennennäkemättömiä mahdollisuuksia nostaa globaalille agendalle asioita, jotka syntyvät ihmisten tarpeista ja toiveista liittyen näiden omaan turvallisuuteen. Esimerkiksi rauhanneuvotteluissa on nähtävissä heikkoja signaaleja siitä, että agendat ovat muuttumassa suurvaltojen intresseistä kohti paikallisten ihmisten omia tarpeita ja yhteistä dialogia. Osallistumisen ja osallis-

tamisen kautta voidaan luoda kestävää vakautta niillä ehdoilla, jotka ihmisille aidosti ovat tarpeen.<sup>21</sup> Ilmastokriisin torjunnassa **Greta Thunbergin** johtama globaali nuorten rintama on muuttanut keskustelua. Ihmisten valintoihin ja teknologian tarjoamiin ratkaisuihin keskittymisen sijaan on siirrytty haastamaan päättäjiä rajustikin. Diskurssi on muuttunut, koska keskusteluun on tullut mukaan sukupolvi, joka joutuu maksamaan poliittisten toimenpiteiden hinnan.<sup>22</sup> Muutos on merkittävä, vaikka näkemättä on millaisiksi toimenpiteiksi vaatimukset aidosti muuttuvat.

Muita uudenlaisia vaikuttamisen keinoja ovat esimerkiksi informaatiovaikuttaminen, hybridiuhat ja kybersota. Hallitusten, yritysten ja organisaatioiden on välttämätöntä ymmärtää näitä vaikuttamisen tapoja. Niiden täytyy myös luoda uudet keinot, jotta ne kykenevät vastaamaan muuttuneen tilanteen luomiin kriiseihin. Edelman Trust Barometerin globaalissa luottamuskyselelyssä peräti 76 prosenttia ihmisistä oli huolissaan valeutisten käyttämisestä hyökkäyksenä yhteiskuntaa kohtaan.<sup>23</sup>

Globaali tulevaisuus riippuu pitkälti siitä, miten yksilöt, ryhmät, yhteiskunnat ja hallitukset pystyvät uudelleen neuvottelemaan odotuksensa poliittisesta järjestyksestä. Elämme ajassa, jota luonnehtivat sekä vahvat valtiot että vahva hajautunut yksilöiden ja ryhmien harjoittama vallankäyttö. Ratkottavana on vaikeita ongelmia ilmastokriisiin, elinolojen radikaaliin huononemiseen, sukupolvien väliseen oikeudenmukaisuuteen ja teknologioiden luomiin haasteisiin liittyen. Kyetääkö tulevaisuudessa luomaan sellaista globaalia poliittista toimintaa, joka mahdollistaa ongelmien ratkaisemisen? Vai onko edessä väistämättä ajautuminen kohti uusia konflikteja? Vastauksia ei vielä ole.

20  
Creutz, Iso-Markku, Raik &  
Tiilikainen (2019)

21  
CM:n johtaja Tuija Talvitie,  
haastattelu, 11.12.2019

22  
Hanna Nikkanen, haastattelu,  
16.11.2019

23  
Edelman Trust Barometer 2020  
(2020)

# Politiikka: liike haastaa koneiston

Toisin kuin kylmän sodan päättymisen jälkeen Euroopassa ja Yhdysvalloissa toivottiin, 2010-luku ei ole ollut demokratian voitonjuhlaa. Demokratian toteutumista eri puolilla maailmaa seuraava Freedom House raportoi vuonna 2019, että demokratian taso oli laskenut peräti 13 vuotta peräkkäin kaikkialla maailmassa. Kaikilla tutkittavilla alueilla Aasian-Tyynenmeren aluetta lukuunottamatta vuoden 2018 mittaus tulokset olivat huonommat kuin vastaavat mittaus tulokset vuonna 2005.<sup>24</sup>

Arvoihin ja identiteettiin perustuvat jännitteet tulevat näkyviin eri tavoin eri paikoissa. Monet poliittiset johtajat ja yhteisöt kokevat, että ne ovat menettäneet kontrollin joko maan sisäiseen kehitykseen tai maiden ulkopuolisiin tekijöihin liittyen. Vastavetona ne pyrkivät vahvistamaan valtiota, turvallisuutta ja itsemääräämisoikeutta. Samalla vallan hajautuminen ja uudelleen muotoutuminen haastaa totuttuja vallankäytön tapoja. Poliittinen keskusta tyhjenee, sillä poliittisen jakautumisen vuoksi tulevaisuuden kysymykset syntyvät kauempana keskustasta.<sup>25</sup> Uusia poliittisiä voimia voi luonnehtia sanalla *liike* ja perinteisiä voimia sanalla *koneisto*. Miksi näin on tapahtunut ja mitä se tarkoittaa?

# Politiikan koneet ruksuttavat tyhjinä

Länsimaissa äänestysprosentit ja puolueiden jäsenmäärät ovat olleet laskussa jo pitkään. Tällä hetkellä esimerkiksi pohjoismaalaisista puolueisiin kuuluu vain 4–5 prosenttia kunkin maan kansalaisista.<sup>26</sup> Luvut ovat hyvin samankaltaisia ympäri Eurooppaa ja erittäin pieniä siihen nähden, että puolueet käyttävät edustuksellisessa demokratiassa merkittävää valtaa.

Edustuksellisen demokratian heikkenemisen syitä on pohdittu paljon. Länsimaissa puolueet syntyivät yhteiskuntien tuotanto- ja luokkarakenteiden ympärille. Useiden maiden puoluekartta on 2000-luvun alkupuolelle asti muistuttanut 1900-luvun luokkarakennetta maanviljelijöineen, työväenpuolueineen ja porvaririllisine puolueineen. Puolueiden asema sosiaaliluokkien yhdistäjänä tai identiteetin tuottajana on kuitenkin heikentynyt. Luokkapuolueista on siirrytty selkeämmin yleispuolueisiin.<sup>27</sup> Näitä yleispuolueita voidaan luonnehtia koneistopuolueksi, sillä ne toimivat varmaotteisesti, vastaavat oman logiikkansa mukaisesti eteen tuleviin kysymyksiin ja pyrkivät puhuttelemaan mahdollisimman laajaa äänestäjäkuntaa toimimalla poliittisen kentän keskivaiheilla.

Puolueiden tyhjentyminen vahvoista ideologisista tai identiteettiä tuottavista kysymyksistä on kuitenkin samaan aikaan suuri syy niiden kriisiin. Jo edesmennyt politiikan tutkija **Peter Mair** on esimerkiksi vertaillut eri maiden puoluejärjestelmiä ja tullut siihen tulokseen, että syy politiikan kriisiin on oikeastaan politiikan sisällä. Maailman muuttuessa politiikka ei kykene reagoimaan riittävän nopeasti, vaan politiikan sisäiset rakenteet ohjaavat politiikkaa väärään suuntaan.

Politiikka ja poliitikot ovat viime vuosikymmeninä irtautuneet merkittävästi kansalaisista ja kansalaisyhteiskunnasta tehdessään päätöksiä sisäisen logiikkansa mukaan.<sup>28</sup> Poliittinen koneisto on tullut tärkeämmäksi kuin aito yhteys äänestäjäkuntaan.

Edustuksellisuus toimii demokratiassa kahdella tavalla. Ensimmäisessä tavassa on kyse kansalaisten itse toteuttamasta vallasta ja hallinnosta (governing by people). Siinä puolueet nähdään kansanliikkeinä ja poliitikot valitaan tehtävänsä kansalaisina, ei asiantuntijoina.

<sup>24</sup>  
Freedom House (2019)

<sup>25</sup>  
World Economic Forum (2019a)

<sup>26</sup>  
Demker, Heidar  
& Kosiara-Pedersen (2020)

<sup>27</sup>  
Westinen (2016)

<sup>28</sup>  
Mair (2013)

Toisessa tavassa kyse on kansalaisten puolesta toimeenpanevasta vallasta ja hallinnasta (governing *for* people). Siinä puolueet ja poliitikot hoitavat yhteiskunnan asioita ikään kuin palveluksena kansalaisille. Viime vuosikymmeninä eurooppalaisissa demokratioissa on korostunut kansalaisten puolesta hallinnoiminen kansalaisten itse toteuttaman hallinnan kustannuksella. Poliitikassa ja päätöksenteossa on korostunut asiantuntijuus. Ihmisillä ei ole välttämättä ollut mahdollisuuksia osallistua poliittiseen keskusteluun arkijärjellä. Tämä kehitys on esimerkiksi Mairin mukaan näkynyt viime kädessä puolueiden kyvyttömyytenä rakentaa uusia ratkaisuja. Uusien ratkaisujen avulla kyettäisiin ratkaisemaan kansalaisten elämää aidosti liikuttavat huolet ja luomaan tilaa ihmisten itse toteuttamalle hallinnalle.

Vuosikausia politiikkaa on siten kuvannut koneistotrendi. Se on kuitenkin saanut voimallisen haastajan. Koneiston vastapainoksi on syntynyt liike. Liikkeessä ihmiset organisoituvat uudenlaisten, heille merkityksellisten asioiden ympärille.

## Liike haastaa koneiston

Vaikka politiikassa on viime vuosina puhuttu *demokratian kriisistä*, ei asia ole aivan yksiselitteinen.

Mikäli hyväksytään ajatus, että ihmiset ovat vieraantuneet perinteisten koneistopuolueiden agendasta, voidaan myös ajatella, että ihmisillä on tarve poliittisen tyhjän tilan täyttämiseen. Valta haastetaan ja keskusteluun nousevat ne asiat, jotka ihmisiä koskettavat.<sup>29</sup> Tässä mielessä kyse ei ole demokratian kriisistä vaan osoitus sen elinvoimasta ja kyvystä kanavoitua ihmisten tarpeisiin. Demokratia vaatii toimiakseen vallan jatkuvaa haastamista. Sen täytyy muuntautua päätöksiksi nimenomaan niissä asioissa, jotka ihmisiä koskettavat ja liikuttavat.

Tämä johtaa väistämättä uudenlaisten poliittisten jakolinjojen ja erojen piirtämiseen, jotka ovat poliittisen keskustan osalta liudentuneet.<sup>30</sup> Demokratian disruptioiden voidaan siis katsoa myös olevan ihmisten voimannäyttöä. Valta tulee ihmisiltä eikä lopulta kuulu kenellekään. Yhteiskunnan arkitekhti on avoin ja se uudistuu konfliktin kautta.

Politiikan kone, eli puolueet, eivät voi kulkea ilman sille välttämätöntä energiaa; liikettä ja ihmisiä. Nyt 2020-luvun



alussa politiikan energia ja liike piirtyvät poliittiselle kartalle uudella tavalla.

Tällä hetkellä etenkin identiteetin ja arvojen ympärille asettuvat kysymykset näyttävät olevan voimakkain poliittista karttaa muokkaava voima.<sup>31</sup> Kysymykset liittyvät nationalismiin, uskontoon, kansallisuuteen, ilmastoon, sukupuoleen, tasa-arvoon, vähemmistöjen asemaan ja vapauden eri muotoihin. Uusia poliittisia jakolinjoja myös vahvistavat ilmiöt, jotka liittyvät sukupolvien välisiin eroihin, kokemukseen taloudellisesta epävarmuudesta sekä eriarvoistumisesta.

Euroopassa ja muualla maailmassa on nähtävissä trendi, joka irrottaa vaalivoittoja saavat liikepuolueet perinteisistä ideologisista kehikoista. Ne ryhmittyvät eri tavoin vastaamaan niihin huoliin, joista liikkeiden johtajat sanovat perinteisten koneistopuolueiden irronneen. Ranskan vuoden 2017 vaaleissa uuden En Marché -puolueen **Emmanuel Macron** voitti presidentinvaalit. Saksassa sekä kristillisdemokraatit että sosiaalidemokraatit ovat kärsineet mittavia tappioita ja äärioikeistolainen Vaihtoehto Saksalle on noussut kolmanneksi suurimmaksi puolueeksi Saksan liittopäivillä. Italiassa vuoden 2018 vaaleissa keskustaoikeisto ja keskustavasemmisto saivat vähemmän kuin viidennesen äänistä, joka johti koalitiollahitukseen populistisen Viiden tähden liikkeen ja laitoikeistolaisen Lega-puolueen kesken. Suomessa Perussuomalaiset ovat kasvaneet koko 2010-luvun ja nyt nousseet gallupeissa peräti suurimmaksi puolueeksi. Brasiliassa pitkään vallassa olleet keskittien puolueet joutuvat väistymään äärioikeistolaisen **Jair Bolsonaro** tieltä. Yhdysvalloissa presidentti **Donald Trump** ja Iso-Britannian **Boris Johnson** ovat osa suurta populistista trendiä. Äärioikeiston ja populistien vastapainoksi myös liikepuolueiksi luettavat vihreät puolueet ovat ottaneet suuria voittoja ympäri Eurooppaa ja nousseet merkittäväksi poliittiseksi voimaksi haastajapuolueen asemasta.

Uudet liikepuolueet vastaavat joihinkin tarpeisiin, joita vanhat koneistopuolueet eivät onnistu nostamaan politiikan agendalle. Poliitiikan arvoihin ja identiteettiin perustuvat jakolinjat eivät kuitenkaan ole millään tavalla uusia, vaan ne näyttävät syntyneen jo 1960-luvulla.<sup>32</sup>

Poliitiikan tutkijat **Ronald Inglehart** ja **Pippa Norris** ovat seuranneet vuosikymmeniä arvojen kehittymistä World Values Survey -kyselyn avulla ja todenneet, että tulotason ja

<sup>29</sup>  
Bilakovics (2013)

<sup>30</sup>  
Martin (toim.) (2013)

<sup>31</sup>  
Norris & Inglehart (2019)

<sup>32</sup>  
Norris & Inglehart (2019)

sosiaaliluokan merkitys äänestyspäätöksissä on ollut laskussa jo 1960-luvulta alkaen. Jo tuolloin arvo-, kulttuuri- ja identiteettipoliittiset kysymykset alkoivat näkyä suurissa arvotutkimuksissa ja myös politiikassa.

Kehityksen voidaan katsoa saaneen alkunsa 1960–1970-lukujen kulttuurisesta murroksesta, jolloin uudet sukupolvet nostivat naisten ja vähemmistöjen asiat sekä ympäristöasiat poliittiselle agendalle. Myöhemmin agendalle ovat nousseet tasa-arvo, sekularisaatio, sukupuolten moninaisuuteen ja seksuaaliseen vapauteen liittyvät asiat sekä aborttioikeus.

Tälle trendille on syntynyt voimakas vastatrendi, jota luonnehtii kaipuu autoritaariseen hallintaan, konservatiiviset arvot sekä nationalismin kannatus. Yhdysvaltojen presidentinvaalien aikaan Donald Trump ymmärsi, että kulttuuriset uhat liikuttavat republikaanien syviä rivejä paljon voimakkaammin kuin vapaakauppa tai veronalennukset. Vaalien aikaan jopa 65 prosenttia valkoisista amerikkalaisista ilmoitti olevansa valmis ”äänestämään puoluetta, joka ajaisi maahanmuuton rajoittamista, lupaisi työtä amerikkalaisille työntekijöille, varjelsi kristillistä perintöä ja pysäyttäisi islamin aiheuttaman uhan.”<sup>33</sup>

Perinteisten arvojen vastatrendi on ollut nähtävissä World Values Surveyn aineistoista jo pitkään, mutta trendin mobilisoituminen toiminnaksi, poliittiseksi liikkeeksi ja puolueiksi on tapahtunut vasta 2000-luvulla. Toden teolla nämä liikkeet ovat nousseet poliittiseksi voimaksi 2010-luvulla, ja niiden nousua on usein siivittänyt voimakas internetistä noussut liikehdintä ja keskustelu.

Suurten arvo-otantojen valossa näyttää, että liberaali puoli mobilisoitui poliittisesti huomattavasti varhaisemmin ja innokkaammin kuin konservatiivinen puoli. Tämä näkyi myös länsimaisessa, etenkin yhdysvaltalaisessa politiikassa sen suhteellisen liberaalina valtavirtana 1960-luvulta alkaen. 2000-luvun alkupuolen tutkimuksessa näkyy kuitenkin, että arvokartoituksessa nykyinen poliittinen jako näkyi jo tuolloin.

Kartoituksesta kuitenkin ilmeni myös se, etteivät konservatiivisia arvoja kannattaneet halunneet osallistua esimerkiksi kansalliseen politiikkaan tai esiintyä yhtä hanakasti politiikan areenoilla kuin liberaaleja arvoja kannattaneet. Liberaalien arvojen kannattajat vastasivat arvokyselyissä edistävänsä asiaansa mielellään politiikan ja yhdistysten kautta, toisin kuin konservatiivisten arvojen kannattajat, jotka toimivat mieluiten esimerkiksi kirkon tai lähiyhdistysten puitteissa. Tuolloin tutkijat pohtivat, kuinka kauan me-

## ***Identiteetti***

Poliittisen järjestelmän murrokseen liittyvää identiteettipolitiikan nousua on kuvannut filosofi **Francis Fukuyama** teoksessaan *Identity*. Identiteettipolitiikan perimmäistä polttoainetta on Fukuyaman mukaan *thymos*, ihmisen luontainen kaipuu tunnustukselle ja kunnialle. Kaipuu tunnustukseen näkyy postmodernissa poliittisessa järjestelmässä oman itsensä voimaannuttamisena sekä oman viiteryhmän kunnianpalautuksena. Sosiaalisen median välineet ja mekanismit mahdollistavat tämän voimaantumisen ja itsensä kuulluksi tekemisen tehokkaammin ja vaikuttavammin kuin koskaan historiassa aiemmin. Identiteettipoliittisessa ajassa parhaiten Fukuyaman ajattelun mukaan pärjäävät ne puolueet, jotka osaavat valjastaa ja kanavoida parhaiten tätä voimaantumisen tarvetta.<sup>34</sup>

nee, että konservatiivisten arvojen kannattajat mobiloituvat poliittisesti.<sup>35</sup> Vielä 2000-luvun alussa ne olivat vailla edustuksellista poliittista kaikupohjaa verrattuna viime vuosikymmeneen.

Kiinnostavaa politiikan uusien arvolinjojen muodostumisessa on myös niiden kiteytyminen yksittäisten kysymysten ympärille sen sijaan, että käsiteltäisiin laajoja aihepiirejä. Äänestäjät näyttävät valitsevan puolueen sen mukaan, mikä niiden suhtautuminen on juuri itselle tärkeimpään asiaan. Esimerkiksi populististen puolueiden äänestäjät ryhmittyvät maahanmuuton ja EU:n ympärille, mutta voivat olla hyvinkin eri mieltä sosiaalisista tai esimerkiksi seksuaalivähemmistöjen asemaa koskevista kysymyk-

<sup>33</sup>  
Gest (2016)

<sup>34</sup>  
Fukuyama (2018)

<sup>35</sup>  
Flanagan & Lee (2003)

sistä puolueen kanssa. Nämä arvot ollaan kuitenkin valmiita sivuuttamaan itselle tärkeimmän asian perusteella.<sup>36</sup> Tämä asettaa suuren haasteen keskitietä kulkeville yleispuolueille, jotka pyrkivät tarjoamaan vastauksia laajalla rintamalla hyvin moniin erilaisiin kysymyksiin.

Perinteisten arvojen esiinmarssi todennäköisesti tarvitsi toteutuakseen uuden mobiiliteknologian. Uusi teknologia siirsi politiikan areenat kansalaiskokoontumisista, konferenssisaleista ja pääkaupungeista ensin internetin keskustelupalstoille ja sen jälkeen voimakkaina liikkeinä sosiaalisen median foorumeille. Facebookissa, Twitterissä, vaihtoehtomedioissa ja meemien loputtomassa ilotulituksessa vaatimukset mielipiteiden ja poliittisten näkemysten esittämisestä ottivat täysin uuden muodon. Yhtäkkiä oli mahdollista haastaa journalistisen median rooli ja portinvartijuus sen suhteen, kuka pääsee ääneen ja mitä voi sanoa. Myös poliittisten mielipiteiden terävöityminen ja äänestyspäätösten syntyminen yhden asian ratkaisun tarjoajien ympärille voi olla seurausta muuttuneesta, nopeasta viestintäympäristöstä. Jotta viestien tulvasta voi erottua, on valittava terävästi mitä sanoo. Uudet liikkeet ovat olleet tässä huomattavasti koneistopuolta taitavampia.

Arvojen muutos on ollut nähtävissä jo pitkään, ja niiden ympärille syntynyt poliittinen mobilisoituminen on ollut ehkä vain ajan – ja mahdollisesti teknologiaan liittyvä – kysymys. Uusi teknologia on muuttamassa yhteiskuntaa mittavasti. Myös poliittisesta hallinnasta on tullut yhä vaikeampaa ja hallitukset kaatuvat helposti, kun puoluekenttä on hajanainen ja vaa’ankielipuolueet pystyvät vaikuttamaan poliittisiin agendoihin ja lopputuloksiin voimakkaasti.

Teollinen vallankumous muutti yhteiskuntaa ja siirsi vallan säädyiltä eduskuntaan. Nyt on kiinnostavaa nähdä, kenelle edustuksellinen valta siirtyy ja mitkä ovat vallankäytön foorumit. Vanhat puolueet eivät ole juurikaan reagoineet jakolinjojen muutokseen, vaan ne kilpailevat edelleen perinteisen poliittisen akseliston kysymyksissä taloudesta ja sosiaalisesta ulottuvuudesta, vaikka äänestäjät haluaisivat ottaa kantaa toisenlaisiin kysymyksiin. Tästä seuraa helposti edustuksellisuuden ongelma, kun kansalaiset kyselevät arvojen perään, mutta puoluejärjestelmä ei tarjoa niille edustajaa.<sup>37</sup> Hyvän esimerkin tarjoaa esimerkiksi tasa-arvoisen avioliittolain syntyminen Suomessa, joka tarvitsi toteutuakseen kansalaisaloitteen ja sitä tukevan aktivistijoukon.

# Liberaali demokratia kaltevalla pinnalla

Politiikan perinteisten jakolinjojen murtuessa on esiin nousut myös huoli liberaalin demokratian haastamisesta. Huoli liittyy siihen, että uusilla nousevilla puolueilla ja liikkeillä voi olla myös agendoja, jotka kyseenalaistavat niitä periaatteita, joille länsimaiset liberaalit demokratiat ovat perustuneet. Nämä agendat voivat liittyä esimerkiksi oikeusvaltion periaatteisiin, ihmisoikeuksiin tai kansainvälisiin sopimuksiin, joiden pitäisi toimia ihmisten oikeuksien ja vapauksien takaajina. Länsimainen liberaali demokratia ei perustu pelkästään enemmistöihin; enemmistö ei voi yksin sanella kaikkea vähemmistöjen oikeuksista piittaamatta. Liberaalin demokratian hienous on sen kyky sovittaa yhteen erilaisia intressejä, jolloin kukaan ei saa kaikkea, vaan *kaikki* saavat *jotain*.

Demokratiat joutuvat myös pohtimaan suhdettaan tunteisiin politiikanteossa. Kun algoritmit nostavat esiin erityisesti sosiaalisen median tunteita herättäviä sisältöjä, ollaan myös politiikassa tekemisissä tunteiden kanssa intensiivisemmin.<sup>38</sup> Kuitenkin demokratiassa instituutiot ja lait ovat pyrkinet takaamaan, että kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti, ei mielivaltaan tai tunteisiin perustuen. Voikin olla, että järjestyttävän vallankäytön murroksen jäljiltä edessä on jälleen haastava tehtävä, joka liittyy tulevaisuuden kansalaisyhteiskuntaan. Jo antiikin filosofit näkivät, että demokratian ytimessä ovat sen kansalaiset ja heidän kykynsä käyttää valtaa. Kansalaisten on kyettävä hoitamaan valtiollisia tehtäviä vastuullisesti, koska he sekä hallitsevat valtiotaan että ovat sen alamaisia.<sup>39</sup> Voidakseen toimia demokratiassa kansalaisten on hallittava tämä kaksoisrooli. Kun internet ja sosiaalinen media ovat jakaneet valtaa instituutioilta kansalaisille, on kansalaisten käytettävä saatua valtaa vastuullisesti. Tämä edellyttää media- ja digilukutaitoa, kykyä hahmottaa yhtä näkökulmaa laajempia kokonaisuuksia ja osaamista toimia demokratian syvien periaatteiden mukaisesti.

Kun liike haastaa koneiston, on siis katsottava, ettei lapsi mene pesuveden mukana. Olemme kaikella todennäköisyydellä vasta aivan uuden ajanlaskun alussa. Poliitiikan mannerlaatat ovat liikkeessä ja 2050-luvulla poliittinen kartta tulee olemaan varmasti erilainen kuin se, mihin 1900-luvun lopulla totuimme.

