

TYÖELÄMÄN TUTKIMUS - ARBETSLIVSFORSKNING 2/2007

Uudistuneen Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning -lehden 5. vuosikerta.

Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning -lehden päämääränä on edistää työelämään ja työyhteiskuntaan kohdistuvaa tutkimusta, keskustelua ja kehittämistä. Lehden artikkeliosaston käsikirjoitukset käyvät läpi normaalin tieteellisten artikkeleiden refereesiprosessin. Muiden osastojen materiaalin julkaisemisesta päättää lehden toimitus. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning julkaisee kirjoituksia molemmilla kotimaisilla kielillä.

Päätoimittaja

Pasi Pyöriä, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos,
33014 Tampereen yliopisto, 03 3551 6573 / 040 5013
097, pasi.pyoria@uta.fi

Toimitussihteeri

Raisa Aho, 050 366 0357, raisa.aho@uta.fi

Toimituskunta

Annikki Järvinen, puheenjohtaja, kaanja@uta.fi
Timo Anttila, antiei@yfi.jyu.fi
Jan-Erik Johanson, jan-erik.johanson@helsinki.fi
Pauli Juuti, pauli.juuti@jto.fi
Irja Kandolin, irja.kandolin@ttl.fi
Aki Kangasharju, aki.kangasharju@vatt.fi
Anneli Pulkkis, anneli.pulkkis@hut.fi
Keijo Räsänen, keijo.rasanen@hse.fi

Graafinen suunnittelu ja taitto

Timo Lehtinen, 040 5880090, timo.lehtinen@alku.org

Toimitukselle osoitettava posti

Työelämän tutkimus
Pasi Pyöriä
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos
33014 Tampereen yliopisto tai pasi.pyoria@uta.fi

Tilaukset ja osoitteenmuutokset

Toimituksen postiosoitteella tai lehden verkkosivuilla, tilausmaksu vuodelle 2007 30 euroa (sisältää Työelämän tutkimusyhdistyksen jäsenyyden), opiskelijahinta 15 euroa. Irtonumerohinta 10 euroa. Vuonna 2007 lehti ilmestyy kolme kertaa.

Lehden verkkosivut

<http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/ttlehti/>

Julkaisija

Työelämän tutkimusyhdistys ry.
<http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tutkimusyhdistys/>

Painopaikka

Saarijärven Offset Oy

SISÄLLYS

Artikkelit

- 85 Marjatta Rahikainen: *Medelålders kvinnor på arbetsmarknaden i 1900-talets Finland*
95 Liisa Häikiö, Satu Ojala & Katri Siponen: *Perlokse nyteistointaneuvottelut yhteiskuntavastuun neuvottelukenttänä: voiko vastuuta ostaa?*
107 Katja Komonen: *Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminta oppimisympäristönä*
118 Anna Kuokkanen & Hannele Seeck: *Ilmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö*

Katsauksia ja keskustelua

- 138 Mia Hakovirta: *Yksinhooltajaäidit työmarkkinoilla*
144 Jaakko Pitkänen: *Jännitteet kulttuurien törmätessä – yritys-kulttuurin vaikutus muutosprosessissa*

Lectio praecursoria

- 153 Pasi Koski: *Työelämän kehittäminen ja innovaatiopolitiikka*

Kirjasto

- 155 Elisa Juholin: *Hiiriä ja ihmisiä (Irmeli Puntari & Satu Roos: Numeroita ja ihmisiä. Yt-neuvottelut, irtisanomiset ja työyhteisön tulevaisuus)*
157 Jari Kolehmainen: *Kaivattu puheenvuoro tietoyhteiskunnan maantieteestä (Tommi Inkinen & Jussi S. Jauhiainen toim.): Tietoyhteiskunnan maantiede*
159 Juha T. Hakala: *Perusteos ohjaus- ja neuvontatyöstä (Jussi Onnismaa: Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta)*
161 Harri Melin: *Sanoja työstä (Tuomas Nevanlinna & Jukka Relander: Työn sanat)*
163 Tanja Ketola: *Sähköalan työ murroksessa (Jari Syrjälä: Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta)*
165 Elina Patana: *Työelämän joustavuudesta normi ja jaksamisesta pysyvä ongelma (Anna-Maija Lehto, Hanna Sutela & Arto Miettinen toim.): Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta)*
167 Marja Hiltunen: *Rajanylityksiä ja yhteistoimintaa (Hanna Toiviainen & Hannu Hänninen toim.): Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet)*
169 Sikke Leinikki: *Elinikäisen oppimisen haaste (Jarkko Mäkinen, Erkki Olkinuora, Risto Rinne & Asko Suikkanen toim.): Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen)*

- 171 Ohjeita kirjoittajille

Marjatta Rahikainen

Medelålders kvinnor på arbetsmarknaden i 1900-talets Finland

Under de senaste decennierna har livligt forskningsintresse ägnats åt kvinnor i arbetslivet och kvinnornas situation på arbetsmarknaden samt gifta kvinnors dubbla arbetsbörda både i Norden och i övriga Europa. Historikers uppmärksamhet har riktats mot bl.a. jämförelser mellan män och kvinnor (löneskillnader och olika karriärmöjligheter), könssegregering och uppkomsten av yrkesgruppen kvinnliga kontorister (t.ex. Lane 2005; Leminen 1999; Norlander 2000; Rahikainen 2005b; Sundman 1984). Eftersom majoriteten av kvinnor i typiska kvinnoyrken har varit unga och i fertil ålder har detta kanske bidragit till att äldre kvinnor hamnat något i skymundan. Då kvinnors karriärmöjligheter på det hela taget har varit begränsade, tycks det inte heller ha hänt mycket i kvinnors arbete under deras yrkesliv som helhet, till skillnad från män. Arbete och anställning har förmodligen också inneburit någonting annat för äldre kvinnor som skulle försörja sig livet ut än vad de inneburit för unga kvinnor i giftasålder. Äldre kvinnor kunde varken räkna med äktenskap eller ett helt nytt yrke.

Jag har i andra sammanhang hävdats att det som vi numera kallar åldersdiskriminering kan spåras längre tillbaka i tiden än många av oss förmodligen har tänkt sig. Jag har tolkat 1788 års kungörelse "angående skyldigheten att underhålla från den ena till den andra Församlingen inflyttade personer, som sedermera blifvit vanföre och icke kunna sig sjefve försörja" som en legitimering av åldersdiskrimineringen i kungariket Sverige. Under 1800-talet tillämpades denna förordning på olika sätt i olika församlingar, men från och med 1817 årets kungörelse angående tiggeriets hämmande intill införandet av den fria flyttningsrätten i 1879 års fattigvårdsförordning var cirka 40 år en vanlig åldersgräns i Finland. Under 1900-talet diskuterades åldersdiskriminering upprepade gånger först av Internationella arbetsorganisationen

(ILO) på 1930- och 1950-talen och senare av Europeiska Unionen (Botelho & Thane (eds.) 2001; Rahikainen 2001).

I Finland har kvinnors deltagande i yrkeslivet sedan länge minskat efter 45–50 års ålder. Till skillnad från den allmänt rådande uppfattningen är detta inte ett fenomen som skulle ha uppstått med välfärdstaten (Rahikainen 2002). Utgående från detta perspektiv ska jag diskutera vad som karakteriserat kvinnors situation på arbetsmarknaden i det skede då deras ålder började motarbeta dem. Jag framlägger först att det på den finska arbetsmarknaden inträffade en förskjutning från unga till medelålders kvinnor under 1900-talets första del, och försöker sedan svara på frågan varför åldersdiskriminering mot slutet av 1900-talet på nytt blev en brännande fråga på arbetsmarknaden.

Från unga till medelålders kvinnor

Traditionellt var flera kvinnoyrken typiska för unga, ogifta kvinnor, eller åtminstone uppfattades de som sådana, vilket syns i begrepp som ”fabriksflickor”. I början av 1900-talet var denna uppfattning i viss mån ännu grundad på verkligheten i Finland, men efter andra världskriget var bilden annorlunda.

Före andra världskriget bestod en betydande del av kvinnors förvärvsverksamhet i Finland av så pass oreglerade, informella, kortvariga och små uppdrag eller gav så små inkomster att de förblev oregistrerade av myndigheterna. Före år 1950, då den första moderna folkräkningen utfördes, är systematiska uppgifter om kvinnors förvärvsarbete (utanför jordbruket) innehållande uppgifter om kvinnors ålder relativt sällsynta. Med tillgängliga statistiska uppgifter som underlag är det ändå möjligt att dra den slutsatsen att under 1900-talets första del inträffade en förskjutning från unga till medelålders kvinnor i arbetslivet – åtminstone i de yrken och städer vi har uppgifter om.

En förskjutning från unga till medelålders kvinnor karakteriserade flera typiska kvinnoyrken (i följande behandlar jag inte jordbruksyrken). I början av 1900-talet var kvinnliga industriarbetare i Finland i genomsnitt unga och också yngre än manliga industriarbetare. I Finland i början av

1900-talet var det ytterst sällsynt med någon som helst pension bland industriarbetare, men ändå fanns det få män eller kvinnor kvar i industriarbete vid 45 år, och mycket få vid 60 år. I de då undersökta branscherna varierade de kvinnliga anställdas medianålder mellan 20–29 år. Efter andra världskriget var medianåldern – på basen av 1950 års folkräkning – hos kvinnorna i industriarbete i genomsnitt 10–15 år högre än vad den hade varit i motsvarande branscher i början av 1900-talet. Medianåldern varierade nu mellan 35–38 år (Rahikainen 2001; Rahikainen 2002).

Sedan sekelskiftet 1900 hade butiks- och kontorsbiträdesyrkena, tidigare helt mansdominerade, så småningom förvandlats till typiska lågavlönade kvinnoyrken (Hentilä 1999). Enligt Lars Svensson (1995) hävdade kvinnor över 30 år bland merkantila kontorsanställda i Sverige i mitten av 1930-talet sig ”bättre i konkurrensen med männen än kvinnor i allmänhet”. Även i Helsingfors år 1930 var kvinnor över 30 år mer frekventa än män bland merkantila kontorsanställda. Å andra sidan tillhörde få kvinnor i kategorin chefskap eller arbetsledare. Drygt en tredjedel av detaljhandelns kvinnliga affärs- och kontorsbiträden var över 30 år, och fastän få av de anställda kvinnorna hade avancerat till ledande positioner var de ändå flera än i de övriga merkantila branscherna (tabell 1).

Tabell 1. Kvinnliga yrkesutövare i detaljhandeln* i Helsingfors år 1930 efter ålder och yrkesställning.

	–14	15–19	20–29	30–49	50–63	64+	totalt	%
självständiga yrkesutövare	1	6	101	726	343	107	1284	13.4
direktörer o. disponenter	0	0	4	11	4	1	20	0.2
högre tekn. o. utbild. funktionärer	0	1	9	5	0	0	15	0.2
kontorspersonal** o. tjänstemän	10	1080	3805	2243	211	23	7372	76.9
arbetsledare o. förmän	0	0	2	6	2	0	10	0.1
arbetare o. tjänstefolk	60	495	202	115	8	6	886	9.2
totalt	71	1582	4123	3106	568	137	9587	100
%	0.7	16.5	43.0	32.4	5.9	1.4	100	

* ”andelshandelsverksamhet o. oklassificerad handel”, ** affärs- och kontorsbiträden.

Källa: FOSVI 71:1, Allmänna folkräkningen i Helsingfors 1930, tabell XII.

År 1950 var kvinnliga butiksbiträden fortfarande i genomsnitt relativt unga: hälften av dem var under 25 år. Ändå var cirka 12 procent av de kvinnliga butiksbiträdena, 15 procent av maskinskriverskorna och 17 pro-

cent av den icke specialiserad byrå- och kontorspersonalen över 45 år, vilket var mycket jämfört med åldersfördelningen i början av 1900-talet. (FOSVI C:102, V delen, tab. 1; Vattula 1989).

Det ligger nära till hands att försöka anknyta en förändring i kvinnors arbetsmarknadsbeteende till deras giftermålsmonster. Tyvärr räcker inte de uppgifter som vi har i Finland till att bekräfta eller underkänna ett möjligt samband mellan dessa två före år 1960. Vad vi vet är att under mellankrigstiden vändes trenden i stadskvinnornas giftermålsfrekvens uppåt ungefär samtidigt som de gifta stadskvinnornas förvärsarbete ökade. År 1920 var 41.2 procent av stadskvinnorna i åldern 20–44 år gifta, tio år senare 45.7 procent. År 1920 var en tiondedel, tio år senare nästan en femtedel av de gifta stadskvinnorna förvärsarbetande. Denna ökning kan inte förklaras med minskad fertilitet, eftersom den hade varit fallande ända sedan 1890-talet (Pitkänen 1981; Tunkelo 1933). Dessa figurer gör gällande att förhållandet mellan giftermålsbeteende och kvinnors förvärsarbete är mera komplicerat än schablonmässiga tankegångar ofta låter oss förstå.

Längre anställningstider?

Hur skulle man då förklara förskjutningen från unga till medelålders kvinnor på arbetsmarknaden? Den enklaste förklaringen förefaller vara det att kvinnor som anställdes i ung ålder helt enkelt blivit äldre med tiden. En annan möjlighet skulle vara att arbetsgivarna börjat anställa äldre kvinnor, och då kanske mera erfarna arbetare, oftare än förut. En tredje möjlighet skulle vara att unga kvinnor börjat undvika vissa branscher eller yrken som sedan karakteriserades av äldre arbetskraft. Och ytterligare en möjlighet skulle vara att det skulle ha rått brist på ung, kvinnlig arbetskraft kring år 1950, och att arbetsgivarna därför skulle ha anställt äldre kvinnor. Däremot ställer jag mig tveksam till att den ökande medellivslängden skulle förklara förändringen, eftersom ålderns betydelse på arbetsmarknaden inte tycks ha varit direkt anknuten till den förväntade medellivslängden (Rahikainen 2001).

De rådde brist på arbetskraft i Finland i början av 1950-talet, vilket måste ha ökat äldre kvinnors chanser på arbetsmarknaden, men ingenting tyder på att det skulle ha rått brist speciellt på unga kvinnor på arbetsmarknaden. År 1950 var andelen förvärsarbetande högre bland kvinnor under 25 år (59 %) än bland kvinnor i allmänhet (53 %). Vid den tiden hade utbildningen ännu inte förlängts till den grad att den skulle ha syns i

unga kvinnors förvärsfrekvens. Om vi ska söka en förklaring till förskjutningen mot medelålders kvinnor bland de yngre årsklasserna, så är den mest sannolika orsaken den att unga kvinnor nu börjat undvika både jordbruks- och industriarbete. Folkräkningen år 1960 visade tydligt att de yngre kvinnorna börjat lämna jordbruket. Även antalet förvärsarbetande kvinnor under 20 år i industriyrken hade sjunkit. Att bli butiksbiträde och sedan försäljerska var ett mera lockande alternativ (FOS VI C:102, V delen, tab. 1; FOS VI C:103, IX delen, tab. 2; Rahikainen 1999; Rahikainen 2002).

Den förklaring som förefaller naturligtast, d.v.s. att kvinnor i arbetslivet helt enkelt hade blivit äldre med åren, gömmer två latenta antaganden. För det första antar man att de medelålders kvinnor som år 1950 var förvärsarbetande i regel skulle ha stannat kvar i arbetslivet efter att de en gång trätt in i yrkeslivet under första hälften av 1900-talet, alltså att kvinnor likt män skulle ha haft långa arbetskarriärer. För det andra antar man att kvinnor med lång arbetserfarenhet skulle ha stannat kvar i de yrken i vilka de klassificerats i respektive undersökningar och statistik. Finns det några grunder för sådana antaganden?

Specifika undersökningar om dessa frågor saknas i Finland, men det finns en del antydningar om att kvinnors anställningstider blev längre under mellankrigstiden. Under depressionen i början av 1930-talet behöll kvinnor i textilindustrin sin anställning bättre än män i processindustrin (Suoranta 2001). Det faktum att andelen gifta kvinnor av de förvärsarbetande kvinnorna ökade i städerna under mellankrigstiden kan tolkas och – tolkades av samtida – så att kvinnor allt oftare stannade kvar i tjänst efter ingånget äktenskap (Tunkelo 1933).

Under mellankrigstiden finns det tecken på att äldre kvinnor ur arbetsklassen sökte sig en mer regelbunden anställning, i stället för att ta tillfälliga uppdrag som tvätterskor eller liknande (Rahikainen 2001b). Det fanns en viss efterfrågan på äldre kvinnor bl.a. i byggnadsarbeten där de anställdes som bruks- eller tegelbärare och hantlangare. Under mellankrigstiden utgjorde kvinnor över 40 år en klar majoritet bland arbetssökande kvinnliga byggnadsarbetare vid Helsingfors stads arbetsförmedlingsbyrå. Under byggnadsindustrins högkonjunktur år 1928 var

sju av tio och under depressionen sex av tio över 40 år. Före depressionen var en fjärdedel av de arbetsökande kvinnliga byggnadsarbetarna gifta och drygt en fjärdedel änkor. Under depressionen steg andelen gifta till drygt två femtedelar medan änkornas andel sjönk till drygt en femtedel (Hannikainen 2004, 112–114).

År 1974 utförde Martti Lähteinen en undersökning bland industriarbetarna i vissa industriföretag i Finland. Resultaten gav klara bevis för att kvinnorna hade lång arbetserfarenhet. Lähteinens slutsatser var att utträde ur arbetslivet var ganska sällsynt bland dem som en gång trätt in i yrkeslivet. Detta gällde i synnerhet för män, men även för äldre kvinnor. Det var ett undantag om en äldre kvinnlig industriarbetare bara hade få års erfarenhet av förvärvsarbete (Lähteinen 1977).

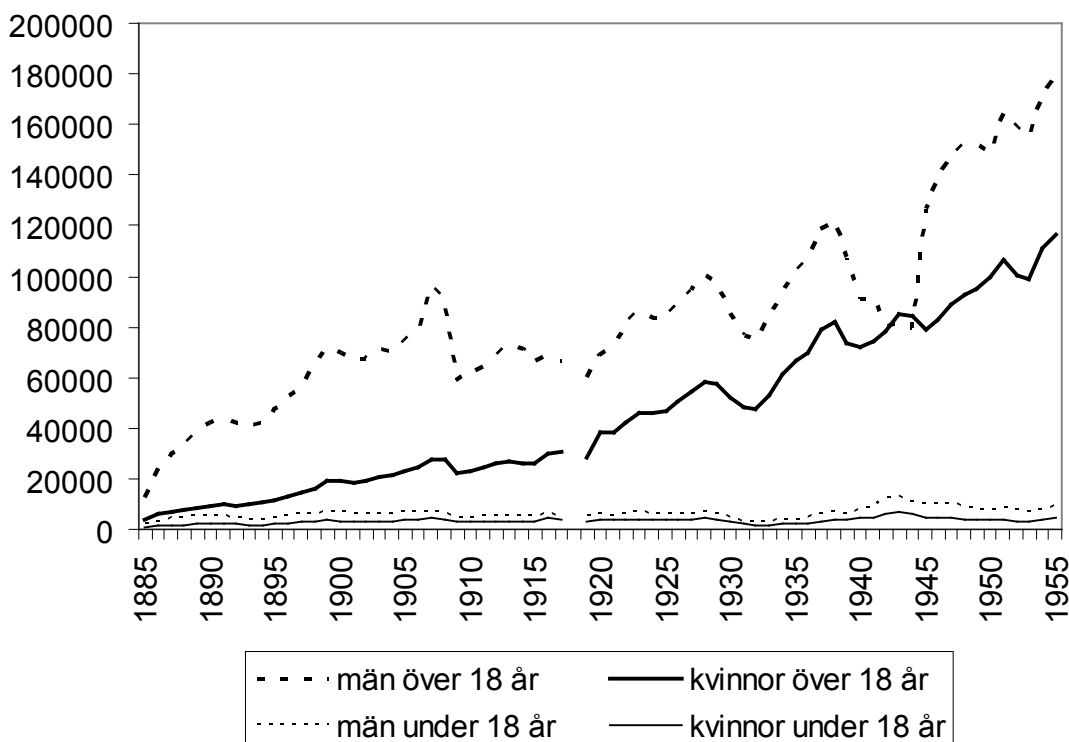
Det faktum att det var sällsynt bland äldre kvinnor att ha bara några få års erfarenhet av förvärvsarbete vittnar om kvinnors ”manligt” långa arbetskarriärer i industrin. Samtidigt kan detta ses som en antydning om att det var in-

te lätt för medelålders kvinnor i att bli anställda i industrin om de tidigare arbetat med annat än industri eller inte alls arbetat förut. Indirekt kan man även dra den slutsatsen att arbetsgivarna föredrog att inte anställa äldre arbetsökande.

Medelålders kvinnor på arbetsmarknaden 1950–1980

Under krigsåren hade kvinnor fått ersätta män i många arbeten, också i den tunga industrin. Efter kriget fanns det många som ansåg att gifta kvinnor borde stanna hemma och lämna sin arbetsplats åt män som kom tillbaka från fronten, men likväl fortsatte de kvinnliga industriarbetarnas antal att öka (figur 1). Visserligen sjönk kvinnornas andel av arbetskraften i en del branscher, men krigstiden hade ändå förändrat inställningen till gifta kvinnors förvärvsarbete. En husmor med förvärvsarbete utom hemmet betraktades nu som en självklarhet (Hentilä 1999, 293–296; Lähteenmäki 1994).

Figur 1. Antal industriarbetare i Finland 1885–1955, enligt kön och ålder.



Källa: Industristatistik 1885-1955, Finlands Officiella Statistik XVIII:2-71.

På 1950-talet väntade man sig att hemmafruar skulle bli allt vanligare i takt med en stigande levnadsstandard (Elfvingren 1955, 142). Detta fick stöd av det faktum att år 1950 var en relativt låg andel av stadskvinnor i bästa arbetsför ålder förvärsarbetande (tabell 2). För år 1950 finns i Finland inga uppgifter om förvärsarbetande kvinnor enligt både ålder och civilstånd. Utgående från information om familjer ("husmoderns verksamhet") kan man uppskatta att omkring fyra femtedelar av alla gifta kvinnor var förvärsarbetande år 1950, men denna höga siffra förklaras av att jordbrukarhustrur var sysselsatta som medhjälpare familjemedlemmar. Om man bortser från jordbrukarhustrurna, var omkring 35 procent av de gifta kvinnorna i alla familjer och nära 40 procent av mödrar i familjer med barn under sju år förvärsarbetande (FOS VI

C:102, VII delen, tab. 2 & 3).

Först för år 1960 finns det uppgifter om gifta kvinnors ekonomiska aktivitet enligt ålder. Utom den yngsta åldersklassen var de gifta kvinnornas förvärsfrekvens konsekvent lägre än för kvinnor i genomsnitt. I städer och köpingar minskade de gifta kvinnornas förvärsfrekvens efter 50 års ålder mycket snabbt. Förvärsfrekvensen bland äldre ogifta kvinnor i huvudstaden Helsingfors var ändå helt i särklass: vid 50 års ålder arbetade ännu nio av tio, och vid 60 års ålder sex av tio av dessa (tabell 2). Även om likväl nio av tio kvinnor i gruppen "övriga", alltså änkor och frånskilda, förvärsarbetade vid 50 års ålder, minskade deras aktivitet klart vid 60 års ålder. Elisabeth Elfvingren (1964, 118) tog då detta som ett tecken på att kvinnor som blivit änkor inte sökte sig till arbetsmarknaden.