36

Backlund & Jungar (2019)

37

Westinen,

Kestilä-Kekkonen

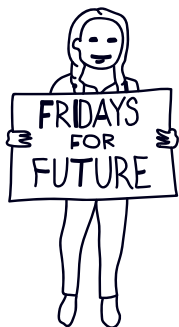
& Tiihonen (2016)

38

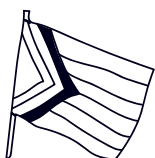
Knuutila (2019)

39

Alhanen & Perhoniemi (2017)



GREENPEACE



AMNESTY INTERNATIONAL



SAK

Green  
Alternative  
Libertarian



vasemmisto

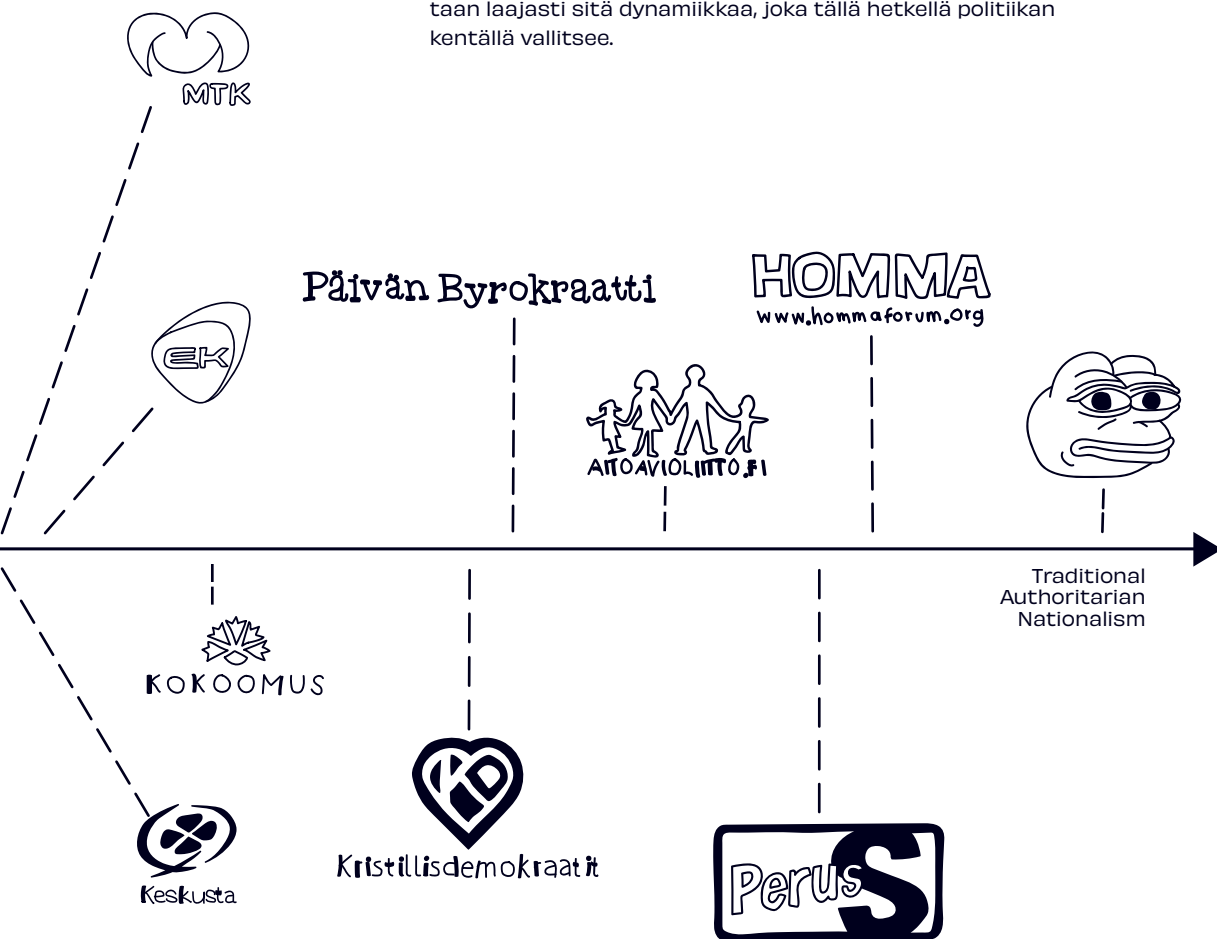


Vihreät

SFP  RKP

# GAL-TAN

Poliittista kenttää sosiokulttuurisiin arvoihin jakava GAL-TAN -jana hahmottaa politiikkaa tavalla, joka jakaantuu perinteisen oikeisto–vasemmisto -akselin sijaan janalle, joita kuvaavat sanat Green, Alternative, Libertarian eli vihreä, vaihtoehtoinen ja libertaari ja toisella puolella Traditional, Authoritarian ja Nationalism, eli perinteinen, autoritaarinen ja nationalistinen. Tälle akselille voidaan löyhästi sijoittaa keskelle perinteiset koneistopuolueet, jotka ovat lähestyneet toisiaan ja akselin laidoille vihreät ja oikeistopopulistiset puolueet. Näiden lisäksi janalla on erilaisia liikkeitä, jotka ovat päässeet määrittämään poliittista agendaa yhä voimakkaammin. GAL-TAN tuskin on sovellettavissa minnekään täydellisesti, mutta se on käyttökelpoinen, kun pohditaan laajasti sitä dynamiikkaa, joka tällä hetkellä politiikan kentällä vallitsee.



## Luottamus rytmihäiriön ajassa

Luottamus on demokratian toteutumisen ja taloudellisen toimeliaisuuden perusta. Ylipäättään kaikki vaativat yhteistoiminnan muodot lähiyhteisössä, työelämässä, politiikassa, tieteessä ja taiteessa edellyttävät ihmisten välistä luottamusta. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan sekä toimivat demokratian instituutiot että kykyä toimia yhdessä erilaisten ihmisten kanssa. Yhteisöt, joissa vallitsee korkea luottamus ja kokemus vastavuoroisuudesta, ovat turvallisempia ja joustavampia sekä aikaansaavempia kuin eristyneisyyden, epäluottamuksen ja epäluuloisuuden hallitsevat yhteisöt.<sup>40</sup>

Edelman Trust Barometer mittaa vuosittain ihmisten luottamusta ympäri maailmaa.<sup>41</sup> Kahden viime vuosikymmenen aikana ihmisten luottamus instituutioihin, eliitteihin ja valtaapitäviin on laskenut huomattavasti. Sosiaalisen median yleistyminen on luonut trendin, joka kertoo ihmisten luottavan vertaisiinsa. Vuonna 2019 Edelman Trust Barometerin mukaan näytti siltä, että ihmisten luottamus on kasvamassa myös lähellä oleviin toimijoihin, kuten työnantajaan. Työnantaja oli vuoden 2019 kyselyssä kaikkein luotetuin toimija.

Yhteiskunnan jakautuminen näkyy myös luottamusmitauksessa. Yleinen luottamus instituutioita kohtaan niiden ihmisten parissa, jotka kokevat olevansa asioista hyvin perillä, liiteli ennätyslukemissa. Jopa 65 prosenttia tästä joukosta sanoi luottavansa instituutioihin. Samaan aikaan suuri määrä ihmisiä jotka kokivat, etteivät ole asioista hyvin perillä, eivät myöskään luota instituutioihin. Heistä vain 49 prosenttia koki luottavansa instituutioihin.

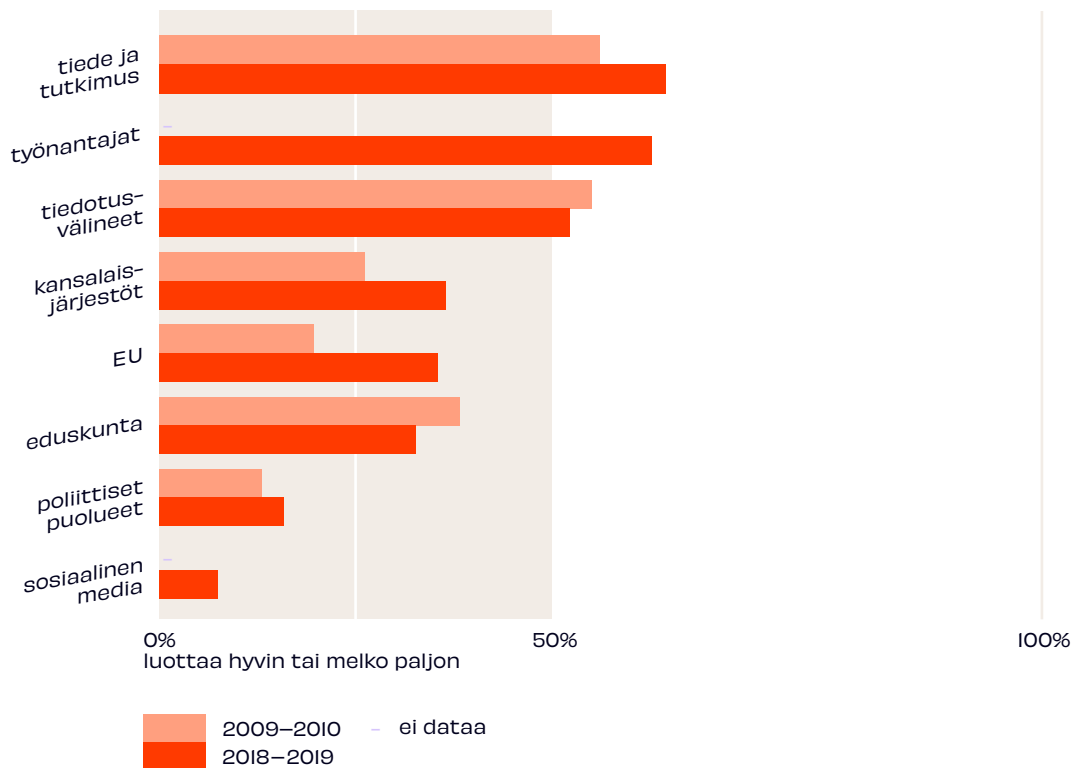
<sup>40</sup> Lahti (toim.) (2018)

<sup>41</sup> Edelman Trust Barometer 2019 (2019)

<sup>42</sup> EVA:n Arvo- ja asennetutkimusten tietokanta (2009), EVA:n Arvo- ja asennetutkimusten tietokanta (2019), Tiedebarometri 2010 (2010), Tiedebarometri 2019 (2019), Työ- ja elinkeinoministeriö (2018)



## Suomalaisten luottamus kotimaisiin instituutioihin<sup>42</sup>



Tämän kaltainen ideologinen jako luottamuksessa on löydettävissä kahdessa kolmasosasta mukana olleita maita, jaon ollessa syvin Iso-Britanniassa. Suuri jako yhteiskunnallisessa luottamuksessa tarkoittaa myös maaperää nationalismille, protektionismille ja erilaisille yhteiskunnallisille kapinallikeille. Tätä voidaan kutsua luottamukseen liittyväksi eriarvoisuudeksi, joka on ilmiönä levinnyt nyt myös kehittyneisiin maihin.

Myös pessimismi on globaalisti nousussa. Vain yksi viidestä heikon luottamuksen omaavista vastaajista uskoi, että

järjestelmä toimii heidän hyväkseen. Kehittyneissä maissa vain yksi kolmesta näihin lukeutuvista vastaajista uskoi, että hänen perheellään menee paremmin viiden vuoden kuluessa. Pelot työn menettämisestä ovat korkealla. Peräti 83 prosenttia pelkää menettävänsä työnsä automaatiosta, keikkataloudesta, taitojen riittämättömyydestä, maahanmuutosta tai mahdollisesta lamasta johtuen.<sup>43</sup>

Vuosikymmenen taitteessa muutoksena aiempiin luottamuskyselyihin on se, että uutisten katsominen, kuluttaminen ja jakaminen on noussut selvästi viime vuosista. Nyt peräti 72 prosenttia vastaajista haluaa varmistaa, että uutisten faktat pitävät paikkaansa. Muutos on dramaattinen verrattuna vuoteen 2018, jolloin puolet vastaajista koki epäluottamusta perinteiseen mediaan. Nyt luottamus perinteiseen mediaan näyttää olevan huippuluokkaa suhteessa verrokkivuosiin ja peräti 66 prosenttia luottaa perinteisiin medioihin. Sosiaalinen media taas on kriisissä, sillä siihen luottaa vain 43 prosenttia.

Kehittyneiden maiden taloudellisen yhteistyöjärjestön OECD:n tulokset eivät nekään näytä mairittelevilta luottamuksen osalta. OECD:n jäsenmaista vain 43 prosenttia luottaa hallitukseensa.

OECD on määritellyt laajan tutkimuksen pohjalta kaksi perustavanlaatuista elementtiä, joiden avulla hallinto voi rakentaa luottamusta. Nämä elementit ovat kyky toteuttaa palveluja ja arvoihin perustuva päätöksenteko.<sup>44</sup> Hallinnon täytyy osata ennakoida muutoksia ja suojella kansalaisia. Lisäksi painotetaan arvoja, joiden tulisi ohjata päätöksentekoa kaikissa tilanteissa. Avoin tiedonjako ja aktiivinen vuorovaikutus kansalaisten kanssa päätöksenteossa on erittäin tärkeää. Hallinnon tulisi myös edistää kaikkien ihmisten sosioekonominen tilan parantamista ja tasavertaista kohtelua, jonka tavoitteena on hallinnon reiluus.

## Hallinnan ja vallankäytön vaikeus

Vallankäyttö on käymässä yhä vaikeammaksi. 2000-luvulla on tullut yhä vaikeammaksi muodostaa enemmistöhallituksia ja saada hallitukset pysymään vallassa koko kauden. Valtaa on merkittävästi siirtynyt lännestä itään, kabineteista kaduille, instituutioilta ihmisille, hierarkioilta vertaisille, journalistisilta medioilta verkkoon. Trendin luonteeseen kuuluu, että sen suunta ei ole yksisuuntainen vaan siihen kohdistuu ristivetoa. Se näkyy pyrkimyksinä vallan keskittämiseen ja kontrolliin. Teknologinen, taloudellinen ja sosiaalinen muutos luovat kaikki uusia olosuhteita. Yhä useammasta suunnasta kaikuvat vastalauseet ja erilaiset käsitykset yhteiskuntaa määrittävistä perusteista. Keskittämispyrkimyksistä huolimatta tehokas politiikan tekeminen tai entisenlainen hallinta on niiden vuoksi käynyt vaikeaksi.

1900-luvun vallankäyttöä luonnehti weberiläinen ajatus siitä, että valta perustuu byrokraattiseen organisointiin ja siihen, että valtaa tulee käyttää rationaalisesti. Ennen modernia yhteiskuntaa vallankäyttö oli **Max Weberin** mukaan perustunut traditioon ja karismaan. Weber uskoi, että byrokratia oli avain vallankäyttöön. Se mahdollisti kaikkein tehokkaimman ihmisten organisoinnin eri työtehtävien ympärille, jakoi selkeät vastuut ja velvollisuudet sekä määrittä hierarkian ja komentoketjun. Weber osoitti, miten rationaalinen, ammattimaistunut, hierarkkinen ja keskittynyt vallankäyttö sopi monille eri aloille poliittisista puolueista yliopistoihin ja valtionhallintoon.<sup>45</sup>

Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana valtaanpääsyn esteet ovat madaltuneet huomattavasti ja nopeasti. Muodollinen valta on helppo ohittaa ja sen uskottavuutta on helppo horjuttaa. Suuri syy muutokselle on uusi viestintäteknologia, jota käsitellään seuraavassa osiossa. Se ei kuitenkaan ole yksin syy, vaan se on seurausta pitkästä kehityksestä. Tätä kehitystä voidaan kuvata yhdellä tavalla jäsentämällä sitä kolmenlaisina vallankumouksina: Kaikkea lisää -vallankumouksena, liikkumisen vallankumouksena ja mielten vallankumouksena.<sup>46</sup>

<sup>43</sup>  
Edelman Trust Barometer  
2019t(2019)

<sup>44</sup>  
OECD: Trust in Government (2015)

<sup>45</sup>  
Weber (1921); Naím (2013)

<sup>46</sup>  
Naím (2013)

## ***Kaikkea lisää -vallankumous***

Kaikkea on käytössämme enemmän kuin ennen. Enemmän ihmisiä, maita, kaupungeja, puolueita, armeijoita, tavaroita, palveluita, yrityksiä, lääkkeitä, opiskelijoita, tietokoneita, teknologiaa ja niin edelleen. Maailmantalous on viisinkertaistunut sitten 1950-luvun. YK:n vuosituhattavoitteista äärimmäisen köyhyyden puolittaminen saavutettiin jo 2015, kun 660 miljoonaa kiinalaista on noussut köyhyydestä neljässä kymmenessä vuodessa. Köyhyyden, lapsikuolleisuuden, ruoan saatavuuden ja koulutuksen näkökulmasta koko 2000-luku on ollut merkittävä parannusta. Kaikkea

lisää -vallankumous tiivistyy siis tähän: kun ihmisiä on enemmän, he elävät pidempään ja ovat vähemmän haavoittuvia, mutta heitä on myös vaikeampi kontrolloida.

## ***Liikkumisen vallankumous***

Maailman kasvava väestö on myös yhä enenevässä määrin liikkuva väestö. Kun ihmiset liikkuvat, liikkuvat myös ideat, ajatukset, pääomat ja uskonnot. Liikkuminen voi johtaa sekä epätasapainoon että voimaantumiseen. YK arvioi, että maailmassa on 214 miljoonaa maahanmuuttajaa, joka on 37 prosenttia enemmän kuin kahden aiemman vuosikymmenen aikana. Noina vuosikymmeninä maahanmuuttajien määrä kasvoi Euroopassa 41 prosenttia ja Yhdysvalloissa 80 prosenttia. Liikkumisen vallankumous liittyy myös kaupungistumisen megatrendiin. Joka vuosi peräti 65 miljoonaa ihmistä ympäri maailmaa muuttaa kaupunkiin. Ihmisten lisäksi maailmassa liikkuu myös ennennäkemätön määrä tavaroita, palveluja, rahaa, informaatiota ja ideoita. Vallan käyttäminen vaatii kohdetta, mutta liikkuvat kansalaiset, kuluttajat, investoijat, työntekijät ja asiakkaat voivat vaihtaa asuinpaikkaa monessa osassa maapalloa.

## ***Mielten vallankumous***

Ihmisillä on yhä enemmän odotuksia elämälleen. Maailman kasvava keskiluokka odottaa vaurautta, vapautta ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Hallitukseen kohdistuu yhä enemmän odotuksia, joita voi kuitenkin olla vaikeaa täyttää. Sekä globaalisti kasvava keskiluokka että länsimaissa eduistaan taisteleva keskiluokka aiheuttavat poliittista painetta. Suhtautuminen auktoriteetteihin on muuttunut voimakkaasti muutamassa vuosikymmenessä, eivätkä etenkin nuoremmat sukupolvet pelkää niiden haastamista. Mielten vallankumousta ajavat näiden tekijöiden lisäksi ihmisten kasvaneet toiveet paremmasta arjesta, globalisaatio ja käytävissä olevat teknologiat.

# Teknologia: nopeus ja radikaali läpinäkyvyys muuttivat kaiken

Internetin yleistyessä 2000-luvun alussa harvat arvasivat, millaisen murroksen kynnyksellä oltiin. Mukana kulkeva internet mullisti kaiken mahdollisen politiikasta parinmuodostukseen. Niin kauan kuin internet oli sidottu pöytäkoneeseen, eivät sen vaikutukset ihmisten arkeen olleet yhtä merkittävät. Kuljimme edelleen busseissa selaamatta kännykkäämme ja istuimme tietokoneen ääreen varaamaan matkan. Jos halusimme osallistua internetissä käytävään keskusteluun, se edellytti koneen ääressä oloa.

Viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana koettu radikaali ja kaiken läpitunkeva murros kiteytyy älypuhelimien syntyyn. Se mahdollisti kommunikoinnin koko maailman kanssa reaaliajassa, paikasta riippumatta. Internetin ja puhelimen yhdistyminen on viimeisen vuosikymmenen aikana

muuttanut maailmaa enemmän kuin saatoimme kuvitella. Aiemmin digitalisaatiosta puhuttiin asioiden siirtymisenä internetiin tai digitaaliseksi. Nyt kyse on siitä, miten elämme, kun digitalisaatio lävistää lähes jokaisen elämänalueen.<sup>47</sup>

Älypuhelin kulkee mukana sängystä kaupan kassalle, lomalle ja lentokoneeseen. Sen ääressä tehdään töitä, viihdytään, ostetaan, pöyristytään ja iloitaan. Sillä ostetaan bussiliput ja etsitään reitti perille määränpähän. Sen alustoilla tapahtuu ihmissuhteiden koko kaari. Siellä ovat perhe, kauppalistat ja rahat. Se on muuttanut yritysten toimintalogiikan ydintä ja siirtänyt osan poliittisesta keskustelusta Twitterin loputtomaan virtaan. Lähes kaikki toimintamme kytkeytyy tavalla tai toisella älypuhelimien tarjoamille alustoille. Alustat eivät vain ota vastaan toimintaamme ja tekemistämme sellaisenaan, vaan niiden logiikka myös ohjaa ihmisten toimintaa alustojen logiikan mukaiseksi. Siksi on perusteltua puhua *alustayhteiskunnasta*.<sup>48</sup>

Älypuhelin räjäytti esiin tämän raportin alussa mainitun ensimmäisen aallon rytmihäiriön, jonka kanssa opettelemme edelleen elämään. Kun älypuhelimien luoma kommunikaation nopeus, sen loputtomat erilaiset käyttötavat sekä radikaali läpinäkyvyys kohtasivat 1900-luvun yhteiskunnat, yritykset, organisaatiot ja politiikan, syntyi rytmihäiriö. Rytmihäiriössä perinteiset toimijat yrittivät menneen maailman keinoin selvittää nopean kommunikaation maailmassa, joka oli peruuttamattomasti muuttunut.<sup>49</sup>

Internetin vaikutuksista yhteiskuntaan on löydettävissä kiinnostavia teorioita jo kauan ennen varsinaisen internetin syntyä. Niin kutsuttu Toronton koulukunta ajatteli, että vaikiinnuttuaan yhteiskunnassa media alkaa vaikuttaa voimakkaasti ihmisyhteisön käytäntöihin. Tähän koulukuntaan kuului muun muassa kuuluisa filosofi **Marshall McLuhan**, joka kirjoitti globaalista kylästä ja internetin kaltaisesta verkottuneesta kommunikaatiosta jo 1960-luvulla. Samoin kuin media, myös internet on muuttanut yhteiskunnan käytäntöjä.<sup>50</sup>

Vallankumouksiin kuuluu usein monopolien murtuminen. Myös internetin mullistaviin voimiin on kuulunut tiedonkäytön monopolien haastaminen. Silloin kun media vielä oli harvojen hallussa, sitä voitiin kontrolloida voimakkaasti. Aikanaan kaikkea julkaisutoimintaa kontrolloi katolinen kirkko, sillä kopioiden tuot-

<sup>47</sup>  
Lindgren, Mokka, Neuvonen,  
Toponen, Liukas & Hirvonen  
(2019)

<sup>48</sup>  
Dijck, Poell & Waal (2018)

<sup>49</sup>  
Piha (2015)

<sup>50</sup>  
Cavell (2016)

taminen perustui munkkien suorittamaan jäljennystyöhön. Kirjapainotaito purki syntyessään kirkon tiedon monopolin ja edisti uskonpuhdistuksen syntyä ja vallan uutta jakoa. Tämän vallanjaon tuloksena syntyi myöhemmin esimerkiksi sanomalehdistö. Lehdistön monopoli tiedonkäyttöön ja -välitykseen oli edelleen olemassa, mutta se oli katolista kirkkoa huomattavasti löyhempi. Nyt internet on demokratisoinut tietoa ja luonut tilan, jossa kaikki näkemykset pääsevät esiin. Nykyinen kehitys on haastanut esimerkiksi tieteellisen asiantuntijuuden auktoriteetin ja perinteisten tiedontuottajien monopolin tietoon.<sup>51</sup> Kaikista on tullut vaikuttajia. Yksi ihminen voi synnyttää liikkeen, joka voi haastaa tai jopa tuhota jättimäisiä yrityksiä ja poliittisia hankkeita.

## Uusi valta haastaa vanhan vallan

Valta liittyy olennaisesti tuplarytmihäiriöön. Vaikka vallankäytön muodoissa on ollut nähtävissä erilaisia muutoksia jo pitkään, on uusi kommunikaatioteknologia kuitenkin räjäyttänyt potin. Kyse on monimutkaisesta murroksesta, joka on vasta aluillaan ja jota leimaa jännite perinteisen ja uuden vallan välillä. Internetiaktivistit **Jeremy Heimans** ja **Henry Timms** ovat luoneet kiinnostavan käytännöllisen jaottelun uuden ja vanhan vallan välille.<sup>52</sup> Perinteinen valta on suljettua, siihen ei ole helppoa pääsyä, ja kun sitä on saatu, sen käyttöä on säännöstelty tarkasti. Tällaista valtaa voidaan verrata vaikkapa rahaan.

Uusi valta puolestaan toimii toisin. Se on vertauskuvallisesti kuin virtaavaa vettä. Se syntyy, kun siihen osallistuu tarpeeksi moni. Se on avointa, osallistavaa ja saa voimansa vertaisista. Virtaavan joen lailla se on kaikkein voimakkaimmillaan, kun se tulvii. Uuden vallan merkki ei ole kyky säilyttää ja käyttää valtaa, vaan saada ihmisiä mukaan asian ympärille ja kanavoida siitä syntyvää liikettä. Uuteen

<sup>51</sup> Karvonen (2016)

<sup>52</sup> Harvard Business Review (2014, joulukuu)



vallankäyttöön kuuluu sisältöjen luomisen lisäksi myös sisältöjen jakaminen, muokkaaminen, rahoittaminen, tuottaminen ja yhteisomistus. Perinteiset instituutiot ja välittäjätahojen kuten pankit, sanomalehdet tai edustuksellinen demokratia ohitetaan. Valta ei siis vain jakaudu uudella tavalla vaan myös voimaannuttaa ihmisiä toimijoiksi sellaisilla kentillä, joissa se ei ole aiemmin ollut mahdollista. Tähän toimijuuteen ja voimaantumiseen liittyvät teini-ikäisten omat YouTube-kanavat miljoonayleisöineen, vertaislainoja suoraan yksityisiltä ihmisiltä toisille tarjoavat alustapalvelut, aktivistien viraalit verkkokampanjat kuin myös vale uutisia tai vihapuhetta levittävät sivustot ja keskustelupalstat.

Etenkin alle kolmekymppisillä on selkeä näkemys: jokaisella on oikeus osallistua, tuottaa, jakaa ja toimia. Aiemmille sukupolville osallistuminen oli mahdollista vaalien, liittojen tai esimerkiksi kirkon kautta. Nyt jokainen on oma äänitorvensa, tuottajansa ja kustantajansa, jolla on internetin avulla ainakin teoriassa suora pääsy muiden ihmisten tietoisuuteen.

Uusi valta suosii epämuodollista verkottunutta lähestymistapaa päätöksentekoon. Erityisesti Piilaaksosta kantautuvaa ajattelua leimaa usko innovaatioiden ja verkostojen kykyyn tuottaa yhteistä hyvää, jota aiemmin ovat tuottaneet valtiolliset toimijat tai isot instituutiot. Uuteen ajatteluun kuuluu, että virallista edustusta ei arvosteta. Verkossa epävirallisesta yhteistyöstä palkitaan, ja yhteisöt määrittelevät itse sääntönsä esimerkiksi arvottamalla verkoston käyttäjiä. Jos Airbnb-vieras on ollut sotkuinen, ei seuraavaa matkapaikkaa välttämättä löydykään. Tee-se-itse-kulttuuri on arvossaan ja amatööriys on sallittua. Yksityisen ja julkisen rajat ovat häilyviä.

Uusi valta kannattaa kiihkeästi valitsemiaan asioita, mutta pitkällä tähtäimellä se kiinnittyy kevyesti. Ihmiset liittyvät nopeasti yhteisöihin tukemaan heitä kiinnostavaa asiaa, mutta siirtyvät nopeasti myös seuraavaan. Siksi uusi valta on varsin helposti katoavaa ja häilyvää. Uuden vallan ajassa ei välttämättä tunnisteta instituutioiden tärkeyttä esimerkiksi oikeusvaltion periaatteiden toteutumisessa.

Uusi valta ei myöskään pystynyt kanavoitumaan pitkän aikavälin muutosta aikaan saavaksi joukkovoimaksi esimerkiksi Arabikevään jälkimainingeissa. Sen sijaan esimerkiksi Suomessa Hommaforumilla käyty keskustelu on kanavoitunut olemassa olevaksi poliittiseksi voimaksi perinteisessä edustuksellisessa demokratiassa perussuomalaisten kautta. Näyttää siltä, että uuden vallan käyttö pitkäjänteisesti vaatii myös kykyä järjestäytyä reaali maailmassa.

Uusi valta joka tapauksessa muuttaa perinpohjaisesti sitä, miten ihmiset näkevät itsensä suhteessa instituutioihin, auktoriteetteihin ja toisiinsa. Se voimaannuttaa ihmisiä toimimaan ja tuomaan mielipiteensä esiin. Perinteisten instituutioiden tarvetta se ei kuitenkaan poista. Instituutiot puolestaan joutuvat pohtimaan, miten ne selviävät uuden toimintalogiikan ajalla.