Tabell 2. Andelen (%) förvärsarbetande kvinnor av alla kvinnor enligt civilstånd och åldersklass i Helsingfors och Finland 1960.

	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	i allt*
Helsingfors												
alla kvinnor	46.5	73.3	71.8	69.2	69.8	71.7	71.9	68.5	62.0	45.5	21.7	58.4
gifta kvinnor	64.3	62.3	59.7	58.2	58.4	59.7	58.5	52.8	43.0	29.0	10.7	53.2
ogifta kvinnor	45.6	80.2	93.5	94.4	94.7	94.1	92.8	90.6	84.4	65.0	33.4	69.3
övriga	85.0	91.2	94.2	93.0	93.3	92.5	89.8	82.9	71.7	47.0	21.0	52.3
städer o köping.												
alla kvinnor	45.5	66.8	62.5	59.4	59.0	61.2	60.7	57.4	51.0	35.2	15.7	50.0
gifta kvinnor	51.4	53.6	51.2	49.4	48.6	49.9	47.2	41.5	32.7	20.6	8.1	44.5
hela Finland												
alla kvinnor	41.7	60.7	56.9	55.6	57.3	59.5	59.7	56.9	50.6	36.0	19.0	47.2
gifta kvinnor	42.5	46.8	47.2	48.1	50.3	52.0	50.8	46.4	39.2	28.4	16.4	45.0

* inkluderande okänd ålder samt 14 år och över 70 år gamla (de senare i Helsingfors: alla 6.1 %, gifta 4.4 %, ogifta 10.3 %, övriga 4.7 %; i städer o. köpingar: alla 4.5 %, gifta 3.2 %; i hela landet: alla 6.9 %, gifta 7.7 %).

Källa: Elisabeth Elfvingren, "Naimisissa olevien naisten työhönoosallisuus", Väestöntutkimuksen vuosikirja VIII, 1963-1964.

Det verkar som om stadskvinnors relativt låga förvärsaktivitet år 1950 åtminstone delvis skulle ha berott på svårigheter i att ordna barntillsyn. Skillnaden mellan städerna och landsbygden förklarades nämligen med att mödrarna på landsbygden var jordbrukarhustrur som kunde sköta barnen vid sidan av boskapsskötseln. År 1960 var andelen förvärsarbetande kvinnor högre i städer än i

landskommuner i alla åldersgrupper under 60 år (tabell 3). Ännu år 1970 var det fortfarande svårt att kombinera t.ex. industriarbete med familj och småbarn. Kvinnors förvärsarbete i industrin vid 20-35 års ålder sjönk för att sedan stiga på nytt för litet äldre kvinnor innan den föll för gott när kvinnorna hade fyllt 45 år (Lähteinen 1975, 18-34; Ristimäki 1961-1962, 157).

Tabell 3. Andelen förvärvsarbetande kvinnor (%) av samtliga kvinnor enligt åldersklass i Finland 1950–1980.

		15–19	20–24	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64	65–69
städer o köping.	1950	55.9	67.8	54.9	52.3	53.8	56.1	56.8	54.5	48.5	37.4	24.3
	1960	45.5	66.8	62.5	59.4	59.0	61.2	60.7	57.4	51.0	35.2	15.7
	1970	35.4	66.0	71.3	71.5	73.7	73.6	70.2	64.8	53.9	31.8	5.8
	1980	17.9	62.4	74.9	78.2	82.5	84.5	81.6	73.1	56.9	29.5	3.6
landskommuner	1950*	57.3		61.1				57.2			..	
	1960	39.1	55.5	52.1	52.6	56.0	58.3	59.0	56.6	50.3	36.6	21.3
	1970	32.0	57.4	61.7	61.1	62.0	60.7	57.8	52.8	44.8	26.4	7.3
	1980	14.5	57.6	71.6	76.0	80.1	80.9	77.2	68.2	51.3	27.4	6.8
hela Finland	1950	53.4	64.4	56.8	57.0	59.1	60.8	61.0	58.6	52.6	42.0	29.9
	1960	41.7	60.7	56.9	55.6	57.3	59.5	59.7	56.9	50.6	36.0	19.0
	1970	33.6	62.6	67.7	67.1	68.4	67.5	64.2	58.9	49.4	29.2	6.5
	1980	16.2	60.7	73.8	77.4	81.7	83.1	79.9	71.1	54.6	28.6	4.9

* Åldersgrupper år 1950 i landskommunerna är följande: 15–24 år, 25–44 år, 45–64 år.

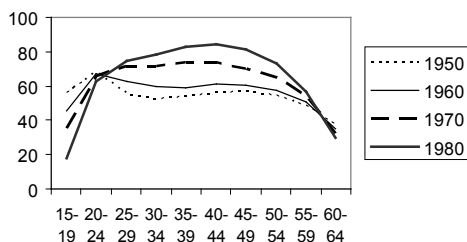
Källor: FOSVI C:102, Band I, tabell I, Band V, tabell 4; C:103, Band II, tabell I, Band VI, tabell C o. 2; C:104, Del II, tabell I; C:106, Del IA, tabell I.

Vad som också står att läsa i tabellen är att frekvensen förvärvsarbetande stadskvinnor ökade konsekvent från år 1950 till 1980 i alla åldersgrupper under 60 år. Detta antyder att den stigande genomsnittliga förvärvsarbetsfrekvensen inte berodde på en förändring i den kvinnliga stadsbefolkningens åldersfördelning utan var anknuten till den socioekonomiska omvandlingen.

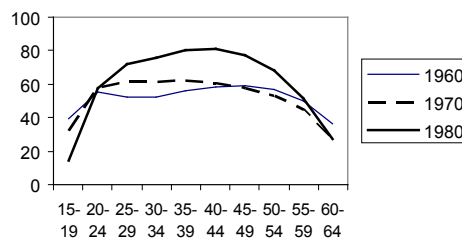
Om man däremot jämför olika åldersgrupper

märker man att år 1950 började stadskvinnors förvärvsarbete minska efter 50 års ålder, och under åren 1960–1980 efter 45 års ålder (figur 2). Innebar detta att kvinnor på arbetsmarknaden blev fr.o.m. 1960-talet betraktade som "medelålders" eller till och med "äldrande" vid 45 års ålder? Det är värt att lägga märke till att stadskvinnors förvärvsfrekvens började sjunka vid 45–50 års ålder redan innan arbetspensioner infördes på 1960-talet.

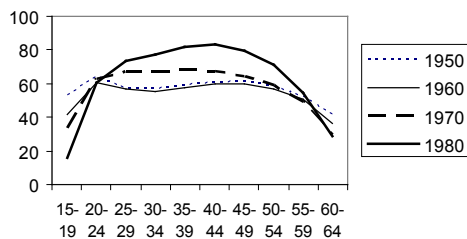
Figur 2. Andelen (%) förvärvsarbetande kvinnor an samtliga kvinnor i samma åldersklass i Finland 1950–1980, enligt ålder och kommunform.



a. städer och köpingar 1950*, 1960, 1970 och 1980



b. landskommuner 1960, 1970 och 1980



c. hela landet 1950*, 1960, 1970 och 1980

* För år 1950 har antal förvärvsarbetande kvinnor i åldersklasser 25–34, 35–44 och 45–54 delats i 5-årsklasser. Källor: se tabell 3.

Yrke och jobb för medelålders och äldre kvinnor

Vad för slags arbete fanns det för medelålders och äldre kvinnor under perioden 1950–1980? Om man bortser från jordbruket var städerskan det klart vanligaste yrket för kvinnor över 45 år. Från 1950 till 1980 var städerskorna typiskt äldre kvinnor: omkring sex av tio, senare fem av tio städerskor hade fyllt 45 år. Det var så det uppfattades också av samtida (Rahikainen 2005b).

Föga överraskande ingick sömmerskans yrke i de fem vanligaste yrkena bland de medelålders kvinnorna. År 1950 var det vanligtvis fråga om traditionella sömmerskor, tio år senare om tempoarbetande sömmerskor i konfektionsindustrin. Vid den tiden hade dessa två yrken skilts åt i statistiken; tillsammans skulle de ha utgjort det fjärde vanligaste yrket bland äldre kvinnor år 1960, som de likväl gjorde år 1970 (år 1980 det sjätte vanligaste). Något mera överraskande är att hembiträdesyrket ingick ständigt i de fem vanligaste yrkena för medelålders kvinnor under perioden 1950 till 1970. Trots att yrket var det vanligaste yrket bland unga kvinnor under 20 år och också uppfattades av samtida som ett

typiskt genomgångsyrke, var faktiskt en fjärdedel av hembiträderna och de övriga kvinnorna i husligt arbete över 45 år (Rahikainen 2006). År 1980 var äldre kvinnor sällsynta bland hembiträden eller motsvarande arbete i privata hem (5 769 eller 2 %), däremot var de vanliga i annat hushålls- och storköksarbete (tabell 4).

Om man ser på medelklassyrken var folkskolelärarinnans tjänst en av de första som blev tillgänglig för kvinnor. Till trygga anställningar kunde man även räkna kontorsarbete. Ännu i början av 1980-talet var risken för att bli arbetslös eller avskedad närmast obetydlig i kontorsarbete, vilket också bekräftats av ett stigande antal kvinnor som åldrades inom yrket. Ökad privat konsumtion förklarar varför butiksförsäljerskans yrke klev från femte till andra plats inom ett decennium. Det intressanta är att yrket tycks ha förlorat något av sin ungdomliga karaktär (tabell 4). Intrycket av att detaljhandeln "föräldrades" förstärks av att år 1970 var drygt tre femtedelar av de kvinnliga detaljhandlarna över 45 år. Detaljhandelns omstrukturering kan skönjas dock i det faktum att tio år senare var bara drygt hälften av kvinnor bland parti- och detaljhandlare under 45 år.

Tabell 4. De fem oftast förekommande yrkena förutom jordbruksyrkena för kvinnor över 45 år i Finland, samt deras andel (%) av samtliga förvärvsarbetande kvinnor med samma yrke 1950, 1960, 1970 och 1980.

1950	%	1960	%	1970	%	1980	%				
städerska	12 306	59	städerska	16 903	64	städerska	27 576	55	städning	40478	46
sömmerska	10 786	33	butiksperson.	11 349	16	butiksperson.	18 807	22	kontorsarbete	29154	20
hembiträde	10 453	25	hembiträde	10 468	26	kontorist	12 838	19	försäljning*	26405	31
folkskolelärar.	4 952	29	kontorist	9 740	19	sömnadsarb.	10198	25	hushållsarb.	23134	28
försäljerska	4 550	12	klasslärarinna	5 830	40	hembiträde	6 958	23	pedagog.arb.	12999	28

* "annat kommersiellt arbete".

Källor: FOSVI :C:102, V delen, tabell 1; C:103, IX delen, tabell 2; C:104, Del IX, tabell 2; opublicerad data ur Folkräkningen FOSVI C:106, Statistikcentralen i Finland.

De medelålders kvinnornas typiska yrken var lågavlönade, som kvinnoyrken också i allmänhet. Med undantag för kanske städerskans och hembiträdets yrken krävde de vanligaste yrkena ändå specialiserad yrkeskunnighet. Formell utbildning krävdes bara av lärarinnor, men i övriga vanliga yrken ökade yrkeskunnigheten med arbetsår och erfarenhet. Före självbetjäningen och streckkoderna behövdes i handeln erfarna försäljerskor och kassapersonal, före datorerna behövdes er-

faren kontorspersonal. Däremot användes inom städningsarbetet då ännu så pass traditionella metoder att vilken kvinna som helst förväntades behärska arbetet. Var det så att kvinnor som efter fyllda 40–45 år försvann från industriarbetet sedan skaffade sig sitt uppehälle som städerskor eller i avlönat hushållsarbete?

Efter kriget, under den ekonomiska tillväxtens decennier var åldern i och för sig inte ett problem för kvinnor som hade fast anställning.

Åldern blev en börda i fall man blev arbetslös eller av någon annan anledning sökte anställning (Lähteinen 1975, 7, 60). Innan allmänna arbetspensioner infördes på 1960-talet var socialbidragen ofta de enda stödformerna för äldre arbetslösa personer i Finland, eftersom betydelsen av den på sparprincipen grundade folkpensionen var alltid mycket liten (Häggman 1997, 57–61). Innan man på 1970-talet började betala arbetslöshetsersättning i pengar, lönade det sig inte för kvinnor att anmäla sig som arbetslösa; dessförinnan var arbetslösheten bland kvinnor för det mesta dold (Elfvingren 1955, 192; Rahikainen 2005a). Det fanns alltså i princip inget alternativ till förvärvsarbete, men det var svårt för äldre personer att skaffa sig en allställning.

Hur kunde äldre kvinnor livnära sig i fall de blev arbetslösa eller miste maken som försörjt dem? För äldre kvinnor ur arbetarklassen var en sannolik lösning, utöver städningsarbete, diverse ströjobb. Det har funnits en viss, om dock begränsad arbetsmarknad för äldre kvinnor i bl.a. byggnadsarbeten, hamnar och sågar. Äldre kvinnor kunde skrapa ihop levebrödet också med en liten tidningskiosk eller mjölkbutik. Sedermera rensade de ökande lönsamhets- och produktivetskraven bort ströjobb, små kiosker, mjölkbutiker och andra liknande inkomstkällor. Utifrån detta kan konstateras att införandet av arbetspensioner år 1961 var av nöden i Finland, eftersom de nischer som funnits för äldre människor på arbetsmarknaden och i detaljhandeln vid det laget försvunnit.

Slutdiskussion: Ålder som ett problem på arbetsmarknaden

Ålder som ett problem på arbetsmarknaden diskuterades i Finland redan på 1970-talet och även tidigare. I dåtidens utredningar citerades undersökningar där äldre personer hade befunnits mindre produktiva i tungt arbete eller tunga arbetsförhållanden. Å andra sidan påpekade man gärna att jämfört med yngre var äldre arbetare mera erfarna och sansade samt hade lägre frånvaro- och olycksfallssiffror (Lähteinen 1977, 49–67). Diskussionen gällde då närmast bara industriarbetare. Varför det?

Jag föreslår att man kan anknyta detta till dåtidens företagsekonomiska teori och praktik. På 1970-talet såg man ekonomin som sammansatt

av den slutna och den öppna sektorn. Ekonomins slutna sektor omfattade den ”icke-konkurrensutsatta” delen av ekonomin, d.v.s. varor och tjänster, både privata och offentliga, producerade för den inhemska marknaden utan konkurrens från utlandet. Inom den slutna sektorn behövde man inte konkurrera på internationella marknader och ännu mindre om internationella investeringar. Då kunde varje kontor, byrå och organisation anställa sin egen städerska och öka kanslipersonalen. Den öppna sektorn bestod av de branscher eller aktiviteter som var öppna för konkurrens från utlandet. På verkstadsgolvet rörde man sig inom den öppna sektorn, och industriarbetarnas produktivitet följdes med noga. Men när man steg in i privata företagskontor beträdde man s.a.s. en intern sluten sektor som inte direkt berördes av konkurrensen från utlandet och där produktiviteten var svårare att mäta. Inom privata företags slutna sektor, kontoret, tycks den offentliga sektorn länge ha fungerat som en förebild för arbetsavtalen och förhållandena, inkluderande anställningstrygghet, tjänsteårstillägg och sociala förmåner.

Den nya arbetslöshetspolitik som introducerades på 1970-talet medförde arbetslöshetspensioner, vilket gjorde det lättare för arbetsgivarna att bli av med äldre anställda. Arbetslöshetspensioners betydelse förblev dock relativt liten på 1970-talet. Först på 1980-talet, som i Finland karakteriserades av gynnsam ekonomisk tillväxt och snabb strukturuomvandling, började de användas systematiskt för att bli av med äldre och mindre produktiva anställda (Hytti 1998, 26, 102–133; Lilja, Santamäki-Vuori & Standing 1990; Rahikainen 2005b). Varför just på 1980-talet?

Utlökaliseringen av industriproduktionen till låglöneländer och den s.k. branschrationaliseringen började i Finland på 1970-talet, med ökade prestationskrav för arbetarna som följd. Inom marknadsföringen, administrationen, planeringen och liknande började rationaliseringen på riktigt först på 1980-talet. Istället för att göra allt inom samma firma började man köpa tjänster från firmor som specialiserade sig på tjänster för andra firmor. Kontorsfolket i privata företag som hittills skyddats från konkurrensen blev nu utsatta för samma typ av produktivetskontroll som tidigare drabbat arbetarna, och med en flexibel arbetstid fick även kontorsfolk klockkort. Med

avancerade dataprogram började både vanligt kontorsfolk och högtbildade specialister förlora sitt monopol på yrkeskunskap åt maskiner, vilket tidigare skett yrkeskunniga arbetare. Nästa steg i utlokaliseringen medförde en ökad risk för arbetslöshet och ökade ekonomiska risker för enskilda personer i medelklassyrken.

Under depressionen på 1990-talet i Finland blev även högtbildade nyckelpersoner utlagda från vävlönade anställda till en-mans- eller enkvinnas-firmor som sålde sina tjänster till sin före detta arbetsgivare. De som hade sämre förhandlingspositioner på arbetsmarknaden fick samtidigt erfa att s.k. snuttjobb eller snuttarbete erbjöds i stället för en fast anställning. I mitten av 1990-talet öppnades i Finland alla branscher för utländsk konkurrens enligt normerna och direktiven inom EU. Samtliga branscher, städningen inkluderad, började även konkurrera sinsemellan om internationellt investeringskapital. Då skulle var och ens produktivitet mätas med måttstock av internationella investerare. Det blev svårare för de äldre att hävda sig, och åldersgränsen då det blir svårare att finna en ny anställning förefaller att ha sjunkit.

En liknande historia kunde berättas om de flesta västeuropeiska länder. Kravet på flexibilitet på arbetsmarknaden och ökad produktivitet i arbetet började i alla västländer öka på 1970-talet eller senast på 1980-talet. Ett resultat av denna utveckling var att den ålder då det blir svårare att finna en ny anställning sjönk (Coulson-Thomas 1989; Standing 1986; Standing 1988). På 1990-talet började man allmänt varsebli globaliseringens följdverkan.

I ett längre historiskt perspektiv ter sig 1990-talets arbetsmarknad med kortvariga och otrygga anställningar närmast som en återgång till de förhållanden som rådde i Europa före det första världskriget. Det verkar som om de långa och trygga anställningar som blev vanliga i Västeuropa under det korta 1900-talet – som Eric Hobsbawm kallat perioden från det första världskriget till Sovjetunionens fall – skulle ha varit ett resultat av exceptionellt gynnsamma förhållanden för västeuropeiska länders ekonomi i synnerhet efter andra världskriget. Är det kanske så att de två generationer av förvärvsarbetande kvinnor som under denna period hade sitt levebröd tryggt hela livet ut inte bara var de första men även de sista i sitt slag?

Litteratur

- ALLMÄNNA FOLKRÄKNINGEN I HELSINGFORS ÅR 1960. *Helsingfors stads statistik VII:1, Helsingfors stads statistiska byrå.*
- BOTELHO, L. & THANE, P. EDs. (2001). *Women and Ageing in British Society Since 1500.* Harlow: Pearson Education.
- COULSON-THOMAS, C. (1989). *Too Old at 40? Corby: British Institute of Management Foundation.*
- ELFVINGREN, E. (1955). *Finlands arbetskraft: Struktur och utvecklingstendenser.* Helsinki: Taloudellinen Tutkimuskeskus.
- ELFVINGREN, E. (1964). *Naimisissa olevien naisten työhönsallistuvuus. Väestötutkimuksen vuosikirja VIII, 1963–1964.*
- FOS (FINLANDS OFFICIELLA STATISTIK) VI 71:1; 71:2; 71:3; 71:4. *Befolkningsstatistik: Folkräkningen i Helsingfors/ Åbo/ Viborg/ Tammerfors den 27. november 1930. Statistiska centralbyrån i Finland.*
- FOS VI C:102. *Folkräkningen 1950, V & VII delen. Statistiska centralbyrån i Finland.*
- FOS VI C:103. *Folkräkningen 1960, IX delen. Statistiska centralbyrån i Finland.*
- FOS VI C:104. *Folk- och bostadsräkningen 1970, Del IX. Statistikcentralen i Finland.*
- FOS VI C:106. *Folk- och bostadsräkningen 1980, opublicerade data, Statistikcentralen i Finland.*
- HANNIKAINEN, M. (2004). *Rakentajat suhdanteissa: Palkat, työttömyys ja työmarkkinakäytännöt Helsingin rakennustoiminnassa 1930-luvun laman aikana.* Helsinki: Suomen tiedeseura.
- HENTILÄ, M. (1999). *Keikkavaaka ja kousikka: Kaupan työ ja tekijät 1800-luvulta itsepalvelu-aikaan.* Helsinki: Edita.
- HYTTI, H. (1998). *Varhainen eläkkeelle siirtyminen – Suomen malli. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 32.* Helsinki: Kansaneläkelaitos.
- HÄGGMAN, K. (1977). *I de stora förändringarnas tid: Folkpensionsanstalten 1937–1997.* Helsingfors: Folkpensionsanstalten.
- KANNISTO, V. & NIEMINEN, M. (1996). *Revised life tables for Finland 1881–1990. SVT-FOS, Väestö-Population 1996:2.* Helsinki: Tilastokeskus-Statistics Finland.
- LANE, L. (2004). *Trying To Make A Living: Studies in the economic life of women in interwar Sweden.* Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- LEMENINEN, P. (1999). *White Collars, Light Dreams: Women Clerks in a Finnish Paper Mill Town after the Second World War.* I M. Hietala & L. Nilsson (red.) *Women in Towns: The Social Position of Urban Women in a Historical Context.* Helsinki-Stockholm: Finnish Historical Society - Stockholms universitet.
- LILJA, R., SANTAMÄKI-VUORI, T. & STANDING, G. (1990). *Unemployment and Labour Market Flexibility: Finland.* Geneva: International Labour Office.
- LÄHTENMÄKI, M. (1994). *Ansiöidit arvossaan: Naimisissa olevat naiset ja palkkatyö 1940-luvun puolivälissä. I R. Parikka toim. Työ ja työttömyys.* Helsinki: Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura.

- LÄHTEINEN, M. (1975). *Ikä ongelmana työelämässä. Sosiaalisia erikoistutkimuksia XXXII:44*. Helsinki: Tilastollinen päätoimisto.
- LÄHTEINEN, M. (1977). *Eri ikäisten teollisuuden työntekijäin työpaikkaliikkuvuus, poissaolot ja työttömyys. Sosiaalisia erikoistutkimuksia XXXII:52*. Helsinki: Tilastollinen päätoimisto.
- NORLANDER, K. (2000). *Människor kring ett företag: Kön, klass och ekonomiska resurser. Liljeholms Stearinfabriks AB 1872–1939, Meddelanden från ekonomisk-historiska institutionen vid Göteborgs universitet 77*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- PITKÄNEN, K. (1981). *Avioitumiskäyttäytymisen muutokset teollistuvassa Suomessa. I När samhället förändras – Kun yhteiskunta muuttuu*. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura.
- RAHIKAINEN, M. (1999). *Kaupunkilaisnuorten töitä 1950–1970. I Raimo Parikka (toim.) Suomalaisen työn historiaa: Korvesta konttoriin*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- RAHIKAINEN, M. (2001). *Ageing Men and Women in the Labour Market – Continuity and Change. Scandinavian Journal of History, 4, 297–314*.
- RAHIKAINEN, M. (2001b). *Herrasväki, työväki ja palkkatyö toimeentulon lähteinä kaupungissa. I M. Rahikainen & T. Räisänen (toim.) "Työllä ei oo kukkaan rikastunna": Naisten töitä ja toimeentulokeinoja 1800- ja 1900-luvulla*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- RAHIKAINEN, M. (2002). *Ikääntyvät naiset työmarkkinoilla 1900-luvulla. Gerontologia, 16, 82–91*.
- RAHIKAINEN, M. (2005a). *Women in relief work: Female unemployment in Helsinki before World War II. Scandinavian Journal of History, 30, 159–176*.
- RAHIKAINEN, M. (2005b). *Kuka irtisanottiin, kuka sai jäädä? Naisten pitkät työsuhteet ja eläkkeelle siirtyminen 1980-luvun Suomessa. Työelämän tutkimus, 3, 169–179*.
- RAHIKAINEN, M. (2006). *Kotiapulaisena 1900-luvun kaupunkilaisperheissä. I M. Rahikainen & K. Vainio-Korhonen (toim.) Työeläis ja uskollinen. Naiset piikoina ja palvelijoina keskiajalta nykypäivään*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- RAHIKAINEN, M. & RÄISÄNEN, T. TOIM. (2001). *"Työllä ei oo kukkaan rikastunna": Naisten töitä ja toimeentulokeinoja 1800- ja 1900-luvulla*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- RISTIMÄKI, T. (1962). *Äitien työvoimaan kuuluvuus ja lasten hoito äidin työssä ollessa. Väestöntutkimuksen vuosikirja VII, 1961–1962*.
- STANDING, G. (1986). *Unemployment and labour market flexibility: The United Kingdom*. Geneva: International Labour Office.
- STANDING, G. (1988). *Unemployment and Labour Market Flexibility: Sweden*. Geneva: International Labour Office.
- SUNDMAN, C. (1984). *Kontorsflickorna – bokstavstangenternas mekaniska pianister. Historisk Tidskrift för Finland, 69, 269–280*.
- SUORANTA, A. (2001). *Lama iski – naiset töihin! 1930-luvun lama ja naisten työmarkkina-asema. I Rahikainen, M. & Räisänen, T. toim. (2001). "Työllä ei oo kukkaan rikastunna": Naisten töitä ja toimeentulokeinoja 1800- ja 1900-luvulla*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- SVENSSON, L. (1995). *Befattningssegregering efter kön: Ett bidrag till förklaringen av lönegapet mellan kvinliga och manliga kontorsanställda vid mitten av 1930-talet. Historisk Tidskrift, 115, 277–303*.
- TUNKELO, A. (1933). *Gifta kvinnor såsom yrkesutövare. I Statistiska översikter 1933:10*. Helsingfors: Statistiska centralbyrån i Finland.
- VATTULA, K. (1989). *Lähtöviivallako? Naisten ammatissatoimivuudesta, tilastoista ja kotitaloudesta. I L. Laine & P. Markkola (red.) Tuntematon työläisnainen. Tampere: Vastapaino*.

Liisa Häikiö, Satu Ojala & Katri Siponen

Perloksen yhteistoimintaneuvottelut yhteiskuntavastuun neuvottelukenttänä: voiko vastuuta ostaa?

Artikkelissa tarkastellaan, miten lakkautettavan tehtaan irtisanottavat työntekijät neuvottelevat työnantajansa kanssa yhteiskuntavastuun sisällöstä. Tutkimuskohteena on Perloksen Ylöjärven-tehtaan lakkauttamisen yhteydessä käydyt yhteistoimintaneuvottelut. Yhteistoimintaneuvotteluprosessissa tiivistyvät irtisanomiseen liittyvät kysymykset työntekijän asemasta ja vaikutusmahdollisuuksista omaan tilanteeseensa sekä yhteiskuntavastuun konkreettinen sisältö työntekijöiden näkökulmasta.

Yhteiskuntavastuu on ymmärrettävissä arki- ja aikalaikäsitteeksi (Moilanen & Haapanen 2006; Malmelin & Vaarla 2005). Käsitteen ajankohtaisuus on yhteydessä yhä kiihtyvään taloudelliseen globalisaatioon. Yritysten yhteiskunnallinen asema on muuttunut globalisaation myötä, mikä on puolestaan lisännyt kiinnostusta niiden toimintaa ja arvoja kohtaan. Yhteiskuntavastuukeskustelussa neuvotellaan yhteiskunnassa hyväksyttävistä arvoista ja toiminnasta sekä tavoitellaan yritysten ja yhteiskunnan välisen suhteen uudelleen määrittelyä.

Yleensä yhteiskuntavastuuta pidetään kolmen osatekijän muodostamana kokonaisuutena. Puhutaan taloudellisesta vastuusta, ympäristövastuusta ja sosiaalisesta vastuusta (esim. Rohweder 2004; Carroll 1998). Vastuun konkreettinen sisältö kuitenkin määrittäyty yksittäisen yrityksen omaksumissa käytännöissä ja toimintakulttuurissa. Yhteiskuntavastuu on luonteeltaan kontekstuaalinen käsite, jolloin ”vastuu on jonkun tahon määrätynlaista vastuuta jollekin toiselle taholle jonkin asian tai sisällön suhteen” (Antti-roiko 2004, 22). Keskustelu yritysten toiminnasta

ja arvoista herää usein yksittäisistä tapauksista. Esimerkiksi Yhdysvaltoja 2000-luvun alussa ravistellut Enronin kirjanpitoskandaali johti maailmanlaajuiseen keskusteluun vastuukysymyksistä. Suomessa ovat puhuttaneet maailmanlaajuisesti toimivien, mutta edelleen suomalaisiksi miellettyjen yritysten mittavat irtisanomiset kotimaassa.

Irtisanomistilanteessa eri osapuolilla voi olla hyvin erilainen käsitys siitä, mikä on yrityksen vastuu työntekijöistä ja laajemmin yhteiskunnasta. Globaalissa pörssiyrityksessä vastakkain asetuvat tyypillisesti työntekijöiden tavoitteet työpaikkojen pysyvyydestä ja omistajien tavoitteet yrityksen taloudellisen menestyksen lisäämisestä. Työntekijöiden on vaikea ymmärtää etenkin tilanteita, joissa taloudellisesti hyvin menestyvä yritys irtisanoo heidät. Erilaisista näkökannoista huolimatta lainsäädäntö ja työmarkkinoiden kolmikantaiset sopimukset ohjaavat työnantajan ja työntekijöiden toimintamahdollisuuksia ja velvollisuuksia irtisanomistilanteessa. Keskeisenä yhteiskuntavastuun neuvotteluareenana irtisanomistilanteessa ovatkin lakiin perustuvat yhteistoimintaneuvottelut. Neuvottelun kohteena ovat

sosiaalisen vastuun kysymykset, mutta myös taloudellinen vastuun toteutuminen. Sosiaalinen ja taloudellinen näyttäytyvät keskenään kilpailevina ja ristiriitaisina vastuun alueina.

Tapaustutkimus Perloksen irtisanomisista

Perlos on ollut yksi uuden teknologian ja globaalien talouden menestysyrityksistä. Se aloitti toimintansa 1950-luvulla valmistamalla ruiskuvalumuotteja ja 1980-luvulla se käynnisti matkapuhelinosaavien valmistuksen. Perlos listautui Helsingin pörssiin vuonna 1999. Nykyään yritys on ”maailmanlaajuinen tuotesuunnittelu- ja valmistuskumppani telekommunikaatio- ja elektroniikkateollisuudelle”. (Perlos 2006.) Perlos ilmoittaa olevansa maailman suurin elektroniikkateollisuuden mekaniikkatuottaja ja yrityksen asiakkaina on monia globaaleja yrityksiä kuten Nokia ja SonyEricsson. Se on siten esimerkki alihankintayrityksestä, joka on onnistunut käyttämään hyväkseen globaalia kilpailua ja informaatioteknologian esiinmarssia ja joka toimii globaalien markkinatilojen mukaisesti.

Kevästä 2005 lähtien Perlos on ollut kotimaassaan päivittäisenä uutisaiheena, eikä yleensä kovin myönteisissä merkeissä. Tuolloin yritys ilmoitti lakkauttavansa yli 700 työntekijää työllistäneen Ylöjärven-tehtaansa. Yritys perusteli lakkauttamista tuotannollisilla syillä ja kertoi, että yhteistoimintaneuvottelut tehtaalla aloitettaisiin mitä pikimmiten. Neuvottelut käytiin Ylöjärvellä touko-heinäkuussa 2005, ja ne päättyivät kaikkien tuotantopuolen työntekijöiden irtisanomiseen kesään 2006 mennessä. Ennen tehtaalla sulkeamista Ylöjärvellä käytössä olleet koneet pakattiin ja kuljetettiin yksitellen Perloksen tehtaille ympäri maailmaa. Ylöjärvelle jäi globaali tuotekehitys- ja ohjausyksikkö. Edelleen vuoden 2007 alussa yritys ilmoitti kaikkien Suomen toimintojen lakkauttamisesta saman vuoden kuluessa. Vain pääkonttorin ennakoitiin jäävän Suomeen. Nyt yritys perusteli irtisanomisia toimintojen kannattamattomuudella. Yhteistoimintaneuvottelut ovat koskeneet noin 1200 työntekijää. Työntekijämäärällä arvioituna Perlos on suurimpia irtisanomisia Suomessa.

Artikkeli perustuu Perloksen Ylöjärven-tehtaalla lakkauttamista tarkastelemaan tapaustutkimukseen. Tämän artikkelin aineistona ovat neljän

Perlokselta irtisanotun työntekijän haastattelut kahtena eri ajankohtana. Haastattelut tehtiin puoli vuotta tehtaalla lakkauttamispäätöksen jälkeen marras-joulukuussa 2005, jolloin haastateltavat odottivat irtisanomistaan, sekä puolen vuotta tehtaalla sulkeamisen jälkeen, lokakuussa 2006. Kaksi haastateltavista (H1 ja H2) työskenteli Ylöjärven tehtaalla lähes koko sen toiminnan ajan vuodesta 1995. He toimivat tehtaalla myös luottamustehtävissä ja osallistuivat tämän vuoksi lakkauttamisilmoituksen jälkeisiin yhteistoimintaneuvotteluihin. Toiset kaksi olivat tehtaalla muutaman vuoden työskennelleitä kokoonpanon ja ruiskuvalun työntekijöitä (H3 ja H4). Ensimmäisissä haastatteluisa kävimme elämäkerrallisesti läpi haastateltavien työhistoriaa keskittyen erityisesti kokemuksiin tehtaalla lakkauttamisprosessista sekä tulevasta irtisanomisesta. Jälkimmäisissä haastatteluisa korostuivat kysymykset työnantajan vastuullisuudesta koko lakkauttamisprosessin ja erityisesti yhteistoimintaneuvottelujen osalta sekä myös haastateltavien henkilökohtaiset ratkaisut irtisanomisen jälkeen. Haastattelut kestivät noin tunnin hieman yli kahteen tuntiin. Ne toteutettiin haastateltavan toiveen mukaan haastateltavan kotona tai yliopiston tiloissa.

Haastattelut mahdollistavat työnantajan roolin ja vastuuseen liittyvien työntekijöiden näkemysten lähiluvun sekä erityisesti yhteistoimintaneuvottelun erittelyn toisaalta neuvotteluihin osallistuneiden luottamushenkilöiden sekä toisaalta prosessia sivusta seuranneiden rivityöntekijöiden näkökulmasta. Analyysi on aineistolähtöistä. Aluksi aineistosta on koottu yhteen kaikki yhteistoimintaneuvotteluita käsittelevät kohdat. Nämä aineistokohdat on edelleen luokiteltu prosessin etenemisen mukaisesti. Tulkinnan lähtökohdaksi on ajatus siitä, että yhteistoimintaneuvotteluissa on kysymys sekä lainsäädännön edellyttämästä toiminnasta että yhteiskuntavastuun käytännöllisen ja kulttuurisen sisällön määrittelystä.

Aineisto ei mahdollista pitkälle meneviä yleistyksiä, koska haastateltavien joukko on pieni. Taivotteena onkin tarkastella yhteistoiminnan dynamiikkaa ja yhteiskuntavastuun tilannekohtaista rakentumista. Artikkelin tuo lisävalaistusta sekä yhteiskuntavastuuta että yhteistoimintaneuvotteluita käsitteleviin tutkimuksiin tarkastelemalla yhteiskuntavastuuta konkreettisesti neuvotte-

luprosessina ja täydentämällä laadullisesti yhteistoimintaneuvotteluja käsitteleviä tilastollisia tutkimuksia.

Yrityksen yhteiskuntavastuu: voittoa lakia noudattaen vai työntekijöiden kanssa neuvotellen?

Teollistuneessa, modernissa yhteiskunnassa yritys on nähty vastuulliseksi ensisijaisesti voiton tuottamisesta osakkeenomistajilleen. Muun muassa taloustieteilijä Milton Friedman (1982) on pitänyt sitä yrityksen ainoana vastuuna. Hänen mukaansa yrityksen on kuitenkin toimittava myös voiton tavoittelussa reilun pelin hengessä ilman petosta. Yhteiskuntavastuututkija Tuomo Takala kutsuu kapeaa, taloudelliseen vastuuseen rajoittuvaa näkemystä omistajalähtöiseksi ideologiaksi. Omistajalähtöisessä ideologiassa korostuu nimenomaan toiminnan laillisuuden merkitys. Kaikki lakien asettaman vastuun ylittävä toiminta ei ole suotavaa yrityksen näkökulmasta. (Takala 2004, 223–225; ks. myös Takala 1987.) On kuitenkin esitetty, että Friedmaninkin vaade reilun pelin sääntöjen noudattamisesta pitää sisällään ajatuksen voittojen tuottamista laajemmasta vastuusta (Carroll 1998, 2). Yritys ei voi kantaa vastuutaan tavoittelemalla voittoa keinolla millä hyvänsä, vaan sen on toimittava yhteiskunnan sääntöjen mukaisesti.

Lakien noudattaminen merkitsee yrityksen yhteiskuntavastuun ymmärtämistä suppeasti. Erilaiset yhteiskuntavastuuohjeistukset, kuten OECD:n *Toimintaohjeet monikansallisille yrityksille* tai YK:n *Global Compact* -aloite korostavat tätä lähtökohtaa. Ohjeissa painotetaan lakien noudattamista niillä alueilla, joilla yritys toimii. Globaalien yritysten kohdalla laki on siinä määrin joustava, että useassa maassa toimiva yritys voi kussakin maassa menetellä kyseisen maan lainsäädännön mukaan. Tällä tavoin yksi ja sama yritys voi noudattaa samaan aikaan erilaisia lainsäädäntöjä eri puolilla maailmaa. Yrityksellä voi esimerkiksi olla yhdessä maassa tiukemmat työntekijöiden asemaa ja oikeuksia määrittävät säädökset kuin toisessa. (Bomann-Larsen & Wiggen 2004, 6–7.) Suomessa työterveys- ja työsuojelutoiminta ovat käytännön esimerkkejä lainsäädäntöön perustuvan yhteiskuntavastuun konkreettisesta toteuttamisesta. Nämä toimintamuodot ovat vaikuttaneet samanaikaisesti

sekä työntekijöiden hyvinvoinnin kehittymiseen, työmarkkinoiden toimintaan että talouskehitykseen (Koistinen 1999, 308). Näin taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet yhdistyvät työterveys- ja työsuojelutoiminnassa samanaikaisesti.

Samoin yhteistoimintalakia voidaan pitää yhtenä yritysten yhteiskuntavastuun etappina. Pertti Koistisen, Ossi Salinin ja Timo Tikan (1987, 8–10) mukaan Suomeen vakiintui 1900-luvun mittaan eräänlainen hiljainen sopimus siitä, että esimerkiksi tehtaan lopettamisesta keskusteltiin yhteistyössä yritysjohton, henkilökunnan ja paikallisten viranomaisten kanssa. Hiljaisen sopimuksen asemaa pyrittiin vakiinnuttamaan vuoden 1979 lailla yhteistoiminnasta yrityksissä. Laissa korostetaan esimiesten ja alaisten välisen kanssakäymisen merkitystä. Tavoitteena on ollut erityisesti työntekijöiden aseman ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen työtä ja työpaikkaa koskevissa asioissa sekä jatkuvan kehityksen välineenä että merkittävässä muutos- kuten irtisanomistilanteissa. Laki on jonkin verran onnistunut lisäämään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhönsä sekä parantanut tiedotusta ja vuorovaikutusta työpaikoilla (esim. Kairinen ym. 2005). Erityisesti se on parantanut paikallisten luottamushenkilöiden asemaa ja toimintamahdollisuuksia (Koistinen 1999, 276). Luottamushenkilöillä on lain mukaan oikeus neuvotella palkkojen ja työehtojen ohella henkilöstöpolitiikasta sekä saada tietoja yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista.

Yhteistoimintalakiin on tehty muutoksia useaan otteeseen, koska esimerkiksi Eurooppa-oikeuden normit ovat sitä edellyttäneet (Kairinen ym. 2005, 1–6; Bruun & von Koskull 2004, 21, 196; Koskinen 1998a, 429). Perloksen Ylöjärven tehtaan lakkauttamisen aikoihin tuli voimaan niin sanottu muutosturva (Laki 23.6.2005/458). Työministeriön (2005) lakia selostavan esitteen mukaan uudistuksen tarkoituksena on tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimatoimiston välistä yhteistyötä. Toimintamalli turvaa työntekijän asemaa irtisanomistilanteessa ja pyrkii auttamaan uudelleentyöllistymisessä. Työnantajan näkökulmasta muutosturva tuo yritykselle tehostetun neuvotteluvollisuuden silloin, kun on kyse työvoiman vähentämisestä. Työnantaja on velvollinen tiedottamaan työntekijöiden edustajaa ja työvoimaviranomaisia irtisanomis-

ten laajuudesta ja toiminnan aikataulusta ennen kuin yhteistoimintaneuvottelut alkavat.

Laaja näkökulma yritysten yhteiskuntavastuuseen korostaa yritysten vastuunoton vapaaehtoisuutta. Laajan näkemyksen mukaan todellista yhteiskuntavastuuta ovat lainsäädäntöä pidemmälle menevät toimenpiteet ja yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäminen (Uimonen 2006). Yritys on muutakin kuin pelkkä taloudellinen toimija, eli sen on huomioitava toiminnassaan eettiset näkökohdat (Takala 2004, 225–226). Voiton tavoittelu on tällöin vain yksi päätöksenteon kriteeri ja moraaliset velvoitteet ohjaavat tehtäviä ratkaisuja.

Laajaa sosiaalista vastuuta korostavan ajattelun ja omistajalähtöisen vastuun välimaastoon sijoittuu sidosryhmälähtöinen ideologia, jota Euroopan unionin näkemys muistuttaa. Yhteiskuntavastuun toteutuminen edellyttää, että yritykset ottavat vapaaehtoisesti lainsäädäntöä laajempia velvoitteita sekä tekevät reiluja ja jatkuvan vuorovaikutuksen perustalta solmituja sopimuksia sidosryhmien kanssa. Yritys on omalta osaltaan vastuussa sidosryhmien, kuten työntekijöiden, tavarantoimittajien, asiakkaiden, paikallisyhteisöjen ja alihankkijoiden edusta (Peltola 2002, 127). Samalla sidosryhmät ovat yrityksen yhteistyökumppaneita, joiden näkemyksiä ja tarpeita yritys kuuntelee (Kuvaja & Kujala 2002, 17). Yrityksen vastuu sidosryhmiä kohtaan muodostuu osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa.

Yhteistoimintaneuvotteluprosessissa kiteytyy mielenkiintoisella tavalla yhteiskuntavastuun yhtäaikainen pakollisuus ja vapaaehtoisuus. Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajan ja työntekijät pelkästään neuvottelemaan, ei sopimaan. Työntekijöiden ja työnantajien neuvottelusuhdetta määrittää merkittävästi työpaikan yhteistoimintakulttuuri. Usein neuvotteluissa sovitaan yhteisesti eri laeissa määrättyjen pakollisten velvoitteiden ylittämisestä. Perlokseen Ylöjärven tehtaan yhteistoimintaneuvottelujen tuloksena tehdyn sopimuksen tulos oli niin kutsuttu sosiaalipaketti, jonka keskeisin sisältö oli kolmen kuukauden eroraha kaikille irtisanotaville työntekijöille. Ero- tai irtisanomISRahat ovat ilmeisen yleisiä vastaavissa joukkoirtisanomistilanteissa.

Yhteistoimintaneuvottelut: kiistojen kenttä

Perlokseen Ylöjärven tehtaalla lakisääteiset yhteistoimintaneuvottelut kestivät kuusi viikkoa. Työnantajaa edustivat yrityksen johtajat sekä tehtaan paikallinen johto eli tehtaanjohtaja ja toiminnanjohtaja. Henkilöstön edustajina neuvotteluihin osallistuivat luottamusmiehistön jäsenet sekä lisäksi työntekijöitä sellaisista henkilöstöryhmistä, joista ei ollut riittävästi edustusta muutoin. Pääluottamusmiehen näkökulmasta neuvotteluasetelma oli viikosta toiseen muuttumaton ja kaavamainen:

HI: *Olimme porukka, yt-porukka, olimme pöydän ympärillä, (...) Ne ihmiset asettuivat paikoilleen, työnantajan edustajat olivat siellä hetkeä aikaisemmin osittain kuin me. Sitten tulimme sinne, asetuimme sinne paikoille, missä istuimme 6 viikkoa. Aina se sama paikka. Se oli automaattista. Jokainen istui siihen, sitä ei ajatellut, sitten vasta tajusi että istuimme aina samalla paikalla. Osittain se oli suunniteltua, että pääjohtaja, sitten se muu porukka. Siinä oli jotkut määritellyt, ajatellut paikat. Että siinä ne pääneuvottelijat neuvottelee keskenään ja pääjohtajat keskenään. Mutta se muu porukka, niin ne laskeutuivat siihen päivä toisensa jälkeen, kaksi kertaa viikossa, kuuden viikon ajan, 8 tuntia. (HI 2005.)*

Haastateltava kuvaa neuvottelutilanteen rutiinimuotoisena toimintana. Neuvottelijat asetuvat ikään kuin pelikentälle ennalta sovittuihin pelipaikkoihin ja aseisiin. Pelikentän rajat ja yleiset säännöt perustuvat lainsäädäntöön. Yhteistoimintalain tavoitteena on poiketa periaatteellisesta työnantajan työnjohto-oikeudesta työntekijän neuvotteluaseman hyväksi. Irtisanoessaan työntekijöitään työnantajan on noudatettava yhteistoimintalain periaatteita (Koskinen 2001), vaikka Suomessa työnantaja ei kuitenkaan ole vastuussa kenenkään työllistymisestä. Työnantaja päättää yrityksen tuotannosta ja siihen tarvittavasta työvoimasta tai vastaavasti liiketoiminnan lopettamisesta ja supistamisesta (Bruun & von Koskull 2004, 25, 83; Koskinen 1998a, 296).