## Kommunikaatiovalta

Uusi valta muutti maailmaa monella akselilla. Se muutti maailmaa yksinkertaisesta monimutkaiseen, pudotti auktoriteetteja jalustaltaan ja kasvatti ihmisten luottamusta toisiinsa. Se siirsi toiminnan painopistettä suunnittelusta nopeuteen ja hallinnasta mahdollisuuksiin. Se pakotti yritykset, politiikan ja organisaatiot rytminmuutokseen ja avoimuuteen. Läpeensä kommunkatiivisessa maailmassa vallan painopiste siirtyi kohti kommunikaatiovaltaa.<sup>53</sup> Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen koko tai kyky investoida ei enää määritä yritystä sellaisenaan, vaan sen nopeus, kyky muuttua ja reagoida määrittävätkin onnistumista. Jokainen yritys joutuu miettimään, mikä on sen strategia suhteessa uuteen teknologiaan. Koska kommunikaatiosta on tullut niin voimakkaasti toimintaamme määrittävä tekijä, yritykset joutuvat nyt miettimään, miten ne kommunikoivat ulkomaailman kanssa.

<sup>53</sup>  
Piha (2015)

Ulkoinen muutos ja viestien nopeus on kuitenkin nopeampaa kuin organisaatioiden kyky muuttua tai ihmisten kyky reagoida. Olemme suoraan uutista tai asiaa lukiessamme jo useimmiten alustalla, jossa meiltä odotetaan jonkinlaista reaktiota tai kannanottoa. Tämä tekee nopeudesta ja reagointikyvystä entistä tärkeämpää.

Yrityksillä on ollut tapana ajatella, että ne hallitsevat mainettaan ja ovat kontrollissa. Ne eivät kuitenkaan voi kontrolloida mainettaan tuplarytmihäiriön maailmassa. Viestejä

ja viestijöitä on yksinkertaisesti liikaa. Asiat tapahtuvat nopeasti, ja kun tiedon portinvartijat on sivuutettu, kuka tahansa pääsee käyttämään puhevaltaa. Jos asiakkaalla on asiaa yritykselle, viesti on mahdollista kertoa hyvinkin äänekkäästi ja julkisesti. Julkiseen haastamiseen ei ole enää mahdollista vastata korporaatiotiedottamisella, vaan on kyettävä vuoropuheluun asiakkaiden ja yhteisöjen kanssa. Kun jokaisesta ihmisestä on tullut tiedonjakelija, tulkitsija ja jakaja, yritykset joutuvat miettimään strategisena ydinvalintanaan sitä, miten ne suhtautuvat laajentuneeseen kommunikaatiovaltaan.

Myös poliittiseen päätöksentekoon on mahdollista vaikuttaa aivan eri tavalla kuin koskaan aikaisemmin. Emme tyydy enää äänestämään neljän vuoden välein, vaan vaikutamme

### ***Datavalta***

Data on ollut viime vuosien suuri teknologiatrendi. Datan keuruu on avannut yrityksille valtavia mahdollisuuksia tehostaa toimintaansa, ymmärtää asiakkaitaan, kouluttaa tekoälyä ja toimia markkinoilla fiksummin. Datan on luvattu olevan uutta öljyä ja ne alat, jotka sitä osaavat hyödyntää, ovat etulyöntiasemassa. Datankeruu mahdollistaa esimerkiksi ihmisten auttamisen ennakkoivassa terveydenhuollossa tai paremman ja räätälöidymmän henkilökohtaisen palvelun verkkokaupassa. Samaan aikaan datan kerääminen ja käyttäminen herättää myös huolta. Kuka dataa käyttää ja miten? Euroopan unionin datastrategia 2020 pyrkii mahdollistamaan sekä kunnianhimoisen liiketoiminnan että ihmisen näkökulmasta datan reilun käytön, joka perustuu eurooppalaisille arvoille. Strategian ytimessä on eurooppalaisen data-avaruuden ja yhteismarkkinan luominen, jossa kaikki data käsitellään eurooppalaisten sääntöjen puitteissa. Tässä avaruudessa ihmisten henkilökohtainen ja luottamuksellinen data on suojattua ja sitä käsitellään eurooppalaisiin sääntöihin sitoutuen koko Euroopan alueella. Avoin ja korkealaatuinen rajat ylittävä data on puolestaan tarjolla kaikille niille, jotka sitoutuvat datankäytön sääntöihin ja haluvat innovoida parempia tuotteita ja palveluja eurooppalaiseen dataan perustuen koko yhteismarkkinan alueella.<sup>54</sup>

päätöksiin ja kerromme aktiivisesti ja jatkuvasti mitä mieltä olemme. Kun perinteisesti päätöksiä on viety eteenpäin lobbaamalla päätöksentekijöitä, ei lobbaus enää takaa mitään. Jos ihmiset kääntyvät poliittista hanketta vastaan tai puolustamaan sitä julkisesti, ei kulisseissa tehdyllä lobbauksella välttämättä ole enää vaikutusta julkisen paineen kasvaessa.

Kommunikaatiovallan voi ottaa. Suurin osa yrityksistä ja organisaatiosta tarvitsee huomiota saadakseen asiakkaita ja toteuttaakseen tehtävänsä. Kyvystä nähdä viestintämahdollisuuksia ja tarttua niihin nopeasti on tullut yrityksille ensiarvoisen tärkeää. Yritysten ja organisaatioiden pitää oppia tarttumaan tilaisuuksiin viestiä omasta asiastaan. Tuplarytmihäiriö tuhoaa helposti yrityksen tai organisaation, joka ei kykene muuttamaan asennettaan autoritaarisesta ylimielisyydestä asiakkaidensa kanssa keskustelua käyväksi ja inhimilliseksi vertaiseksi. Muutos on tullut jäädäkseen ja se todennäköisesti myös kiihtyy.

## Sosiaalisen median tulevaisuus rakennetaan nyt

Viime vuosina sosiaalinen media on kärvistellyt luottamuskriisissä. Yhdysvaltojen presidentinvaaleihin vuonna 2016 liittyy epäilyksiä massiivisesta informaatiovaikuttamisesta. Tuolloin paljastui, että Facebook oli myynyt asiakkaiden dataa eteenpäin. Paljastus pakotti yrityksen johdon parlamentaarikkojen eteen sekä Yhdysvalloissa että Euroopassa. Vuonna 2019 Edelmanin luottamusbarometrissa luottamus sosiaaliseen mediaan mateli alamaissa.

Sosiaalisen median jättiläiset ovat kokeneet takaiskuja. Esimerkiksi Saksa on säätänyt lain, joka velvoittaa someyhtiöt tutkimaan niille ilmiannetun sisällön määrääjassa ja poistamaan sen, mikäli sisältö rikkoo lakia. Mikäli yhtiöt eivät tätä tee, niitä uhkaavat miljoonasakot. Tämä on pakottanut esimerkiksi Facebookin poistamaan useita satoja julkaisuja.<sup>55</sup>Samaan aikaan on kuitenkin selvää, että internet, älypuhelin ja sosiaalinen media eivät ole katoamassa mihinkään. Vaikka sosiaalinen media ei ole kyennyt lunastamaan lupaustaan demokraattisesta utopiasta, sen mullistava potentiaali ei ole kadonnut mihinkään. Ihmiskunnan historiassa on valtava mahdollisuus olla tilanteessa, jossa jokaisen kansalaisen käsissä on mahdollisuus julkaista mitä tahansa ja tavoittaa onnistuessaan tuhansien tai miljoonien ihmisten yleisö. Puutteistaan ja virheistään huolimatta sosi-

aalisesta mediasta on tullut organisoitumisen, mielipiteen ilmaisun muutosta ajavien liikkeiden ja ihmisten perusalusta.

Internetin ja sosiaalisen median aikakausi on vasta alkamassa. Ensimmäinen, 2010-luvun taitteessa alkanut rytmihäiriö on voimissaan ja se jatkuu. Yritysten, organisaatioiden ja poliitikkojen elinehto on oppia toimimaan tuhlarytmihäiriön maailmassa – samalla ne voivat muuttaa sitä paremmaksi olemalla mukana.

Maailmaa ovat ravistelleet viime vuosina Arabikevät, MeToo -liike, Brexit ja esimerkiksi kuvat Australian tai Brasilian maastopaloista. Vaikka lopputulokset ovat kaikkea muuta kuin yksiselitteisiä, olisivat kaikki ilmiöt jääneet huomattavasti vähäisemmälle huomiolle ilman älypuhelimia ja sosiaalista mediaa. Kohujen aikana sosiaalisen median hyvät puolet jäävät helposti huomiotta. Esimerkiksi sen yhdistävä voima, helpottunut yhteydenpitoon läheisiin, mahdollisuus vertaistukeen tai avun helpompi saavutettavuus saattavat unohtua. Vaikka sosiaalinen media on myös erotanut, se on myös yhdistänyt ennennäkemättömällä tavalla.

Ihmisen perustarpeet ovat samat, olipa kyseessä fyysinen tai digitaalinen ympäristö. Ihminen haluaa tulla kuulluksi ja nähdyksi. Ihminen haluaa innostua, inspiroitua, oppia, viihdyä, kokea suuria tunteita – ja joskus myös tylsistyä. Hän haluaa pitää yhteyttä rakkaisiin ja läheisiin, tutustua uusiin ihmisiin, kuulua johonkin ja löytää oman joukkonsa. Ihminen haluaa tulla arvostetuksi itselleen tärkeissä asioissa tuttujen ja tuntemattomien keskuudessa.

Kun autot 1960-luvulla yleistyivät, oli liikennekuolemien määrä moninkertainen verrattuna nykypäivään. Opimme kuitenkin käyttämään turvavöitä ja arvostamaan selvinpään ratissa olemista. Infrastruktuuri ja autot paranivat, ja jossain vaiheessa lakattiin riitelemästä miten autot ja hevoset mahduttavat samoille teille. Asfaltit, pyörätiet, ajokortit, säännöt ja sakot tulivat säätelemään liikennettä.

Olisi yllättävää, jos sosiaaliselle medialle ei tapahtuisi jotain samankaltaista. On vaikeaa kuvitella, että lähes 2 miljardia käyttäjää yhtäkkiä hylkäisi internetin ja somen, ellei jotakin äärimmäisen vakavaa tapahtuisi. Todennäköisempää on, että käyttäjät siirtyvät alustoilta toisille. Kilpailussa käyttäjistä pärjäävät ne, jotka rakentavat aidosti ihmisten tarpeisiin vastaavia palveluja.

55  
Pullinen (2019)

# Sosiaalisen median ja teknologian trendejä tuplarytmihäiriön maailmassa

- 1 Nopeuden ja kuormituksen lisääntyessä kyvystä asettaa omat rajat tulee entistä merkittävämpi digiturvataito.** Siitä on tulossa myös perus kansalaistaito: loputtoman tiedon ja kommunikaation maailmassa on tärkeää osata rajata, minkälaiseen vuorovaikutukseen haluaa osallistua.
- 2 Tasapaino digitaalisen ja fyysisen tekemisen välillä korostuu.** Samaan aikaan teknologia liudentuu näkymättömäksi ja arkipäiväiseksi. Edessä on vaihdos näppäimistön ja kaksiulotteisen näytön ääreltä interaktiiviseen ympäristöön, joka hyödyntää lisättyä todellisuutta, virtuaalitodellisuutta, yhdistettyä todellisuutta ja ympäristöä aistivaa teknologiaa. Ihmisten ja laitteiden vuorovaikutus ympäristön kanssa muuttuu entistä luonnollisemmaksi ja saumattomammaksi. Esimerkkinä voi käyttää esimerkiksi kokonaan kassatonta supermarketia, josta voi poimia tavarat ja poistua – maksu veloitetaan taskusta luottokortilta.
- 3 Digi- ja medialukutaito** sekä kyvyt arvioida lähteitä ja tiedon laatua korostuvat edelleen. Informaatiovaikuttamista täytyy osata lukea ja väistää. Teknologian kehittyessä luotettavan tiedon tunnistamisesta tulee yhä vaikeampaa mutta myös tärkeämpää kuin koskaan ennen. Deep fake- videot ovat vasta alkua.

**4** **Digietikka ja yksityisyys** nousevat arvostetummiksi. Kommunikaation suunta on julkisesta yksityiseen. Aihevalintoja punnitaan tarkkaan ja yhä useammat keskustelut siirtyvät julkisilta alustoilta yksityisemille alustoille.

**5** **Kommunikaatiovaltaa käyttävät virallisten toimijoiden sijaan yhä enemmän yksilöt, somevaikuttajat.** Somevaikuttaminen kehittyy, ammattimaistuu ja lisääntyy entisestään tulevaisuudessa. Taustalla ovat monenlaiset trendit itsensä työllistämisestä datan hyödyntämiseen ja vallan hajautumiseen. Vaikuttajien määrä kasvaa ja kenttä pirstaloituu, osa toimii kaupalliselta pohjalta, toiset vahvasti arvopohjalta. Kriittinen suhtautuminen kuluttamiseen johtaa väistämättä siihen, että vaikuttajat joutuvat tekemään yhä vastuullisempia valintoja osana vaikuttamistaan.

**6** **Myös yrityksiltä vaaditaan vastuullisuutta** – ei pelkästään markkinoinnissa ja tuotannossa vaan myös datan käsittelyssä. Euroopan unionin yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) kaltaista lainsäädäntöä tullaan panemaan toimeen muuallakin maailmassa.

**7** **Hyperautomaatio** on automaation seuraava taso. Siinä sovelletaan tekoälyn ja koneoppimisen kaltaisia kehittyneitä teknologioita prosessien automatisointiin. Tämä mullistaa vaikuttavuudellaan perinteisen automaation, sillä se ulottuu yhä kompleksisempiin toimintoihin ja työtehtäviin.

# Maapallon ekologinen kantokyky: ilmastokriisi ja resurssien niukkuus määrittävät tulevaa

Päästöjen leikkaamisella on kova kiire, sillä aika on käymässä vähiin. Globaalisti kasvihuonepäästöt ovat nousseet 1,5 prosentin vuosivauhtia viimeisen vuosikymmenen aikana. Ne lakkasivat tilapäisesti kasvamasta hetkeksi vuosien 2014 ja 2016 välissä ja jatkoivat sitten kasvuaan. Vuoteen 2030 mennessä päästöjä pitäisi laskea 55 prosenttia vuoden 2018 lukemista, jos ilmaston lämpeneminen halutaan rajata 1,5 asteeseen.<sup>56</sup> Pohjoismaissa keskimääräisen kuluttajan pitäisi pudottaa henkilökohtaisia päästöjään 90 prosentilla vuoteen 2050 mennessä. Päästöjen leikkaaminen on aloitettava



heti, jos tavoitteeseen halutaan päästä.<sup>57</sup> Rikkaat G20-maat aiheuttavat 78 prosenttia globaaleista kasvihuonepäästöistä ja siksi niiden harteilla on suurin vastuu myös päästöjen pudottamisesta.<sup>58</sup>

Leikkauksia ei kuitenkaan juuri tehdä. Nykyisen kaltaisella tuotannolla kasvihuonekaasujen määrä tuplaantuu seuraavan 50 vuoden aikana, lähinnä hiili-intensiivisten teollisuudenalojen toimesta. Ilmansaasteet aiheuttavat yli 7 miljoonaa ennenaikaista kuolemaa vuosittain. Samaan aikaan kampaillaan kriittisten luonnonresurssien riittävyydestä. Vesi, viljelykelpoinen maa, puhdas ilma sekä erilaiset mineraalit ja muut luonnonvarat ovat vakavassa vaarassa ehtyä, sillä niitä käytetään kestävästi. Äärimmäiset sääolosuhteet ovat tulossa yhä arkipäiväisemmiksi.<sup>59</sup>

Viimeisen vuosikymmenen aikana äärimmäiset sääilmiöt ovat pakottaneet 22,5 miljoonaa ihmistä jättämään kotinsa.<sup>60</sup> Vuonna 2017 sään ääri-ilmiöt olivat globaalisti yleisin syy, jonka takia ihmiset joutuivat jättämään kotinsa. Synä olivat tulvat, myrskyt, hurrikaanit ja syklonit. Jopa maltillisten ennusteiden mukaan syklonit ja myrskyt ovat yleistyneet voimakkaasti ja voivat pakottaa keskimäärin 2 miljoonaa ihmistä jättämään kotinsa vuosittain. Ainoa pitkäjänteinen keino vastata tähän on vähentää kasvihuonekaasuja ja ihmisten altistumista äärimmäisille luonnonilmiöille. Arviot tulevaisuuden ilmastopakolaisista vaihtelevat ja kyseessä on niin monimutkainen ilmiö, että ennusteita on mahdotonta tehdä. Vaikka liikkeelle lähteviä ihmismääriä on mahdotonta arvioida, antaa nykyinen kehityssuunta selvän viestin. Suuria osia maapallosta uhkaa muuttua asumiskelvottomaksi vuosisadan loppuun mennessä. Yksin tämä ennustaa sitä, että miljoonien ihmisten on pakko lähteä liikkeelle.<sup>61</sup>

Tutkimus ihmisten liikkuvuuteen ja ilmastokriisiin liittyen on erittäin vaikeaa, sillä ilmastokriisiin liittyvä ihmisten liikkuminen yhdistyy usein myös heikkoon hallintoon ja alueellisiin konflikteihin. Puhutaankin erilaisten tekijöiden yhteisvaikutuksista, jotka syntyvät esimerkiksi edellä mainittujen tekijöiden kasaututtua samalle alueelle.<sup>62</sup>

56  
United Nations Environment Programme (2018)

57  
Institute for Global Environmental Strategies, Aalto University, and D-mat Ltd. (2019); Lettenmeier, Akenji, Toivio, Koide & Amellina (2019)

58  
United Nations Environment Programme (2018)

59  
Kiiski-Kataja (2016)

60  
UNHCR: The UN Refugee Agency (2017)

61  
International Organisation for Migration (2008)

62  
International Organisation for Migration (2019)

# Miltä maailma näyttää, kun vuoden 2020 ekaluokkalaiset ovat vanhuksia?

Vuosisadan loppuun mennessä ilmastokriisi tekee monista maapallon osista huomattavasti huonompia elinoloiltaan nykyiseen verrattuna.<sup>63</sup>

- 1 Jos päästöjä ei onnistuta vähentämään** ja jatkamme kuten nyt, vuoteen 2099 mennessä maailma voi olla jopa 4–5 astetta nykyistä lämpimämpi.
- 2 Suurista alueista uhkaa tulla huomattavasti kuivempia.** Pysyvästi kuivuudesta kärsivien maa-alueiden määrän ennustetaan kasvavan nykyisestä 2 prosentista 10 prosenttiin vuoteen 2050 mennessä. Sen sijaan äärimmäisestä kuivuudesta kärsivien maa-alueiden osuuden ennustetaan kasvavan 1 prosentista 30 prosenttiin vuosisadan loppuun mennessä. Kuivuudella on katastrofaalisia seurauksia ruoantuotannolle. Viljelyn viljan määrä erittäin kuivilla alueilla voi pudota jopa 30 prosenttia vuoteen 2050 mennessä.
- 3 Sateiden määrä kasvaa, kun rankkasateet voimistuvat.** Tämä aiheuttaa kosteilla alueilla niin kovia sateita, että maa-alueiden päällikerrokset huuhtoutuvat pois ja tulvat yleistyvät. Äärimmäiset sääolosuhteet kuten kuivuudet, sateet, myrskyt ja tulvat yleistyvät ja niistä tulee rajumpia. Arvellaan, että esimerkiksi Etelä-Aasian monsuuneista tulee niin paljon voimakkaampia, että se tarkoittaa sademäärien kasvamista 20 prosentilla Intiassa ja Bangladeshissa vuoteen 2050 mennessä.
- 4 Kalakannat muuttavat** kohti maapallon napoja ja viileämpiä vesiä. Tästä seuraa se, että kalansaanti vaikeutuu lämpimillä alueilla. Korkeammat meren lämpötilat johtavat voimakkaampiin leväkukintoihin ja korallien katoamiseen. Ilmastokriisin ennustetaan johtavan laajalle leviävään aliravitsemukseen, ripulitauteihin ja joidenkin trooppisten sairauksien kuten malarian leviämiseen.

**5 Sulavat jäätiköt aiheuttavat tulvia** ja vähentävät kuivia kausia. Puhtaan veden riittävyys vaarantuu kuudesosalle maailman väestöstä esimerkiksi Kiinassa ja Andeilla. Sulavat jäätiköt kasvattavat riskiä jäätikköjärvien tulvimiseen vuoristoalueilla kuten Nepalissa, Perussa ja Bhutanissa. Merenpinnan noustessa alavien alueiden tulvariski nousee. Rannikkoalueet pienenevät merenpinnan nousun vuoksi. Jos päästöt jatkuvat korkeina, jopa 25–42 prosenttia maailman rannikkoalueista voi kadota vuosien 2050 ja 2100 välillä. Tulvat voivat koskettaa jopa 140 miljoonaa ihmistä vuosittain vuoteen 2100 mennessä, jos päästöjen vähennyksessä epäonnistutaan.

Maapallon ekosysteemin kyky tuottaa ruokaa, puhdasta vettä ja suojaa ihmiskunnalle heikentyy merkittävästi ilmastokriisin myötä, mikäli kehitystä ei onnistuta kääntämään.

## Ekologisen kantokyvyn rajat ylittyvät

Globaalisti ihmiskunnan ekologinen jalanjälki ylittää tällä hetkellä maapallon kantokyvyn rajat. Globaalisti kestävä materiaalikulutus olisi noin kahdeksan tonnia vuodessa henkilöä kohden – Suomessa keskikulutus on tällä hetkellä noin 40 tonnia. Suomalaisen jalanjälki on siis reilusti kantokyvyn ylittävällä tasolla. Maapallon kantokyvyn rajojen yli eläminen taas ei yksinkertaisesti ole mahdollista pitkällä tähtäimellä.

Joka vuosi vietetään maapallon ylikulutuspäivää. Se tarkoittaa päivää, jolloin ihmiset ovat kuluttaneet maapallon uusiutuvien luonnonvarojen tuotannon ja fossiilisten polttoaineiden kasvihuonekaasupäästöjen käsittelykyvyn kyseiseltä vuodelta. Loppuvuosi otetaan velkaa tulevilta sukupolvilta. Ylikulutuspäivä on aikaistunut vuosi vuodelta: 1970-luvulla kulutus ylitti maapallon kantokyvyn ensimmäistä kertaa, vuonna 1995 ylikulutuspäivä osui marraskuuhun, vuonna 2009 ylikulutuspäivä koitti syyskuun lopussa – ja nyt luonnonvarat loppuvat jo elokuussa.

Nykyisin maailman väestö kuluttaa 1,5 maapallon resurssit, mutta jos kaikki eläisivät kuin suomalaiset tai pohjoismaalaiset, tarvitsisimme peräti 3,5 maapallon resurssit. Globaalisti tilanne heikkenee koko ajan, sillä vuoteen 2050 mennessä maail-

63  
Intergovernmental Panel on  
Climate Change (IPCC)  
(2018a)

man väestön arvioidaan kasvavan noin 9 miljardiin. Samalla käytössä on yhä vähemmän luonnonvaroja. Ekologisen jalanjäljen avulla ihmisen vaikutusta ympäristöön voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti, sillä se ottaa huomioon sekä päästöt että luonnonvarojen niukkuuden ongelman globaalisti. Esimerkiksi kiertotalouden tavoitteena on saada materiaalit mahdollisimman laajasti uudelleenkäyttöön ja vähentää hukkaa. Yksilötasolla hiilijalanjälki koostuu pääasiassa kolmesta asiasta; liikkumisesta, asumisesta ja syömisestä. Tavallisen arjen ja kulutuksen rooli hiilijalanjäljen ja resurssien kulutuksessa on suuri.<sup>64</sup>

## Onko ratkaisuja olemassa?

On, paljonkin. Ratkaisuja on keksitty – niitä ei vain ole otettu riittävän laajasti käyttöön. Erilaisten teknologioiden ja ratkaisujen vaikutusta tarkastelevassa tutkimuksessa havaittiin, että merkittävät ja nopeat päästövähennykset globaalisti olisivat mahdollisia jo pelkästään keinoilla, jotka ovat jo olemassa.<sup>65</sup> Tarkasteltavat keinot oli myös valittu niin, että ne olivat todettu jo valmiiksi taloudellisesti kannattaviksi. Selvityksessä tarkasteltiin vain 17 olemassa olevaa teknologiaa tai ratkaisua, jotka ovat toimineet hyvin erilaisissa olosuhteissa. Nämä ratkaisut liittyvät esimerkiksi uusiutuvaan energiaan, liikenteeseen, rakentamiseen ja kotitalouksiin, teollisuuteen, maanviljelyyn ja metsiin. Tarkastelussa oli mukana esimerkiksi se, kuinka paljon Tanskassa tuotetaan uusiutuvaa energiaa ja kuinka sama taso voitaisi saavuttaa muissakin Pohjoismaissa. Samoin tarkasteltiin Kiinan maaseudulla käytössä olevia vähäpäästöisiä keittolevyjä ja sitä, miten niitä voitaisiin hyödyntää muilla saman vauraustason alueilla. Mikäli näitä jo toimivia ratkaisuja ratkaisuja skaalattaisiin samalla volyymillä saman vauraustason maihin, joissa ne ovat osoittautuneet toimiviksi, voitaisiin päästöjä tiputtaa vuoteen 2030 mennessä jopa neljänneksellä. Päästövähennys vastaa esimerkiksi Japanin ja EU:n yhteenlaskettuja päästöjä. Tällaisilla toimilla olisi nyt kiire.

Myös arjen ratkaisuja tarvitaan kipeästi. Pohjoismaisen ihmisen pitäisi tiputtaa henkilökohtaisia päästöjään lähes 90 prosenttia 2050 mennessä, mikäli ilmastotavoitteisiin halutaan päästä.<sup>66</sup> Suurin osa ihmisten päästöistä syntyy jokapäiväisestä elämisen valinnoista, eli siitä miten syömmme, miten liikumme ja miten asumme. Näihin elämäalueisiin liittyvillä innovaatioilla ja toisaalta niiden kestävyyttä lisäävillä toimilla on tilausta ja mahdollisesti niihin sisältyy myös

pakkoja tulevan vuosikymmenen aikana. Hyviä esimerkkejä sekä porkkanasta että kepeistä näihin elämänalueisiin liittyen ovat esimerkiksi ruokateollisuuden kiihtyvä kilpavarustelu kasvipohjaisten elintarvikkeiden alalla, jossa kysyntä on selvästi ollut markkinavetoista. Keppi puolestaan näkyy juuri nyt esimerkiksi autoteollisuudessa, johon EU on määrännyt tiukat päästörajoitukset. Rajoitusten tavoitteena on ohjata autoalaa tuottamaan vähäpäästöisiä autoja ja suuntaamaan autoteollisuuden investointeja kohti puhtaampaa liikkumista.

Teknologisten ja markkinavetoisten ratkaisujen lisäksi kysymys on lainsäädännön etenemisestä. Suomi on sitoutunut kunnianhimoisiin ilmastotavoitteisiin hiilineutraaliudesta vuoteen 2035 mennessä ja EU vuoteen 2050 mennessä. Jos ratkaisuihin halutaan aidosti päästä, se tarkoittaa sekä ohjaavaa lainsäädäntöä, verotusta että sääntelyä.

On myös mahdollista, että toimivia ratkaisuja ei olla valmiita ottamaan käyttöön. Muutos on vaikeaa, siihen kytkeytyy paljon intressejä ja ongelmanratkaisua, ja myös muutoksen mittakaava saa hengästymään.

On täysin mahdollista ja tämänhetkistä dataa tarkastelemalla jopa todennäköistä, että muutoksia ei saada aikaiseksi. Mutta tässäkin tapauksessa edessä on muutos, kun yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristö huononee radikaalisti. Muutos ei ehkä tapahdu tällöin yhtä nopeasti kuin rajujen päästövähennysten tapahtuessa, mutta muutokset ovat todennäköisesti lopullisempia ja surullisempia. Tässä mielessä on vaikeaa uskoa, että ihmiskunta kieltäytyisi tietoisesti valitsemasta edistystä ja puhdasta tulevaisuutta, johon sillä teknologian, osaamisen ja ratkaisukyvyyn puolesta olisi edellytykset.

Maapallon ekologisen kantokyvyn rajojen saavuttaminen ja kehityksen kääntäminen tulevat kuitenkin haastamaan yhteiskuntien, yritysten ja organisaatioiden kyvyn muuttua ennennäkemättömällä tavalla. Nopean kommunikaation aiheuttaman ensimmäisen rytmihäiriön päälle räjähtää toinen rytmihäiriö. Tuplarytmihäiriön myötä ympäriltämme muuttuu moni muukin asia kuin kommunikaatio ja luonnonympäristö. Tuplarytmihäiriö pakottaa miettimään uusiksi myös arvonluonnin, talouden, kulutuksen, rakenteet, yhteiskunnan, kulttuurin, strategian ja politiikan.

Samalla tuplarytmihäiriö tarjoaa ennennäkemättömän mahdollisuuden luoda jotain täysin uutta ja hämmästyttävää. Yritykset ja organisaatiot joutuvat miettimään, mikä on niiden olemassaolon merkitys maailmassa, jossa tuo-

64  
Kiiski-Kataja (2016)

65  
Tynkkynen (toim.) (2015)

66  
Lettenmeier, Akenji, Toivio, Koide & Amellina (2019)

tannon ja kulutuksen reunaehdot tulevat kaiken tieteellisen tiedon valossa radikaalisti muuttumaan. Tuplarytmihäiriö vapauttaa yritykset ja organisaatiot tietyn prosessin, tuotteen tai palvelun vankilasta. Yrityksille aukeaa mahdollisuus määritellä, mikä on uudenlainen ja tulevaisuuden kannalta kestävä tapa tuottaa ihmisille sitä, mitä ihmiset tässä ajassa ja tulevaisuudessa aidosti tarvitsevat.

# Tällaisia toimenpiteitä seuraava vuosikymmen voi tuoda talouteen maapallon ekologisen kantokyvyn näkökulmasta

**1**

## **Sitovat ja kunnianhimoiset ilmastotavoitteet.**

Signaali investoida vähäpäästöisiin ratkaisuihin on voimistunut energia-alan näkökulmasta. Poliitiikan on luotava selkeät toimenpiteet maapallon lämpenemisen rajoittamiseksi, koska yritysten on muuten vaikeaa investoida. Sitovat ja kunnianhimoiset ilmastotavoitteet viestivät, millaisiin tuotantomuotoihin seuraavina vuosina kannattaa panostaa.

**2**

## **Tuet ja kannustimet vähähiilisiin kohteisiin.**

Julkisuudessa käydään paljon keskustelua vähähiilisten ratkaisujen kustannuksista. Suurin ongelma on kuitenkin se, että fossiiliset polttoaineet nauttivat etuoikeuksia verrattuna vähähiilisiin ratkaisuihin. Valtiot tukevat suoraan fossiilisten polttoaineiden tuottamista arviolta yli 500 miljardilla dollarilla vuosittain. Samalla ne epäsuorasti maksavat päästöistä koituvat ulkoisvaikutukset. Niin kauan kuin fossiiliset polttoaineet nauttivat näistä etuoikeuksista, ei vaihtoehtoisilla tuotantomuodoilla ole tasavertaista mahdollisuutta pärjätä investointikilpailussa. Tämä mekanismi purkautuu, jos hintojen ja markkinatilanteen tasaamiseksi vääristävät tuet poistetaan ja hiille lisätään sille kuuluva ulkoisvaikutuksista johtuva hinta.

**3 Uudet rahoitusmallit.** Energiainvestointien pitää kasvaa merkittävästi, jotta globaali energiajärjestelmä pystyy muuttumaan vähähiiliseksi. Fossiilinen energiantuotanto on ollut hyvin pääomaintensiivistä ja keskittynyttä. Tämä tilanne muuttuu, kun maailma siirtyy kohti hajautetumpaa ja pienimuotoisempaa energiantuotantoa, kuten aurinko- tai tuulivoimaa. Muutos edellyttäisi rahoitusmarkkinoilta toimia, joilla rahoitusta voidaan järjestää uusilla tavoilla. Kotitalouksissa esimerkiksi innovatiiviset palvelumallit kuten aurinkoenergian tai energiatehokkuuden leasingpalvelut voisivat olla tällaisia. Institutionaaliset sijoittajat, kuten investointi- ja eläkerahastot sekä valtiolliset sijoittajat, ovat pitkän sijoitushorisonttinsa vuoksi todennäköisimpiä mallien luoja.

**4 Ulkoisvaikutusten oikea hinnoittelu.** Yksi suurimmista esteistä vähähiilisten investointien tiellä on lyhyen aikavälin korostuminen sekä ulkoisvaikutusten alihinnoittelu. Näin tuotto syntyy heti ja haittojen kustannukset vasta kaukana tulevaisuudessa. Investoijien päätöksentekoon voidaan sisällyttää kriteerit, jotka antavat todellisuutta paremmin kuvaavan arvion tuotoista ja riskeistä pitkällä aikavälillä. Kuolleella planeetalla ei ole eläkkeitä tai osinkoja.

**5 Kokonaan uudenlainen infrastruktuuri.** Kuten myös aiemmat tuotannolliset vallankumoukset, myös vähähiiliseen aikaan siirtyminen tarkoittaa todennäköisesti kokonaan uudenlaisten toiminnan alustojen ja infrastruktuurin syntymistä. Tässä ajassa se voisi tarkoittaa esimerkiksi globaalia infrastruktuuria, jonka avulla voidaan mitata ja todentaa hiilen määrää ilmakehässä ja luoda ansaintalogiikkaa niille, jotka vähentävät hiilen määrää ilmakehässä.

**6 Ekologinen jälleenrakennus.** Asumisen, liikkumisen, ruoan ja energiantuotannon infrastruktuuri ja käytännöt jälleenrakennetaan ilman fossiilisia polttoaineita toimivaksi. Näin suuri yhteiskunnan muutos olisi verrattavissa toisen maailmansodan jälkeiseen jälleenrakennukseen, jossa rakennettiin paitsi uusi fyysinen infrastruktuuri, myös hyvinvointivaltion instituutiot. Julkisvallalla on keskeinen rooli kollektiivisen vision luoja ja toiminnan koordinoijana ja rahoittajana.

# 1 Absoluuttinen irtikytkentä

Täysin puhtaan kasvun skenaariossa talouden ja hyvinvoinnin täytyy olla irtikytketty ympäristön kuormituksesta eli päästöistä ja luonnonvarojen ylikulutuksesta. Ekologisesti kestävä talouskasvu perustellaan siis irtikytkennän ajatuksella. Ajatus nojaa tyypillisesti esimerkiksi markkinoiden palveluvaltaistumiseen ja kiertotalouteen, jolloin materiaali-intensiivisen tuotannon katsotaan joko vähenevän tai tehostuvan.

Keskustelussa esiintyy yleensä sekä absoluuttinen että suhteellinen irtikytkentä. Absoluuttisella irtikytkennällä viitataan tilanteeseen, jossa ympäristökuorma pienenee, vaikka talous kasvaa. Ekologisen kantokyvyn näkökulmasta absoluuttinen irtikytkentä on siis ainoa suotava irtikytkennän muoto, etenkin kun huomioidaan päästövähennysten kiireellisyys. Suhteellisessa irtikytkennässä ympäristökuormitus voi edelleen kasvaa mutta kuitenkin taloutta hitaammin.

Muutamissa rikkaissa OECD-maissa talous on kasvanut suhteellisesti vähemmällä päästöillä, etenkin paikallisesti ja toimialoittein. Absoluuttista irtikytkentää on vastavasti havaittu rajatuilla alueilla, yksittäisten päästöindikaattorien kohdalla ja esimerkiksi tietyillä teollisuuden sektoreilla. Ilmiö on kuitenkin etupäässä kirjanpidollinen, sillä mainituissa tapauksissa saastuttava tuotanto on ulkoistettu kansainvälisen kaupan välityksellä muihin maihin. Empiiristä näyttöä absoluuttiselle irtikytkennälle globaalilla tasolla ei ole.

Suomessa onnistunut irtikytkentä tarkoittaisi valistuneiden arvioiden mukaan sitä, että vuoteen 2050 mennessä resurssikulutuksen tulisi laskea 70 prosenttia samalla kun käytetystä materiaaliveirrasta saataisiin yli 6 kertaa enemmän bruttokansantuotetta<sup>67</sup>. Samalla

tulisi satsata ennennäkemättömän voimakkaasti tehokkaaseen kiertotalouteen, toisin sanoen neitseellisten raaka-aineiden sijaan tuotteita pitäisi valmistaa käytetyistä materiaaleista. Maailman (ja EU:nkin) kiertotalousteaste on tällä hetkellä 10 prosentin luokkaa, kun sen pitäisi olla lähempänä 90 prosenttia yltääkseen irtikytkennän ihanteeseen. European Environmental Bureau raportti irtikytkennän mahdollisuuksista ja tasosta on murskaava. Tieteellisen tutkimuksen valossa ei ole minkäänlaista näyttöä, että irtikytkentä tapahtuisi tällä hetkellä riittävässä mittakaavassa ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi.<sup>68</sup>

Tätä taustaa vasten näyttää epätodennäköiseltä, että ilmastokriisin seurauksia onnistuttaisiin hillitsemään riittävän nopeasti absoluuttisen irtikytkennän ajatukseen nojaamalla. Se vaatisi nopean ja merkittävän käännöksen toimenpiteissä.<sup>69</sup>

Onnistuessaan irtikytkentä tarkoittaisi jonkinlaista teknologiaautopistista yhteiskuntaa ja taloutta, jossa energiaa tuotetaan täysin puhtaasti, materiaalit kiertäisivät vailla hukkaa ja ihmisen kulutus ja toisaalta arvonluonti perustuisivat pitkälti aineettomaan tai täysin puhtaaseen tuotantoon ja kulutukseen.



# 2

## Vihreä diili

Jos EU-komission vihreän diilin ohjelma toteutuu, seuraavan 30 vuoden aikana Euroopasta tulee maailman ensimmäinen hiilineutraali maanosa<sup>70</sup>. Toisin sanoen vuodesta 2050 alkaen Eurooppa ei enää kasvata hiilen määrää ilmakehässä. Linjaus on tässä maailmanajassa kunnianhimoinen. Ohjelma kattaa niin ruoan, energian, liikenteen, rakentamisen, kulutuksen kuin koulutuksenkin. Ilmastopolitiikasta tulee talouskasvun ja työllisyyden politiikkaa. Fossiilikasvun aika on ohi.

Päästötoimenpiteet kustannetaan vihreään diiliin sisällytetyn oikeudenmukaisen siirtymän rahastosta. Tämän vuosikymmenen aikana komissio kerää varoja EU-budjetista ja EIB:ltä sekä yksityiseltä sektorilta yhteensä jopa tuhannen miljardin euron edestä. Summalla kustannetaan esimerkiksi Puolan tai Saksan kaltaisten maiden irtaantumista hiilen poltosta.

Tarkoituksena on, ettei taloudellinen kynnys vähäpäästöisyyteen olisi yhdellekään jäsenmaalle liian korkea. Samalla potilla tuetaan myös esimerkiksi sähköautojen latausinfraan laajentamista, hiilensidontateknologioita, ympäristöystävällistä korjausrakentamista, maatalouden lannoitetarpeen vähentämistä ja lentämistä syrjäyttäviä raidehankkeita. Sen sijaan ydinvoiman vihreys jakaa EU-maissa mielipiteitä ja on siksi jäämässä sivuun reilun rahaston kohteista.

Siinä missä diiliin toinen käsi antaa löysää, toinen kiristää otetta. Keinovalikoiman kovempan kaartiin lukeutuvat hiilitullit. Niiden tavoitteena on estää raskaan teollisuuden pako maihin, joilla on löyhemmät ympäristöstandardit. Tarkoitus on siis suojella eurooppalaista vähähiilistävää tuotantoa. Hiilitullien

kuitenkin pelätään kiristävän kansainvälisiä kauppasuhteita esimerkiksi Yhdysvaltojen ja Kiinan kanssa. Toinen ongelma on tuotteiden hiilijalanjäljen jyvittäminen oikein globaalisti hajautetuissa tuotantoketjuissa.

Paljon esillä ollutta päästökauppaa tullaan tiukentamaan. Se tarkoittaa Suomessakin raskaan teollisuuden nauttimien ilmaisten päästöoikeuksien kaventamista. Tämän ohella tavoitellaan päästökaupan laajentamista meriliikenteeseen ja yleisemmin taakanjako-sektorille, kuten tieliikenteeseen. Kun mallit saadaan toimiviksi, niitä voidaan sovittaa myös EU:n ulkopuolelle.

Komission puheenjohtaja **Ursula von der Leyen** on verrannut pakettia kuukävelyn veroiseen saavutukseen. Jos vihreä diili toteutuu kaikessa suunnitellussa laajuudessaan, sitä voi hyvinkin verrata yhteen ihmiskunnan merkittävimmistä voimannäytöistä. EU on jo nyt kunnostautunut kiitettävästi resurssi-tehokkuudessa ja kiertotaloudessa.

Monilta muilta osin kirittävää kuitenkin riittää. Euroopan ympäristövirasto EEA muistutti vastikään viisivuotisraportissaan<sup>71</sup>, että tähänastinen etenemisvauhti on riittämätön, mikäli pitkän aikavälin ilmastotavoitteet todella halutaan saavuttaa.

67

Vadén, Lähde, Majava, Toivanen, Eronen & Järvensivu (2019)

68

Parrique, Barth, Briens, Kerschner, Kraus-Polk, Kuokkanen & Spangenberg (2019)

69

Hickel & Kallis (2019)

70

Euroopan komissio (2019)

71

European Environmental Agency (2019)

# 3

## Ekologinen jälleenrakennus

Nykyisen ympäristökriisin edellyttämää ponnistusta on verrattu toisen maailmansodan jälkeiseen jälleenrakennukseen<sup>72</sup>. Fossiilikapitalismi on johtanut yhteiskunnat luonnonvaralliseen ja kulttuuriseen rauniotiilaan, jossa eläminen ei ole enää mahdollista saati kestävää. Fossiili-infra ja sen ohjaamat elämisen tavat on uudistettava asumisen, liikenteen, ruoan ja muiden keskeisten elämänalueiden osalta. Sotien jälkeisen uusiutumisen tapaan myös ekologinen jälleenrakennus edellyttää mahdollisimman laajapohjaista ja sosiaalisesti kestävää koordinaatiota, jossa korostuu julkisvallan vastuu.

Ehdotetuissa rakennuskohteissa ja tarvittavissa poliittisissa työkaluissa on paljon yhteistä vihreän diilin kanssa. Ehdotuksissa on toimenpiteitä, joilla voitaisiin ajaa päästöjä kerryttävää tuotantorakennetta alas. Toimenpiteitä olisivat esimerkiksi hiilitulit, päästökaupan laajentaminen ja päästöoikeuksien tiukentaminen. Toisaalta ehdotetaan ylösajoa, kuten ekologisesti kestävien innovaatioiden tukemista, alakohtaisen siirtämissä politiikan rahoittamista ja uudelleen kouluttamista. Siis enemmän työtä ja toimeliaisuutta uusiutuvan energian, raide- ja joukkoliikenteen, puurakentamisen, eläintuotannon kohdentamiseen, monilajisen ja hiiltä sitovan maanviljelyyn, ruokahävikin vähentämisen, jätehuollon ja muun kestävää tulevaisuutta luovan ympärille.

Ekologisen jälleenrakennuksen ajatuksessa mennään kuitenkin vihreää diiliä pidemmälle ja syvemmälle. Ratkaisut eivät voi nojata yksin markkinoihin ja teknologiaan tai niihin kohdistuviin hienosäätöihin. Murros iskee myös kulttuurin alueelle: taiteeseen, muotiin, hoivaan, arkisiin arvostuksiin, kulutusnormeihin – koko maailmankuvamme joutuu uudistumaan. Kulutuksen vähentämisestä tulee hyve. Kuluttaminen perustellaan tarpeen

eikä talouden kautta. Samansuuntaisesti on aika uudistaa ajatuksemme työnteosta.

Materiaalisen yltäkyläisyyden sijasta tulleisuudessa korostetaan siis kohtaamista ja ihmisten tarpeiden toteuttamista aineettomammin. Kiireen ja ylitsepursuaavuuden tilalle tulee aikaa pysähtymiselle, yhdessäololle ja syvempien merkitysten luomiselle. Yksilötasolla muutos ei välttämättä ole kovinkaan järjestyttävä tai edes epämiellyttävä. Se on sitä kuitenkin politiikan ja talouden ytimelle. Yhteiskunnallisia tavoitteita ei voida määritellä talousnusteiden mukaan. Sen sijaan talous voidaan valjastaa palvelemaan toivotunlaista yhteiskuntaa. Yhteiskunnallisen toiminnan reunaehdot määntyvät pikemmin luonnontieteen kuin talouden ehdoilla.

Rajallisten resurssien pelikentällä keskiöön nousevat rohkeat poliittiset valinnat. Ratkaisujen on tuettava toisiaan. Koska esimerkiksi puuta on rajallisesti, sen varaan ei voi yhtäaikaisesti ripustaa rakentamista, energiankäyttöä, selluteollisuutta ja hiilinielua. On tehtävä rajauksia, jotka osittain sulkevat toisensa pois. Ekologisen jälleenrakennuksen näkökulmasta asetelma on selvä esimerkiksi puun kohdalla: ensisijaisesti on turvattava riittävät hiilinielut ja elonkirjo. Puun hyötykäytön painopistettä on siirrettävä lyhytikäisistä tuotteista, kuten selusta ja bioenergiasta, kohti pitkäikäisiä, kuten taloja.

Jälleenrakennustyön vertaaminen toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan muistuttaa välttämättömien toimien mittakaavasta. Samalla se kannustaa: on sitä ennenkin kyetty.

# 4

## Ilmastokatastrofi

Australian maastopalot ovat katastrofian kuva. Ilmastokriisin syventämä kuivuus on luonut otolliset olosuhteet laajoille tulipaloille myös muilla mantereilla. Ihmiset ja etenkin eläimet ovat paenneet henkensä edestä, jos ovat voineet. Samalla tehokkaat hiilinielut ovat palaneet savuna ilmaan ja näin entisestään lisänneet hiilen määrää ilmakehässä, mikä taas nopeuttaa ilmaston lämpenemistä.

Ilmiö on huolestuttava esimerkki itseään voimistavista takaisinkytkennöistä, jotka voivat käynnistää luonnonjärjestelmissä arvaamattomia ketjureaktioita. Niiden seuraukset koetaan maalla, merellä ja ilmassa – maisemassa, lautasella, hengityksessä. Sää muuttuu ankaraksi. Planeetan yhdellä laidalla kuivuus vie satoja, toisella tulvat vievät taloja.

Monimuotoisuuden tyrehtyminen koettelee elämää halki elonkirjon. Lähes puolta maapallon hyönteislajeista uhkaa sukupuutto. Trendi ei ole kohtalokas vain hyönteisille. Noin 75 prosenttia nykyisistä viljelykasveista, siis ruoastamme, on lopulta pölyttävien hyönteisten varassa.

Yhdeksi hyönteiskadon syyksi epäillään tehomaa-alausta: yksilajista viljelyä, sääilmitöntä maanmuokkausta ja mittavaa torjunta-aineiden käyttöä. YK:n elintarvike- ja maatalousjärjestö FAO arvioi hedelmällisen maaperän loppuvan tällä menolla vuoteen 2080 mennessä. Ennusteiden mukaan maapallolla on silloin ihmisiä yli 2 miljardia nykyistä enemmän. Toisen maailmansodan jälkeinen edistysaskel, runsas ravinto, on siis johdattamassa globaalia ruoantuotantoa kuilun reunalle.

Vaikka ilmaston lämpeneminen pyritään pysäyttämään 1,5 asteeseen, kolkutellaan jo 2 asteen lämpenemisen rajoja. Arvostetun Potsdam-instituutin arvion mukaan 2 asteen lämpeneminen käynnistäisi useita epätoivottuja ja kertautuvia luonnonilmiöitä.<sup>73</sup>

On selvää, että luonnon hyvinvointi säteilee väistämättä politiikkaan ja yhteiskuntien sisäisiin ja välisiin tasapainoihin. Cornellin yliopiston arvion mukaan ilmastopakolaisia voi olla vuosisadan loppuun mennessä yhteensä 2 miljardia<sup>74</sup>. Tässä mielessä *business as usualia* ei enää ole. Resurssit ovat rajalliset.

YK:n ympäristöohjelman UNEPin viimeisimmästä päästöraportista selviää, että kasvihuonepäästöt ovat itse asiassa ennätystasolla<sup>75</sup>. Parhaillaan päästöt *kasvat* 1,5 prosentin vuosivauhtia. Jos tavoite todella olisi 1,5 asteen turvaraja, olisi päästöjen *laskettava* 7,6 prosentin vuosivauhtia. Näin kova pudotus ei ole onnistunut yhdeltäkään maalta tähän mennessä, puhumattakaan merkittävimmistä saastuttajista. Mitä pidempään pudotuksen kanssa viivytellään, sitä jyrkemmin päästötaasoja pitäisi pudottaa. Jos aikomuksena olisi rajoittaa ilmaston lämpeneminen edes 2 asteeseen, suunnitellut päästövähennykset tulisi tällä hetkellä kolminkertaistaa.

Mittaushistorian viisi viime vuotta ovat sen viisi lämpimintä. Maapallo lämpenee parhaillaan ennätysvauhtia. Nykyisellä päästöpolulla päädytään helposti 3 tai jopa 5 asteen keskilämpötilan nousuun tämän vuosisadan loppuun mennessä. Tässä tapauksessa Australian maastopalot ovat vasta alkulämmittelyä.

72  
BIOS (2019)

73  
Stockholm Resilience  
Center (2019)

74  
Cornell Chronicle  
(2017, kesäkuu)

75  
United Nations  
Environment  
Programme (2019)

# Talous: merkitykselliset yritykset luovat kestävää arvoa

Vuosi 2019 jää historiaan vuotena, jolloin keskustelu kapitalismin tulevaisuudesta löi läpi. Vaikutusvaltainen The Financial Times julkaisi syyskuussa 2019 vetoamuksen, jossa lehti totesi, että kapitalismi on tuottanut yli 50 vuoden ajan rauhaa, vaurautta ja teknologista edistystä ympäri maailmaa. Lehden mukaan nykyinen kapitalismin malli on kuitenkin tullut tiensä päähän, ja sen on uudistuttava paremmin maailmaa palvelevaksi ja ekologisesti kestävämmäksi. Terve, kestävä ja yrittäjyyteen perustuva kapitalismi tulee lehden mukaan perustumaan uudelle mittaristolle pelkän osakkeenomistajan hyödyttämisen sijaan. Yritysten tulee kyetä tuottamaan voittoa, joka perustuu yritysten olemassaolon laajempaan merkitykseen yhteiskunnassa. Vain siten yritykset voivat olla terveitä ja tuottoisia pitkällä aikavälillä ja palvella myös työntekijöitään ja asiakkaitaan aidosti.<sup>76</sup>

Financial Times ei ollut vetoomuksineen yksin. Syksyllä 2019 saman vetoomuksen eri muodoissaan esittivät muun muassa Salesforcen perustaja, miljardööri **Marc Benioff**<sup>77</sup>, sekä amerikkalaisten huippujohtajien kollektiivi Business Roundtable<sup>78</sup>. Esimerkiksi YK<sup>79</sup>, Euroopan komissio<sup>80</sup> ja Maailman talousfoorumi<sup>81</sup> ovat ilmaisseet huolensa nykyisen talousjärjestelmän kestävydestä.

Kaikkien kommentaattorien mukaan ongelmallisimmaksi asiaksi nykykapitalismissa on noussut sen pakkomielle palvelulla ensisijaisesti osakkeenomistajia sen sijaan, että palveltaisiin laajemmin ihmisiä ja yhteisöjä. Tämä vinouma on luonut valtavan kuilun rikkaiden ja kaikkein köyhimpien välille. Tällä hetkellä maailman 26 rikkainta ihmistä omistaa yhtä paljon kuin maailman köyhimmät 3,8 miljardia. Tuloerot ovat saavuttaneet korkeimman tasonsa 50 vuoteen myös sisäisesti Yhdysvalloissa: 0,1 prosenttia amerikkalaisista omistaa 20 prosenttia koko maan varallisuudesta. Sosiaalisten ongelmien lisäksi toinen suuri kritiikki nykymuotoista kapitalismia kohtaan koskee ekologista kestävyttä. Voitontavoittelu nykyisin keinoin ajaa planeettaa kohti ympäristökatastrofia.

Mistä puhumme, kun puhumme talousjärjestelmän muutoksesta? Miten muutos voisi olla mahdollinen? Ja miksi yritysten olemassaolon merkitys on tämän muutoksen ytimessä?

## Millainen on kestävä, kasvava talous?

Keskustelu kapitalismin uudistamisen ympärillä liittyy olennaisesti kysymyksiin siitä, onnistuuko talousjärjestelmä kasvattamaan talouden lisäksi vaurautta ja hyvinvointia. Ennen kaikkea tällä hetkellä ydinkysymykseksi nousee se, voiko talousjärjestelmä toimia maapallon ekologisen kantokyvyn rajoissa.

Kestävää taloutta voi lähestyä useammalla tavalla, mutta erityisen selkeästi sitä ovat kuvanneet ympäristöekonomian professori **Markku Ollikainen** ja taloustieteen professori **Matti Pohjola** suomalaisen tiedeakatemian kannanotossa *Taloukasvu ja kestävä kehitys*.<sup>82</sup>

Taloudellisella kasvulla tarkoitetaan kansantalouden tavaroiden ja palvelujen tuotantokyvyn kasvua. Sitä mitataan asukasta kohden lasketun bruttokansantuotteen perusteella.

76  
The Financial Times  
(19.9.2019)

77  
The New York Times (14.10.2019)

78  
Business Roundtable (19.8.2019)

79  
United Nations Sustainable  
Development Goals (2016)

80  
Ursula von der Leyen (2019)

81  
World Economic Forum (2019b)

82  
Ollikainen & Pohjola (2013)

Viimeisen 200 vuoden aikana ihmisten elinajanodote on kaksinkertaistunut ja maapallon väkiluku kaksinkertaistunut.