Vähimmäisvaatimus yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumiseksi on työntekijöiden edustajien tapaaminen säännöllisissä neuvotteluissa tietyn ajanjakson aikana tai sopimuksen solmiminen työnantajan ja työntekijöiden välille. Työnantajan velvollisuutena on tarkastella mahdollisuuksia

lieventää irtisanomisten määrää tai ainakin parantaa työntekijöiden asemaa työmarkkinoilla. Lainsäädäntö ei kuitenkaan velvoita työnantajaa toimimaan työntekijän hyväksi neuvottelupöydän ulkopuolella. Työntekijöiden näkökulmasta työllisyyden turvaaminen ja toimeentulon takaaminen ovat kuitenkin olennainen osa yrityksen sosiaalista vastuuta (Moilanen & Haapanen 2006, 37). Onkin todennäköistä, että pelkkä muodollinen yhteistoimintaneuvottelu ei vastaa työntekijöiden tavoitteita, vaan he pyrkivät laajentamaan työnantajan vastuuta oman työmarkkina-asemansa ja toimeentulonsa turvaamiseksi.

Neuvottelujen käynnistyessä Ylöjärvellä syntyi kiista siitä, onko yhteistoimintaneuvotteluissa kysymys muodollisesta vai aidosta neuvottelusta. Henkilöstön edustajien kuvauksen mukaan Perloksen työnantajat lähtivät prosessiin ilman, että he tunnustivat työntekijöitä neuvotteluosapuoleksi tai olisivat kunnioittaneet työntekijöiden asemaa:

H2: *Ne olisivat voineet tulla siihen yt-neuvotteluun sillain meitä vähän arvostaen (...). Olisivat voineet valmiiksi rakentaa jotakin irtisanomispakettia eikä niin että jouduimme vaatimalla vaatimaan ja riitelemään sen. Ne olisivat itsekin päässeet paljon vähemmällä jos olisivat siinä heti ymmärtäneet sen vastuunsa. Että tämä on karmea päätös tämä.* (H2 2006.)

Henkilöstön edustajat joutuivat yhteistoimintaneuvottelujen aluksi lunastamaan asemansa neuvottelukumppaneina, tahona, josta työnantaja on moraalisesti vastuussa ja jolla on vaatimuksia. Yhteistoimintaneuvotteluprosessi näyttäytyi alussa taistelun ja vastakkainasettelujen kenttänä, jolla tulos oli saavutettavissa vain vahvasti esitettyjen vaatimusten kautta. Työntekijät ilmaisivat kantansa työnantajan asenteeseen kulttuurisesti vahvalla tavalla, poistumalla neuvottelupaikalta:

H1: *Se oli heidän lähtökohtansa. Viikon palkka. Sehän meni siihen että lähdimme pihalle. (...) Sitten kun seuraavan kerran tapasimme, niin sitten ne olivat vähän saaneet rahaa lisää. Sitaateissa. Niin sitten ne vähän sitä korottivat. Ja suostuivat jollakin tavalla siihen että meilläkin on ehdot.* (H1 2006.)

Henkilöstön edustajat kokivat saavuttaneensa näin tasavertaisen neuvottelijan aseman prosessissa, ja he arvioivat myös työnantajan käsityksen omasta asemastaan muuttuneen. Martti Kairisen, Heikki Uhmavaaran ja Hanna Finnen (2005) tutkimuksen mukaan työnantajan ja henkilöstön

edustajien välille jää usein tulkintaeroja saavutetun sopimuksen tekijyydestä. Kun työnantajat pitävät neuvottelutuloksia yleensä yhteisymmärryksen tuloksena, tulkitsevat henkilöstön edustajat sopimuksen pikemminkin suostumiseksi tai myöntymiseksi työnantajan vaatimukseen. Ylöjärven tapauksessa henkilöstön edustajat toivat esiin toisenlaisen näkökulman. He tulkitsivat suuren osan yhteistoimintasopimuksen sisällöstä kovalla työllä ansaituksi:

H2: *Kävimme kaikki aina läpi jälkikäteen, että semmoista systematiikkaa me siihen haettiin. Ja kyllä me vahvoilla siellä sitten oltiinkin. (...) Oli ne vähän ihmeissään, kun ei ne oikein meille siellä mitään mahtaneet. Että mehän vaadimme esimerkiksi, kaikki pöytäkirjat käytiin tarkkaan läpi. (...) Kävimme (...) ne kohta kohdalta läpi. Ne eivät tykänneet siitä, että me aina seuraavan kokouksen aluksi edellisen päivän pöytäkirjaan, niin jokaiseen tehtiin muutoksia kun sinne oli kirjattu väärin asioita.* (H2 2006.)

Neuvotteluihin osallistuneet työntekijät arvelivat, että he saivat omalla toiminnallaan muutettua yhteistoimintaprosessin luonnetta. Prosessi sai neuvottelutilanteen piirteitä sen sijaan, että se olisi toiminut yksinomaan rituaalimaisena neuvotteluelvoituksen täyttämisenä. Neuvottelujen tavoitteeksi muodostui sopimuksen solmiminen työnantajan ja työntekijöiden edustajien välille, mitä voi pitää siirtymänä kohti laajemman yhteiskuntavastuun tavoittelua. Kulttuurisesti sopimuksen neuvottelemineen viittaa vapaaehtoisuuteen, vastuullisuuteen ja ennen kaikkea mahdollisuuteen toteuttaa vapaata tahtoa (ks. Sorainen 1998). Vapaan tahdon toteutuminen tekee sopimuksesta sitovan ja sopimus on oikeudellisesti ymmärrettävissä kahden tasavertaisen kumppanin tahojen yhdistymiseksi (Määttä & Kalliomaa-Puha 2006, 186). Työntekijöiden ja työnantajan välinen epätasa-arvoisuus on kuitenkin ilmeistä erilaisissa neuvotteluprosesseissa. Sopimusvapautta vähentää myös se, että lainsäädäntö rajaa sitä, mistä työ- ja työehtosopimuksissa voidaan tosiasiallisesti sopia (Bruun & von Koskull 2004, 27).

Aidosti ja oikeasti rahasta neuvotellen

Käsitykseen yrityksen yhteiskuntavastuusta liittyy voimakas oletus siitä, että yritys irtisanoo työntekijöitä vain, kun se on taloudellisesti aivan välttämätöntä (Moilanen & Haapanen 2006). Ylö-

järvellä työntekijät kokivat irtisanomisen tästä syystä epäoikeudenmukaisena menettelynä:

HI: *Se olisi asia erikseen että, jos firmalla menisi oikein huonosti ja ei olisi elämän edellytyksiä, mutta kun hitto kun ei ollut mitään. Paras tulos Suomessa 2004. (...) Se söi kaikista eniten.*

Haastattelija: *Se oli teille hyvä neuvotteluvaihtoehto.*

HI: *No sehän oli. Sillä pääsi lyömään lujaa.* (HI 2006.)

Tilanne antoi työntekijöille moraalisen selkänön neuvotteluissa ja oikeutuksen tavoitella etuisuuksia kaikin laillisin ja kulttuurisesti hyväksytyin keinoin. Usein yhteistoiminta-asioista puhuttaessa vedotaan ”yt-lain henkeen”, joka ohjaa neuvottelemaan ”aidosti”. Hiljaisen sopimuksen olemassaolosta kielivät sekä julkinen yhteiskuntavastuukeskustelu että konkreettisesti irtisanomistilanteissa maksetut korvaukset ja työnantajien toimet työntekijöiden aseman parantamiseksi. Yhteistoimintaneuvotteluihin osallistuvat tietävät, että työnantajat tavallisesti päätyvät ylittämään lakisääteiset velvoitteensa, mutta mikään ei heitä siihen pakota. Luottamushenkilöt pitivät lainsäädäntöön nojaavaa hiljaista normistoa neuvottelun ja saavutetun sopimuksen perustana:

H2: *Halusimme pitää kiinni meidän laillisista oikeuksista, että ainakin niin, jostain asiasta oikeasti neuvotellaan ja rahahan siinä sitten nousi semmoiseksi tärkeäksi asiaksi.* (H2 2006.)

Henkilöstön edustajat tulkitsivat, että heillä on mahdollisuus vaatia ja neuvotella työnantajalta etuisuuksia itselleen ylitse lainsäädännön esittämien vaatimusten. Oikeasti neuvottelemisen antaa ymmärtää, että luottamushenkilö tulkitsi asemansa kahtalaisena. Toisaalta työntekijöillä oli laillinen oikeus neuvotella irtisanomisten seurusten lieventämisestä. Luultavasti työntekijöiden edustajat myös ajattelivat, että heidän velvollisuutensa ja vastuunsa oli nimenomaan neuvotella ja tavoitella hyväksyttävissä olevaa ratkaisua. Toisaalta haastateltava toi esiin, että tämä neuvottelu ei voi kohdistua mihin vain, vaan johonkin tiettyyn asiaan. Raha on todennäköisesti helppo ja luonnollinen neuvottelukohde niin työnantajalle kuin työntekijällekin.

Valta neuvottelujen rajoittamisesta näyttäisi kuitenkin olevan pitkälti työnantajalla. Työntekijöiden edustajalle riittää, kun asiasta neuvotellaan oikeasti, ilman ennalta tiedettyä lopputulosta.

Luottamushenkilöt hyväksyivät neuvottelujen alkulähtökohdaksi sen, että tehdas suljetaan. Tästä lähtökohdasta neuvotteluissa on kysymys taloudellisen vastuun toteutumisesta ja irtisanottavien asemaa parantavista eduista.

Luottamushenkilöt kokivat onnistuneensa neuvotteluissa, sillä he kykenivät turvaamaan eri henkilöstöryhmille kohtuulliset, lainsäädännön velvoitteet ylittävät rahalliset edut. He tunsivat voineensa vaikuttaa siihen, miten työnantaja kantaa vastuunsa yllättäen irtisanotuista työntekijöistä. Tässä suhteessa he erosivat tyypillisistä irtisanomistilanteissa neuvotteluihin osallistuneista henkilöstön edustajista, sillä Kairisen ja kumppaneiden (2005, 19) kyselyn perusteella vastaavissa tilanteissa 84 prosenttia henkilöstön edustajista pitää vaikuttamismahdollisuuksiaan huonoina tai erittäin huonoina.

Haastatellut, yhteistoimintaprosessiin sitoutumattomat rivityöntekijät puolestaan eivät uskoneet luottamushenkilöiden pystyneen juurikaan vaikuttamaan lopputuloksiin:

H3: *Että Perloksella oli päätetty, että mitä maksetaan, se oli etukäteen päätetty. Ja sitten vain esitettiin, että annetaan myönnytyksiä työntekijöille. Ja että se oli vaan niitten taktiikka, että yt-neuvotteluilla ei ole minkäänlaista merkitystä. Että se on niin helppo vaan sulkea [tehdas] ja minkä sille voi sitten. Se on aivan liian helppoa Suomessa irtisanoa tavallaan.* (H3 2006.)

Neuvotteluihin osallistumaton työntekijä näkee lainsäädännön säatelevän yrityksen merkittäviä ratkaisuja irtisanomistilanteessa. Hänestä merkittävä neuvottelutulos olisi ollut tehtaan toiminnan jatkaminen. Yrityksen taloudellinen vastuu työntekijöistä ei korvaa sosiaalista vastuuta.

Tehtaanlakkauttamisen omistajälähtöisyys

Työntekijöiden näkemyksen mukaan tehtaan lakkauttamisprosessissa korostui omistajälähtöisyys. Tämä lähtökohta oli ilmeinen jo ennen yhteistoimintaneuvottelujen käynnistymistä. Keskeinen ristiriita muodostui kahden sidosryhmän, työntekijöiden ja sijoittajien, erilaisista tiedonsaantitarpeista. Osakeyhtiölaissa (9. luku, 8 §) taataan ”osakkeenomistajien oikeus saada tietoja” yhtiön taloudelliseen asemaan vaikuttavista asioista, mutta yrityksen muihin mahdol-

lisiin sidosryhmiin ei tiedotuksen osalta viitata. Tiedotus on myös järjestettävä siten, että tieto esimerkiksi tehtaan lakkautuksesta on saatettava omistajien tietoon yhtäaikaisesti ja ensimmäisenä. Tämän vuoksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet yhteistoimintalain kattamiin, periaatteessa yhteistoimintamenettelyyn alaan kuuluviinkin asioihin ovat heikot.

Osakeyhtiölaki on siis yhteistoimintalakia vahvempi tehdessään mahdolliseksi yhteistoimintamenettelyyn ennen työntekijän asemaan merkittävästi vaikuttavia päätöksiä. Tällaisenaan tiedotuskäytännöt antavat kuvan siitä, että työnantajan tärkein sidosryhmä ovat sijoittajat eivätkä työntekijät. Lainsäädäntö vahvistaa tältä osin yhteiskuntavastuun omistajälähtöistä ideologiaa asettamalla omistajien edun työntekijöiden edun edelle. Laajasti yhteiskuntavastuuta toteuttavan yrityksen toiminnassa avoimuus ja julkisuus työntekijöiden suuntaan ovat keskeisessä asemassa (Moilanen & Haapanen 2006). Lainsäädäntö ei Ylöjärven tehtaan lakkauttamistilanteessa oikeastaan edes antanut omistajälähtöiselle menettelylle vaihtoehtoja. Laki muutosturvasta pyrki kuitenkin vahvistamaan yrityksen työntekijälähtöistä toimintaa. Omistajälähtöisen ideologian edellyttäminen on ristiriidassa niiden vaatimusten kanssa, jotka pyrkivät laajentamaan yritysten yhteiskuntavastuuta ja vapaaehtoista vastuullisuutta.

Työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna Perlos nojautui yhteistoimintaneuvotteluissa myös muutoin omistajälähtöiseen yhteiskuntavastuun ideologiaan ja painotti taloudellista vastuuta sosiaalisten kysymysten kustannuksella. Yhteistoimintaneuvotteluihin osallistuneen työntekijöiden edustajan mielestä hänen ja tehtaajohtajan näkemykset olivat selkeästi erilaiset:

H2: *Kyllähän se täytyy sanoa, että jos tehtaajohtajan kanssa keskustelee, niin kyllä se [tuotanto] on hänen ensimmäinen intressinsä. Että jos minulla on ne asiat, että työntekijöille pitää järjestää ja niitä pitää ajatella. Että tulee aina vähän sitä erilaista näkemystä asioista. Mutta kyllä niistä on aina sitten keskusteltu ja se on hyvä että on keskusteltu ja hyvä luottamus säilynyt.* (H2 2005.)

Työntekijöiden edustajat kantoivat irtisanomistilanteessa vastuuta sosiaalisista kysymyksistä kuten työntekijöiden hyvinvoinnista. Työantajan edustajat sen sijaan huolehtivat taloudellisista kysymyksistä kuten tuotannon edellytyksistä

ja tuotantoprosessin katkeamattomuudesta. Työntekijän näkökulmasta tehtaajohtaja oli sisäistänyt hyvin Friedmanin (1982) näkemyksen yrityksen vastuusta. Myös irtisanomistilanteessa johtajan ensisijainen tavoite on tuotannon ylläpitäminen ja tuottavuuden varmistaminen. Anna-Maija Lämsä (2001) on arvioinut sitä, miten yritysten johtajat käsittelevät irtisanomisia. Hänen havaintojensa perusteella johtajat käsittelevät irtisanomisia eri tavoin puhuessaan yrityksen näkökulmasta kuin puhuessaan henkilökohtaisesta näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta korostuvat liiketoimintaan liittyvien hyötyjen ja haittojen huomioiminen. Henkilökohtaisesta näkökulmasta enemmän painoa saavat yrityksen velvollisuudet eri sidosryhmiä kohtaan ja näiden ryhmien näkeminen arvokkaina itsessään.

Julkinen neuvottelukenttä: omistaja- ja asiantuntijälähtöisyys

Joukkoi irtisanomistilanteessa myös suuri yleisö on osallisena yhteistoimintaneuvotteluissa median välityksellä. Tiedottamistavat ja asioiden uutisointi vaikuttavat siihen, nousevatko vastuukysymykset yhteiskunnalliseen keskusteluun ja miten näitä kysymyksiä tarkastellaan (Uimonen 2006, 114). Vallitseva käsitys yrityksen toiminnasta ja sen kantamasta vastuusta muodostuu tiedotusvälineiden välityksellä. Oman näkökulmansa julki saavat määrittelevät tapahtumien yhteiskunnallisen merkityksen. Ylöjärven tehtaan lakkauttamisuutisen myötä tiedotusvälineet olivat hyvin kiinnostuneita irtisanottavan henkilöstön edustajien tuntemuksista ja mielipiteistä ja etenkin tehtaalla havaituista epäkohdista. Työntekijät osallistuivat jonkin verran irtisanomistilanteen alkaessa esimerkiksi tiedotusvälineiden haastatteluihin ja luottamushenkilöt antoivat myös itsenäisiä tilan tiedotteita. Toinen luottamushenkilöistä kertoi antaneensa hyvin suoraviivaisia lausuntoja lehdistölle, millä kuitenkin oli seurauksia:

H2: *[Yksi johtajista] vähän kävi minua nuhtelemassa, kun minä olin nähin liiton lehtiin antanut haastatteluja. Se on melkein se asia mitä niillä on minulle ollut sen jälkeen. (...)*

Haastattelija: *Aivan, ne ajattelivat, että sinä olisit johdon asialla?*

H2: *Niin, niin. Se on justiin se vaikeus siinä, että mihin sen vetää sen rajan. Olen aika vakuuttunut että ne on ottaneet minut silmäkukukseen, että minun*

oikeasti pitää miettiä mitä sanon tai kohta ne oikeasti vetävät minut johonkin kärjille. (H2 2005.)

Annettujen lausuntojen myötä yritys pyrki rajoittamaan työntekijöiden mahdollisuuksia esittää oma näkemyksensä tiedotusvälineissä. Työntekijöiden edustaja artikuloi yllä olevassa haastattelulainauksessa selkeän valtasuhteen itsensä ja työnantajansa välille. Työnantajalla oli hänen näkemyksensä mukaan oikeus rajata työntekijöiden julkisia puhemahdollisuuksia prosessin aikana ja siten sitä, mitä neuvotteluprosessista ja tehtaan lakkauttamisesta oli tiedossa julkisuudessa. Työnantajan turvautuminen työsopimuslain tarjoamaan työnjohto-oikeuteen heikensi siten yhteistoimintalain hengen ja sidosryhmälähtöisen yhteiskuntavastuuajattelun mukaista demokraattisen neuvottelun ja tasavertaisuuden tavoitetta. Yrityksellä oli oikeus määritellä, etteivät työntekijöiden kannanotot tehtaan lakkauttamiseen saaneet näkyä voimakkaasti julkisuudessa.

Samasta näkökulmasta työntekijät tulkitsivat niitä tietoja, joita yritys oli välittänyt valtakunnallisten tiedotusvälineiden käyttöön yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen. Tiedotusvälineet ovat luoneet irtisanomisuutisesta lähtien kuvaa Perloksen irtisanottujen työntekijöiden hyvästä asemasta työmarkkinoilla heidän koulutuksensa ja työkokemuksensa ansiosta. Yritys on työntekijöiden mukaan pyrkinyt vahvistamaan tätä käsitystä omalla tiedotustavallaan:

H3: Ainakin väärin tietojen antaminen telkkariin, se on onnistunut vallan mainiosti. (...) Edellisenä päivänä kun oli nämä suuret irtisanomiset, oli televisiossa uutinen, että kuinka hyvin Perloksen väestä, jotka on irtisanottu, on työllistynyt ihmisiä. Vaikka ihan hyvin tiedettiin, että seuraavana päivänä vasta irtisanomiset astuvat voimaan. Niin sellaiset oli vähän läpinäkyviä, että periaatteessa ei ollut irtisanottu vielä ja keuhuttiin että kuinka vähän on työttömiä Perlokselta tullut. Että kaikki ovat saaneet töitä, jotka on irtisanottu tai irtisanoutunut. (H3 2006.)

Ylöjärven tehtaan haastatellut työntekijät esittivät käsityksensä, että Perlos pönkitti julkisuuskuvaansa todellisuuden kustannuksella. Heidän tuttavapiirissään vain harva oli työllistynyt ainakaan yhtä hyvin eduin varustettuihin työpaikkoihin. Samalle alalle pyrkineet olivat saaneet huomata joutuneensa työllisyyskursseille, osa-aika- tai pätkättöihin tai vuokratyöyritysten palkkalistoille. Tällaisessa tilanteessa yrityksen

yhteiskuntavastuu jää Perloksen työntekijöiden näkökulmasta toteutumatta ja yrityksen moraalinen vastuu työsuhteista vähäiseksi. Yllättävää on, että myönteisen Perlos-kuvan luomiseen osallistuivat myös etenkin Aamulehdessä julkisen puolen toimijat eli etupäässä työvoimaviranomaiset (esim. Aamulehti 16.1.2007). Instituutionaalille toimijoille, työnantajille, viranomaisille ja tutkijoille, keskittyvä tiedottamisvalta asettaa työntekijät määrittelyvallan kohteiksi. Työnantajan tavoitteena on esittää yritys mahdollisimman edullisessa valossa ja viranomaisten tehtävänä on korostaa toimintansa tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tutkija puolestaan pääsee esittämään kantansa julkisuuteen, jos hänen tutkimustuloksensa ovat myyviä.

Tiedotusvälineiden luoman kuvan perusteella yksilöiden on mahdotonta esimerkiksi arvioida asemaansa työmarkkinoilla ja helppo tuntee syyllisyyttä, jos he eivät ole työllistyneet yhtä helposti kuin julkisuudessa konstruoidut tehtaantyöntekijät. Kuitenkin laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna he ovat yritysten uudenlaisten toimintapolitiikan kohteita. Globaalin talouden myötä yritykset ovat yhä enenevässä määrin siirtäneet ja ulkoistaneet liiketoiminnan riskejä alihankkijoille ja puskurityövoimalle. Samalla ne ovat purkaneet kansalliseen ja paikalliseen hyvinvointiin vaikuttavia rakenteita (Julkunen 2006, 132). Muutos ei ole ollut ongelmaton yksittäisille yrityksille tai työntekijöille. Vaikka globaalit markkinat ovat luoneet nopeasti liikkuvan pääoman, useimmilla yritysten sidosryhmillä on edelleen kotimaa (Takala 2004, 214). Valtaosalle globaaleissa yrityksissä työskentelevistä työ on edelleen osa arkea ja toimeentulon hankkimista itselle ja perheelle omalla asuinpaikkakunnalla.