Vielä 1800-luvulla maailma oli siinä mielessä tasa-arvoinen, että lähes kaikki hyvin pientä väestönsaa lukuun ottamatta olivat hyvin köyhiä. Rikkaissa maissa asuvien elintaso oli vain kaksi kertaa niin korkea kuin köyhissä maissa asuvien elintaso. Nyt elintasoero on kasvanut yli 30-kertaiseksi. Viime vuosikymmeninä valtavia määriä ihmisiä on noussut köyhyydestä, kun Kiinan ja Intian nousun myötä yli 2 miljardia ihmistä on hyötynyt talouskasvusta. Toisaalta tuoterot ovat kasvaneet kehittyneiden maiden sisällä samaan aikaan, kun köyhät maat ovat saavuttaneet paremman taloudellisen aseman. Viimeisen 20 vuoden aikana äärimmäinen köyhyys on puolittunut maailmassa ja nykyisellä kehityksellä seuraavan miljardin ihmisen nostaminen köyhyydestä voi viedä huomattavasti lyhyemmän ajan, kehityksestä riippuen 15–50 vuotta.

Talouskasvu on siis lupaus paremmasta kehittyville maille ja samalla se on kehittyneille maille yhteiskunnallinen normi, jonka purkautuminen todennäköisesti aiheuttaisi valtavaa epävakautta. Mutta jos ympäristö tuhoutuu ja luonnonvarojen niukkuus kasvaa, voiko järjestelmä toimia? Jotta tähän voidaan vastata, on tarkasteltava maapallon kantokykyä.

Maapallon kantokyvyllä tarkoitetaan sitä, kuinka voimakkaasti ihmiskunta vaikuttaa luontoon sekä määrällisesti käytämällä luonnonvaroja että laadullisesti pilaamalla ympäristöä ja huonontamalla ekosysteemien tilaa. Kantokykyyn vaikuttaa keskeisesti talous, sillä ihmiskunta hyödyntää luontoa jokapäiväisten tarpeidensa tyydyttämiseen. Ravintomme ja raaka-aineemme tulevat luonnosta. Luonto sellaisenaan on elämän ylläpidon edellytys. Se on myös esteettisten elämysten ja virkistymisen lähde.

Ihminen hyödyntää luontoa taloustieteen näkökulmasta karkeasti kolmella tapaa: raaka-aineiden lähteenä tuotantoon, päästöjen hajoittajana ja säilyttäjänä ja loppukulutuksessa virkistäytymisen lähteenä. Luonnon kolmen taloudellisen käyttömuodon välillä on väistämätön keskinäisriippuvuus. Mitä enemmän raaka-aineita käytetään, sitä enemmän myös päästöjä tulee luontoon. Mitä enemmän päästöjä tulee, sitä vähemmän luonnosta voidaan saada raaka-aineita tai virkistystä. Ja mitä enemmän luontoa varataan virkistäytymiseen ja luonnonsuojeluun, sitä enemmän sitä jää tuotannon ulkopuolelle. Yhteiskunnan tehtävä on löytää järkevä tasapaino kaikkien käyttömuotojen välille.

Taloustieteen näkökulmasta on tärkeää kysyä, kuinka hyvin markkinat, eli hintajärjestelmä, heijastaa tasapainoa. Tällä hetkellä vastaus on erittäin synkkä. Markkinat eivät ole onnistuneet synnyttämään riittävää hintaa saastumiselle, eikä hintaa synny ilman julkisen vallan ohjausta. Kyse on niin sanotuista ilmaishyödykkeistä, joita hintojen puuttumisen vuoksi käytetään liikaa. Hinnan lisäksi tarvitaan mittavia investointeja sekä innovaatioita teknologian, tuotannon ja kulutuksen alalla.

Taloustieteen ja kasvun näkökulmasta talouskasvu on kuitenkin viime kädessä ideoiden lukumäärän kasvua, eikä välttämättä sitä, että jotakin tuotetta valmistetaan enemmän. Koska ideoiden lukumäärälle ei ole olemassa rajaa, ei periaatteessa myöskään talouskasvulle ole rajoitteita.<sup>83</sup> Tässä mielessä kasvukeskustelussa uusien ideoiden synnyttämät mahdollisuudet aliarvoidaan systemaattisesti. On vaikeaa ymmärtää, kuinka paljon ideoita vielä on keksimättä.

Samaan aikaan on jo olemassa merkittävä määrä erilaisia keinoja, joita skaalaamalla voitaisiin pudottaa päästöjä jopa kolmanneksella vuoteen 2030 mennessä. Tämä edellyttäisi sitä, että jo keksityt ja taloudellisesti fiksuiksi todennetut ratkaisut vain otettaisiin käyttöön.<sup>84</sup> Kyseessä ei siis varsinaisesti ole ongelma, johon ei ole ratkaisua. Kyseessä on ongelma, johon kohdistuu niin paljon intressejä, intohimoja, taloudellista ja poliittista valtaa sekä arkisia tottumuksia, että sen ratkominen on vaikeaa. Mutta siirtymää ei myöskään tapahdu, jos uusia ideoita ei massiivisesti ryhdytä sekä synnyttämään että ottamaan käyttöön. Samaan aikaan on selvää, että markkinat eivät voi yksin ratkaista ongelmaa niin kauan kuin hiilille ei ole kyetty asettamaan hintaa, joka vastaa sen vaikutuksia ilmastoon ja ympäristöön. Mikäli ilmastokriisi halutaan tosissaan ratkaista, on myös hinnan ja ulkoisvaikutusten suhteen oltava rehellisiä.

Yritykset ovat kuitenkin heräämässä muutospaineisiin. Jopa 84 prosenttia suomalaisista teollisuusyrityksistä pitää hiilineutraaliutta ja vähähiilisiä tuotteita tärkeänä strategisen kilpailukyvyn lähteenä nyt tai tulevaisuudessa. Suurista yrityksistä hiilineutraaliuden näkee kilpailukyvyllä tärkeänä lähes jokainen, 98 prosenttia. 85 prosenttia yrityksistä pitää ilmastokriisiä toimintaympäristöönä nyt tai tulevaisuudessa vaikuttavana tekijänä. Molempien kysymysten kohdalla merkittävä ryhmä yrityksiä näki asian tärkeänä vasta tulevaisuudessa.<sup>85</sup> On kuitenkin

<sup>83</sup> Ollikainen & Pohjola (2013)

<sup>84</sup> Tynkkynen (toim.) (2015)

<sup>85</sup> Sitra: Hiilineutraalius ja vähähiilisyys suomalaisten teollisuusyritysten kilpailukyvyn lähteenä (2019)

kin perusteltua odottaa, että kuluttajien käyttäytymisessä voi tapahtua nopeitakin muutoksia ilmastokriisin vaikutusten konkretisoituessa. Keväällä 2019 suomalaisista 53 prosenttia oli huolissaan ilmastokriisistä ja 78 prosenttia koki kestävien elämäntapojen noudattamisen tärkeänä. 69 prosenttia uskoi, että kulutusvalinnoilla on merkitystä ilmastokriisin vaikutusten hillinnässä.<sup>86</sup>

Tieteellisen tutkimuksen valossa näyttää siltä, etteivät nykyisenkaltainen talouskasvu ja maapallon ekologinen kantokyky voi molemmat säilyä. Toimenpiteitä on lykätty liian kauan.<sup>87</sup> Mikäli maapallon ekologisen kantokyvyn rajoissa halutaan pysyä, edellyttää se myös muita toimenpiteitä, kuten talouden uudelleen määrittelyä. Siksi on mielekästä keskustella siitä, mikä meille ylipäätään on arvokasta.

## Mistä arvo syntyy?

Keskeinen kysymys kapitalismin historiassa on ollut kysymys siitä, mikä nähdään arvoa tuottavaksi ja mikä ei.<sup>88</sup> Viime vuosikymmenten aikana taloustieteeseen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun on vakiintunut näkemys, jonka mukaan kaikilla on hinta, on myös arvo.<sup>89</sup> Italialaissyntyinen taloustieteilijä **Mariana Mazzucato** on kuitenkin voimakkaasti kyseenalaistanut tätä näkemystä ja peräänkuuluttaa kapitalismin kriisin ajassa parempaa ja perusteellisempaa keskustelua siitä, mistä arvo syntyy. Sillä, miten määrittelemme arvon, on valtavia seurauksia koko yhteiskunnalle.

Arvo voidaan määritellä monin tavoin, mutta pohjimmiltaan kysymys on uusien tuotteiden ja palvelujen tuottamisesta. Arvon määrittelyssä täytyy tietää, kuinka tuotteet tehdään, kuinka niitä jaellaan, ja mitä niiden tuotannosta saaduilla tuotoilla tehdään. Tällä hetkellä suuri ongelma on se, että tuotot menevät suurissa määrin osakkeenomistajille sen sijaan, että varallisuus uudelleensijoitettaisiin luomaan uutta arvoa. Myös tuotettujen asioiden hyödyllisyyttä pitää arvioida. Entä kasvattavatko vai vähentävätkö tuotteet ja pal-



velut tuotantojärjestelmän kestävyyttä? Esimerkikiksi uuden tehtaan rakentaminen saattaa olla taloudellisesti kannattavaa, mutta jos se saastuttaa niin paljon että se tuhoaa ympäröivän järjestelmän, ei sitä kenties voida pitää arvokkaana. Tätä esimerkkiä voidaan ajatella myös laajemmin koskemaan koko järjestelmää.

Suuri ongelma nykyisessä yritys- ja rahoituskeskeisyydessä on se, että arvoa haetaan suhteellisen lyhyellä aikavälillä. Yritykset ja rahoittajat ajattelevat korkeintaan muutamien vuosien päähän. Tämä tuottaa lyhytkatseista toimintaa, joka ei palvele ihmiskunnan ja maapallon tulevaisuutta. Yrityksiä ei palkita ongelmien väistämistä jo alun alkaen, vaan ongelmien pienentämisestä ja aikaansaattujen sotkujen siivoamisesta. Jokin on siis pielessä, jos omien saasteiden siivoaminen nähdään tuottavammaksi kuin saasteiden välttäminen alunperin.

Rahoitussektoria pitäisi kehittää siis pitkäjänteisempään suuntaan linkittämällä se voimakkaammin reaali maailmaan.

Todellisen muutoksen aikaansaamiseksi on luotava viitekehys, jonka on mahdollista muotoilla uudenlainen talousjärjestelmä joka tuottaa yhteistä hyvää. Apua voi olla bruttokansantuotteen määrittämisestä uudelleen. Miten laskelma muuttuisi, jossa siinä pitäisi ottaa huomioon onnellisuus, maksutta tehty hoivatyö, tiedon vapaa saatavuus, koulutus ja internetin mahdollistama kommunikointi? Myös varallisuuden verottamisen muutokset voivat auttaa. Mazzucaton mukaan kansallisessa tilinpidossa pitäisi kuitenkin luoda järjestelmä, joka mittaisi myös arvon luomiseen osallistuvan laajan joukon toiminnan osuutta arvon luomisessa. Mitattavaan arvoon tulisi saada mukaan esimerkiksi julkiset investoinnit, jotka mahdollistavat yrityksen toimintaedellytykset tai koulutus, joka on työvoiman perusedellytys.

86

Sitra: Resurssiviisas kansalainen (2019)

87

Parrique, Barth, Briens, Kerschner, Kraus-Polk, Kuokkanen & Spangenberg (2019)

88

Mazzucato (2019)

89

Mazzucato (2019)

Markkinat ovat kapitalismin uudistamisen ytimessä. Ne syntyvät erilaisten yksityisten ja julkisten tahojen toiminnan seurauksena. Markkinoita tulisi ajatella osana yhteiskunnallista prosessia. Yksityisen ja julkisen sektorin kumppanuutta tulisi ajatella vastavuoroisena ekosysteeminä, jossa molemmilla on tärkeä tehtävänsä. Markkinat voidaan siis muovata niin, että ne tuottavat haluttuja lopputuloksia, kuten vihreää kasvua tai välittävämmän yhteiskunnan, jossa esimerkiksi hoivatyön kaltainen työ huomioidaan paremmin. On mahdollista pyrkiä siihen, että kaikki taloudellinen toiminta edistää toivottuja päämääriä.

Rahoituksessa tämä tarkoittaisi pitkän aikavälin investointien suosimista, vaikka lyhyellä aikavälillä kustannukset nousisivat. Jotta strategisille ja pitkäjänteisille investoinneille, tutkimukselle ja kokeiluille voidaan luoda tilaa, pitää myös luoda uusia rahoitusinstituutioita. Yritykset pitäisi sitouttaa investointiensa kasvattamiseen, mikäli ne haluaisivat toiminnalleen tukea valtiolta. Alustataloutta tulisi verottaa asianmukaisesti. Koko internet ja alustatalouden tarvitsema teknologia on syntynyt alun alkaen valtaviin julkisten investointien tuloksena. Todennäköisesti tulevaisuudessa tarvitaan samanlaisia julkisen ja yksityisen sektorin yhdistäviä mittavia kehitysprojekteja ihmiskunnan vaikeimpien ongelmien ratkaisemiseksi.

Talouden muutoksen *nopeuden* sijaan pitäisi keskittyä muutoksen *suuntaan*. Keskeinen kysymys kapitalismin tulevaisuudelle on se, millaisia narratiiveja arvon luontiin liitetään. Arvon luomista koskevat tarinat, esimerkiksi start-upeista ympäröivät meidät kaikkialla, vaikka itse arvon kategoriasta ei puhuta. Siirtymä ympäristöystävälliseen talouteen vaati pelkän vihreän infrastruktuurin lisäksi siis myös selvää näkemystä siitä, mitä ympäristöystävällinen elämä tai reilumpi yhteiskunta tarkoittaa.

Mazzucato muistuttaa, että ihmiskunta on aiemminkin ratkonut äärettömän vaikeita haasteita erittäin kunnianhi-

moisesti. Paljon käytetty mutta edelleen osuva esimerkki on ihmisen lähettäminen kuuhan. Tehtävään nimitetyt NASA ja DARPA rakensivat oman toimintakapasiteettinsa ja ydinosaamisensa, eivätkä ulkoistaneet sitä. Apollo-hanke vaati monien erilaisten toimijoiden ja sektoreiden yhteistyötä ilmailu- ja avaruusalaista tekstiilialaan. Toteutuksessa ei keskitytty yhden sektorin tukemiseen, vaan yhteiseen ongelmanratkaisuun. Se edellytti useiden sektorien sekä erilaisten yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteistyötä.

Samoin voidaan ajatella, että ihmisen aiheuttamien ympäristötuhojen tai kapitalismin korjaaminen ei ole ratkaisu tavissa vain kasvattamalla investointeja yksittäisiin asioihin. Ne edellyttävät yhteiskunnallista sitoutumista uudenlaiseen elämäntapaan ja suuren mittakaavan ongelmanratkaisuun. Ilmastokriisin vastainen taistelu vaatii selkeät tavoitteet, joihin osallistuu useita sektoreita ja toimijoita. Niiden on oltava valmiita investoimaan kärsivällisesti pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta tämä voi toteutua, on pohdittava syvällisesti ja laajoin joukoin, millaisilla asioilla meille ihmiskuntana on arvoa.

## Merkitys on tulevaisuuden menestyksen ytimessä

Suuren skaalan talouskeskustelu on johtanut kysymyksiin siitä, mikä oikeastaan on yritysten tehtävä yhteiskunnassa. Onko yrityksillä muita tehtäviä kuin tuottaa voittoa osakkeenomistajille ja myydä tuotteitaan? Kuuluuko yritysten sittenkin hoitaa myös jotakin yhteiskunnallista tehtävää? Vaikka pandemia ja siitä selviytyminen tulee joksikin aikaa siirtämään keskustelun fokusta, ovat samat kysymykset edessä, kun talouden uusi vaihe alkaa.

Vaikka keskustelu on vasta toden teolla käynnistynyt, on selvää, että jotakin merkittävää on tapahtumassa. Esimerkiksi

suomalaisten suuryritysten johtajista vuonna 2020 peräti 72 prosenttia katsoo, että heidän yrityksensä tehtävänä on ratkaista polttavia yhteiskunnallisia ongelmia, kuten ympäristöön ja talouteen liittyviä kysymyksiä.<sup>90</sup> Vielä vuonna 2019 samaan kyselyyn vastanneista yritysjohtajista vain 56 prosenttia katsoi yritysten tehtäväksi yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisun.

Yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisu on kuitenkin kaipaava tapa nähdä yrityksen mahdollisuudet tulevaisuudessa. Laajemmin voitaisiin ajatella, että yritys on muodostanut käsityksen tulevaisuudesta, sen tuomista haasteista ja mahdollisuuksista ja pohtinut paikkaansa ja merkitystään siinä, mieluiten yhdessä ihmistensä kanssa. On katsottava sekä tulevaisuuteen että nykyhetkeen, on tarkasteltava yrityksen kulttuuria sekä ympäröivää maailmaa. Parhaimmillaan yritys löytää keinot kehittää liiketoimintaansa merkityksestään ja arvoistaan käsin ja toteuttaa sitä tavalla, joka ottaa huomioon sekä ihmisten että maapallon kantokyvyn toiminnassaan. Tämä tulee näkyväksi konkreettisina tekoina ja siinä, mikä yrityksen kulttuuri on. Jos yritys ymmärtää syvällisesti miksi se tekee sitä mitä se tekee, on yrityksellä todennäköisesti aito merkitys. Aito merkitys on jotain muuta kuin sen kuvailua, mitä yritys myy tai kuinka hyviä yrityksen tuotteet ovat.<sup>91</sup> Merkityksen ytimessä on vastaus kysymykseen siitä, miksi yritys on olemassa. Merkityksen ymmärtäminen auttaa yritystä löytämään keinot menestyä ja toimia, vaikka sen toimintaympäristö tai esimerkiksi perustavanlaatuinen siihen vaikuttava teknologia muuttuisi.

Yrityksen merkityksen ymmärtämisestä on erityisen suurta hyötyä silloin, kun tulevaisuudennäkymä on sumuinen ja toimintaympäristö suuressa muutoksessa. Yritys joutuu miettimään, miten se voi toteuttaa ydintehtävänsä silloin, jos toiminnan reunaehdot muuttuvat radikaalisti. Maapallon ekologisen kantokyvyn asettaman haasteen vuoksi on todennäköistä, että valtava määrä yrityksiä joutuu miettimään, miten ne voivat tulevaisuudessa menestyä. Yritykset joutuvat määrittelemään, kuinka ne aikovat olla aidosti merkityksellisiä, jos ne eivät voi kuormittaa maapallon ekologista systeemiä.

<sup>90</sup>  
OP & Nordic Institute of  
Business & Society (NIBS)  
(2020)  
<sup>91</sup>  
Sinek (2009)

# **Merkitystä etsimässä**

Yrityksen merkityksen hahmottamisen voi aloittaa yksinkertaisella muistilistalla niistä keskusteluista, joita yrityksen kannattaisi käydä:

**1 Keskustelu  
tulevaisuudesta**

**2 Keskustelu  
nykyisyydestä**

**3 Keskustelu  
kulttuurista**

**4 Keskustelu  
maailman kanssa**

Käymällä avointa ja rehellistä keskustelua siitä, miltä tulevaisuus ja nykyisyys näyttävät yrityksen perspektiivistä, voi avata silmiä sellaisille asioille, jotka arjessa hämärtyvät. Keskustelu yrityksen kulttuurista mahdollistaa sen pohittamisen, mikä estää tai tukee merkityksen toteutumista. Keskustelu maailman kanssa on välttämätöntä yrityksen olemassaolon kannalta.

Siksi tulevaisuudessa organisaatioita ei välttämättä myöskään arvioida sen perusteella, miten vastuullisesti ne toimivat osana ympäröivää yhteiskuntaa yritys vastuullisuuden kentällä. Arvioinnin kohteeksi nousevat innovaatiot, joiden avulla parannetaan tulevaa yhteiskuntaa. Kysymys ei ole hyväntekeväisyydestä, vaan merkittävistä uusista innovaatioista ja ennen kaikkea niiden haasteiden voittamisesta, joita yhteiskunta kohtaa.<sup>92</sup>

Perinteinen käsitys yritys vastuullisuudesta on nykyiseen ympäristöön ja normeihin sopeutumista, kun taas edelläkävijäyritykset pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan tulevaisuuden kehityskulkuun ja ratkomaan yhteiskunnille keskeisiä ongelmia. Nämä yritykset valitsevat strategiakseen vaikuttaa muutoksen suuntaan ja rakentaa tulevai-

suutta, jonka ne itse haluavat nähdä. Tämä jos mikä on merkityksen syvällistä ymmärtämistä ja sen toteuttamista liiketoiminnan kovana ytimenä.

Merkitys on samaan aikaan kaksi asiaa. Se on aineeton, ideologinen tai filosofinen toteamus siitä, miksi yritys on olemassa. Samalla se on yrityksen tuottama käsin kosketeltava tuote tai koettava palvelu. Merkitys näkyy siinä, kuinka yritys toimii vaikeassa tilanteessa ja siinä, miten yritys hoitaa jokapäiväistä toimintaansa esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa tai sosiaalisessa mediassa. Merkitys on elettävä aidosti todeksi. Yrityksen tuotteet ja tekemiset ovat merkityksen todisteita.<sup>93</sup> Kun sosiaalinen media ja internet ovat lisänneet viime vuosina ihmisten kykyä pitää yrityksiä tilivelvollisina tekemisistään, on yrityksen merkityksen tärkeys ja sen jatkuva kommunikointi korostunut entisestään.

Yli 30 000 kuluttajaa globaalisti kattaneessa kyselytutkimuksessa havaittiin, että peräti 62 prosenttia asiakkaista haluaa, että yrityksellä on selkeä kanta laajasti merkityksellisiin asioihin. Näitä asioita olivat esimerkiksi vastuullisuus, läpinäkyvyys ja työntekijöiden kohtelu. Mitä lähempänä yrityksen arvot ovat asiakkaan omia arvoja, sitä todennäköisemmin asiakas sitoutuu yritykseen ja myös ostaa sen tuotteita. Jopa 53 prosenttia asiakkaista sanoo valittavansa, mikäli he ovat pettyneitä yrityksen

yhteiskunnallisiin tekemisiin tai sanomisiin. 47 prosenttia sanoo hylkäävänsä yrityksen tai brändin, mikäli he turhautuvat yrityksen tekoihin. Vaikka yrityksille voi olla vaikeaa vastata kuluttajien odotuksiin merkityksestä ja arvoista, avaa se myös uusia mahdollisuuksia toimia ja voittaa ihmiset puolelleen.<sup>94</sup>

Tämä mahdollisuus liittyy yrityksen kykyyn rakentaa aitoja ja merkityksellisiä suhteita asiakkaiden ja omien työntekijöidensä kanssa. Tällaiset suhteet voivat rakentua, jos yrityksen ja asiakkaan välisessä dialogissa siirrytään voimakkaammin ajatteluun siitä, mitkä arvot yritys ja asiakas jakavat. Ihmiset haluavat osallistua brändiin, jonka perustana toimivat pitkäkestoiset asiakassuhteet ja yhteiset arvot.<sup>95</sup> Brändi puolestaan ei voi 2020-luvulla rakentua minkään muun kuin aidon merkityksen, arvojen, näiden molempien todeksi elämisen ja niistä kommunikoinnin varaan.

Toimimalla merkityksen ja arvojen mukaisesti yritykset voivat myös ansaita jotain, mitä on vaikeaa mitata rahassa, mutta joka näkyy luottamuksena. Globaalista kyselytutkimuksesta selviää, että luottamusta herättäviin yrityksiin halutaan panostaa; tämä näkyy sekä investoinneissa, työntekijöiden lojaaliudessa ja hyvinvoinnissa, siinä millaiseen sävyyn media luottamusta nauttivista yrityksistä kirjoittaa että ennen kaikkea siinä, kenen tuotteita asiakkaat haluavat ostaa.<sup>96</sup>

### **Millenniaalien arvot**

Merkitys ja arvot korostuvat eteenkin millenniaalien, eli noin vuosien 1980–2001 välillä syntyneiden työnantajakäsityksissä. Mielikuva yrityksestä tulee olemaan yhä tärkeämpi tekijä kilpailussa osaavasta työvoimasta. Amerikkalaisessa tutkimuksessa 63 prosenttia millenniaaleista sanoi, että yritysten päätehtävän pitäisi olla yhteiskunnan paremmaksi tekeminen voitontavoittelun sijaan. 94 prosenttia millenniaaleista haluaa käyttää taitojaan jonkin tärkeänä pitämänsä asian hyväksi työelämässä. Se, millaisten asioiden edistämiseen työpäivän tunnit halutaan käyttää, tulee yhä merkityksellisemmäksi, kun uudet sukupolvet valitsevat työnantajiaan.<sup>97</sup>

- 93  
Sinek (2009)
- 94  
Boston Consulting Group (2017)
- 95  
Accenture Strategy (2018)
- 96  
Harary (2019)
- 97  
Korn Ferry Institute (2017)

# Ihminen: Kantokyky kovalla koetuksella

Kuluneen vuosikymmenen aikana paljon on muuttunut hyvin lyhyessä ajassa. Älypuhelin disruptoi paitsi tapamme kommunikoida, myös julkisen keskustelun, politiikan, bisnes- ja ansaintalogiikan, työnteon, vallan ja hierarkiat. Jatkuva kommunikaatio, digitaalinen muutos ja nopeasti ympärillä muuttuva epävarma maailma ovat omiaan myös luomaan uupumusta. Ilmastokriisi ja maapallon ekologisten rajojen vastaantulo puolestaan herättävät pelkoa ja vastakkainasettelua. Edessä olevien haasteiden mittaluokka voi tuntua massiiviselta – perustellusti.



Tällä hetkellä Suomessa ja muissa länsimaissa voidaan monella mittarilla paremmin kuin koskaan, kun materiaallinen hyvinvointi, pitkät eliniät, koulutus, kehittynyt terveydenhuolto ja yhteiskunnan vakaus ovat mahdollistaneet maailman mittakaavassa erittäin hyvän elämän. Samaan aikaan nähtävissä on kuitenkin vastatrendi, joka liittyy yhä useamman kuormittumiseen, mielenterveyden ongelmien yleistymiseen, elintapasairauksien yleistymiseen ja yksinäisyyteen.

Esimerkiksi vaatimusten kasvu niin työelämässä, perhe-elämässä kuin vapaa-ajallakin ovat yhtäaikaaisesti voineet vaikuttaa ihmisten jaksamiseen. Myös mielenterveyden häiriöiden näkyminen mediassa ja sosiaalisessa mediassa on voinut osaltaan vaikuttaa niiden yhä laajempaan ilmaantumiseen ja tunnistamiseen.<sup>98</sup>

Osittain ylikuormittuminen johtuu myös muutosten tulvasta: keskustelu ilmastokriisistä, ikääntymisen aikaansaamasta huoltosuhteen heikkenemisestä ja työelämän murroksen tuomasta jatkuvasti pahenevasta osajapulasta ja kohtaanto-ongelmasta aiheuttavat epävarmuutta. Uudet uhat saattavat ahdistaa, vaikka oma arki olisi turvallista. Vaikka työelämä ei ole pirstaloitunut eivätkä työolosuhteet huonontuneet valtaosalla väestöstä, ja suurin osa suomalaisista on vähintäänkin tyytyväisiä työhönsä, työtehtävät todennäköisesti muuttuvat jatkuvasti. Yritysten sisällä muutoshankkeet kasautuvat, ellei niitä johdeta hyvin ja priorisoida.

Yritysten näkökulmasta trendi on huolestuttava. Kuormittuminen, uupuminen ja mielenterveyden ongelmat ovat inhimillinen suru ja taakka sille ihmiselle, jonka kohdalle ilmiöt osuvat. Samalla ne ovat myös vakava haaste työelämälle, liiketoiminnalle ja terveydenhuollon kustannuksille.

Kelan tilastojen mukaan mielenterveyssyistä johtuvat poissaolot ovat jyrkästi kasvaneet viime vuosina, jopa 43 prosentilla. Kaikista maksetuista sairauspäivärahoista Suomessa yli kolmannes oli vuonna 2019 mielenterveysperusteisia.<sup>99</sup> Erityisesti ilmiö näkyy nuorten kohdalla, ja nuorten mielenterveyspalvelujen tarve onkin viime vuosina kasvanut räjähdysmäisesti.<sup>100</sup> Maailman terveysjärjestö WHO puolestaan luokitteli vuonna 2019 loppuunpalamisen työperäiseksi ilmiöksi.<sup>101</sup> Mitä mahdollisuuksia yrityksillä ja organisaatioilla on vaikuttaa ilmiöön, joka on niin voimakkaasti sidoksissa niiden tärkeimpään pääomaan, ihmisiin?

<sup>98</sup> Blomgren (29.1.2020)

<sup>99</sup> Blomgren (29.1.2020)

<sup>100</sup> Itä-Suomen yliopisto (30.7.2019)

<sup>101</sup> World Health Organisation (WHO) (28.5.2019)

## Yrityskulttuurilla on suuri merkitys työn mielekkyydelle

Yritysten näkökulmasta ihmisten uupumisen trendi on otettava vakavasti. Kun työvoimaa on muutenkin tarjolla vähäisesti, on ihmisten jaksamisella ja työn mielekkyydellä suuri merkitys. Jaksamisella on väliä sekä yksittäisten yritysten toimintaedellytysten vuoksi että laajemminkin yhteiskunnan ja talouden näkökulmasta.

Yrityskulttuurilla voi olla suuri merkitys sen kannalta, kuinka kuormittavaa työ ihmiselle on. Parhaimmillaan yrityskulttuuri on suoraan yrityksen strategian ytimessä. Silloin yrityskulttuuri toteuttaa strategiaa samalla, kun se tarjoaa ihmiselle paitsi toimeentulon, myös merkityksellistä tekemistä, mahdollisuuksia käyttää omia kykyjä mielekkäästi ja tärkeän yhteisön johon kuulua.

Miten hyvä yrityskulttuuri syntyy? Kun muutokset eivät enää ole projekteja vaan muutoksessa eläminen on jatkuvaa, korostuu johtajuuden merkitys. On todettu, että hyvä lähiesiemiestyö vaikuttaa eniten työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Se tarkoittaa nähdynsi tulemistä yksilötasolla ja priorisointia yhteisötasolla.

Yksi vastaus on yhdessäohjautuvuus, joka on kollektiivisempi ja kokonaisvaltaisempi tapa ajatella itseohjautuvuutta. Molemmat ajattelutavat liittyvät tiedon määrän kasvuun ja maailman muutosnopeuteen, jolloin johtaminen hierarkkisesti ylhäältä päin on tullut mahdottomaksi.

Tarkastellaan ensin itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus tarkoittaa tapaa organisoida yrityksissä siten, että ihmisiin ja heidän haluunsa tehdä asiat hyvin luotetaan. Luottamus tarkoittaa, että ihmisillä on työssään vahva autonomia ja lupa tehdä isoja päätöksiä itsenäisesti. Tällaisessa ajattelutavassa on itsestään selvää, että kaikki viisaus ei asu johdon päässä, vaan että ihmisillä on kykyä ja osaamista tehdä hyviä päätöksiä kaikkialla organisaatiossa. Mitä nopeammin toimintaympäristö muuttuu, sitä enemmän itseohjautuvuudesta on organisaatiolle etua, kun päätöksiä voidaan tehdä joustavasti organisaation eri puolilla ilman voimakasta hierarkiaa.

Karkeasti ottaen itseohjautuvuus vastaa neljään työelämän murroksen tuomaan haasteeseen<sup>102</sup>:

- 1 Ylhäältä johdettu organisaatio on usein liian hidas ja jäykkä** pärjätäkseen nopeasti muuttuvilla toimialoilla. Työntekijöiden kokeilujen kautta kehittyvä itseohjautuminen on herkempi muutoksille. Näin voidaan nopeammin omaksua uusia toimintatapoja tai liiketoiminta-alueita. Digitaloudessa asiakkaan tarpeisiin reagointi edellyttää nopeaa reagointia ja palveluiden ja tuotteiden jatkuvaa kehittämistä.
- 2 Alasta ja tehtävistä riippumatta työn jatkuva kehittäminen edellyttää yhä enemmän luovaa asiantuntemusta ja itsenäisiä päätöksiä.** Uudistumisen ja kilpailukyvyn kannalta ei ole järkevää kahlita ammattilaisten osaamista ylhäältä määrättyihin rooleihin ja sääntöihin. Osaajille tulee antaa vapaus tehdä työnsä hyvin.
- 3 Yritysten uudistumisen tärkeä edellytys on löytää uusia liiketoiminnallisia innovaatioita** ja ansaintamalleja, sekä yleisesti kehittää työn arkea mielekkäämmäksi ja sujuvammaksi. Hierarkkiset päätösketjut hidastavat ja suoranaisesti saattavat jopa tukkia innovaatio-kokeilut.
- 4 Työelämään astuva sukupolvi arvostaa autonomiaa** ja mahdollisuutta kehittää osaamistaan. Yhä useammalla toimialalla yritykset joutuvat kilpailemaan osaajista ja hakijoista. Hierarkkisesti johdettu yritys näyttäytyy helposti epähoukuttevalta työnhakijoiden silmissä työn luonteesta riippumatta.

Itseohjautuvuus voi kuitenkin epäonnistua, jos sitä ei tueta hyvin, jos johtajuuden merkitystä ja johtamisen tilanteita ei ole määritelty tai työn tekemisen rakenteet ja prioriteetit ovat puutteellisia. Huonosti tuettuna itseohjautuvuus usein johtaa turhaan työhön, prioriteettien epäselvyyteen, huonoon ilmapiiriin, kyräilyyn ja tyytymättömyyteen sekä lopulta uupumiseen.

Jos yrityksessä ei tiedetä mitä ollaan tekemässä tai mikä on yhteinen suunta, yhdistelmä voi olla kohtalokas. Ihminen voi kokea myös olevansa liian yksin autonomiansa kanssa. Siksi myös itseohjautuvuudessa ihmiset tarvitsevat tukirakenteita, yhteisen suunnan ja yhteisen suunnan johtamista.<sup>103</sup> Yksilön vastuuta ja valtaa tuleekin kehittää yrityskohtaisesti ja vaihteittain. Se mikä yhdessä yrityksessä on suurta vapautta ja valtaa, voi toisessa yrityksessä näyttää alkeelliselta itseohjautumiselta.

Itseohjautuvuutta mielekkäämpi tapa organisoitua tulevaisuudessa onkin yhdessäohjautuvuus, jossa autonomia yhdistyy voimakkaasti yhteisiin tavoitteisiin, sopiviin tukirakenteisiin ja jatkuvaan dialogiin, jossa myös opitaan yhdessä. Yhdessäohjautuminen vaatii yritykseltä tai organisaatiolta kirkkaan näkemyksen sen olemassaolon merkityksestä ja yhteisestä suunnasta, johon kaikki ovat sitoutuneita. On oltava selkeä yhteinen näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä, mitkä ovat yhteiset arvot joihin työpaikan kulttuuri nojaa ja on hyväksyttävä, että yhdessäohjautuvuus vaatii jatkuvaa kommunikointia ja dialogia koko organisaation kesken. Yhdessäohjautuvuudessa on äärimmäisen tärkeää, että organisaation kulttuuri tukee myös vaikeiden asioiden esille nostamista ja niistä keskustelua. Kaikki tämä tarkoittaa siirtymistä sankarijohtajista tai sankari-itseohjautujista keskinäisen riippuvuuden tunnistamiseen ja yhteistyöhön.

Yhdessäohjautuvuudessa vahva työntekijän autonomia nojaa siis yhteisiin ja jaettuihin tavoitteisiin ja jatkuvaan yhteiseen dialogiin. Näiden yhteisvaikutuksena syntyy organisaation kollektiivinen osaaminen ja kyky tehdä muutosta yhdessä. Oppiminen on yhteinen ponnistus, ei yksin kenenkään harteilla. Yhdessäohjautuvuus vaatii organisaatiolta ihmiskuvaa, jossa korostuvat luottamus ja tiimipelaaminen. Yhteisten arvojen on oltava aidosti sellaisia, joihin ihmiset haluavat sitoutua, jotta ne voivat tukea yhdessäohjautuvuutta.

Tässäkin mallissa johdon läsnäolo, rooli, tilannetaju, kyky priorisoida työyhteisön työskentelyä ja ohjata sitä kohti visiota on erittäin tärkeä, ehkä jopa tärkeämpää kuin aiemmin.

Epähierarkkisiin organisaatioihin on yhä useammin omakuttu valmentavan johtamisen menetelmiä, jotka perustuvat vastausten äärelle saattamiseen, huomioon ja läsnäoloon. Valmentava johtaja auttaa yritystä toteuttamaan strategiaa arjessa yhdessä sovituin prioriteetein, muttei käskyttää vaan oivalluttaen ja tukien, työntekijöiden oman osaamisen ja päätöskyvyn arvoa kasvattaen. Puhutaan myös palvelevasta johtamisesta.

Johtamisen periaatteen siirtyminen ”tietää kaiken” -mallista ”tukee ja auttaa oppimaan kaiken” -malliin edellyttää, että ylin johto ymmärtää roolinsa muutoksen ja merkityksen yrityksen uudistumisen ja kilpailukyvyn kannalta. Kulttuurin ja työnteon tapojen kehittäminen tulee nähdä strategisena kilpailuetuna.

## Huomio ihmisiin prosessien sijaan

State of the Global Workplace -kyselyn mukaan vain 10 prosenttia Länsi-Euroopan maiden työväestöstä ovat innostuneita ja motivoituneita työssään. Lisäksi jopa 71 prosenttia sanoo kärsivänsä motivaation puutteesta ja 19 prosenttia on työssään täysin vailla innostusta ja motivaatiota.<sup>104</sup>

Suomessa vastaavat luvut ovat paremmat, mutta edellä kuvatut luvut työuupumuksen kasvusta ovat ehkä suomalaisille ominaisempi tapa reagoida siihen, että arki tuntuu yhä monimutkaisemmalta.

Työntekijöiden motivaation, jaksamisen, osaamisen ja tunnelman sekä yritysten kilpailukyvyn ja uudistumisen välillä näyttää olevan usein ristiriita. Yritysjohdo näkee yritysten toimintaympäristön edellyttävän yritykseltä yhä enemmän uudistumista, innovaatioita, joustavuutta ja ketteryyttä.

Jatkuvassa muutoksessa johtamisen, kulttuurin, työtapojen, tiimien työskentelyn, osaamisen ja itsen johtamisen keinojen kehittämisen voisi siis kuvitella olevan yritysten johdolle äärimmäisen tärkeää. Edelläkävijäyrityksissä näin onkin: kulttuuria ja työn tekemisen kehittämistä

<sup>103</sup> Savaspuro (2018)

<sup>104</sup> Gallup (2019)

ei nähdä erillisenä hankkeena tai yhteisenä virkistyspäivinä, vaan laajana kilpailukyvyyn perustana.

Kilpailukykyä ja uudistumista kehitetään usein teknologiaratkaisuilla, prosessien tehostamisella ja kustannussäästöillä. Tilanne on todennäköisesti muuttumassa.

Tuoreen pohjoismaisen kyselyn mukaan peräti 79 prosenttia organisaatioista on kehittänyt johtamisen käytäntöjä, 69 prosenttia kykyään itseohjautua, 60 prosenttia ketteriä päätöksentekomenetelmiä ja tiimityöskentelyä. Työntekijöitä on kannustettu antamaan yhä enemmän palautetta, ja tiimien monialaisuuteen on satsattu. Siitä huolimatta organisaatioiden uudistusprojektit ovat usein pistemäisiä ja yksikkökohtaisia. Silti vain 4,5 prosenttia vastaajista ilmoitti, että heidän organisaatiossaan työskentelevillä on tarvittavia kyvykkyyksiä innovointiin organisaation tasolla. Selvityksen mukaan seuraavaksi organisaatioissa keskitytään yksilöihin: peräti 83 prosenttia aikoo kehittää työntekijöiden ”muutosmielentilaa”.<sup>105</sup>

Mielentilaan taas vaikuttaa kulttuuri. Kulttuuri rakentuu useista toisiinsa nivoutuvista hankalasti määriteltävistä asioista kuten luottamuksesta, avoimesta vuorovaikutuksesta, ihmiskuvasta, arvoista, työtavoista, johtamiskäytännöistä ja tulevaisuuskuvasta. Ennen kaikkea se on koko yhteisön yhteistä toimintaa ja käytäntöjä.

Yrityksissä on huomattu etenkin yhteisen tulevaisuuskuvan ja julkilausutun suunnan eli vision merkitys. Selvityksen mukaan yrityksissä joissa on selkeä visio, työntekijät kehittävät oma-aloitteisesti osaamistaan. Lisäksi yhteisöt, joissa on keskimääräistä parempi ymmärrys visiosta, ovat keskimääräistä innovatiivisempia.

Kulttuuri onkin merkittävä seuraava kehityskohde yrityksissä: 57 prosenttia vastanneista ilmaisee haluavansa muuttaa

organisaatiokulttuuriaan seuraavan 2–3 vuoden aikana, jotta ne voisivat sopeutua uusiin mahdollisuuksiin ja vaatimuksiin.

Se, mitä on pidetty vielä hetki sitten ”hr-hömpänä”, nouseekin kilpailukyvn keskeiseksi tekijäksi. Olennaista on, että kulttuurin muuttaminen onnistuu vain, jos johtamista muutetaan sellaiseksi, että se aidosti palvelee tavoitteita. Johtajuudelle ketterät ja uusiutumista tukevat toimintatavat skaalautuvat koko organisaatioon käytännöiksi.

Huomion kääntyminen prosesseista ihmisiin näkyy myös siinä, miten työnantajabrändin merkitys on korostunut viime vuosina. Yritykset kertovat entistä avoimemmin ja monipuolisemmin työkulttuuristaan yrittäessään houkutella uusia työntekijöitä. Ihmisiä ei kiinnosta pelkästään yrityksen eettisyys, työn merkityksellisyys, tai työyhteisön hauskuus, vaan myös se, kykeneekö yritys puhumaan autenttisella ja rohkealla tavalla itsestään etäiseltä kuulostavan jargonin sijaan.<sup>106</sup>

Uuden oppiminen tulee korostumaan nopeasti muuttuvassa maailmassa. Moni yritys joutuu pohtimaan, minkälaiset oppimisen mahdollisuudet ja etenemisen polut tekevät siitä kiinnostavan työpaikan sukupolville, jotka eivät pysy paikallaan ja kun työvoimaa on yhä vähemmän saatavilla. Yritysten on kyettävä näkemään itsensä paikkana, joka ei rakennu pelkästään esimieheksi ylentämisen varaan, vaan tarjoaa useita mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta. Jos yritys tai organisaatio voi tarjota paikan, jossa ihminen kokee olevansa osa yhteisöä joka yhdessä oppii ja kehittyy, halutaan organisaatioon todennäköisesti myös sitoutua vahvemmin. Tunne ajassa kiinni pysymisestä työn mukana on todennäköisesti erittäin tärkeä motivaation synnyttäjä siinä, että ihminen sitoutuu yritykseen.

<sup>105</sup>  
EY (2019)

<sup>106</sup>  
Heimans & Timms (2014)

# **Datalasti, digitulva ja infoähky? Ei sittenkään ihan suoraviivaista**

Sekä asiantuntijatyön yhteydessä että yleisesti viime vuosina on puhuttu paljon myös informaatiotulvan aiheuttamasta kuormituksesta. Eikä suotta, sillä vielä vuonna 2000 maailmassa syntyvästä uudesta tiedosta suurempi osa oli edelleen analogisessa muodossa, kuten paperia, filmiä, vinyyliä, ääninauhoja ja kuvanauhoja. Ihmisten tallentaman ja tuottaman tiedon määrä oli huomattavasti nykyistä pienempi.

Tiedon digitalisointi ja tietoräjähdys tapahtui vuosien 2000–2011 aikana, jolloin uuden digitaalisen tiedon määrä kasvoi 60 prosenttia vuosittain.<sup>107</sup> Vuosien 2002–2003 aikana digitaalisen tiedon määrä saavutti analogisen tiedon määrän. Vuonna 2007 digitaalisen tiedon määrä oli kasvanut 96 prosenttiin kaikesta tuona vuonna syntyneestä tiedosta. Vuonna 2011 digitaalisen tiedon osuus oli jo 99 prosenttia tuona vuonna syntyneestä tiedosta.

Nyt ihmiskunta luo joka kuukausi yhtä paljon uutta digitaalista tietoa, kuin se loi koko ajanjaksona vuodesta 10 000 ennen ajanlaskun alkua vuoden 2003 loppuun.<sup>108</sup>

Mikäli digitaalisen tiedon määrä jatkaa kasvuaan nykyisellä tahdilla, vuoteen 2040 mennessä digitaalisen tiedon määrä on lähes 127 000 kertaa nykyistä suurempi. Kuitenkin digitaalisen tiedon kasvuvauhti voi hyvinkin kasvaa nykyisestä jopa 100 prosenttia. Näin ollen ihmiskunta voi hyvinkin luoda vuonna 2040 saman määrän tietoa 12 sekunnissa kuin ihmiskunta loi tietoa aikojen alusta vuoden 2003 loppuun.

Digitalisoituminen on ollut ihmisen toiminnan, arjen ja työn näkökulmasta valtava muutos. Puhutaan informaatioähkystä ja digitulvasta. Työpaikoilla pohditaan, mitä dataa tarvitaan ja miten sitä pitäisi hyödyntää. Vapaa-ajalla mittaamme omaa elämäämme älylaitteesta. Emme siis pelkästään käytä tietoa, vaan osallistumme sen luomiseen jatkuvasti sekä työssä että vapaa-ajalla. Vain parissa vuosikymmenessä tapahtunut muutos on herättänyt paljon kysymyksiä siitä, miten ihmisinä pärjäämme valtavan tiedon lisääntymisen keskellä.



**Digihaitat ja -hyödyt** eivät jakaudu satunnaisesti erilaisten käyttäjien kesken, vaan niiden taustalla on usein muita syitä. Yhteiskunnallisesti on merkittävää huomioida, mikä kaikki vaikuttaa digitaaliseen hyvinvointiin. Digihyvinvoinnilla tarkoitetaan digitaalisten laitteiden käyttöä tai ruutuaikaa siten, että se edistää käyttäjän psyykkistä, sosiaalista ja tiedollista hyvinvointia. Digitaaliseen hyvinvointiin liittyy olennaisesti kolme tutkimusnäyttöön perustuvaa trendiä<sup>109</sup>:

**1** Ruutuaajan ja digitaalisen tekemisen yhteys hyvinvointiin kulkee **syrrätettyjen toimintojen** kautta. Jos ruutuaika syrjäyttää ihmisen tarvitsemää liikuntaa, lepoa ja kasvotusten tapahtuvaa kanssakäymistä, on se hyvinvoinnin kannalta ongelmallista.

**2** **Digiajan suhde hyvinvointiin näyttää olevan ei-lineaarinen.** Tämä tarkoittaa sitä, että päivän ensimmäinen tunti yhteisöpalvelussa voi tuoda ihmisen hyvinvointiin enemmän hyötyjä kuin haittoja, mutta kolmannen tunnin kohdalla suhde on jo päinvastainen.

**3** **Ihmisillä on erilaiset valmiudet** hyödyntää ruutuaikaa hyvinvointiinsa nähden. Tätä voidaan kutsua digitaaliseksi eriarvoisuudeksi. Digitaaliseen eriarvoisuuteen vaikuttavat tulotaso, koulutus, ikä ja myös persoonallisuus, kuten ulospäin suuntautuneisuus, itsesääätelykyky ja tekninen kiinnostus. Esimerkiksi jo ennestään sosiaalisemmat ja verkostoituneemmat ihmiset saavat digitaalisesta yhteydenpidosta ja sosiaalisissa verkostoissa surffaamisesta enemmän hyötyä kuin ne, joille sosiaaliset suhteet ovat vaikeampia. Digiriippuvuus puolestaan uhkaa eniten niitä, joilla on taipumusta riippuvuuksiin ja mahdollisesti jo muitakin riippuvuuksia.

Digitalisaation ja informaatiotulvan haitat ja hyödyt eivät siis ole suoraviivaisia asioita, vaan niillä on voimakas yhteys ihmisen muuhun hyvinvointiin. Ne, joilla asiat ovat hyvin, hanskaavat todennäköisesti myös informaatiotulvan sekä kotona että töissä. Ne taas joilla on muitakin ongelmia, todennäköisesti kerryttävät niitä digitalisoitumisen ja netin välityksellä lisää. Siksi sekä digitalisoituvan yhteiskunnan että yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta on merkittävää se, miten ihmiset yleisesti ottaen voivat ja jaksavat.

107  
Hilbert & López (2011)  
108  
Dahlberg (2015)  
109  
Tammisalo (15.10.2019)

# Muista myös nämä: kaupungistuminen, demografia ja sosiaalinen muutos

## Kaupungistuminen

Arvioiden mukaan vuoteen 2050 mennessä 70 prosenttia maailman väestöstä asuu kaupungeissa. Nämä kaupungit vaikuttavat merkittävästi tulevaisuuteen. Tulevaisuuden megakaupungit, joilla tarkoitetaan yli 10 miljoonan asukkaan kaupunkeja, rakentuvat Aasiaan ja Afrikkaan.<sup>10</sup> Afrikka ja Aasia myös kaupungistuvat nopeimmin.

Tärkeä kysymys on se, millaisia kaupunkeja maapallon eteläpuolisiin maihin kasvavista megakaupungeista tulee. Kaupungeissa ratkotaan ilmastokriisin kannalta aivan olennaisia asioita: sitä, miten liikutaan, syödään ja asutaan. Uudet palvelut ja liiketoimintamallit näihin kysymyksiin liittyen tulevat olemaan globaalisti kysytyjä tulevaisuudessa.

Suomessa kaupungistumisen megatrendi on vahva. Ennusteen mukaan vuonna 2035 väkiluku kasvaisi enää Uudenmaan ja Pirkanmaan maakunnissa sekä Ahvenanmaalla. Vuonna 2040 väkiluku kasvaisi Manner-Suomessa enää Uudenmaan maakunnassa ja sielläkin muuttovoiton ansiosta.<sup>111</sup>

Kaupungistumisen megatrendillä voi olla esimerkiksi tällaisia seurauksia:

**1 Uusi infrastruktuuri.** Muuttoliike kaupunkeihin tulee vaatimaan uutta infrastruktuuria ja uusia palveluja. Esimerkiksi ihmisten liikkuminen ja siihen liittyvät palvelut tulevat vaatimaan uusia innovaatioita ja totetustapoja. Liikenteen digitalisoituminen, automatisoituminen, saumattomuus, liikkuminen palveluna sekä liikkumisen puhtaus tulevat olemaan tärkeitä trendejä.

**2 Jännitteet maaseudun ja kaupunkien välillä.** Miten tyhjenevän maaseudun ja kaupunkien välistä jännitettä ratkotaan poliittisesti? Vastakkainasettelu voi näkyä sekä kansallisessa että kansainvälisessä politiikassa jännitteinä ja konflikteina.

**3 Kaupunkien kasvu ja tilanpuute vaikeuttaa autolla liikkumista.** Tulevaisuudessa on mahdollista, että yhä harvemmat haluavat omistaa autoa. OECD:n laskelmien mukaan keskikokoisessa eurooppalaisessa kaupungissa noin 80 prosenttia nykyistä pienempi automäärä riittäisi tyydyttämään nykyiset liikkumistarpeet, jos kaikki auto- ja bussiliikenne korvattaisiin yhteiskäyttöisillä automaattisilla autoilla. Jos autojen lisäksi jaettaisiin myös kyytejä, riittäisi jopa 90 prosenttia pienempi automäärä. Vaikka automatisoidut autot vähentäisivätkin auton omistusta, ne voivat lisätä auton käyttöä huomattavastikin. Automatisoidun autoliikenteen vaikutusten ennustamista auton omistukseen ja käyttöön vaikeuttaa se, että on hyvin epävarmaa, miten nopeasti ja millaisina automatisoidut autot tulevat markkinoille.<sup>112</sup>

<sup>110</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2018)

<sup>111</sup> Tilastokeskus (2019)

<sup>112</sup> Helsingin seudun liikenne (HSL) (2017)

**4 Terveysthuollon järjestelmien on kasvettava** vastaamaan kasvavan väestön tarpeita kaupungeissa. Kun asukastiheys kasvaa, asettaa se terveydenhuollon järjestelmille suuren paineen kasvavissa kaupungeissa. Tyhjenevän maaseudun terveydenhuollon ja palvelujen järjestäminen näkyy Suomessa selkeästi.

**5 Turvallisuuden ja valvonnan** välillä navigoiminen. Kaupungeissa käytetään ympäri maailman laajasti erilaista valvontateknologiaa parantamaan turvallisuutta. Lisääntyvä datankeräys ja esimerkiksi kasvojentunnistus sekä ihmisten jatkuva verkkoon kytkeytyminen voi lisätä turvallisuutta. Se voi samalla myös johtaa suuriin kysymyksiin yksityisyydestä ja oikeuksista omaan dataan. Voiko jokainen liikkeemme tallentua vai ei?

**6 Fiksut kaupungit** hyödyntävät laajasti teknologiaa palvelujen tuottamiseen ja ekologisen kestävyuden edistämiseen. Ihmiset, palvelut ja kaupankäynti kytkeytyneenä toisiinsa voivat tiiviisti asutuilla alueilla synnyttää aivan uudenlaista liiketoimintaa ja ajanvieton tapoja. Kaupan alan murros on olennaisesti kytköksissä kaupunkitumisen megatrendiin. Verkosta ostaminen, kotiinkuljetukset, palvelun automatisoituminen ja vapaa-ajan vietto ovat kaikki asioita, joiden muutos on kytkeytynyt myös kaupunkien tulevaisuuteen.