Taloudellisten etujen ristiriitaisuus

Yhteistoimintaneuvotteluiden tuloksena työntekijät allekirjoittivat sopimuksen niin sanotusta irtisanomispaketista. Sopimuksen mukaan työntekijät olivat oikeutettuja kolmen kuukauden palkkaan irtisanomisen yhteydessä. Yhteiskuntavastuu konkretisoitui yhteistoimintaneuvotteluissa siten ensisijaisesti taloudellisena kysymyksenä. Haastatellut työntekijät arvioivat Perloksen kantamaa vastuuta irtisanotuista työntekijöistä sen mukaan, miten tyytyväisiä he itse olivat saamiinsa etuisuuksiin. Eräs työntekijä kertoi, että

huomio neuvotteluissa kohdistui lähinnä omaan asemaan, ei muiden:

H4: *En tiedä olivatko ne hirveän hyvät vai huonot ehdot, ihan ok tällain tavallisen työntekijän silmin. (...)*

Haastattelija: *Tuntuko, että ne neuvottelutulokset olivat tasapuoliset kaikille?*

H4: *Itse asiassa katsoin lähinnä vaan omia asioitani. En niin hirveästi kiinnittänyt huomiota mitään niissä luki niissä muissa, meni ulos toisesta korvasta se kaikki mikä koski niitä muita. (H4 06.)*

Yhteistoimintalain lähtökohdista tarkasteltuna Perlokseen Ylöjärven tehtaan neuvotteluiden tulosta voi pitää työntekijöille myönteisenä ja rivityöntekijöiden toiveiden mukaisena. Tavoitteena oli saada irtisanomistilanteessa mahdollisimman hyvät (rahalliset) edut. Yritys ylitti lainsäädännön edellyttämän velvoitteen taloudellisten korvausten määrässä. Muutoin yritys osallistui työntekijöidensä tukemiseen ja toimintaedellytysten turvaamiseen lähinnä sallimalla muutosturvan edellyttämät työnhakupaikat työntekijöille sekä ulkopuolisten tahojen toiminnan tehdaskiinteistössä. Perloksella ulkopuolisia toimijoita oli runsaasti: työvoimaviranomaisten perustaman työhakupisteen ja -koulutuksen ohella tukeaan tarjosivat esimerkiksi keskustelutukena toimineet seurakunnan papit ja vapaaehtoistyöntekijät (Viitasalo 2006). Tämä osoittaa, kuinka massiivisissa irtisanomistilanteissa lukuisat ulkopuoliset toimijat voivat ottaa haltuunsa monet yrityksen yhteiskuntavastuun velvollisuuksiin yleensä liitettävistä toimista. Yrityksen tehtävänä on vain ulkopuolisten toiminnan salliminen tehtaan alueella.

Yhteistoimintalain tavoitteiden vastaisesti neuvottelussa saavutettu sosiaalipaketti näytti yllättäen vaikeuttavan työntekijöiden tulevaisuuden suunnittelua ja uuden työpaikan etsimistä. Erityisen hankalana työntekijät kokivat ennen irtisanomista tehtyjen haastattelujen perusteella sen, että saavutetut edut sitoivat heidät epämääräiseksi ajaksi Perlokseen:

H4: *Seuraavan työpaikan hakeminen oli hirveän vaikeata, kun työnantaja ei välttämättä viitsi odottaa just sitä aikaa. Odotatko vielä kuukauden? (H4 2005.)*

H3: *Työnantaja pystyy pitkittämään tai irtisanomaan aikaisemmin ja sitten työntekijällä ei ole mitään sanomista siihen tai menettää etunsa. (H3 2005.)*

Arja Jolkkosen (1998, 222) mukaan yrityksen tarjoama tukipaketti vaikuttaa yksilöiden valintoihin ja mahdollisuuksiin irrottautua yrityksestä. Ylöjärvellä paketti sitoi työntekijät työnantajan tarpeisiin, mistä syystä eroraha muodostui monille ansaksi. Itse irtisanoutumalla työntekijät menettivät kolmen kuukauden erorahan, sillä työnantaja sai päättää, milloin yksittäiset työntekijät irtisanotaan ja tehdas lakkautetaan. Mervi Rouvisen (2003, 84, 127) tulosten perusteella irtisanottavat eivät miellä tukipakettia samalla tavalla taloudelliseksi turvaksi kuin työpaikkaa. Perlokseen tapauksessakin eroraha oli ylimääräinen tulo lähinnä helposti työllistyville, välittömästi uuteen työpaikkaan siirtyville työntekijöille. Vähiten irtisanomispaketista henkilökohtaisesti hyötyivät työttömäksi jääneet ja eniten tukea tarvinneet. Sosiaalipaketin käytännön seuraukset yllättivät jotkut työntekijöistä:

H3: *Kun se oli ilmoitettu, että se oli 3 kk eroraha. Että sen pitää kolmeksi kuukaudeksi riittää, niin eihän sitä tajunnut, että sen pitää viisi kuukautta riittää. (H3 2006.)*

Raha lomarahoineen jaksotettiin vastaamaan normaaleja tehtaalta saatuja ansioita, eikä ennen tämän kauden päättymistä saanut ansiosidonnaista työttömyyskorvausta. Moni kokikin yllätyksenä irtisanomisrahan seuraukset. Tukipaketikaudellakaan täysipainoinen työnhaku ei ollut kovin helppoa, sillä työvoimatoimiston silmissä työnhakija oli edelleen yrityksen palkkalistoilla. Myös aiempi, suhteellisen korkea palkka heikensi joidenkin työntekijöiden työllistymismahdollisuuksia tai -halukkuutta:

H4: *Laskin sen kotona, että saan tulevaisuudessa enemmän istumalla rahaa, kun sillä tavalla että olen töissä. Niin se oli heti tämmöistä, työnvälitysfirmit jäi heti pois. (...) Siinä tulee kustannuksia matkoista ja syömisistä ja muustakin. (H4 2006.)*

Jotkut haastateltavista toivat esille, että tarjolla oli lähinnä vuokra- ja osa-aikatoimia, joissa palkka olisi jäänyt heidän ansiosidonnaista työttömyyskorvaustaan alhaisemmaksi. Liisa Moilaisen ja Ari Haapasen (2006) tutkimuksen tulosten valossa työsuhdeturva ja työn pysyvä luonne ovat työntekijöille ensiarvoisia kysymyksiä yhteiskuntavastuun toteutumisen kannalta. Siirtymä vakituisesta työstä vuokratyömarkkinoille heikentää olennaisella tavalla paitsi työntekijöiden asemaa työmarkkinoilla, myös yksilön yhteiskunnallista

ja taloudellista asemaa. Mahdollisesti pitkäaikais-työttömiksi jääville yhteistoimintaneuvotteluisa saavutetun etupaketin ainoa merkitys tulikin olemaan siinä, että heidän ansiosidonnainen työttömyyspäivärahakautensa pitenisi erorahan ajanjaksoa vastaavalla ajalla. Näyttäisi siltä, että yrityksen taloudellinen tuki työntekijöille voi olla jopa haitallista yksittäisille työntekijöille, jos siihen ei sisälly sosiaalisen vastuun elementtejä.

Onko raha vastuuta?

Keskustelu yhteiskuntavastuusta käydään usein ylvääseen ja julistuksenomaiseen sävyyn niin mediassa kuin yritysten raporteissa ja julkilausumisakin. Olemme tarkastelleet artikkelissa Perloksen Ylöjärven tehtaan lakkauttamisen yhteydessä käytyä yhteistoimintaneuvotteluja. Olemme tulkinneet tämän lakisäätöprosessin kentäksi, jolla työntekijät neuvottelevat työnantajansa kanssa yhteiskuntavastuun sisällöstä. Näin konkretisoituna yrityksen yhteiskuntavastuu on melko arkkipäiväinen kysymys leivästä ja toimeentulon turvaamisesta irtisanomistilanteessa. Työntekijän näkökulmasta yhteiskuntavastuuta ovat arkiset ja itsekkäätkin asiat, kuten neuvotteluissa saavutetut, juuri itseä hyödyttävät rahalliset etuudet.

Yhteiskunta määrittää yhteiskuntavastuun reunaehdot erilaisin laein ja asetuksin. Yhteistoimintakäytäntöjen ongelmana näyttäisi olevan irtisanomistilanteessa se, että yhteisten tavoitteiden sijaan työnantajat ja työntekijät ajavat, ymmärrettävästi, vastakkaisia pyrkimyksiä. Esimerkiksi Kairinen ja kumppanit (2005) korostavat yhteistoimintamenettelyyn liittyneen liaksi vain kriisitilanteisiin, jolloin sillä ei ole ollut lain tavoittelemaa merkitystä työyhteisöjen kehittämisen välineenä. Keväällä 2007 eduskunta hyväksyi uuden lain yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). Vanhan lain tulkinnanvaraisuutta on tarkoitus vähentää yksityiskohtia tarkentamalla. Tavoitteena on erityisesti lisätä työnantajan ja työntekijän välistä yhteistyötä siten, että työnantaja laatii vuosittain henkilöstö- ja koulutus-suunnitelman. Tällainen suunnitelma on aiemmin vaadittu työsopimuslaissa, mutta nyt se tulee mukaan myös yhteistoimintalakiin. Nähtäväksi jää, lisäävätkö nämä toimet yhteistyötä globaaleissa suuryrityksissä työntekijöiden näkökulmasta.

Myös muu lainsäädäntö näyttäisi tarkasteltavan tapauksen valossa heikentävän yhteistoimin-

talain tavoitteiden toteutumista ja siten vaikuttavan myös yhteiskuntavastuun toteutumiseen. Merkittävimpana lakina on tässä mielessä osakeyhtiölainsäädäntö, joka asettaa osakkeenomistajat etusijalle tiedonsaamisessa. Myös tähän uusi yhteistoimintalaki pyrkii puuttumaan, sillä se sisältää veloitteen kertoa henkilöstöä koskevista asioista henkilöstön edustajille heti, kun yritys on päättänyt uudistuksista. Laki tuo siten myös luottamushenkilöstön salassapitovelvollisuuden piiriin. Lain tarkoituksena on ilmeisesti päästä tiedottamisesta ohi osakeyhtiölain, joka kieltää ennakkotietojen antamisen.

Lisäksi sosiaalilainsäädäntö näyttäisi olevan ristiriidassa yhteistoimintalain hengen kanssa, sillä erilaiset ja eri ehdoin sovitut etuuspaketit voivat luoda tilanteita, joissa työntekijöiden työllistymisen heikentyy. Tämä tilanne on sosiaalipoliittisten järjestelmien tyypillinen ongelma. Ne rakentuvat normaalitapausten varaan, eivätkä kykene tunnistamaan esimerkiksi ihmisiä, jotka ovat työttömiä, mutta saavat palkkaa. Tilannekohtaisten ja erilaisten sosiaalipakettien kaikkia seurauksia on mahdotonta arvioida ennalta. Rahalla ostetun vastuun vaikutukset ovat ristiriitaisia ja ainakin tässä tapauksessa niiden hyöty näyttäisi koituvan parhaassa asemassa olevien työntekijöiden hyväksi. Kannatettavalta uudistukselta tuntuukin työnantajien velvoite tehdä irtisanottavien uudelleen koulutusta sekä työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma (ks. Koskinen 1998b, 82–91). Tähän saakka työsopimuslain nojalla vaadittujen henkilöstö- ja koulutus-suunnitelmien sisällöt ovat voineet olla varsin yleisluontoisia (Tiitinen, Saloheimo & Bruun 1989, 132–139). Tämä voi tuoda rahallisiin etuihin keskittyviin neuvotteluihin käsiteltäväksi laajemmin työntekijöiden tulevaisuuteen vaikuttavia asioita.

Työntekijöiden näkökulmasta erilaiset suunnitelmat ovat kuitenkin todennäköisesti merkityksettömiä, jos he eivät itse ole osallisina niiden suunnittelussa. Vaikka tutkimuksen aineiston perusteella ei voi tehdä pitkälle meneviä yleistyksiä, on kuitenkin mahdollista sanoa, että Perloksen Ylöjärven-tehtaan haastatelluista työntekijöistä neuvotteluihin osallistuneet olivat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia saavutettuun neuvottelutulokseen ja sopimukseen kuin haastatellut rivityöntekijät. Neuvotteluprosessin aikana edustajat kävivät läpi tilannetta keskenään ja yri-

tyksen johdon kanssa, pohtivat erilaisia toiminta- vaihtoehtoja ja saivat tunteen siitä, että he voivat vaikuttaa ainakin joissakin rajoissa tilanteeseen ja työntekijöiden asemaan. Rivityöntekijät sen sijaan kokivat olevansa päätöksenteon kohteita. Irtisanomisprosessi heikensi heidän käsitystään omista toimintamahdollisuuksistaan yrityksessä, eivätkä he kokeneet olevansa vastuullisia tilanteesta tai sen seurauksista. He sitoutuivat saavutettuun sopimusratkaisuun vain, koska ajattelivat sen tuovan heille taloudellista etua. Muutosturvakaan ei aineiston perusteella näytä välttämättä turvaavan työntekijöille mahdollisuutta valmistautua työpaikan vaihtoon vielä irtisanomisuhan aikana. Muutosturvan keinot ovat yksilökoh-

taisia, työvoimatoimiston asiakkuuteen liittyviä toimenpiteitä.

Rahasta keskusteleminen on yhteistoimintaneuvotteluissa kulttuurisesti helppo ratkaisu. Yritys on valmis ostamaan moraalisen hyväksynnän joukkoyhtäläisille ja työntekijät kokevat saavansa korvauksen irtisanomisestaan. Onko yhteiskuntavastuu irtisanomistilanteessa siis sitä suurempaa, mitä enemmän yritys maksaa kipurahoja työntekijöilleen? Jatkossa olisi syytä tutkia globaalisti toimivien yritysten yhteiskuntavastuuta erilaisissa konkreettisissa prosesseissa. Tämä voisi selvittää sitä, millainen asema globaaleilla yrityksillä voi olla yhteiskunnan ja työntekijöiden aseman kehittämisessä.

Kirjallisuus

- AAMULEHTI 16.1.2007. Ylöjäreveltä irtisanotut työllistyneet hyvin muualle.
- ANTTIROIKO A.-V. (2004). Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa R. Järvinen (toim.) *Yhteiskuntavastuu: näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*. Tampere: Tampere University Press.
- BOMANN-LARSEN L. & WIGGEN O. (2004). Addressing side effect harm in the business context: Conceptual and practical challenges. Teoksessa L. Bomann-Larsen & O. Wiggen (toim.) *Responsibility in World Business: Managing Harmful Side Effects of Corporate Activity*. Tokyo: United Nations University Press.
- BRUUN N. & KOSKULL A. VON (2004). *Työoikeuden perusteet*. Juridica 4. Helsinki: Talentum.
- CARROLL A. B. (1998). *The Four Faces of Corporate Citizenship*. *Business & Society Review*, 100, 1–7.
- FRIEDMAN M. (1982). *Capitalism and freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- HALLITUKSEN ESITYS 254/2006 laiksi yhteistoiminnasta yrityksissä.
- JOLKKONEN A. (1998). Paikan vaihto. Tutkimus irtisanomisuhan alaisten naisten työmarkkinastrategioista ja paikallisista työmarkkinoista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 29. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- JULKUNEN R. (2006). *Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu*. Helsinki: Stakes.
- KAIRINEN M., UHMAVAARA H. & FINNE H. (2005). Yhteistoiminta yrityksissä. Yhteistoiminta erityisesti henkilöstön vähentämistilanteissa. *Työpoliittinen tutkimus* 287. Helsinki: työministeriö.
- KOISTINEN P. (1999). *Työpolitiikka*. Helsinki: WSOY.
- KOISTINEN P., SALIN O. & TIKKA T. (1987). *Puh pah pelistä pois*. Tutkimus tehtaasta irtisanottujen työnsaannista, ammatillisista mahdollisuuksista ja selviytymisestä. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja 82. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- KOSKINEN S. (1998A). Työsopimuksen päättäminen. Oikeuskäytäntöön perustuva tutkimus työnantajan oikeudesta irtisanoa ja purkaa työsopimus. Lapin yliopiston oikeustieteiden tiedekunta, sarja C 25. Lyhennetty painos. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- KOSKINEN S. (1998B). Työsopimuksen päättäminen uudessa oikeuskäytännössä. Lapin yliopiston oikeustieteiden tiedekunta, sarja C 26. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- KOSKINEN S. (2001). Uusi työsopimuslaki ja työsuhteen joustavuus. Uusi työ -projekti. <http://www.alli.fi/uusityo/tyosopimuslaki.html>, luettu 8.3.2007.
- KUJALA J. & KUVAJA S. (2002). Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kiertäjinä. Helsinki: Talentum. Laki 30.3.2007/334. Laki julkisesta työvoimapalvelusta annetun lain muuttamisesta.
- LÄMSÄ A.-M. (2001). *Organizational Downsizing and the Finnish Manager from the ethical perspective*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- MALMELIN K. & VAARLA S. (2005). Yhteiskuntavastuu aikalaikäsitteenä. *Tiedepolitiikka*, 30, 13–24.
- MOILANEN L. & HAAPANEN A. (2006). Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus. Hyvät käytännöt yrityksen arjessa. *Työpoliittinen tutkimus* 299. Helsinki: työministeriö.
- MÄÄTTÄ, M. & KALLIOMAA-PUHA L. (1998). Sopivaksi kasvattava yhteiskunta. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.) *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia*. Helsinki: Gaudeamus.
- OSAKEYHTIÖLAKI 21.7.2006/624.
- PELTOLA P. (2002). Yritysten yhteiskunnallinen vastuu. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 45, 126–130.
- PERLOS 2006. www.perlos.fi, luettu 10.12.2006.
- ROHWEDER L. (2004). *Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla*. Porvoo: WSOY.
- ROUVINEN M. (2003). *Elämää pankkityön jälkeen. Tapaustutkimus liiketoimintaorganisaation rakennemuutoksen seurauksena työtä vaille jäävien ihmisten sopeutumisesta uuteen elämäntilanteeseen*. Tampere: Acta Universitatis Tampereensis 968.

- SORAINEN, O. (1998). *Sopimuksellisuudesta sosiaalioikeudessa: työnhakusuunnitelma oikeudellisena ideaalina*. Turku: Turun yliopisto, Oikeustieteellinen tiedekunta.
- TAKALA T. (1987). *Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ja yritystoiminnan ideologiat vuosina 1930–1940 sekä 1972–1982*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- TAKALA T. (2004). *Yrityksen yhteiskuntavastuu globalisoituvassa maailmassa*. Teoksessa I. Kauppinen (toim.) *Moraalitalous*. Tampere: Vastapaino.
- TIITINEN K-P., SALOHEIMO J. & BRUUN N. (1989). *Yritystoiminnan muutokset ja työsuhteturva*. Helsinki: Otava.
- TYÖMINISTERIÖ 2005. *Työministeriön muutosturvaesite*. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/05_esitteet/tme7005s.pdf, luettu 19.12.2006.
- UIMONEN M-L. (2006). *Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu: sidosryhmäviitekehys yritysten ja ulkoisten sidosryhmien edustajien näkemyksissä*. Helsinki: työministeriö.
- VIITASALO N. (2006). *Perloksen työntekijöille tarjottu tuki irtisanomistilanteessa*. Sosiaalipolitiikan kandidaatintutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. (Julkaisematon opinnäyte.)

Katja Komonen

Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminta oppimisympäristönä

Artikkelissa tarkastellaan ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminnan avaamista opiskelijoiden osallistumiselle ja oppimiselle. Opinnollistettua tutkimus- ja kehittämistoimintaa voidaan kuvata niin sanottuna integratiivisena oppimisympäristönä. Näin korostuu sen luonne koulutuksen ja työn rajavyöhykkeelle rakentuvana tilana, jossa samanaikaisesti sekä opitaan ammatillista asiantuntijuutta että kehitetään työelämää. Artikkelissa kysytään: Mitä integratiivisella oppimisympäristöllä tarkoitetaan? Millaisille pedagogisille periaatteille oppiminen siinä rakentuu? Integratiivisessa oppimisympäristössä opiskelijoiden ammatillisen asiantuntijuuden rakentuminen perustuu työelämän autenttisiin kehittämistarpeisiin, yhteisölliseen oppimiseen, kokemusten reflektointiin sekä uuden tiedon tuottamiseen. Kysymys ei ole pelkästään teoriaa ja käytäntöä nivovasta didaktisesta ratkaisusta, vaan laajemmin koulutuksen ja työelämän välisen rajavyöhykkeen hyödyntämisestä molemminpuolisen oppimisen mahdollisuutena.

Johdanto

Modernin oppimisympäristöimagon luominen on ollut keskeinen teema siinä erottautumisen ja hierarkioiden rakentamisen prosessissa, jossa ammattikorkeakoulut ovat hakeneet paikkaansa suomalaisella korkeakoulukentällä. Ammattikorkeakoulupedagogiikan ytimessä – ja samalla ammattikorkeakoulun julkidiskurssissa – korostuvat avoin oppimisympäristö, verkko-oppiminen, projektityöskentely, opiskelijakeskeisyys ja uusimman teknologian hyödyntäminen (ks. Nummenmaa 2002).

Ammattikorkeakoulujen omaleimaisuuden näkyvimpänä ja tärkeimpänä piirteenä on pidetty sen työelämään kiinnittymistä ja ammatillista suuntautumista (ks. Herranen 2003, 84). Käytän-

nönläheisyys näkyy niin sen virallisessa asettautumisessa suhteessa yliopistoon kuin instituution sisäisissä pedagogisissa ratkaisuissakin.

Projektioppimisen, työelämää simuloivien oppimisympäristöjen, oppimisstudioiden ja ammatillista kasvua tukevien työharjoitteluiden kautta on pyritty liittämään opiskelu työelämän todellisuuteen. Tämä on tapahtunut simuloimalla autenttisia työelämän tilanteita sekä yhdistämällä teorian ja käytännön opiskelua spesifien ongelmien ympärille työelämän kontekstissa. (ks. Laffey ym. 1998; Eteläpelto & Light 1999.)

Uusimpana toimintatapana on opiskelijoiden ottaminen mukaan myös ammattikorkeakoulun

tutkimus- ja kehittämistoimintaan¹ sekä opin-
näytteiden ja työharjoitteluiden että yksittäisten
opintokokonaisuuksien ja -jaksojen kautta. Tutki-
mus- ja kehittämistoimintaan integroidussa ope-
tuksessa opiskelijat oppivat opintojakson tavoite-
teita ja sisältöä ammattikorkeakoulun tutkimus-
ja kehittämistoimintaan osallistumalla. Samalla he
työskentelevät projektityöntekijöiden, opettajien,
tutkijoiden ja työelämän edustajien rinnalla kehit-
tään aktiivisesti työelämän käytäntöjä.

Tutkimus- ja kehittämistoimintaan integroidun
niin sanotun hankkeistetun opetuksen taustalla
korostuu pyrkimys kehittää ammattikorkeakou-
lujen oppimisprosesseja. Hankkeistettu opetus
auttaa opiskelijoita harjaannuttamaan ammatilli-
selta asiantuntijalta vaadittavaa kykyä siirtyä teh-
tävästä toiseen sekä horisontaalisesti että verti-
kaalisesti. Myös kyky oman työyhteisön ja orga-
nisaation reflektiiviseen kehittämiseen paranee.
(ks. Eteläpelto 1992.) Tutkimus- ja kehittämistoiminta on myös osa ammattikorkeakoulupedago-
giikkaa ja sen tulee ”*tukea ammattikorkeakoulujen
koulutuksellisen tehtävän suorittamista*” (Kinnunen
2002). Tämä tarkoittaa esimerkiksi tutkimus- ja
kehittämistoiminnan tulosten hyödyntämistä
opetuksessa sekä tutkimus- ja kehittämistoimin-
nan toteuttamista erillisten yksiköiden sijasta
koulutusohjelmien ja -alojen puitteissa.

Tässä artikkelissa ammattikorkeakoulujen
tutkimus- ja kehittämistoimintaa tarkastellaan
opiskelijoiden oppimisen ja asiantuntijuuden
rakentumisen näkökulmista. Tutkimus- ja ke-
hittämistoimintaa jäsennetään niin sanottuna
integratiivisena oppimisympäristönä². *Integratiivi-*
suus-käsite korostaa sen ominaispiirrettä koulu-
tuksen ja työelämän rajavyöhykkeelle rakentu-
vana vuorovaikutuksellisena ympäristönä, joka
kuitenkin ylittää kahden toimintajärjestelmän

rajat. Artikkelissa pohditaan seuraavia kysymyksiä: *Mitä integratiivisella oppimisympäristöllä tarkoi-
tetaan? Millaisille pedagogisille periaatteille oppimi-
nen siinä rakentuu?* Näkökulma on konkreettisen
oppimis- ja ohjausprosessin analyysin sijasta
oppimisympäristön kuvaamisessa ja laajemman
pedagogisen näkökulman avaamisessa tutkimus-
ja kehittämishankkeissa tapahtuvaan oppimi-
seen. Samoin kuvataan yleisemmällä tasolla niitä
opetuksellisia haasteita, joita työelämäläheinen
oppiminen ammattikorkeakouluorganisaatiol-
le asettaa. Pedagogisen perustan etsiminen on
oleellista, sillä työssä oppiminen sinänsä ei riitä
asiantuntijuuden täysipainoiselle kehittymiselle.
Toistaiseksi ei kuitenkaan ole riittävästi kiinni-
tetty huomiota niihin pedagogisiin ratkaisuihin,
joita koulutuksessa tulisi tehdä työelämysuhteen
kehittämiseksi ja opiskelijoiden työllistymiskyvyn
lisäämiseksi, vaan ratkaisut ovat olleet pitkälti ra-
kenteellisia (Guile & Young 2003).

Artikkeli on työstetty Mikkelin ammatti-
korkeakoulussa vuonna 2006 käynnistyneen
”Integratiiviset oppimisympäristöt” -hankkeen
aikana. Olen pyrkinyt kiteyttämään opettajien,
opiskelijoiden ja työelämän edustajien kanssa
käytyjen reflektioivien keskustelujen synnyttämiä
näkökulmia. Hankkeessa avataan ammattikorkea-
koulupedagogiikan viitekehyksessä tutkimus- ja
kehittämistoiminnan ja opetuksen keskinäistä
suhdetta ja etsitään toimintaan uudenlaisia pe-
dagogisia innovaatioita. Pyrkimyksenä on monia-
laisessa pilottiryhmässä etsiä ja tunnistaa niitä
pedagogisia elementtejä, jotka ovat merkityksel-
lisiä opiskelijan tutkimus- ja kehittämistoimin-
nassa oppimisen kannalta. Näiden pohjalta on
tarkoitus kehittää koko ammattikorkeakouluun
tutkimus- ja kehittämistoiminnan ja opetuksen
integroivia oppimisympäristöjä ja niissä tapahtu-

¹ Tutkimus- ja kehittämistoiminta on Ammattikorkeakoululain (351/2003) mukaan keskeinen osa ammattikorkeakoulujen toimintaa kahden muun perustehtävän, opetuksen ja aluekehityksen, lisäksi. Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellutusten löytämiseksi. Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoimintaa selvittänyt työryhmä määrittelee ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminnan työelämän tarpeista lähteväksi soveltavaksi tutkimukseksi ja kehittämistoiminnaksi (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 7:2004). Sen synonyymina käytetään tutkimus- ja kehitystoiminnan ja tutkimus- ja kehitystyön käsitteitä.

² Integratiivinen oppimisympäristö-käsitteen Suomeen lanseeranneet Fränti ja Pirinen (2005) viittaavat sillä Laurea-ammattikorkeakoulussa tilaan, eräänlaiseen luovaan ongelmanratkaisuympäristöön, jossa työelämän edustajat, opettaja ja opiskelijat kohtaavat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Oppilaitoksessa toteutetaan laajasti pedagogista toimintamallia ”Learning by Developing” eli tutkivaa oppimista kehittämishankkeissa, integratiivisten oppimisympäristöjen toimiessa innovaatioympäristönä, joka paitsi tukee tutkimus- ja kehittämishankkeita että edistää opiskelijoiden asiantuntijaksi oppimista (Fränti & Pirinen 2005).

vaan opetus- ja oppimistoimintaan oppimisprosessimalli. Pedagogisessa kehittämishankkeessa ei ole siten kysymys minkään valmiin teoreettisen sovelluksen käyttöönotosta. Pikemminkin on kysymys siitä, että työelämässä tapahtuvaa oppimista koskevat näkemykset muodostavat pedagogisen viitekehysten, jonka puitteissa kokeillaan ja kehitetään Mikkelin ammattikorkeakouluun sopivaa toimintamallia.

Keskustelu uudenlaisten, autenttisuuteen pyrkivien pedagogisten ratkaisujen käyttöönotosta koulutuksessa kiinnittyy korkeakoulutuksen yhteiskuntasuhteen muutokseen. Miten oppilaitoksissa ja käytännön kentillä toimitaan ja miten vuorovaikutus eri kenttien välillä rakentuu? Asiantuntijuuden rakentumisen näkökulmasta kysymys on ennen kaikkea pedagoginen. Miten käytännön kokemuksen kautta hankittu osaaminen integroituu koulutuksessa hankittavaan teoreettiseen tietoon? Integraatiivisten oppimisympäristöjen kehittäminen tarjoaa yhden tulokulman koulutuksen ja työn välisten suhteiden pedagogiseen jäsentämiseen sekä ammatillisen asiantuntijuuden edistämiseen oppimisyhteiskunta-ajattelun viitekehyksessä.

Integraatiivisen oppimisympäristön rakentuminen

Ammattikorkeakoulujen alkutaipaleella 1990-luvulla korostettiin *työelämälähtöisyyttä* eli työelämän tarpeiden ja vaatimuksen huomioimista koulutuksessa. 2000-luvun keskusteluissa käsite on kääntynyt *työelämäläheisyydeksi*. Näin on korostettu ammattikorkeakoulujen työelämää ja ammatteja kehittävää luonnetta, osallistumista voimakkaammin työelämän organisaatioiden toiminnan analyysiin ja kehittämiseen. Ammattikorkeakoulun roolin on katsottu – tai ainakin odotettu – muuttuneen kehittämiskumppanista aktiiviseksi uusien avausten tekijäksi, työelämän muutospyrkimysten tukijaksi samoin kuin aluekehityksen moottoriksi. Tällainen kollektiivisen muutosagentin (ks. Launis & Engeström 1999; Lambert 2004, 105) rooli on edellyttänyt ammattikorkeakoululta kuitenkin uusien, työelämän kehittämiseen soveltuvien välineiden kehittämistä. Yksi tällainen väline on löytynyt ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnasta, jonka avulla ammattikorkeakoulut paitsi tuottavat uutta tietoa työelämästä ja ammatillisesta asian-

tuntijuudesta myös tukevat alueellista kehitystyötä. Samalla tutkimus- ja kehittämistoiminta on tuonut uudella tavalla työelämän autenttisuuden ammattikorkeakouluun, helpottaa kohtaamista ja osallistumista kehittämisverkostoihin.

Tutkimus- ja kehittämistoiminta rakentuu ammattikorkeakoulun ja työelämän väliselle *rajavyöhykkeelle* integroiden molempien toimintajärjestelmiä. Rajavyöhyke laajentaa raja-käsitteen tarkastelua tuomalla esille sen kompleksisen tilan, joka vallitsee eri toimintajärjestelmien välillä. Rajavyöhykettä voidaan kuvata myös ei-kenenkään-maaksi, jonne erilaiset asenteet, normit ja tavat heijastavat. (Konkola 2003, 27.) Rajoja ei pidä tulkita esteenä sinänsä, vaan niitä voidaan pyrkiä ylittämään eri tavoin.

Rajojen ylitys voi tapahtua kahdella tavalla (ks. Wenger 2000, 236–237). Ensinnäkin ihmisten kautta (*brokering*), jolloin yksilöt toimivat välittäjinä yhteisöjen välillä. He voivat tuoda mukanaan uusia käytäntöjä. Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen opettajat ovat perinteisesti liikkuneet työelämässä, suorittaneet siellä työelämäjaksojaan ja tehneet opinnäytteitään työelämään ja työelämästä. Myös opiskelijat ovat ylittäneet rajoja harjoitteluiden ja työelämäläheisten opinäytetöiden avulla. Tällainen rajanylittäminen ei ole kuitenkaan aina ollut vuorovaikutuksessa tapahtuvaa (*boundary interactions*), jaettujen toimintojen, kuten rutiinien sekä toimintaproseduurien kautta ilmenevää. (Hakkarainen 2000, 94.)

Tutkimus- ja kehittämistoiminta voidaan sen sijaan nähdä tällaisena vuorovaikutteisena rajanylitysvälineenä. Sen lisäksi tarvitaan kuitenkin sellaisten kohtaamispaikkojen suunnittelua, joissa mainittujen rajanylitysvälineiden yhteinen kehittäminen mahdollistuu. Tällaisia kohtaamispaikkoja tutkimus- ja kehittämistoiminnassa ovat esimerkiksi verkostoissa toteutettavina palvelu- ja aluekehityshankkeet, kehittämislaboratoriot, tutkimusinstituutit tai työelämän tarpeisiin vastaavat osuuskunnat (ks. Salminen & Kajaste 2005). Nämä voidaan nähdä toimintajärjestelmien välille muodostuvina vuorovaikutuksen areenoina eli rajanylityspaikkoina, joissa toimintajärjestelmien rajoja voidaan ylittää. Rajanylityspaikoilla kaikkien kehittämistyössä mukana olevien äänet ovat kuuluvissa ja keskustelu myös tuottaa uusia ratkaisuja (Lambert 1999).

Molemminpuoliseen oppimiseen tähtäävä rajavyöhyketoiminta voidaan avata myös opiske-

lijoille. Myös opiskelijat voivat toimia rajanylittäjinä silloin, kun he esittävät uusia, vaihtoehtoisia ratkaisumalleja käytännön ongelmiin tai tuovat esille koulussa oppimaansa uutta teoreettista ja tutkimuksellista tietoa. Ongelmana on ollut, että tutkimus- ja kehittämishankkeen alkuperäistarkoitus ei ole olla oppimisympäristö. Rajanylittämisen tai sosiaalisten siirtymien tuomaa mahdollisuutta ei siksi ole aina tietoisesti rakennettu esimerkiksi työelämähankkeisiin eikä opiskelijoita ole valmennettu rajanylittäjiksi. (Konkola 2003.) Tutkimus- ja kehittämistoimintaan osallistumisen ja rajavyöhyketyöskentelyn täytyy opiskelijan näkökulmasta olla kuitenkin ensisijaisesti oppimisprosessi. Opiskelijoiden voivat osallistua rajavyöhyketoimintaan joko rajatumpien rajakohteiden (oppimistehtävät) tai rajanylityspaikoissa toimimisen (hankkeet) kautta. Tämä edellyttää rajanylityspaikkojen pedagogista suunnittelua, niiden opinnollistamista integratiiviseksi oppimisympäristöiksi.

Integratiivisen oppimisympäristön pedagogiset lähtökohdat

Oppimisen tavoite ja ympäristö

Oppimisen lähtökohdaksi integratiivisessa oppimisympäristössä on toiminnan kohteellisuus ja autenttisuus. Kysymys ei ole työelämää peilaa- vien oppimistehtävien tai -casejen rakentamista opiskelijoiden opiskeltaviksi, vaan ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoimintaan kytkeytyvänä oppiminen rakentuu aidolle työelämän kehittämistarpeille ja ongelmatilanteille (Salminen & Kajaste 2005). Tutkimus- ja kehittämishanke ei lähtökohtaisesti kuitenkaan ole vain ongelmanratkaisuprosessi, vaan tavoitteena on uudistaa ja kehittää ammatillista tietämystä. Työelämän autenttisten kehittämistarpeiden ottaminen opiskelijoiden oppimisen lähtökohdaksi edellyttää sitä, että oppimisen tavoitteena on myös uuden tiedon tai toimintakäytännön tuottaminen (ks. Sjöblom 2001, 74). Yrjö Engeström

(1987) on kutsunut transformatiiviseksi oppimiseksi tällaista oppimista, jossa korostuu uuden tiedon luominen ja uusien käytäntöjen kehittäminen ja joka jäsentää ja laajentaa oppilaitoksen ja työelämän yhteisöjen työn kohteita.

Toisaalta rajavyöhykkeellä tapahtuvaa ja rajanylityspaikkojen kautta konkretisoituvaa toimintaa voidaan jäsentää myös *ekspansiivisesta oppimisesta* ja edellä *kehittävästä transferista käsin*. Tämä näkökulma korostaa opiskelijoiden oppimisen ohella myös muiden osapuolten oppimista³. Kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriaan ja ekspansiivisen oppimisen malliin pohjautuva kehittävä siirtovaikutuksen malli (Engeström 1998) nostaa esiin organisaatioiden välisillä rajapinnoilla tapahtuvia moniäänisiä neuvotteluita ja yhteistoiminnallisia kehittämishankkeita. Ekspansiivisen oppimisen ja kehittävä transferin yhteistyössä sekä oppilaitos että työelämän organisaatio oppivat dialogissa. Tällöin kyse ei ole pysyvän ja muuttumattoman tiedon siirrosta vaan aktiivisesta tietojen ja taitojen muokkaamisesta (Lambert 2003). Ammattikorkeakoulun ja työelämän suhdetta tutkimus- ja kehittämistoiminnassa tulee tarkastella siten oppimiskumppanuutena, jolloin tutkimus- ja kehittämistoiminnan tavoitteena on aikaansaada lisäarvoa kumppanuussuhteen molemmille osapuolille.

Viime vuosina oppimisen kontekstisidonnaisuutta on korostettu voimakkaasti. Koulun oppimisen ja työssäoppimisen eroa on jäsennetty lähinnä erona kahden kulttuurin välillä. Koulu ja työpaikka ovat kuitenkin *erilaisia konteksteja oppimiselle ja niillä on erilaiset tavoitteensa, toimijansa ja traditionsa*. (Tynjälä & Collin 2000, 297.) Jos oppimista tarkastellaan kognitiivisena tiedon hankinnan prosesseina tai osallistumisena yhteisön toimintaan, kouluoppimisen ja työssäoppimisen prosessit ovat luonteeltaan samantaisia. Sekä työssä että koulutuksessa oppijan kognitiiviset mekanismit toimivat samalla tavoin ja molemmissa ympäristöissä oppijat sosiaalisu- vat yhteisönsä käytäntöihin.

³ Ekspansiiviseen oppimiseen (Engeström 1987) perustuva kehittävä siirtovaikutus eroaa aikaisemmista siirtovaikutustulkinnosta siinä että se, mikä siirtyy, ei ole pelkästään tieto tehtävästä tai tilanteesta toiseen tai yksilö, joka liikkuu eri kontekstien välillä, vaan uusi työtapana ja yhdessä tuotetut uudet ratkaisut. Integratiivisissa oppimisympäristöissä kehittävä siirtovaikutuksen lähtökohdaksi ovat työelämästä nousevat kehittämistarpeet joiden ratkaisemiseen opettajat ja opiskelijat osallistuvat työelämän edustajien kanssa. Ongelmanratkaisu- ja oppimisprosessin keskiössä on viime kädessä ajattelun merkitysrakenteiden muuttamisen ohella toimintakäytäntöjen muuttaminen.

Työpaikalla kontekstina voi olla itse työtoiminta, työyhteisö ja organisaatio (Heikkilä 2006, 49). Integraatiivisessa oppimisympäristössä oppimisen kontekstina eivät välttämättä ole institutionalisoidut yhteisöt, kuten esimerkiksi työharjoittelussa, vaan erilaisten kehittämistarpeiden ympärille rakentuneet joustavat, tilapäisetkin, yhteisöt, verkostot ja kontekstit ja siellä tapahtuva yhteistoiminta. Integraatiivista oppimisympäristöä auttaa siten jäsentämään *oppimisen tilan*-käsite (ks. Heikkilä 2006), millä yhä vahvemmin korostetaan oppimista kontekstisidonnaisena tapahtumana. Fyysisten tilojen ohella merkittäviä ovat oppimisen sosiaaliset ja mentaaliset tilat. Tilan käsite muuttaa ajattelun painopistettä niin, että kyse ei ole jostakin ulkopuolella olevasta ympäristöstä, vaan tarkastelun kohteena ovat eritasoisten ja erityyppisten prosessien leikkauspisteet. Näin on mahdollista katsoa myös yksilön tilaa ja mielen tilaa, jota oppimisen mahdollistuminen edellyttää. Se on mukana samalla tavalla kuin yhteisön ja organisaation oppimiselle tuottamat tilat. (Heikkilä 2006, 283.)

Oppimisprosessissa teoria ja käytäntö sulautuvat toisiinsa. Integraatiivinen oppimisympäristö rakentuu erilaisten oppimisympäristöjen vuorovaikutusta tukevalle oppimisajattelulle. Työssä oppimista ja luokkahuoneoppimista ei kategorisoida omiksi, toisilleen vastakkaisiksi ”käytännön” ja ”teorian” oppimisympäristöiksi. (vrt. Flanagan ym. 2000.) Työelämän kehittämishanke ei siten ole teorian harjaannuttamisen ympäristö, vaan areena, jossa teoria ja käytäntö limittyvät tutkivaksi ja kehittäväksi työotteeksi työelämän kehittämishaasteisiin vastattaessa. Työkokemuksesta oppiminen tapahtuu ja opiskelija kehittyä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Vertikaalisella kehityksellä viitataan opiskelijan käsitteelliseen yleistämiskyvyn kehittymiseen. Horisontaalisella oppimisella puolestaan tarkoitetaan sitä oppimista, mikä tapahtuu siirryttäessä ympäristöstä toiseen (ks. Guile & Griffiths 2001.)

Oppimisen luonne

Integraatiivisessa oppimisympäristössä tapahtuvan oppimisen yhteisöllistä luonnetta voidaan jäsentää *osallistumismetaforan* (ks. Sfard 1998) avulla. Oppiminen ymmärretään tällöin tilannesidonnaisena osallistumisena toisin kuin *omaksumismetaforan* kuvaamassa oppimisen kognitiivisia prosesseja

korostavassa suuntauksessa. Opiskelija ei osallistu ainoastaan työhön tai työympäristöön, vaan nimenomaan yhteisöön ja sen toimintakäytäntöihin. Oppiminen nähdään toiminnallisena vuorovaikutussuhteena, jossa ymmärrys ja kokemus kietoutuvat toisiinsa ja jossa oppiminen perustuu yhteisen toimintakontekstin ohella työelämän edustajien, opiskelijoiden ja opettajien kohtaamiselle, dialogisuudelle ja reflektiivisyydelle (Lave & Wenger 1991; Tuomi-Gröhn 2000). Tässä mielessä oppimisympäristön sijasta voidaan puhua myös oppimisyhteisöstä ja opettamisen sijasta oppimiskumppanuudesta. Yhteisöllisessä oppimisessa myös oppimisen fokus siirtyy yksilön koulutustarpeista ja kompetensseista yhteisöjen oppimistarpeisiin yli organisaatioiden rajojen (ks. Toiviainen & Hänninen 2006, 237).

Nyky päivän näkemys asiantuntijaksi oppimisesta painottaa, että tiedon oppiminen ja tiedon käyttäminen eivät ole erillisiä prosesseja, vaan ne ovat yhtä ja samaa prosessia. Oppiminen on tilannesidonnaista ja sitä tapahtuu työssä ja työn kautta osallistumalla yhteistoiminnallisesti esimerkiksi erilaisissa verkostoissa aitoihin toimintakäytäntöihin (Saurio & Heikkinen 2004, 18–19; Lave & Wenger 1991; Tynjälä & Collin 2000). Asiantuntijan on pystyttävä ylittämään organisatorisia rajoja (Helakorpi 2005, 84). Kai Hakkarainen (2000) puhuu *hybridisesta* asiantuntijuudesta, joka syntyy kun yksilöt ylittävät osaamisen rajoja intensiivisessä vuorovaikutuksessa.

Ajatus yhteisöstä oppimisen ympäristönä ei kuitenkaan ole uusi. Esimerkiksi Etienne Wenger (1998) on käyttänyt rajapinnalle syntyvästä, usein epävirallisesta yhteisöstä käsitettä käytännön yhteisö (*community of practice*). Käytäntöyhteisöajattelussa sekä siihen kytkeytyvässä oppimisen sosiaalisessa teoriassa yksilölliset ja sosiaaliset prosessit kietoutuvat toisiinsa. Käytäntöyhteisöissä kohtaavat käytäntö ja teoria, ajatukset ja todellisuus sekä puhe ja toiminta. Oppiminen nähdään olennaisena osana jokapäiväisiä toimintoja ja se toteutuu erilaisiin yhteisöjen ja organisaatioiden toimintaan osallistumisen kautta. Käytäntöperustaisen lähestymistavan periaatteen mukaisesti tieto määrittäytyy situationaaliseksi ja on suhteessa kulloinkin kyseessä olevaan kontekstiin. Käytännön yhteisössä oppimisen tukeminen tapahtuu asteittain syvenevän osallistumisen kautta. Prosessiin osallistuvat omak-

svat asiantuntijoiden hiljaista tietoa yhdessä tekemisen kautta.

Käytäntöyhteisöt, siten kuin Jean Lave ja Wenger (1991) ne hahmottavat, ovat luonteeltaan hitaasti muuttuvia ja siksi keskeiseksi muodostuu toimintaa ylläpitävän yhteisen tiedon merkitys paikallisessa ongelmanratkaisussa ja ammattiin sosiaalistumisessa. Integratiivinen oppimisympäristö on kuitenkin luonteeltaan erilainen. Se on pikemminkin innovatiivinen tietoyhteisö, jossa haasteena on uuden tiedon luominen. Uuden tiedon avulla pyritään toteuttamaan sellaisia sosiaalisia muutoksia ja innovaatioita, jotka auttavat ylittämään nykyisten toimintakäytäntöjen rajoitukset (ks. Hakkarainen ym. 2003).