---

## Demografia

Väestön ikärakenteen muutos on valtava megatrendi globaalisti. Sillä on sekä sosiaalisia, poliittisia että maapallon kantokykyyn liittyviä vaikutuksia. Ikärakenne vaikuttaa esimerkiksi myös sellaisiin trendeihin kuin teknologian kehitys ja taloudellinen valta. Ne vuorostaan vaikuttavat sekä paikallisiin että globaaleihin markkinoihin merkittävästi. Väestön ikärakenteen muutokseen liittyy esimerkiksi seuraavia asioita:

**1 Maailman väkiluku tulee kasvamaan** todennäköisesti noin kymmeneen miljardiin vuoteen 2100 mennessä ja sen jälkeen kasvu todennäköisesti tulee pysähtymään. Tämä on merkittävää ihmiskunnan historiassa, koska maailman väestö on kasvanut vuodesta 1950 alkaen 1–2 prosentin vuositahtia.<sup>113</sup>

**2 Suurin osa väestönkasvusta tapahtuu kehittyvissä maissa,** kuten Saharan eteläpuolisessa Afrikassa, jossa nuoren väestön osuus kasvaa. Afrikan väestön nuoruus tarkoittaa, että mantereella on hyvät mahdollisuudet taloudelliseen kasvuun. Toisaalta haasteena on, että korkea syntyvyys voi myös estää maiden elämänlaadun kehittymisen.

113  
Pew Research Centre (17.6.2019)

**3 Eurooppa vanhenee.** Suomi on kehityksen etujoukoissa heti Japanin jälkeen. Japanissa jo nyt 30 prosenttia väestöstä on yli 60-vuotiaita. YK:n ennusteen mukaan vuoteen 2050 mennessä Japanin kanssa samassa tilanteessa tulee olemaan 55 maata, joista suurin osa on Euroopassa, muissa länsimaissa sekä Aasiassa. Kun ihmiset elävät pitkään, vaikuttaa se esimerkiksi valtiontalouksien rahoitukseen, eläkejärjestelmiin, terveydenhuoltoon, palveluiden käyttöön, teknologian käyttöön ja kulttuuriin.

**4 Pienenevä nuori väestö.** Länsimaissa, Euroopassa ja Suomessa suuri vaikutus väestön ikärakenteeseen tulee olemaan nuoren väestön määrä. Kun syntyvyys on vähäistä ja nuoret ikäluokat pieniä, tulee muutoksella todennäköisesti olemaan suuri kulttuurinen vaikutus. Millaisia ovat yhteiskunnat, joissa ei juurikaan ole nuoria? Miten teknologiaa tai uusia ideoita ja ajatuksia omaksutaan? Pääsevätkö nuoret käyttämään demokraattista valtaa?

---

## Sosiaalinen muutos

Sekä kaupungistumisella että ikärakenteen muutoksella on suuria vaikutuksia myös ihmisten yhdessä olemiseen. Sosiaalista muutosta tapahtuu toki muutenkin. Kaupungistuminen ja perhekokojen pienentyminen muuttaa sitä sosiaalista kuldosta, jonka varaan olemme tottuneet elämämme rakentamaan. Maahanmuutto muuttaa käsitystä siitä, mitä on perinteinen kansallinen identiteetti. Se tulee myös aiheuttamaan kärhämää ja jakolinjoja. Moninaisuus ja sen ymmärtäminen tulee yhä tärkeämmäksi teemaksi.

**1 Pienet perheet.** Suomessa perheiden keskkoko on 2,75 kun vielä vuonna 1990 perheissä oli keskimäärin 3 henkilöä. Perheisiin kuuluu 73 prosenttia väestöstä. Perheisiin kuuluvien osuus on pienentynyt tasaisesti. Vielä vuonna 1990 perheisiin kuului 82 prosenttia väestöstä. Esimerkiksi Suomessa oli vuoden 2018 lopussa 1 469 000 perhettä. Se oli 2 800 perhettä vähemmän kuin edeltävänä vuonna. Perheiden määrä vähenee entisestään.<sup>114</sup>

**2 Yksin elämisen ja yksinäisyyden trendit** ovat seurausta perhekoon pienenemisestä ja toisaalta eliniän pitenemisestä. Suomessa yksinasuvia oli vuonna 2018 lähes 1,2 miljoonaa, eli 44 prosenttia kaikista asuntokunnista.<sup>115</sup> Helsingissä yleisin asuntokuntatyyppi on yksinasuvat<sup>116</sup>, joita oli vuoden 2018 lopulla 49 prosenttia kaikista asuntokunnista. Seuraavaksi yleisin asuntokuntatyyppi oli kahden hengen asuntokunnat, joiden osuus kaikista asuntokunnista oli 30 prosenttia. Kolmen hengen asuntokuntia oli 10 prosenttia, neljän hengen 7 prosenttia ja viiden hengen 2 prosenttia kaikista asuntokunnista. Yksin eläminen on suhteellisen uusi trendi pitkällä historiallisella perspektiivillä. On kiinnostavaa nähdä, millaiseksi sosiaalinen kudos muotoutuu, kun perhekoot ovat pieniä ja ihmisillä on vähemmän kytköksiä muihin perheiden kautta.

**3 Keskiluokkaistuminen etenee globaalisti.** Se on samaan aikaan huikea voitto ihmiskunnalta että haaste maapallon ekologisen kantokyvyn näkökulmasta. Vuonna 2018 tapahtui koko ihmiskunnan historiassa melkoinen harppaus: ensimmäistä kertaa enemmistö ihmiskunnasta ei ole enää köyhiä tai haavoittuvaisessa asemassa. Brookings Instituutin laskelmien mukaan vuonna 2018 maapallon väestöstä noin 3,8 miljardin ihmisen tuloja ja kulutusta voidaan luonnehtia varakkaaksi tai keskiluokkaiseksi.<sup>117</sup> Vuonna 2030 peräti 66 prosenttia globaalista keskiluokasta on Aasiassa.

<sup>114</sup> Tilastokeskus: Perheet (2019)

<sup>115</sup> Tilastokeskus: Asunnot ja asuinolot (2019)

<sup>116</sup> Asumisen ja rakentamisen tilastotietoa Helsingistä (2019)

<sup>117</sup> Kharas & Hamel (27.9.2018)

**4 Keskiluokka sekä suurenee että pienenee länsimaissa.** Tutkimuksissa on havaittu, että länsimaisen keskiluokan koossa ja siihen kohdistuvassa muutoksessa on eroja maittain. Yhdysvalloissa keskiluokalla näyttää menevän huonommin kuin Länsi-Euroopan keskiluokalla. Tämä johtuu tuloerojen kasvusta ja ihmisten sijoittumisesta voimakkaammin sekä keskiluokan ylä- että alarajoille. Euroopassa keskiluokalla menee Yhdysvaltoja paremmin ja keskiluokka on monessa maassa kuten Ranskassa, Hollannissa, Norjassa ja Tanskassa myös kasvanut tasaisesti. Keskiluokka on puolestaan kutistunut esimerkiksi Italiassa ja Espanjassa. Keskiluokan koolla on selkeä yhteys tuloeroihin: mitä pienemmät tuloerot, sitä suurempi keskiluokka.<sup>118</sup>

**5 Suomessa keskiluokasta on sekä huonoja että hyviä uutisia.** Keskiluokka on pienentynyt noin 115 000 henkilöllä. Samalla keskituloisten käytettävissä olevien rahatulojen mediaanitulot ovat vuodesta 1995 vuoteen 2016 kasvaneet noin 45 prosenttia. Keskiluokan mediaanitulojen kasvu on ollut vain hieman vaimeampaa kuin korkeatuloisten, joiden mediaanitulot kasvoivat samalla aikavälillä noin 49 prosenttia. Matalatuloisia on nyt selvästi enemmän kuin vuonna 1995. Tästä suurin osa selittyy eläkeläisten ja muiden työvoiman ulkopuolella olevien määrän kasvulla. Suomen keskiluokan kokoon vaikuttaa siis ennen muuta demografia ja työllisyys.<sup>119</sup>



## 6

**Varallisuuserot ovat kasvaneet.** Tällä viitataan omistuksen ja varallisuuden keskittymiseen. Tällä hetkellä maailman 26 rikkainta ihmistä omistaa yhtä paljon kuin maailman köyhimmät 3,8 miljardia. Tuloerot ovat saavuttaneet korkeimman tasonsa 50 vuoteen myös sisäisesti Yhdysvalloissa: 0,1 prosenttia amerikkalaisista omistaa 20 prosenttia koko maan varallisuudesta. Suomessa varakkain kymmenesosa omisti vuonna 2016 noin 47 prosenttia nettovarallisuuden kokonaissummasta.<sup>120</sup> Globaalisti keskustelua varallisuuseroista on herättänyt **Thomas Piketty** tutkimus pääomien keskittymistä. Kun sotien jälkeinen aika oli Länsi-Euroopassa ja Yhdysvalloissa poikkeuksellisen tasa-arvoista, ovat 1970-luvulta alkaen varallisuuserot ovat kasvaneet. Erot syntyvät, koska pääomalla on taipumus kasvaa nopeammin kuin kansantulo.<sup>121</sup>

## 7

**Moninaisuus sekä edistyy että aiheuttaa poliittista vastakkainasettelua.**

Väestörakenne muuttuu sekä pidentyneiden elinikien, alhaisen syntyvyyden että maahanmuuton myötä. Uusi teknologia on myös luonut uuden keinon puuttua epäkohtiin. Huomion kiinnittäminen rakenteelliseen epätasa-arvoon naisten ja miesten välillä, rasismien ilmentyminen työpaikoilla, koulutuksessa tai yhteiskunnallisessa osallisuudessa ja esimerkiksi seksuaalivähemmistöjen asema ovat aiheita, joihin liittyviin epäkohtiin ja keskusteluihin ei ennen sosiaalista mediaa ja internetiä ole välttämättä ollut kanavaa. Epäkohdista puhuminen ja niihin puuttuminen lisää tasa-arvoa, mutta tuottaa myös vastakkainasettelua, joka aiemmin jäi pimementoon kun keskustelun alustoja ei julkisesti ollut.

118

Pew Research Centre (24.4.2017)

119

Elinkeinoelämän valtuuskunta (EVA) (2018)

120

Tilastokeskus: Kotitalouksien varallisuus (2016)

121

Piketty (2014)



Tuplarytmihäiriö haastaa  
yritykset ja organisaatiot

Yrityksiin, organisaatioihin ja yhteiskuntaan vaikuttavat edellä listatut erilaiset muutoksen ajurit ja megatrendit. Tuplarytmihäiriön ja muutoksen ajureiden yhteisvaikutus tekee yritysten toimintaympäristöstä arvaamattoman ja epävakaa. Tästä syystä yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta kaikkein merkittävin megatrendi 2020-luvulla on *muutos*.

Tuntemamme maailma on toiminut toisenlaisin reunaehdoin toisen maailmansodan jälkeisessä jatkuvan, lineaarisen kasvun maailmassa. Reunaehtojen muuttuessa myös yritysten on varauduttava kokonaisvaltaiseen muutokseen, niin vaikeaa kuin se onkin. Joku on verrannut muutospainetta lentokoneen korjaamiseen kesken lennon: työ on vaikeaa, mutta se on välttämätöntä tehdä, jos romahdus halutaan välttää. Yritysten on kehitettävä ennakkoluulottomasti ja yhtä aikaa sekä arvonluonnin tapoja, organisaatiota että johtamista.

## Miten yritysten strategiatyön on muututtava tuplarytmihäirön ajassa?

Yritysten kohtalon ratkaisee niiden kyky uudistua arvaamattoman toimintaympäristön, maapallon kantokykyä uhkaavan ilmastokriisin ja muiden globaalien muutosvoimien keskellä. Uudistuminen edellyttää yritykseltä sen oman olemassaolon merkityksen uudelleenarviointia, rohkean tulevaisuuskuvan rakentamista ja koko organisaation sitoutumista muutokseen.

Jotta voi muuttua, on ensin tiedettävä mitä maailmassa tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Tämä raportti pyrkii antamaan vastauksia siihen. Sen lisäksi yrityksen on päätettävä, mikä on yrityksen paikka muuttuvassa maailmassa. Tuplarytmihäiriön maailmassa strategia ei voi olla kiveen kirjoitettu, vaan sen tulee perustua tulevaisuuskuvalle, jota päivitetään jatkuvasti. Strategian muotoilussa ja päivittämisessä auttaa Ellun Kanat.

Vuonna 2019 ilmestyneen *Voittajan strategia* -kirjan mukaan suomalaisissa yrityksissä ei vielä uhrata kovin paljon aikaa tulevaisuuskuviin muodostamiselle tai strategiselle ennakoinnille. Kirjan kirjoittajat kävivät läpi 50 tunnetun suomalaisyrityksen strategiaprosessia ja totesivat, että valtaosa strategioista keskittyy nykybisneksen parantamiseen lyhyellä tähtäimellä.<sup>122</sup>

Nopeasti mullistuvassa maailmassa on inhimillistä haluta turvautua siihen, mikä jo tunnetaan. Nykybisnekseen keskittyminen ja tulevaisuusstrategioiden unohtaminen on inhimillistä, mutta vähintäänkin riskialtista.

**Risto Siilasmaa** kuvasi vuonna 2018 ilme-  
tyneessä *Paranoidi optimisti* -kirjassaan tule-

<sup>122</sup>  
Mitronen & Raikaslehto (2019)

vaisuuksia analysoivan skenaariotyön merkitystä osuvasti: *jos tulevaisuuteen ei varaudu, jää sen uhriksi*. Ennakointi luo mahdollisuuden olla kuskin paikalla yrityksen tulevaisuuden rakentamisessa.<sup>123</sup>

Joidenkin arvioiden mukaan yli 70 prosenttia muutoshankkeista epäonnistuu. Kyse lienee sekä tavasta, jolla muutoshankkeita suunnitellaan että tavasta, jolla niitä viedään arkeen.<sup>124</sup> Muutokseen on vaikeaa sitoutua, ellei ole itse voinut millään tavalla osallistua sen valmisteluun. Siksi yrityksessä tai organisaatiossa on syytä ottaa kaikki mukaan havainnoimaan ja analysoimaan tulevaisuutta sekä toteuttamaan muutosta ja kokeiluja. Heikot signaalit näkyvät usein niille, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden ja yrityksen jokapäiväisen arjen kanssa, kaukana johdon kulmahuoneista. Asiakkaiden tarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa. Jotta tarpeiden muutokset havaitaan ajoissa, täytyy koko organisaation olla tuntosarvet herkkinä markkinan ja maailman muutokseen. Kun yrityksen työntekijät ovat laajasti mukana ennakoimassa tulevaisuutta, syntyy kykyä muuttua ja nähdä erilaisia mahdollisuuksia. Tulevaisuusajattelun pitäisi olla 2020-luvulla erottamaton osa mitä tahansa strategia- tai muutosprosessia. Ennakointi ei ole tulevaisuuden ennustamista, vaan erilaisien mahdollisten tulevaisuuksien pohtimista ja niihin varautumista. Parhaimmillaan ennakointi rakentaa konkreettisesta haluttua tulevaisuutta.

Strategia ja muutoshankkeet eivät toteudu, ellei niitä priorisoida, vaiheisteta ja kehitetä jatkuvasti. Muutosten vieminen arkeen edellyttää sitkeyttä, luottamusta, kokeiluja ja yhdessä opitun skaalaamista. Tämä ei onnistu ilman vahvaa kulttuuria, jonka arvo ymmärretään ylimmässä johdossa. Johdon ymmärrys omasta roolistaan on ratkaiseva, oli organisaatiomalli mikä hyvänsä. Johtaja ei yksin saa aikaan muutosta, mutta hän yksin voi estää sen.

Tuplarytmihäiriön maailmassa liiketoiminnan kehittäminen ja muutoksen juurruttaminen on kokonaisvaltaista yhdessä oppimista. Yritykset ovat jo heräämässä yhdessä te-

kemisen ja kulttuurin merkitykseen. Se, kuinka totaalisia vaadittavat muutokset ovat, voi olla vaikeampaa hyväksyä. Monimutkaisessa tuplarytmihäiriön ajassa strategiatyössä korostuu yhä selkeämmin tulevaisuuden ja toimintaympäristön laaja-alainen hahmottaminen, yrityksen merkityksen kirkastaminen, monialaisten tiimien ongelmanratkaiseminen ja strategian yhdessä todeksi tekeminen koko organisaation voimin.

Columbian yliopiston professori ja yritysten strategiatyötä pitkään tutkinut **Rita McGrath** kutsuu strategista jatkuvan kehittämisen toimintatapaa *discovery-driven* -ajatteluksi.<sup>125</sup> Se on yhteiseen ja jatkuvaan oppimiseen tähtäävää kulttuuria, joka jo sinällään prosessina luo arvoa yritykselle. Muutokseen tähtäävä innovaatio on jatkuvaa, eikä yritys tule yllätetyksi nopeasti muuttuvassa maailmassa houtsut kintuissa.

## Kommunikaatio on maailman tehokkain muutostyökalu

Valta, politiikka, yritysten ansaintalogiikka, keskustelukulttuuri ja tiedon määrä ovat esimerkkejä asioista, joissa tapahtuva muutos on hurjassa vauhdissa, ja kuitenkin historiallisesti vasta juuri alkanut. Osa yritysmaailmasta on tullut muutoksen mukana 2020-luvulle, suuri osa vielä ei. Valtava osa yritysten muutospainesta tulee ulkoa, esteet muutokseen taas sisältä. Vanhat muutosjohtamisen teoriat eivät päde tuplarytmihäiriön ajassa. Viestintä ei ole enää jokin oma toimintonsa, vaan välttämättömyys ja olemassaolon edellytys.

Yrityksen on luotava itsensä uudelleen. Sen on luotava kestävä merkitys ja identiteetti, jolla on väliä. Merkityksen on oltava sellainen, joka sopii tuplarytmihäiriön maailmaan. Merkitys täytyy myös pystyä kommunikoimaan, kun yritys käy avointa vuoropuhelua ympäristönsä kanssa. Viestintää pitää osata käyttää strategisena työkaluna, sen pitää olla organisaation ydintoimintaa ja sen pitää herättää huomiota, ei välttää sitä.

<sup>123</sup>  
Siilasmaa (2018)

<sup>124</sup>  
Anand & Barsoux (2017)

<sup>125</sup>  
McGrath (2019)

# Kommunikaatio



Vuoropuhelu  
yhteiskunnan  
ja ympäristön  
kanssa

Merkityksen  
näkyväksi  
tekeminen

Merkityksen  
todeksi  
tekeminen

Merkitys



Tämä kaikki tarkoittaa myös sitä, että läpinäkyvässä jatkuvan vuoropuhelun maailmassa ei voi kertoa sellaisesta, mikä ei ole totta. Yritykselle itselleen oltava selvää, mikä sen olemassaolon merkitys on. Merkityksen on näyttävä sen joka-päiväisissä teoissa ja kulttuurissa. Jos merkitys on itselle epäselvä, on se epäselvä varmasti myös kaikille muille.

Tuplarytmihäiriön ja informaatiotulvan ajassa menestyvät ne, jotka ymmärtävät, että kommunikaatio on maailman tehokkain muutostyökalu. Kommunikaatio on maailman tehokkain muutostyökalu, olipa kysymyksessä yrityksen halu etsiä oma merkityksensä, merkityksen todeksi tekeminen sisäisesti, merkityksen näkyväksi tekeminen tai vuoropuhelu yhteiskunnan ja ympäristön kanssa.

## Katse horisonttiin ja kohti muutosmatkaa

Vaikka tämän raportin julkaisuhetkellä maailma painii koronaviruksen aiheuttaman pandemian kanssa, on silti selvää, että tuplarytmihäiriö tulee haastamaan yritykset ja organisaatiot perustavanlaatuisesti. Siksi akuutin kriisin jälkeen on katsottava eteenpäin, kirkastettava oma merkitys maailmassa, asetettava päämääriä, tulkittava muutosta oman toimialan kannalta, tehtävä muutosta yhdessä ihmisten kanssa ja saatava muutos vielä juurtumaan. Kaikessa tekemisessä kommunikaatio sekä sisäisesti että ulkoisesti on erottamaton osa muutosta, jos sen halutaan onnistuvan.

Monesti muutos ei houkuta, etenkin kun monet yritykset ovat vuonna 2020 joutuneet selviämistaisteluun. Monesti muutos aiheuttaa myös pelkoa, sillä aina on mahdollista myös epäonnistua. Joskus näin käykin. Todennäköisyydet onnistua ovat kuitenkin huikkeasti paremmat, kun muutosmatkalle lähdetään itse omasta halusta, uteliaana ja rohkeana sen sijaan, että pää haudattaisiin hiekkaan ja toivottaisiin että tähdet pysyisivät suotuisassa asennossa.

Tulevaisuuteen varautuvat yritykset ja organisaatiot lähtevät rohkeasti muutosmatkalle ja hyödyntävät muutoksen tuomat mahdollisuudet. Muutoksessa ei kannata jäädä vain kokijaksi, vaan ryhtyä rohkeasti tekijäksi. Sen sijaan että ajellehtii virran mukana, voi itse määrittää suunnan.





Kun maapallon ekologisen kantokyvyn rajat ovat tulossa vastaan, on odotettavissa valtavia muutoksia myös yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristössä. Tämä on todellisuus myös pandemian jälkeen. Esimerkkinä muutoksen mittakaavasta antaa keskimääräinen pohjoismainen ihminen. Mikäli ilmaston lämpeneminen todella halutaan rajata 1,5 tai edes 2 asteeseen, tarkoittaa se, että meidän olisi vähennettävä nykyistä kulutustamme lähes 90 prosenttia nykyisestä tasosta vuoteen

2050 mennessä. Suurin osa ihmisten arkisesti aiheuttamista päästöistä syntyy elämäntavastamme. Mikäli käännös puhtaaseen tulevaisuuteen halutaan tehdä, tulee se tarkoittamaan valtavia muutoksia lähes kaikkien tuntelemme alojen toimintaan.

On toki myös mahdollista, että tarvittavia muutoksia ei ensi vuosikymmenen aikana tapahdu. Tässäkin tapauksessa edessä on silti muutos. Luonnonolojen huononeminen ja maapallon ajautuminen erittäin arvaamattomien seurausten tielle on paitsi moraalisenä valintana täysin kestämaton, myös huono strateginen valinta. Menestyvää liiketoimintaa ei ole olemassa tuhoutuvalla planeetalla. Voi olla, että pandemia antaa ihmiskunnalle uutta pontta välttää kriisi, jonka vaikutukset tässä asiassa tiedämme etukäteen.

Haluamme haastaa yritykset katsomaan laajasti ympärilleen ja hahmottamaan erilaisia muutosvoimia. Yhä useammin muutokset

tulevat yllättävistä suunnista. Siksi yritysten on oltava hereillä, katsottava uteliaasti ja rohkeasti ympärilleen ja kysyttävä, mitä maailmassa tapahtuu.

Me Ellun Kanoissa haluamme auttaa yrityksiä. Siksi olemme koostaneet käsissäsi olevaan raporttiin oman näkemyksemme ja tulkintamme tuplarytmihäiriöstä ja muutoksen ajureista, eli niistä muutosvoimista, joihin juuri nyt kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Uskomme, että tässä raportissa käsitellyt asiat ovat hyödyllisiä kenelle tahansa. Erityisen hyödyllisiä ne ovat niille, jotka pyrkivät ymmärtämään sitä, mitä maailmassa tapahtuu ja miten muutosta voidaan ennakoida.

Olemme myös huikkeiden mahdollisuuksien äärellä, joita emme välttämättä osaa vielä edes kuvitella. Me Ellun Kanoissa uskomme, että etujoukoissa kulkijat ovat niitä, jotka uskaltavat kuvitella paremman tulevaisuuden. Tulevaisuususkko ja toisin tekeminen ovat asioita, joiden avulla tuplarytmihäiriön aikana voi sekä selviytyä, erottua että menestyä.