Integratiivisen oppimisympäristön avulla voidaan siirtää yksilöllistä suoriutumista painottavan oppilaitoksen raja-aitoja työelämän yhteisölliseen tietämiseen pohjautuvan asiantuntijakulttuurin suuntaan. Oppimisen situaatioteorioissa huomio onkin kohdentunut juuri siihen, miten vuorovaikutuksellisissa prosesseissa opitaan osallistumalla aitoihin toimintakäytäntöihin. Huomiota kiinnitetään myös siihen, miten osallistumisen aitoon työelämän toimintakulttuuriin ja sen käytäntöihin edistää asiantuntijuutta. Lisäksi on tarkastelu yhteisöllisen oppimistoiminnan myötävaikutusta oppijan kehittymiseen entistä tehokkaammaksi osallistujaksi tavoiteltavissa sosiaalisissa käytänteissä ja miten hän kehittyy identiteetiltään päteväksi ja vastuulliseksi oppijaksi (Wenger 1998; ks. Myös Hulkari 2006, 30).

Jos sitoudutaan pelkkään situationaliseen lähestymistapaan, yksilöllisen oppimisen suhde yhteisölliseen oppimiseen jää ohueksi. Situaationalisen oppimisen heikkoutena onkin se, että se on altis tarkastelemaan oppijaa vain alisteisena suhteessa työyhteisöön. Vaikka oppiminen kytkeytyy läheisesti toimintaympäristöön, se on integratiivisessa oppimisympäristössä kuitenkin myös yksilöllinen ja henkilökohtainen prosessi. Kuten Charles Handy (1989, 50) osuvasti toteaa, oppiminen ei ole sitä, että selvittämme, mitä muut tietävät, vaan sitä, että ratkaisemme omia ongelmiamme omia tarkoituksiamme varten kyselemällä, ajatteleamalla ja kokeilemalla, kunnes ratkaisusta tulee osa elämäämme. Siten työelämässä oppimisen erityispiirteiden ymmärtämiseksi tarvitaan myös kognitiivista näkökulmaa, joka ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen ja käsit-

teellisen ymmärryksen tukeminen. Hakkarainen, Sami Paavola ja Lasse Lipponen ovat nostaneet edellä mainittujen omaksumis- ja osallistumismetaforien rinnalle *tiedonluomismetaforan*, jossa oppiminen nähdään sekä yksilöllisenä, käsitteellistä tietoa hyödyntävänä prosessina että yhteisöllisenä, osallisuutta korostavana prosessina.

Integratiivisessa oppimisympäristössä oppiminen on luonteeltaan myös kokemuksia reflektointia, millä tarkoitetaan tässä paitsi toiminnan sisällön ja prosessin reflektointia myös taustalla vaikuttavien arvojen, uskomusten ja tietorakenteiden kriittistä tarkastelua (ks. Mezirow 1991). Työelämän kehittämishankkeessa tapahtuva oppiminen perustuu kokemukselliselle oppimiselle, jossa lähtökohtana ovat toiminnassa, tekemällä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa hankitut oma-kohtaiset kokemukset. Kokemukset yksinään – tai mitkä tahansa kokemukset – eivät johda oppimiseen. Tekemällä oppiminenkin johtaa vain harvoin olennaisiin muutoksiin ajattelun ja asiantuntijuuden kehittämisessä. Integratiivisessa oppimisympäristössä merkityksellistä on toiminnan reflektiivisen tarkkailun rakentaminen, mikä on Antti Kaupin (2004, 192–193) mukaan enemmän kuin oman toiminnan tarkastelua. Reflektiivisyyden tulee ulottua käytännön toimintaympäristöistä niiden taustalla olevien systemaattisten prosessien jäljittämiseen.

Reflektiivinen ote on luontevasti läsnä integratiivisessa oppimisympäristössä, rakentuuhan tutkimus- ja kehittämistoiminta työelämän toiminta- ja työkäytäntöjen kriittiseen tarkasteluun ja muuttamiseen. Eri toimintajärjestelmien välisissä yhteisissä kehittämisprojekteissa usein kyseenalaistetaan olemassa olevia käytäntöjä. Tästä alkaa ekspansiivinen oppiminen. Kyseenalaistaminen voi aiheuttaa nykytilan uudelleenarvioinnin ja ristiriitojen analysoinnin ja edelleen johtaa uudenlaisen, kehittyneemmän toimintamallin käyttöönottoon (Engeström 1998, 87).

Integratiivisen oppimisympäristön haasteet opetuksen suunnittelulle ja toteuttamiselle

Työelämän ja koulun toimintajärjestelmien välillä olevat rajat voivat heikentää osallistumista, yhteistyötä tai syntyvien uusien ratkaisujen siirtymistä yhteisöstä toiseen tai edes yhteisön omaan arkeen (Lambert 2004, 106). Rajojen ylittymisen

keskeiset kysymykset liittyvät ensinnäkin organisaatioiden omiin toimintakulttuureihin. Esimerkiksi ammattikorkeakouluissa tutkimus- ja kehittämistoiminnan aikataulu ei useinkaan noudata opettajien työaika- ja lukuvuosisuunnittelua, jota tehdään pidemmällä aikavälillä, ja monesti varsin joustamattomasti. Hankkeiden suunnittelu- ja käynnistysprosessien vuoksi niitä voi tällöin olla käytännössä mahdotonta integroida opetukseen. Myös opetussuunnitelmia sekä lukujärjestyksiä on tarkasteltava uudesta näkökulmasta. Työelämän kehittämistarpeet eivät välttämättä ole palautettavissa yksittäisiin opintojaksoihin, vaan vaativat siirtymistä laajempiin, teema- ja ilmiölähtöiselle opetukselle rakentuviin opintokokonaisuuksiin. Lukukauden tai jopa lukuvuoden mittainen osallistuminen hanketyöhön edistää sitoutumista sekä opiskelijan että työelämän edustajien osalta. Näin opiskelija saa myös mahdollisuuden kasvaa uudenlaiseen rooliin ja edetä hankkeen aikana noviisista kehittämiskumppaniksi.

Suosituksukset – jopa vaatimukset – työelämäperustaisesta oppimisesta ovat sekä toisen asteen ammatillisessa että ammattikorkeakoulutuksessa suuret. Tämä on johtanut myös hätäisiin pakkoratkaisuihin ja näennäisten työssä oppimismahdollisuuksien avaamiseen opiskelijoille. Useat tutkimukset (mm. Helle ym. 2004, 271; Kaarevirta 2004; Rissanen 2004) kuitenkin osoittavat, että opiskelijoiden ottaminen mukaan tutkimus- ja kehittämistoimintaan ei itsessään edistä ammatillisen asiantuntijuuden rakentamista. Esimerkiksi harjoittelut, opinnäytteet tai yksittäiset opintojaksot eivät vielä riitä. Hankkeistetussa opetuksessa oppimisprosessin suunnittelu ja ohjaus nousee keskeiseen rooliin. Opiskelijan oppimista integratiivisessa oppimisympäristössä tulee ohjata sellaisella pedagogisella ohjausprosessimallilla, jossa tavoitteen asettelussa, ohjauksessa ja arvioinnissa huomioidaan integratiivisen oppimisympäristön erityispiirteet. Opettajan tehtävänä on ohjata oppimisprosessia siten, että opiskelija kykenee sen aikana hyödyntämään tiedon eri lajeja.

Vaikka tutkimus- ja kehittämistoimintaan integroitu opetus ei automaattisesti tarkoita uudenlaisia opetusmenetelmiä, se näyttää mahdollistavan erilaisia tutkivaan oppimiseen (ks. Hakkarainen ym. 1999) liittyvien menetelmien soveltamista. Joka tapauksessa opettaja joutuu

opetuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa pohtimaan monia tavanomaisia kysymyksiä uudesta näkökulmasta. Miten opintojakson tavoitteet ja sisällöt muokataan hankkeeseen sopiviksi vai rakennetaanko opetus hankkeesta käsin? Mitä perusvalmiuksia opiskelija tarvitsee ennen integratiiviseen oppimisympäristöön siirtymistä? Miten integratiivisen oppimisympäristön laatu varmistetaan? Miten lähiopetus ja työskentely kentällä limitetään ja miten opiskelijan työ määrä lasketaan? Miten, kuinka paljon ja kenen toimesta opiskelijoita ohjataan prosessin aikana? Miten opittua arvioidaan ja ketkä arviointiin osallistuvat?

Työelämähankkeissa tapahtuvan oppimisen arviointiin on kiinnitetty aiemmissa tutkimuksissa huomiota. Sekä arvioinnissa, teorian ja käytännön nivomisessa sekä oppimisen reflektoinnissa olisi varmasti apua oppimispäiväkirjojen ja -tehtävien sekä arvioviin ja oppimisen tunnistamiseen tähtäävien palautekeskustelujen hyödyntämisestä ja jaksottamisesta. Tässä on vielä paljon kehittämisen varaa. Parhaimmillaan oppimistehtävät palvelevat kehittävää siirtovaikutusta. Esimerkiksi Pirjo Lambert (2001) tuo esille, että oppimistehtävät ovat perinteisesti opettajien laatimia ja ne palvelevat usein yksittäisille opiskelijoille asetettujen oppimistavoitteiden saavuttamista. Kaikille opiskelijoille yhteisen oppimistehtävän avulla voidaan kuitenkin tuottaa innovatiivista oppimista opiskelijoiden, oppilaitoksen ja työelämän yhteistyönä. Myös Riitta Konkola (2002) on tarkastellut oppimistehtäviä koulun ja työn välisinä rajakohteina ja kehittävän siirtovaikutuksen välineinä. Irma Gerstenmaierin (2003) kokeilussa oppimistehtävät toimivat rajakohteina eli välineinä, joiden avulla opiskelijat tutkivat työtä ja tunnistivat työpaikan henkilöstön kanssa yhteistoiminnallisesti kehittämisen kohteita.

Uudenlaisten oppimisympäristöjen kehittäminen edellyttää myös opettajien työnkuvan ja osaamisen tarkastelua uudesta näkökulmasta. Opettajan työssä on tapahtunut suuria muutoksia, ja työn luonne ja rooli ovat muuttuneet niin määrällisesti kuin laadullisestikin (mm. Helakorpi 2001). Integratiivisen oppimisympäristön rakentaminen korostaa asiantuntijuutta yksittäisen opettajan osaamisen sijasta horisontaalisena, verkostojen ja organisaatioiden kykynä ratkaista yhdessä uusia ja muuttuvia ongelmia. T&K-hankkeissa oppimisen tukeminen ja ohjaaminen

perustuu *jaetun asiantuntijuuden ja osallistuvan ohjauksen periaatteeseen*. Työelämähankkeessa opettajasta tulee oppija muiden yhteistyökumppaneiden tapaan. Valmista lopputulosta on mahdollonta tietää, eikä käynnissä olevaa prosessia voi ennustaa. Tämä yhteistyö mahdollistaa opettajan omien rajojen rikkomisen ja uudenlaiseen opettajuuteen kasvamisen. Samalla paljastuvat myös oman osaamisen rajat, mikä muuttaa opettajan roolia – perinteisestihän opettaja tietää, mitä opiskelijan pitää osata ja oppia (ks. Lukkarinen 2001, 86; 92). Opettajat myös tarvitsevat tietoa, taitoja sekä opettaja- ja työelämäyhteisön tukea uuteen tehtäväänsä oppilaitoksen ja työelämän rajapinnalla liikkuvana muutosagenttina, kehittäjänä, ohjaajana ja valmentajana.

Yksi työelämäperusteisen opiskelun vaikeimmista puolista on se, että siinä ei toimita ensisijaisesti koulutuksen ehdoilla (Helle ym. 2004, 26). Integraatiivisella oppimisympäristöllä on siten kaksi roolia: oppimisen rooli ja työelämän kehittämistoiminnan rooli. Tällaisten kaksoisdosten olemassaolo johtaa mielenkiintoiseen kysymykseen. Miten toimia niin, että yhteisö, jossa on mukana sekä työelämän asiantuntijoita että noviisin roolissa toimivia opiskelijoita voi samanaikaisesti sekä toteuttaa työelämän kehittämistehtäväänsä että toimia oppimisympäristönä ohjaten aloittelijoiden taitojen kehittymisessä (ks. Hakkarainen ym. 1999, 146)? Toistaiseksi erilaisten kehittämishankkeiden opinnollistaminen ja opiskelijoiden ohjaaminen oppimis- ja kehittämistoiminnassa on ollut suurelta osin oppilaitoksen vastuulla. Myös työelämän yhteisöt voivat kuitenkin ehkäistä oppimisprosessien toteutumista. Työelämän sitoutuminen laajennettuun kehittämiskumppanuuteen on siis kriittinen tekijä. Niin ikään opiskelijoiden näkeminen sekä kehittämistoiminnan voimavarana että mahdollisena potentiaalisena työvoimana on jatkossa entistä keskeisempää.

Edellä kuvatun perusteella ei liene liioiteltua todeta, että koulutuksen ja työelämän yhteistyön kehittäminen edellyttää molemmilta toimintajärjestelmiltä suuria rakenteellisia, pedagogisia sekä toimintakulttuuriin liittyviä muutoksia. Asenteellinen muutoskaan ei ole merkityksetöntä. Viime kädessä rajojen ylittäminen rakentuu eri organisaatioiden yhteiselle halulle kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä, so-

vitella erilaisia näkökulmia, tulkita ja kääntää erilaisia käsitteitä ja kieltä sekä toimia joskus ristiriitaisissa tilanteissa (Wenger 1998).

Lopuksi

Integraatiivisen oppimisympäristön pedagoginen viitekehys avaa yhden näkökulman viimeaikaiseen keskusteluun asiantuntijaosaamista edistävästä oppimisympäristöistä (mm. Glaser 1999). Viime vuosina niin sanotun kouluoppimisen kritiikkiä on esitetty ainakin kahdelta suunnalta. Tiedon siirto-vaikutusta koskevissa keskusteluissa on esitetty, että opittu tieto ei siirry helposti edes koulun sisällä eri kontekstien välillä – ja vielä vähemmän koulusta työelämään. Näin koulun ja työelämän välille saattaa syntyä kaksi erillistä tietovarastoa, kun koulussa opittua ei osata hyödyntää työelämässä. Toiseksi esiin on enenevässä määrin tuotu ajatuksia siitä, että todellinen oppiminen tapahtuu usein jossakin muualla kuin luokahuoneessa. Nämä havainnot ovat johtaneet niin ammattikasvatukseen kuin korkeakoulutuksenkin kentällä tarkastelemaan oppimista työprosesseihin kytkeytyvänä ilmiönä, oppimisen laatua ja luonnetta työelämän kontekstissa sekä työelämää itsessään oppimisen kontekstina. Työntekijöiden informaalia oppimista työpaikan teknis-organisatorisissa ja sosio-kulttuurisissa oppimisympäristöissä tarkastelevan tutkimuksellisen tulokulman (Kallio 2000; Heikkilä 2006; Tikkamäki 2006) rinnalle on noussut ammatillisen toisen asteen koulutukseen kuuluvan työssäoppimisen tarkasteleminen koulutuksen järjestämismuotona ja opiskelumenetelmänä, työnopetuksen keinona (Hulkari 2006). Myös erilaiset korkeakouluopetukseen liittyneet työssä oppimisen mallit ovat herättäneet tutkimuksellista kiinnostusta (Hager 1998).

Työelämän nopea muutos ja sen asettamat vaatimukset asiantuntijuudelle ovat haastaneet myös ammattikorkeakoulut uudenlaisiin pedagogiin ja didaktisiin ratkaisuihin. Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnassa koulutuksen ja työn toimintaympäristöt integroituvat toisiinsa. Opiskelua integraatiivisessa oppimisympäristössä on mahdollista tarkastella koulutuksen ja työelämän rajavyöhykkeelle sijoittuvan asiantuntijaksi oppimisen edistämisen muotona.

Reflektiivisen ammatillisen osaamisen mahdollistamiseksi tutkimus- ja kehittämistoimin-

ta täytyy kuitenkin opinnollistaa esimerkiksi kehittämällä tutkimus- ja kehittämishankkeista integratiivisia oppimisympäristöjä, oppimisen ja kehittämisen mahdollistavia joustavia areenoita. Näillä areenoilla työelämän edustajat, opettaja ja opiskelijat kohtaavat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Toiminnan kohteellisuudelle, yhteisölliselle oppimiselle, kokemusten reflektiolle ja uuden tiedon tuottamiselle rakentuvan oppimisympäristön katsotaan mahdollistavan niin sanottu syväoppiminen. Lisäksi se avaa opiskelijoille mahdollisuuden hankkia sellaisia rajanylitystaitoja, jotka auttavat heitä käsittelemään vierasta, outoa ja ennestään tuntematonta uuden ympäristön työkohteissa ja sen vuorovaikutussuhteissa.

Oppimisen organisoinnin muotoina sosiaalista vuorovaikutusta, yhteistoiminnallisuutta ja tekemällä oppimista korostavat lähestymistavat eivät ole uusia. Oppimisen painopisteen siirtyminen tiedonhankintaprosessista kohti asiantuntijayhteisöön osallistumista edellyttää didaktisten periaatteiden rakentamista tiedonhallintaa sekä tiedon tuottamista ja reflektointia tukevaksi. Integratiivista oppimisympäristöä ei silti tule tarkastella kapeasti teorian ja käytännön integrointiin tai työelämä- ja projektityötaitojen opettamiseen tähtäävänä didaktisena ratkaisuna.

Pikemminkin kysymys on koulutuksen ja työelämän välisen rajavyöhykkeen hyödyntä-

misestä muutoksen, vuorovaikutuksen ja molemminpuolisen oppimisen mahdollisuutena. Pedagogisesti kyse on sellaisen oppimiskulttuurin luomisesta, jossa asiantuntijuuden eri elementit – formaali teoreettinen tieto, informaali käytännöllinen tieto sekä itsesäätelytieto osaaminen ja itsesäätelytaidot – sekä tiedon hankinta, osallistuminen toimintakulttuuriin ja uuden tiedon ja uudenlaisten käytäntöjen luominen voivat yhdistyä oppimisprosessissa (ks. Bereiter 2002; Tynjälä 1999). Tällaisen asiantuntijuuden edistäminen näyttää kiinnittyvän tulevaisuudessa yhä vahvemmin ammattikorkeakoulupedagogiikan ytimeen.

Työelämän tutkimisen ja kehittämisen sekä oppimisen yhdistäminen integratiivisessa oppimisympäristössä vaatii jatkossa entistä perusteellisempaa oppimiskäsityksen ja oppimiskontekstin pohdintaa. Koulutuksen ja työn rajapinnoille rakentuvana – usein verkostomaisena toimivana – integratiivinen oppimisympäristö muodostaa sellaisen jatkuvasti sykkivän ja muutoksessa olevan toimintaympäristön, jota perinteisten oppimisteorioiden avulla on vaikea selittää⁴. Voidaan ajatella, että rajoja ylittävän oppimisen moniäänisyys, jännitteisyys ja ristiriitaisuus tekevät siitä niin yllätyksellistä ja ainutkertaista, että valmiiden mallien sijasta tarvitaan tilanne- ja kontekstisidonnaisia pedagogisia sovelluksia (ks. Toiviainen & Hänninen 2006, 238).

⁴ Kauppi (2004, 199) on todennut, että suurin osa oppimisteorioista kohdentuu selittämään koulussa tapahtuvaa oppimista ja useimmat työssä oppimiseen liittyvät teoriat kuvaavat työssäoppimista varsin staattisessa ympäristössä ja niissä korostetaan oppimisen informaalisuutta, satunnaisuutta, prosessimaisuutta, kontekstisidonnaisuutta ja ei-tavoitteellisuutta (ks. Brown 1998).