Tämän raportin tavoitteena on ravistella yrityksiä ja organisaatiota muutokseen ja auttaa ymmärtämään meneillään olevaa muutosta. Samalla uskomme, että tarttumalla muutokseen ja katsomalla eteenpäin on mahdollista muuttaa myös maailmaa paremmaksi. 🍁







# Lähdeluettelo

- Accenture Strategy. (2018). *From Me to We: The Rise of Purpose-led Brand*. Accenture strategy research report. [www.accenture.com/\\_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitiveagility-gcpr-pov.pdf](http://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitiveagility-gcpr-pov.pdf)
- Alahuhta, M. (2016). *Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima*. Docendo.
- Alhanen, K. & Perhoniemi, T. (2017). *Demokraattinen perintömme*. Vastapaino.
- Altman, S. A., Ghemawat, P. & Bastian, P. (2019). *DHL Global Connectedness Index 2018*. Deutsche Post DHL Group. [www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/media-center/media-relations/documents/2019/dhl-gci-2019-update-full-study.pdf](http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/media-center/media-relations/documents/2019/dhl-gci-2019-update-full-study.pdf)
- Anand N. & Barsoux, J-L. (10–11/2017). *What everyone gets wrong about change management*. Harvard Business Review.
- Asumisen ja rakentamisen tilastotietoa Helsingistä. (2019). *Asuntokuntien määrä ja tyyppi*. [asuminenhelsingissa.fi/fi/content/asuntokuntien-määrä-ja-tyyppi](http://asuminenhelsingissa.fi/fi/content/asuntokuntien-määrä-ja-tyyppi)
- Backlund, A. & Jungar, A. (2019). "Populist Radical Right Party-Voter Policy Representation in Western Europe". *Representation*, 55(4), 39–13. DOI: 10.1080/00344893.2019.1674911
- BBC Future. (10.1.2020). *Is it Wrong to be hopeful about Climate Change*. By Diego Arguedas Ortiz. [www.bbc.com/future/article/20200109-is-it-wrong-to-be-hopeful-about-climate-change](http://www.bbc.com/future/article/20200109-is-it-wrong-to-be-hopeful-about-climate-change)
- Bilakovics, S. (2013). "Lefort and Tocqueville on the Possibility of Democratic Despotism". Teoksessa M. Plot (toim.), *Claude Lefort: Thinker of the Political* (s. 13–54). Palgrave Macmillan.
- Bios. (2019). *Ekologinen jälleenrakennus*. [eko.bios.fi](http://eko.bios.fi)
- Black Rock. (2019). *Megatrends: The forces shaping our future*. [www.blackrock.com/sg/en/literature/whitepaper/megatrend-hk-sg-whitepaper.pdf](http://www.blackrock.com/sg/en/literature/whitepaper/megatrend-hk-sg-whitepaper.pdf)
- Blomgren, J. (29.1.2020) "Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairautensaalojen kasvu jatkui jyrkkänä". *Kelan tutkimusblogi*. [tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5168](http://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5168)
- Boston Consulting Group. (15.5.2017). *Purpose with the Power to Transform Your Organization*. By Cathy Carlisi, Jim Hemerling, Julie Kilmann, Dolly Meese, and Doug Shipman. [www.bcg.com/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization.aspx](http://www.bcg.com/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization.aspx)
- Business Roundtable. (19.8.2019). *Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'*. [www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans](http://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans)
- Casti J., Ilmola L., Rouvinen, P., Wilenius M. (2011) *Extreme Events*. Taloustieto Oy. (On behalf of IIASA and ETLA)
- Cavell, R. (2016). *Remediating McLuhan*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- CM:n johtaja Tuija Talvitie, haastattelu, 11.12.2019
- Cornell Chronicle. (2017, kesäkuu). *Rising seas could result in 2 billion refugees by 2100*. By Blaine Friedlander. [news.cornell.edu/stories/2017/06/rising-seas-could-result-2-billion-refugees-2100](http://news.cornell.edu/stories/2017/06/rising-seas-could-result-2-billion-refugees-2100)
- Creutz, K., Iso-Markku, T., Raik K. & Tiilikainen, T. (2019). *FIIA Report 59: The Changing Global Order and its Implications for the EU*. Finnish Institute of International Affairs (FIIA). [www.fiaa.fi/wp-content/uploads/2019/03/report59\\_changing\\_global\\_order\\_and\\_eu.pdf](http://www.fiaa.fi/wp-content/uploads/2019/03/report59_changing_global_order_and_eu.pdf)
- Dahlberg, T. (2015). *Miten hallitsemme digitaalista tietoa vuonna 2040 jos sitä on 33 miljoonaa kertaa nykyistä enemmän?* Puheenvuoro. [www.sfs.fi/files/8009/Dahlberg-vuosiseminaari-2015.pdf](http://www.sfs.fi/files/8009/Dahlberg-vuosiseminaari-2015.pdf)
- De Wijk, R. (2016). *Power Politics: How China and Russia Reshape the World*. Amsterdam University Press.
- Demker, M., Heidar, K. & Kosiara-Pedersen, K. (2020). *Lessons from the Nordics: Does party membership still provide a meaningful link between citizens and politics?* The London School of Economics and Political Science. [blogs.lse.ac.uk/europpblog/2020/01/24/lessons-from-the-nordics-does-party-membership-still-provide-a-meaningful-link-between-citizens-and-politics/](http://blogs.lse.ac.uk/europpblog/2020/01/24/lessons-from-the-nordics-does-party-membership-still-provide-a-meaningful-link-between-citizens-and-politics/)
- Dijck, J. v., Poell, T. & Waal, M. d. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Dufva, M. (2020). *Megatrendit 2020*. Sitra. [www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/](http://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/)

- Edelman Trust Barometer 2019 (2019). [www.edelman.com/research/2019-edelman-trust-barometer](http://www.edelman.com/research/2019-edelman-trust-barometer)
- Edelman Trust Barometer 2020 (2020). [www.edelman.com/trustbarometer](http://www.edelman.com/trustbarometer)
- Elinkeinoelämän valtuuskunta (EVA). (2018). *Me olemme keskiluokka*. EVA FAKTA. [www.eva.fi/wp-content/uploads/2018/05/eva\\_fakta\\_keskiluokka.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2018/05/eva_fakta_keskiluokka.pdf)
- Euroopan komissio. (2019). *Communication on The European Green Deal*. [ec.europa.eu/info/files/communication-european-green-deal\\_en](http://ec.europa.eu/info/files/communication-european-green-deal_en)
- European Commission: Competence Centre for Foresight. (2019). *Megatrends Hub*. [ec.europa.eu/knowledge4policy/foresight\\_en](http://ec.europa.eu/knowledge4policy/foresight_en)
- European Commission: European Data Strategy. (2020). *Making the EU a rolemodel for a society empowered by data*. [ec.europa.eu/info/strategy/priorities-201-024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy\\_en](http://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-201-024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy_en)
- European Environmental Agency. (2019). *The European environment – state and outlook 2020: Knowledge for transition to a sustainable Europe*. Publications Office of the European Union. [www.eea.europa.eu/publications/soer-2020](http://www.eea.europa.eu/publications/soer-2020)
- EVA:n Arvo- ja asennetutkimusten tietokanta. (2010). *Arvo- ja asennetutkimus 2009*. [www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/kapitalismi\\_kansan\\_karajilla.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/kapitalismi_kansan_karajilla.pdf)
- EVA:n Arvo- ja asennetutkimusten tietokanta. *Presidentti, EU ja yrittäjät nousussa – suomalaiset luottavat poliisiin*. [www.eva.fi/blog/2019/04/04/presidentti-eu-ja-yrittajat-nousussa-suomalaiset-luottavat-poliisiin/](http://www.eva.fi/blog/2019/04/04/presidentti-eu-ja-yrittajat-nousussa-suomalaiset-luottavat-poliisiin/)
- EY. (2019). *Digitaalinen murros ja organisaatioiden muutosvalmius Pohjoismaissa*. Nordic HR Survey-tutkimus.
- Financial Times. (19.9.2019) [aboutus.ft.com/en-gb/new-agenda/](http://aboutus.ft.com/en-gb/new-agenda/)
- Financial Times. (26.3.2019). *The Asian century is set to begin*. By Valentina Romei and John Reed. [www.ft.com/content/520cb6f-95-1e9-a5ab-ff8ef2b976c7](http://www.ft.com/content/520cb6f-95-1e9-a5ab-ff8ef2b976c7)
- Flanagan, S. C. & Lee, A. (2003). "The New Politics, Culture Wars, and The Authoritarian-Libertarian Value Change in Advanced Industrial Democracies". *Comparative Political Studies*, 36(3), 235–270. DOI: 10.1177/0010414002250664
- Foreign Affairs. (2018, lokakuu). *When China Rules the Internet: Technology in Service of the State*. By Adam Segal. [www.foreignaffairs.com/articles/china/201--3/when-china-rules-web](http://www.foreignaffairs.com/articles/china/201--3/when-china-rules-web)
- Freedom House. (2019). *Freedom in the World 2019*. [freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2019](http://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2019)
- Fukuyama, F. (2018). *Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment*. Farrar, Straus and Giroux.
- Gallup. (2019). *Get the most out of your culture*. [www.gallup.com/workplace/237368/culture-wins-attracting-top-candidates.aspx](http://www.gallup.com/workplace/237368/culture-wins-attracting-top-candidates.aspx)
- Gest, J. (2016). *The new minority: White working class politics in an age of immigration and inequality*. Oxford University Press.
- Hanna Nikkanen, haastattelu, 16.11.2019
- Harary, A. (2019). *Trust is Tangible, Edelman Trust Barometer 2019*. [www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/201-2/2019%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Executive%20Summary\\_Trust](http://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/201-2/2019%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Executive%20Summary_Trust)
- Harvard Business Review. (2014, joulukuu). *Understanding "New Power"*. By Jeremy Heimans and Henry Timms. [hbr.org/2014/12/understanding-new-power](http://hbr.org/2014/12/understanding-new-power)
- Helsingin seudun liikenne (HSL). (2017). *Uudet pysäköintiratkaisut osana älykästä liikennejärjestelmää*. [www.hsl.fi/sites/default/files/uploads/pysakointiratkaisut\\_hsl\\_julkaisu\\_7\\_2017\\_002.pdf](http://www.hsl.fi/sites/default/files/uploads/pysakointiratkaisut_hsl_julkaisu_7_2017_002.pdf)
- Hickel, J. & Kallis, G. (2019) "Is Green Growth Possible?" *New Political Economy*. DOI: 10.1080/13563467.2019.1598964
- Hilbert, M., & López, P. (2011). "The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information". *Science*, 332(6025), 6–5. DOI: 10.1126/science.1200970
- Hiltunen, E. (2019). *Tulossa huomenna: Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme*. Docendo Oy.
- Hines, A. & Bishop, P. (2006). *Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight*. Social Technologies.
- HP:n Megatrendit. (2019). *2019 HP Megatrends Report*. [hpmegatrends.com/2019-hp-megatrends-report-d38910380d08](http://hpmegatrends.com/2019-hp-megatrends-report-d38910380d08)
- Institute for Global Environmental Strategies, Aalto University, and D-mat Ltd. (2019). *1.5-Degree Lifestyles: Targets and Options for Reducing Lifestyle Carbon Footprints. Technical Report*. Institute for Global Environmental Strategies, Hayama, Japan. [www.aalto.fi/sites/g/files/flghsvi61/files/201-2/15-degree\\_lifestyles\\_mainreport.pdf](http://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsvi61/files/201-2/15-degree_lifestyles_mainreport.pdf)
- Institute for the Future (ITF). (2018). *Global Landscape Research Collection*. [www.iftf.org/our-work/global-landscape/](http://www.iftf.org/our-work/global-landscape/)
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2018a). *Global Warming of 1.5 °C*. [www.ipcc.ch/sr15/](http://www.ipcc.ch/sr15/)
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2018b). *Global Warming of 1.5 °C: Summary for Policy Makers*. [www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2018/07/SRI5\\_SPM\\_version\\_stand\\_alone\\_LR.pdf](http://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2018/07/SRI5_SPM_version_stand_alone_LR.pdf)
- International Organisation for Migration. (2008). *Migration and Climate Change*. [www.ipcc.ch > apps > njlite > srex > njlite\\_download](http://www.ipcc.ch > apps > njlite > srex > njlite_download)

- International Organisation for Migration. (2019). *World Migration Report 2020*. publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\_2020.pdf
- Itä-Suomen yliopisto. (30.7.2020). *Nuorten mielenterveyspalvelut ruuhkautuivat*. UEF ajassa. www.uef.fi/-/nuorten-mielenterveyspalvelut-ruuhkautuivat
- Jarenko, K., Martela, F. & Paju, S. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Karvonen, E. (2016). ”Millaista yhteiskuntaa eri mediat tuottavat?” *Informaatiotutkimus*, 35(4), 4–14. journal.fi/inf/article/view/60373
- Kharas, H. (2017). *The Unprecedented Expansion of the Global Middle Class: An Update*. Brookings Institute. www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global\_20170228\_global-middle-class.pdf
- Kharas, H. & Hamel, K. (27.9.2018). *A global Tipping Point: Half of the World Population is Now Middle Class or Wealthier*. Future Development. Brookings. www.brookings.edu/blog/future-development/2018/09/27/a-global-tipping-point-half-the-world-is-now-middle-class-or-wealthier/
- Kiiski-Kataja, E. (2016). *Megatrendit 2016: Tulevaisuus tapahtuu nyt*. Sitra. www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2016/
- Knuutila, A. (7.5.2019). *Närkästyksen kone: Miksi uusioikeston ääni kuuluu verkossa muita vahvemmin*. Poliitikasta – tutkimuksesta ajankohtaisesti ja ajattomasti. poliitikasta.fi/narkastyksen-kone-miksi-uusioikeston-aaeni-kuuluu-verkossa-muita-vahvemmin/
- Korn Ferry Institute. (2017). *Millennials: The Purpose Generation*. By Daniel Goleman. www.kornferry.com/insights/articles/millennials-purpose-generation
- Lahti, V.-M. (toim.) (2018). *Hyvinvoinnin seuraava erä: Visio kestävän hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuudesta*. Sitra & Demos Helsinki.
- Leskelä, M. (6.3.2019). *Miten strategiatyö kriisiytyi (ja mitä asialle voi tehdä)*. Protoomo. protoomo.fi/2019/03/06/miten-strategiatyo-kriisiytyi
- Lettenmeier, M., Akenji, L., Toivio, V., Koide, R. & Amellina, A. (2019). *1,5 asteen elämäntavat: Miten voimme pienentää hiilijalanjälkemme ilmastotavoitteiden mukaiseksi?* Sitra. Sitran selvityksiä 148. media.sitra.fi/2019/05/15135519/105-asteen-elamantavat.pdf
- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A., Toponen, A., Liukas, L. & Hirvonen, I. S. (2019). *Digitalisaatio: Murroksen koko kuva*. Tammi.
- Mair, P. (2013). *Ruling the void: The hollowing of Western democracy*. Verso.
- Martin, J. (toim.) (2013). *Chantal Mouffe: Hegemony, Radical Democracy, and the Political*. Taylor & Francis.
- Maula, H. & Maula, J. (2019). *Design ja johtaminen*. Alma Talent.
- Mazzucato, M. (2019). *Arvo: Globaalin talouden luojat ja välistävätäjät*. Terra Cognita.
- McGrath, R. (2019.) *Seeing Around Corners*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Medium: Business. (20.2.2019). *Is Europe offering a Third Way in Technology Regulation? By Olaf Cramme*. medium.com/@olaf.cramme/a-european-third-way-in-technology-regulation-63f23e804b7
- Medium. (3.1.2020) *Towards Data Science. Top Technology Trends for 2020*. towardsdatascience.com/top-10-technology-trends-for-2020-a179fdd53b1
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). *Voittajan strategia*. AlmaTalent.
- Naím, M. (2013). *The end of power: From boardrooms to battlefields and churches to states, why being in charge isn't what it used to be*. Basic Books.
- National Intelligence Council. (2017). *Global Trends: Paradox of Progress*. www.dni.gov/files/documents/nic/GT-Full-Report.pdf
- Norris, P. & Inglehart, R. (2019). *Cultural backlash: Trump, Brexit, and authoritarian populism*. Cambridge University Press.
- OECD: *Reviews of Risk Management Policies*. (2011). *Future Global Shocks: Improving Risk Governance*. www.oecd.org/governance/48329024.pdf
- OECD: *Trust in Government*. (2015). www.oecd.org/governance/trust-in-government.htm
- Ollikainen, M. & Pohjola, M. (2013). *Taloukasvu ja kestävä kehitys*. Suomalaisen tiedeakatemian kannanottoja 4/2013. www.acadsci.fi/kannanottoja/taloukasvu.pdf
- OP & Nordic Institute of Business & Society (NIBS). (2020). *OP:n suuryritystutkimus 2020*. mb.cision.com/Public/13697/3012079/9b0f0b86447b0633.pdf
- Parrique T., Barth J., Briens F., C. Kerschner, Kraus-Polk A., Kuokkanen A. & Spangenberg J.H. (2019). *Decoupling debunked: Evidence and arguments against green growth as a sole strategy for sustainability*. European Environmental Bureau. eeb.org/library/decoupling-debunked/
- Pew Research Centre. (17.6.2019). *World's population is projected to nearly stop growing by the end of the century*. By Anthony Cilluffo and Neil G. Ruiz. www.pewresearch.org/fact-tank/2019/06/17/worlds-population-is-projected-to-nearly-stop-growing-by-the-end-of-the-century/
- Pew Research Centre. (24.4.2017). *Middle Class Fortunes in Western Europe*. By Rakesh Kochhar. www.pewresearch.org/global/2017/04/24/middle-class-fortunes-in-western-europe/
- Piha, K. (2015). *Rytmihäiriö*. Alma Talent.

- Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-First Century*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Pullinen, J. (2019). *Mitä meille tapahtui? Näin internet ja sosiaalinen media muuttivat elämämme*. HS-kirjat.
- Razvadauskas, F. V. (2018). *Megacities: Developing Country Domination*. *Euromonitor International*. [go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/MegacitiesExtract.pdf?mkt\\_](http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/MegacitiesExtract.pdf?mkt_)
- Rubin, A. (2004). *Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOP1 - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. [tulevaisuus.fi](http://tulevaisuus.fi)
- Savaspuro, M. (2018). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma Talent.
- Siiilasmaa R., & Fredman, C. (2019). *Paranoidi optimisti*. Tammi.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.
- Sitra: *Hiilineutraalius ja vähähiilisyys suomalaisten teollisuusyritysten kilpailukyvyyn lähteenä*. (2019). Kyselytutkimus. [media.sitra.fi/2019/12/12105136/sitrahiilineutraalius-teollisuusyrityksissatutkimusraportti2019.pdf](http://media.sitra.fi/2019/12/12105136/sitrahiilineutraalius-teollisuusyrityksissatutkimusraportti2019.pdf)
- Sitra: *Resurssiviisas kansalainen*. (2019). Kyselytutkimus. [www.sitra.fi/uutiset/suomalaiset-pitavat-kestavia-elamantapoja-tarkeina-nuoret-edellakavijoita-ilmastoteoissa/](http://www.sitra.fi/uutiset/suomalaiset-pitavat-kestavia-elamantapoja-tarkeina-nuoret-edellakavijoita-ilmastoteoissa/)
- Statista. (2019). *European Union: share in global gross domestic product based on purchasing-power-parity from 2014 to 2024*. [www.statista.com/statistics/253512/share-of-the-eu-in-the-inflation-adjusted-global-gross-domestic-product/](http://www.statista.com/statistics/253512/share-of-the-eu-in-the-inflation-adjusted-global-gross-domestic-product/)
- Stockholm Resilience Center. (2019). *Planet at risk of heading towards "Hothouse Earth" state*. [www.stockholmresilience.org/research/research-news/201--6-planet-at-risk-of-heading-towards-hothouse-earth-state.html](http://www.stockholmresilience.org/research/research-news/201--6-planet-at-risk-of-heading-towards-hothouse-earth-state.html)
- Tammisalo, K. (15.10.2019). *Digitaalinen eriarvoisuus 2.0*. Blogi: [Tieto käyttöön! tietokayttoon.fi/ajankohtaista/blogi/-/blogs/digitaalinen-eriarvoisuus--](http://Tieto käyttöön! tietokayttoon.fi/ajankohtaista/blogi/-/blogs/digitaalinen-eriarvoisuus--)
- The Diplomat. (18.11.2017). *The Real Source of China's Soft Power*. By Thomas Parker. [thediplomat.com/2017/11/the-real-source-of-chinas-s](http://thediplomat.com/2017/11/the-real-source-of-chinas-s)
- The Guardian. (17.4.2019). *The financial sector must be at the heart of tackling climate change*. By Mark Carney, François Villeroy de Galhau and Frank Elderson. [www.theguardian.com/commentisfree/2019/apr/17/the-financial-sector-must-be-at-the-heart-of-tackling-climate-change](http://www.theguardian.com/commentisfree/2019/apr/17/the-financial-sector-must-be-at-the-heart-of-tackling-climate-change)
- The New York Times. (14.10.2019). *Marc Benioff: We Need a New Capitalism*. [www.nytimes.com/2019/10/14/opinion/benioff-salesforce-capitalism.html](http://www.nytimes.com/2019/10/14/opinion/benioff-salesforce-capitalism.html)
- Tiedebarometri. (2010). *Tiedebarometri 2010*. [www.sci.fi/~vyhdys/tb4/tbluku\\_311.htm](http://www.sci.fi/~vyhdys/tb4/tbluku_311.htm)
- Tiedebarometri. (2019). *Tiedebarometri 2019*. [www.tieteentiedotus.fi/files/Tiedebarometri\\_2019.pdf](http://www.tieteentiedotus.fi/files/Tiedebarometri_2019.pdf)
- Tilastokeskus: *Asunnot ja asuinolot*. (2019). *Puolet asutokunnista asuu vuoden 1980 jälkeen valmistuneissa asunnoissa*. [www.stat.fi/til/asas/2018/asas\\_2018\\_201--4\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/asas/2018/asas_2018_201--4_tie_001_fi.html)
- Tilastokeskus: *Kotitalouksien varallisuus*. (2016). 3. *Varakkaimman kymmenyksen osuus nettovaroista 47 prosenttia*. [www.stat.fi/til/vtutk/2016/vtutk\\_2016\\_201--5\\_kat\\_003\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vtutk/2016/vtutk_2016_201--5_kat_003_fi.html)
- Tilastokeskus: *Perheet*. (2019). *Perheiden määrä jatkanut laskuaan*. [www.stat.fi/til/perh/2018/perh\\_2018\\_201--2\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/perh/2018/perh_2018_201--2_tie_001_fi.html)
- Tilastokeskus. (2019). *Väestöennuste: Syntyvyyden lasku heijastuu alueiden tulevaan väestökehitykseen*. [www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn\\_2019\\_201--0\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_201--0_tie_001_fi.html)
- Tynkkynen, O. (toim.) (2015). *Green to Scale: Low-carbon success stories to inspire the world*. Sitra Studies 105. Sitra.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Työelämä 2020*. [tem.fi/documents/1410877/2132296/suomalaisen\\_tyoelaman\\_luottamuskyseily\\_tulokset\\_1.pdf/5df964b6-e846-46d1-897e-c39f12494ce4/suomalaisen\\_tyoelaman\\_luottamuskyseily\\_tulokset\\_1.pdf.pdf](http://tem.fi/documents/1410877/2132296/suomalaisen_tyoelaman_luottamuskyseily_tulokset_1.pdf/5df964b6-e846-46d1-897e-c39f12494ce4/suomalaisen_tyoelaman_luottamuskyseily_tulokset_1.pdf.pdf)
- UNHCR: The UN Refugee Agency. (2017). *Global Trends: Forced displacement in 2016*. [www.unhcr.org/5943e8a34.pdf](http://www.unhcr.org/5943e8a34.pdf)
- United Nations Environment Programme (2018). *Emissions Gap Report 2018*. [www.unenvironment.org/interactive/emissions-gap-report/2018/](http://www.unenvironment.org/interactive/emissions-gap-report/2018/)
- United Nations Environment Programme (2019). *Emissions Gap Report 2019*. UNEP. [www.unenvironment.org/resources/emissions-gap-report-2019](http://www.unenvironment.org/resources/emissions-gap-report-2019)
- United Nations Sustainable Development Goals. (2016). *8. goal: Decent Work and Economic Growth*. [www.un.org/sustainabledevelopment/economic-growth/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/economic-growth/)
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2018). *World Urbanization Prospects 2018*. [population.un.org/wup/](http://population.un.org/wup/)
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2019). *World Population Prospects 2019, Volume I: Comprehensive Tables (ST/ESA/SER.A/426)*. [population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019\\_Volume-I-Comprehensive-Tables.pdf](http://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Volume-I-Comprehensive-Tables.pdf)
- Ursula von der Leyen. (2019). *Political Guidelines for European Commission*. [ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission_en.pdf)

- Vadén, T., Lähde, V., Majava, A., Toivanen, T., Eronen, J. T., & Järvensivu, P. (2019). "Onnistunut irtikytöntä Suomessa?" *Alue Ja Ympäristö*, 48(1), 3-13. DOI: [org/10.30663/ay.76338](https://doi.org/10.30663/ay.76338)
- Weber, M. (1921). *Economy and Society*.
- Westinen, J. (2016). "Puoluevalinta Suomessa 2000-luvulla". Teoksessa K. Grönlund & H. Wass (toim.), *Poliittisen osallistumisen eriytyminen: Eduskuntavaalitutkimus 2015* (s. 24-73). Oikeusministeriö. Selvityksiä ja ohjeita 28/2016.
- Westinen, J., Kestilä-Kekkonen, E. & Tiihonen, A. (2016). "Äänestäjät arvo- ja asenneulottuvuuksilla". Teoksessa K. Grönlund & H. Wass (toim.), *Poliittisen osallistumisen eriytyminen: Eduskuntavaalitutkimus 2015* (s. 27-98). Oikeusministeriö. Selvityksiä ja ohjeita 28/2016. julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75240/OMSO\_28\_2016\_Eduskuntavaalitutkimus\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- World Economic Forum. (2019a). *Global Risks Report, 14th Edition*. [www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf)
- World Economic Forum. (2019b). *The Net-Zero Challenge: Global Climate Action at a Crossroads (Part 1)*. [www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Net\\_Zero\\_Challenge\\_Part1.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Net_Zero_Challenge_Part1.pdf)
- World Health Organisation (WHO). (28.5.2019). *Burn-out an occupational phenomenon. International Classification of Diseases*. [www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/en/](http://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/)
- World Trade Organization (WTO). (2019). *Report on G20 Measures*, 21. November 2019. [www.wto.org/english/news\\_e/news19\\_e/report\\_trdev\\_21nov19\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/news_e/news19_e/report_trdev_21nov19_e.pdf)

## Asiantuntijahaastattelut

**Antero Vartia**, toimitusjohtaja,  
Compensate

**Antto Vihma**, vanhempi tutkija,  
Ulkopoliittinen instituutti

**Hanna Nikkanen**, tietokirjailija

**Henna Keränen**,  
Head of Partnerships,  
Stockholm Innovation & Growth  
STING

**Mika Sutinen**, pääomasijoittaja,  
hallituksen puheenjohtaja,  
Ellun Kanat

**Paula Laine**, toimitusjohtaja,  
Valtion kehitysytio Vake

**Reijo Karhinen**, vuorineuvos,  
hallitusammattilainen

**Sari Arho-Havrén**, konsuli,  
Business Finland Hong Kong

**Suvi Auvinen**, Muutoksen tekijä,  
Ellun Kanat

**Teppo Turkki**, tiede- teknologia-  
ja innovaationeuvos,  
innovaatioasiantuntija,  
Business Finland

**Tuija Talvitie**, toiminnanjohtaja,  
Crisis Management Initiative (k. 2019)

## Ellun Kanojen työryhmä ja asiantuntijat

**Aino-Maija Kupias,**  
muutoksen tekijä

**Anna Storå,** johtava asiantuntija,  
muutoksen tekijä

**Anni Laurikka,**  
muutoksen tekijä

**Antti Hyrkäs,** johtava asiantuntija,  
muutoksen tekijä

**Edil Osman,** muutoksen tekijä,  
viestinnän harjoittelija

**Erkki Perälä,** liiketoimintajohtaja,  
muutoksen tekijä

**Hanna Jensen,**  
Head of Publishing

**Ida Haapanen,** asiakkuusjohtaja,  
muutoksen tekijä

**Ida Martikainen,**  
muutoksen tekijä, kumppanuudet

**Jenny Antonen,** johtaja,  
kansainvälistyminen, muutoksen  
tekijä

**Juha Töyrylä,** kasvujohtaja,  
muutoksen tekijä

**Kirsi Piha,** perustaja, bisneskirjailija

**Kristiina Klementti,**  
asiakkuusjohtaja, muutoksen tekijä

**Laura Tolppala,**  
muutoksen tekijä

**Mari Mäki,**  
muutoksen tekijä

**Marjaana Toiminen,**  
liiketoimintajohtaja, muutoksen tekijä

**Niina Hinkkanen,** muutoksen tekijä,  
viestinnän harjoittelija

**Nina Enroth,** asiakkuusjohtaja,  
muutoksen tekijä

**Pessi Marttunen,** muutoksen tekijä

**Reetta Nurmo,**  
sosiaalisen median strategi,  
muutoksen tekijä

**Sanna Kulmala,** Head of Kana,  
muutoksen tekijä

**Sasu Haanpää,** liiketoimintajohtaja,  
muutoksen tekijä

**Suvi Auvinen,** tietokirjailija,  
muutoksen tekijä

**Taneli Rajala,**  
muutoksen tekijä

**Tanja Ylikangas,**  
johtava asiantuntija, asiakkuusjohtaja

**Taru Tujunen,** toimitusjohtaja,  
muutoksen tekijä

**Taru Tuominen,** asiakkuusjohtaja,  
muutoksen tekijä

**Tilda Nerg,** muutoksen tekijä,  
viestinnän harjoittelija

**Ville Tuominen,** liiketoimintajohtaja,  
muutoksen tekijä



# Visuaalinen ilme

**Anni Tolvanen**, muutoksentekijä,  
visuaalisen viestinnän harjoittelija

**Riina Rosvall**, muutoksentekijä

**Anna Nurmela**, muutoksentekijä,  
visuaalisen viestinnän harjoittelija

**Veera Kesänen**, muutoksentekijä,  
visuaalisen viestinnän harjoittelija

## Painopaikka

K-print, Tallinna  
k-print.ee

## Materiaalit

Colorit 19 Amethyst 225 gr  
& MultiOffset 90 gr

## Kirjaintyytit

Tobias Frere-Jones,  
Font Bureau:  
Poynter Oldstyle Text

James Edmondson,  
OH no Type Co.:  
Obviously