Kirjallisuus

- AMMATTIKORKEAKOULULAKI 351/2003.
- BEREITER, C. (2002). *Education and mind in the knowledge age*. NJ: Erlbaum.
- BROWN, A. (1998). *Designing effective learning programs for the development of a broad occupational competence*. Teoksessa W.J. Nijhof & N.J. Streumer (toim.) *Key qualifications in work and education* (s. 165–186). Dordrecht: Kluwer.
- ENGSTRÖM, Y. (1998). *Kehittävä työntutkimus*. Perusteita, tuloksia, haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.
- ENGSTRÖM, Y. (1987). *Learning by Expanding. An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: Oriental-Konsultit.
- ETELÄPELTO, A. (1992). *Tulevaisuuden asiantuntijuuden kehittäminen*. Teoksessa J. Ekola (toim.) *Johdatusta ammattikorkeakoulu-pedagogiikkaan* (s. 19–41). Helsinki: WSOY.
- ETELÄPELTO, A. & LIGHT, P. (1999). *Contextual knowledge in the development of design expertise*. Teoksessa J. Bliss, P. Light & R. Säljö. (toim.) *Learning Sites* (s. 155–164). Oxford: Pergamon/Elsevier.
- FLANAGAN, K., BALDWIN, S. & CLARKE, D. (2000). *Work-based learning as a means of developing and assessing nursing competence*. *Journal of Clinical Nursing*, 9, 360–368.
- FRANTI, M. & PIRINEN, R. (2005). *Tutkiva oppiminen integratiivisissa oppimisympäristöissä*. BarLaurea ja REDLabs. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B10.
- GERSTENMAIER, I. (2003). *Orientaatioperustan rakentaminen oppimisen ja siirtovaikutuksen välineeksi verkossa*. Teoksessa P. Lambert & M-L. Iivonen (toim.) *Opettajat ja opiskelijat yhteisen tutkimuskohteen äärellä*. Kehittävää siirtovaikutusta koulun ja työn rajapinnoilla (s. 77–109). Helsinki: Helian julkaisusarja C, Ammatillinen opettajakorkeakoulu 6:2003.
- GLASER, R. (1999). *Expert Knowledge and Processes of Thinking*. Teoksessa R. McCormick & C. Paechter, C. (toim.) *Learning & Knowledge* (s. 88–102). London: Paul Chapman Publishing.
- GULE, D. & GRIFFITHS, T. (2001). *Learning through work experience*. *Journal of Education and Work*, 14, 113–128.
- GULE, D. & YOUNG, M. (2003). *Transfer and transitions in vocational education: some theoretical considerations*. Teoksessa T. Tuomi-Gröhn, & Y. Engeström (toim.) *Between education and work. New perspectives on transfer and boundary crossing* (s. 63–81). Oxford: Pergamon.
- HAGER, P. (1998). *Understanding workplace learning. General perspectives*. Teoksessa D. Boud (toim.) *Current Issues and New Agendas in Workplace Learning* (s. 31–46). Vancouver: Springfield.
- HAKKARAINEN, K. (2000). *Oppiminen osallistumisen prosessina*. *Aikuiskasvatus*, 20, 84–98.
- HAKKARAINEN, K., PAAVOLA, S. & LIPPONEN, L. (2003). *Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin*. *Aikuiskasvatus*, 23, 4–13.
- HAKKARAINEN, K., LONKA, K. & LIPPONEN, L. (1999). *Tutkiva oppiminen, älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen*. Helsinki: WSOY.
- HANDY, C. (1989). *The age of unreason*. London: Business Books Ltd.
- HEIKILÄ, K. (2006). *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena*. Tampere: Tampere University Press.
- HELAKORPI, S. (2001). *Koulun toimintakulttuurin muutos – kohti dialogista vuorovaikutusta*. *Kasvatus*, 32, 393–401.
- HELLE, L., TYNJÄLÄ, P. & VESTERINEN, P. (2004). *Työelämäprojekti oppimisympäristönä*. Teoksessa P. Tynjälä, J. Välimaa & M. Murtonen (toim.) *Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia* (s. 255–273). Jyväskylä: PS-kustannus.
- HERRANEN, J. (2003). *Ammattikorkeakoulu diskursiivisena tilana. Järjestystä, konflikteja jakaasta*. Joensuu: Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja 85.
- HULKARI, K. (2006). *Työssäoppimisen laadun käsite, itsearviointi ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan ammatillisessa peruskoulutuksessa*. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1163.
- KAARESVRTA, P. (2004). *Oppiminen työelämäprojekteissa. Ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden kokemukset työelämäprojekteissa oppimisesta*. Oulu: Oulun yliopisto.
- KALLIO, J. (2000). *Työpaikalla tapahtuva oppimis- ja koulutusprosessi*. Teoksessa P. Ruohotie, J. Honka & L. Mustonen (toim.) *Työssäoppimisen haasteet ammatikasvatukselle* (s. 29–40). Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu D: 126.
- KAUPPI, A. (2004). *Työ muuttuu – muuttuuko oppiminen?* Teoksessa P. Tynjälä, J. Välimaa, J. & M. Murtonen (toim.) *Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia* (s. 187–212). Jyväskylä: PS-kustannus.
- KINNUNEN, J. (2002). *Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystoiminta tekniikan alalla*. Teoksessa J-P. Liljander (toim.) *Omalla tiellä*. Ammattikorkeakoulu 10 vuotta (s. 236–255). Helsinki: Edita.
- KONKOLA, R. (2003). *Yhdessä kehittään – Koulutuksen ja työelämän yhteistyön haasteita*. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja, Sarja A: tutkimukset ja raportit 2.
- KONKOLA, R. (2002). *Rajavyöhyketoiminta työelämäyhteistyön ja kehittävän siirtovaikutuksen mahdollistajina ammatillisessa koulutuksessa*. Toimintaterapeuttikoulutuksen harjoittelun kehittämisen analyysi kehittävää työntutkimuksen lähestymistavan mukaan. Helsingin yliopiston Kasvatustieteellinen tiedekunta (lisensiaatintutkimus).
- LAFFEY, J., TUPPER, T., MUSSER, D. & WEDMAN, J. (1998). *A computer-mediated support system for project-based learning*. *Educational Technology, Research and Development*, 46, 73–86.
- LAMBERT, P. (2004). *Kehittävää siirtovaikutusta uusia välineitä rakentamalla*. Teoksessa H. Kotila & A. Mutanen (toim.) *Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu* (s. 102–127). Helsinki: Edita.
- LAMBERT, P. (2003). *Kehittävät siirtymät verkostossa*. Verkostoituneen tutkimus- ja kehitystoiminnan konseptin kehittäjä ammattikorkeakouluopetukseen. Teoksessa P. Lambert & M-L. Iivonen (toim.) *Opettajat ja opiskelijat yhteisen tutkimuskohteen äärellä*. Kehittävää siirtovaikutusta koulun ja työn rajapinnoilla (s. 7–50). Helsinki: Helian julkaisusarja C, Ammatillinen opettajakorkeakoulu 6:2003.
- LAMBERT, P. (2001). *Oppimistehtävät kehittävän siirtovaikutuksen tuottajina*. Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.) *Koulun ja työn rajavyöhykkeellä*. Uusia työssä oppimisen mahdollisuuksia (s. 96–147). Helsinki: Yliopistopaino.

- LAMBERT, P. (1999). *Rajaviiva katoaa. Lectio praecursoria. Aikuiskasvatus*, 19, 244–249.
- LAUNIS, K. & ENGSTRÖM, Y. (1999). *Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY.*
- LAVE, J. & WENGER, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.*
- LUKKARINEN, T. (2001). *Opettaja muutosagenttina ammatillisessa koulutuksessa. Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.) Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Uusia työssä oppimisen mahdollisuuksia (s. 67–95). Helsinki: Yliopistopaino.*
- MEZIROW, J. (1991). *Transformative Simensons of Adult Learning and Education. San Francisco: Jossey-Bass.*
- NUMMENMAA, A.-R. (2002). *Ammattikorkeakoulu oppimisympäristönä. Teoksessa J.-P. Liljander (toim.) Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulu kymmenen vuotta (s. 128–141). Helsinki: Edita.*
- OPETUSMINISTERIÖN TYÖRYHMÄMUISTIOITA JA SELVITYKSIÄ 2004:7. *Tutkimus- ja kehitystyö suomalaisissa ammattikorkeakouluissa. Helsinki: Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.*
- POIKELA, S. (2003). *Ongelmaperustainen pedagogiikka ja tutorin osaaminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press.*
- RISSANEN, R. (2003). *Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina. Fenomenografisia näkökulmia tradenomin opinnäytetyöhön. Tampere: Acta Universitatis Tampensis 970.*
- SALMINEN, H. & KAJASTE, M. (2005). *Laatua, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyskiköt 2005–2006. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto.*
- SAURIO, S. & HEIKKINEN, V.-M. (2004). *Ammattikorkeakoulujen T&K-toiminnan ja koulutuksen välinen vuorovaikutus: case-analyysi. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulun tutkimukset, Sarja A.*
- SFARD, A. (1998). *On two metaphors for learning and the dangers of choosing just one. Educational Researcher*, 27, 4–13.
- SJÖBLÖM, S. (2001). *Opiskelijat mukaan työelämän kehittämishankkeissa. Teoksessa M. Rökköläinen & I. Uusitalo (toim.) Työssäoppiminen ja ohjaus ammatillisissa oppilaitoksissa (s. 73–78). Helsinki: Tammi.*
- TIKKAMÄKI, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampere University Press.*
- TOIVIAINEN, H. & HÄNNINEN, H. (2006). *Lopuksi: rajoja ylittävän oppimisen haaste. Teoksessa H. Toiviainen & H. Hänninen (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet (s. 237–239). Jyväskylä: PS-kustannus.*
- TUOMI-GRÖHN, T. (2000). *Työssäoppimisen teoreettisia lähtökohtia. Aikuiskasvatus*, 20, 325–331.
- TYNJÄLÄ, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.*
- TYNJÄLÄ, P. & COLLIN, K. (2000). *Koulutuksen ja työelämän yhteistyö – pedagogisia näkökulmia. Aikuiskasvatus*, 20, 293–305.
- WENGER, E. (2000). *Communities of practice and social learning systems. Organization*, 7, 225–246.
- WENGER, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.*

Anna Kuokkanen & Hannele Seek
 Ihmissuhdekoulukunta
 – synty, sisältö ja perintö*

Artikkelissa käsitellään yhtä 1900-luvun merkittävää organisaatio- ja johtamisparadigmaa, ihmissuhdekoulukuntaa, sekä sen perintöä tieteellisessä keskustelussa. Tarkastelun kohteena on erityisesti koulukunnan tärkeimpien teoreetikkojen kirjoittamien teosten perintö viimeisen 50 vuoden aikana. Kysymme, ketä olivat ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoretikot, ja mitkä olivat heidän tärkeimmät teorianansa. Miten ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teokset ovat vaikuttaneet tieteellisessä jornaalikeskustelussa vuosina 1956–2005? Lisäksi tarkastellaan sitä, milloin ja mihin yhteiskunnalliseen tilanteeseen ihmissuhdekoulukunta syntyi. Tutkimusmenetelmänä käytetään systemaattisia kirjallisuushakuja kansainvälisestä Social Sciences Citations Index -tietokannasta sekä suomalaisista Arto-, Linda- ja Fennica-tietokannoista. Artikkelia varten on myös tutkittu ihmissuhdekoulukunnan teosten julkaisemista suomeksi. Yhteenvetona SSCI-tietokantaan tehtyjen hakujen tuloksista voidaan todeta, että ihmissuhdekoulukunnan teoreetikkojen teokset ovat jääneet elämään kansainväliseen keskusteluun monella tieteenalalla. Sen sijaan suomalaisten tietokantahakujen perusteella vaikuttaa siltä, että Suomessa ihmissuhdekoulukuntaan keskittyviä artikkeleita on julkaistu hyvin vähän. Siten ero kansainväliseen, ihmissuhdekoulukunnan osalta varsin vilkkaaseen keskusteluun on suuri. Tietokantahaut osoittavat myös, että yhtään ihmissuhdekoulukunnan pääteoksista ei ole käännetty suomeksi.

Johdanto

Tämän artikkelin tarkoituksena on esitellä yksi 1900-luvun keskeinen organisaatio- ja johtamisparadigma, ihmissuhdekoulukunta (*Human Relations movement*), sekä tarkastella sen perintöä tieteelliselle keskustelulle. Ennen ihmissuhdekoulukuntaa johtamista käsitelleet opit oli kehitelty teollisuuden ammattiteiden toimineiden piirissä.

Ihmissuhdekoulukunnan muodostumisessa oli uutta se, että akateemiset tutkijat loivat sen keskeiset käsitteet ja tekniikat ja antoivat näin sille tieteellistä arvovaltaa. (Guillén 1994, 60.) Tästä syystä on mielestämme kiinnostavaa tarkastella koulukunnan perintöä nimenomaan tieteellisessä keskustelussa.

* **Avainsanat:** ihmissuhdekoulukunta; johtaminen; organisaatioteoriat; historia.

Artikkelissa käsitellään ihmissuhdekoulukunnan perustaa ja sen keskeisten teoreetikkojen teosten perintöä viimeisen 50 vuoden aikana. Koulukunnan yleisesittelyn jälkeen tarkastellaan sitä, (1) milloin ja mihin yhteiskunnalliseen tilanteeseen ihmissuhdekoulukunta syntyi ja (2) keitä paradigmman tärkeimmät teoreetikot olivat ja mikä oli heidän teoreettinen kontribuutionsa. Tämän jälkeen tutkitaan paradigmman vaikutusta vastaamalla kysymykseen (3) miten ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot ja heidän teoksensa näkyvät tieteellisessä journalikeskustelussa vuosina 1956–2005.

Ihmissuhdekoulukunnan määrittely perustuu tässä artikkelissa muun muassa Stephen Barleyn ja Gideon Kundan (1992), Mauro Guillénin (1994), Eric Abrahamsonin (1997) sekä Daniel Wrenin (2005) kirjoituksissaan käyttämään tapaan jaotella johtamisoppien historia *paradigmoihin*. Guillénin (1994, 7–8) mukaan paradigmman voi määrittellä tietyn johtamisideologian ja siihen perustuvien tekniikoiden järjestelmäksi. Ideologialla tarkoitetaan johtamisteorioiden pohjalla piileviä oletettavia ja näkemyksiä niistä ongelmista, joita teoriat pyrkivät ratkaisemaan. Tekniikat puolestaan viittaavat teorioiden käytännön sovelluksiin, kuten konkreettisiin toimenpiteisiin ja toimintatapoihin organisaatioissa. (Guillén 1994, 7–8.) Barley ja Kunda (1992, 363) erottavat johtamisen historiassa viisi paradigmaa: teollisen parantamisen (1870–1900), tieteellisen liikkeenjohdon (1900–1923), ihmissuhdekoulukunnan (1923–1955), rakenneteoriat (1955–1980) ja kulttuurikoulukunnan (1980–). Vuosiluvut viittaavat paradigmojen vaikiutumiseen Yhdysvalloissa.

Tutkimusmenetelmänä käytetään systemaattisia kirjallisuushakua Social Sciences Citations Index -tietokannasta. SSCI-tietokannan avulla tarkastellaan sitä, miten paljon tieteellisissä artikkeleissa on viittauksia ihmissuhdekoulukunnan kirjoittajien teoksiin ja miten määrä on muuttunut ajanjaksolla 1956–2005. Viittausten lukumäärien tarkastelu perustuu oletukseen siitä, että viittausten määrä kertoo teoksen ja artikkelin vaikuttavuudesta tieteellisessä keskustelussa (Üsdiken & Pasadeos 1995, 508). Paradigman perintöä Suomessa selvitetään tekemällä systemaattiset kirjallisuushaut Arto- ja Fennica-tietokannoista, tutkimalla koulukunnan teosten ilmestymistä suomeksi sekä tarkastelemalla

suomalaista johtamisoppeja ja niiden historiaa käsittelevää kirjallisuutta.

Aihe on tärkeä ja kiinnostava, sillä ihmissuhdekoulukuntaa koskeva tutkimus on tähän asti ollut Suomessa varsin vähäistä. Ihmissuhdekoulukunnalla ei ole täällä ollut tukeaan valtiollisia rakenteita tai vahvoja instituutioita. Sen sijaan esimerkiksi rationalisointiliike ajoi 1900-luvun alkupuoliskolla tuotannon tehostamista ja muita tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita Suomessa. (Vartiainen 1994, 22–24; Michelsen 2001, 118–128.) Ihmissuhdekoulukunnan tutkimuksen vähäisyydestä kertoo myös se, että haut Arto- ja Fennica-tietokannoista esimerkiksi hakusanoilla ”ihmissuhdekoulukun?” ja ”human relations movement” eivät tuota tulokset yhtään suomalaista artikkelia. Kansainvälisessä keskustelussa ihmissuhdekoulukunta ja sen merkitys organisaatiotutkimuksessa on kuitenkin tunnustettu. Koulukunnan oppeja on myös tutkittu muun muassa useissa asialle omistautuneissa tutkimuslaitoksissa, kuten Tavistock Institute of Human Relationsissa Isossa-Britanniassa sekä Yalen ja Harvardin yliopistoihin perustetuissa suurissa tutkimusyksiköissä (Morawski 1986; O’Connor 1999).

Seuraavaksi kuvaillaan paradigmman pääpiirteitä ja yhteiskunnallista kontekstia, johon se syntyi Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa. Tämän jälkeen esitellään ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot ja heidän kontribuutionsa organisaatiotieteelle. Sitten esitetään viitetietokantahauissa käytetty menetelmä ja esitellään saadut tulokset ihmissuhdekoulukunnan perinnöstä tieteelliselle keskustelulle. Lopuksi tarkastellaan ihmissuhdekoulukunnan oppien omaksumista Suomessa sekä käsitellään ihmissuhdekoulukunnan merkitystä tänä päivänä.

Työn tehostamisesta sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kehittämiseen

Ennen ihmissuhdekoulukunnan syntyä tieteellisen liikkeenjohdon paradigma oli arvioinut työtä pitkälti tehokkuuden perusteella. Kaikissa suhteissa ihmissuhdekoulukunta ei edusta jyrkkää katkosta sitä edeltäneeseen paradigmaan. Molemmille yhteisiä tavoitteita olivat *tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen työpaikoilla sekä johtajan auktoriteetin legitimointi*. Molemmat opit myös pyrkivät tieteelliseen objektiivisuuteen ei-

vätkä juuri huomioineet organisaation toimintaympäristöä. (Guillén 1994, 9–12; O'Connor 1999; Huhtala 2000; Huhtala 2004.)

Tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan välillä oli kuitenkin myös tärkeitä eroja. Ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon soveltamaa työprosessin paloittelua pieniin osiin, ja pyrki päinvastoin laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja kierrättämään työtehtäviä. Työntekijöitä myös rohkaistiin aikaisempaa enemmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. (Morgan 1997, 34–36.) Ihmissuhdekoulukunta tarjosi ratkaisuja muun muassa työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen, konflikteihin sekä työntekijöiden matalaan työmoraaliin, joiden kaikkien nähtiin vaikuttavan negatiivisesti yritysten tuottavuuteen. Ongelmien yhtenä syynä pidettiin teollisuuden liian pitkälle edennyttä teknistymistä, jossa ei enää ollut tilaa yksilöllisyydelle, vaan työntekijöitä käsiteltiin pikemminkin koneen osina. (Guillén 1994, 12–13.) Rationalisoinnin nähtiin uhkaavan jo työntekijöiden hyvinvointia. Tieteellisen liikkeenjohdon ajama tuotannon tehostamisen ideologia alkoi joutua kritiikin kohteeksi, ja työelämään kaivattiin inhimillisempiä piirteitä. (Guillén 1994, 65–66; O'Connor 1999; Rose 1999, 59.)

Stephen Barleyn ja Gideon Kundan (1992, 363–364) mukaan normatiivinen ja rationaalinen ideologia ja retoriikka ovat vuorotelleet johtamisen historiassa. Rationaalista kontrollia ovat edustaneet tieteellinen liikkeenjohto ja rakenneteoreettinen koulukunta, jotka korostivat tehokkuutta. Ne näkivät organisaation eräänlaisena koneena ja työntekijän laskelmoivana toimijana, joka tavoittelee lähinnä taloudellista hyötyä. Ihmissuhdekoulukunta, kuten myös teollisen parantamisen oppi ja organisaatiokulttuuriteorian sijaan ilmentävät normatiivisen retoriikan, joka painottaa tehokkuuden sijaan yhteisöllisyyttä sekä työntekijöiden ja johtajan sitoutumista jaettuihin arvoihin. Näin niiden voidaan nähdä haastavan rationaalisen kontrollin ideologian. (Barley & Kunda 1992, 384.) Ihmissuhdekoulukunnan retoriset keinot muistuttavatkin Barleyn ja Kundan (1992, 365) mukaan monin tavoin 1800-luvun lopulla vaikuttaneen teollisen parantamisen retoriikkaa. Ihmissuhdekoulukunta pyrki kuitenkin teollista parantamista selvemmin työn-

tekijää huomioivaan toimintamalliin organisaation sisällä. Teollisen parantamisen aikakautenaan työnantajat olivat kohentaneet työntekijöiden elinolosuhteita myös työpaikan ulkopuolella. Tähän pyrittiin muun muassa tarjoamalla työntekijöille ja heidän perheilleen sosiaalietuuksia, kuten päivähoitoa ja kouluja sekä esimerkiksi kirjastoja ja muita vapaa-ajanviettomahdollisuuksia. (Barley & Kunda 1992, 366–368, 375.) Tuottavuuden parantamisen voidaan kuitenkin nähdä olevan niin rationaalisten kuin normatiivistenkin johtamisoppien tavoite (Barley & Kunda 1992, 389; Seeck 2007).

Ihmissuhdekoulukunta pyrki työpaikan ilmapiiriin ja sosiaalisten suhteiden vaikutuksen kartoittamiseen. Tämä toteutettiin muun muassa *haastattelujen, erilaisten kyselyjen, ryhmäkeskustelujen, työnohjauksen, roolileikkien ja psykodraaman* avulla. Työntekijöiden valinnassa painoutuivat fyysisten ominaisuuksien sijaan sosiaaliset taidot, asenteet, sopeutumiskyky sekä muut persoonallisuuden liittyvät tekijät. (Guillén 1994, 12–13; Abrahamson 1997, 498; Wren 2005, 323–327.) Ihmissuhdekoulukunnan oppien mukaan mahdolliset palkkakannustimet eivät määräydy koko henkilöstön suorituksen mukaan, vaan ovat pienryhmäperustaisia. Ihmissuhdekoulukunta ei kuitenkaan pidä palkkaa ainoana työntekijöitä motivoivana seikkana. Palkan lisäksi työntekijöille on tärkeää myös työn suhteen vakaus, työn tyydyttävyys sekä onnistumisista saadut tunnustukset. (Morgan 1997, 34–36.) Ihmissuhdekoulukunta näkee johtajan tehtävinä tasapainottaa työyhteisöä ja työntekijöiden välisiä suhteita sekä lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta työpaikalla (Guillén 1994, 12). Kriittisemmästä näkökulmasta tarkasteltuna ihmissuhdekoulukunnan tavoitteena on kuitenkin tieteellisen liikkeenjohdon tavoin löytää ”yksi oikea tapa” organisoida työntekoa (O'Connor 1999; Huhtala 2000; Humphreys 1998). Wrenin ja Ronald Greenwoodin (1998, 176) mukaan ihmissuhdekoulukunnan kontribuutio johtamiseen sekä organisaatio- ja johtamistutkimukseen on ollut se, että työntekijää ei enää nähdä ainoastaan taloudellisten kannustimien motivoimana. Työyhteisön, ryhmädynamiikan sekä yksilön psykologisten ja sosiaalisten ominaisuuksien merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille ja työn tuottavuudelle on näin tunnistettu.

Ihmissuhdekoulukunnan synty Yhdysvalloissa ja Iossa-Britanniassa

Ihmissuhdekoulukunnan ajatukset kehiteltiin suurimmaksi osaksi Yhdysvalloissa, mutta myös brittiläiset tukijat vaikuttivat paradigman muotoutumiseen (Guillén 1994, 227–229). Ensimmäiset työympäristön psykologisia vaikutuksia tarkastelleet tutkimukset tehtiin Iossa-Britanniassa ensimmäisen maailmansodan aikana (Rose 1999, 64–65; Väänänen 2006, 21). Paradigman läpimurto tapahtui kuitenkin Yhdysvalloissa. Siellä ihmissuhdekoulukunnan ajatteluperinteen tärkeänä käynnistäjänä toimivat 1920-luvulla tehdyt Hawthorne-tutkimukset. Tutkimusten ensimmäiset raportit julkaistiin 1930-luvun alussa. (Whyte 1991, 86–87; Barley & Kunda 1992, 373–374.) Näissä tayloristisessa työympäristössä tehdyissä kokeissa tunnistettiin ensimmäistä kertaa psykologisten tekijöiden vaikutus työtehoon – valaistuksen merkitystä tarkastelleen tutkimuksen yhteydessä (Wren 2005, 279–280).

Barleyn ja Kundan (1992, 372) mukaan ihmissuhdekoulukunnan syntyyn vaikutti Yhdysvalloissa ensimmäisen maailmansodan jälkeen alkanut pyrkimys kehittää työoloja ja -etuuksia, kuten lomaa, sairauslomia, työterveydenhuoltoa ja eläketurvaa. Myös kiinnostus työpsykologiaa ja ergonomiaa kohtaan oli tuolloin herännyt. Tämä loi tietä uudelle normatiivisen kontrollin ideologialle, joka oli aikaisempaa kiinnostuneempi työn psykologisista ulottuvuuksista ja ryhmien toiminnasta. (Barley & Kunda 1992, 372–373.)

Wren (2005, 391–393) näkee ihmissuhdeparadigman muodostumisen ja sen oppien omaksumisen taustalla Yhdysvalloissa useita yhteiskunnallisia tapahtumia. Vuoden 1929 pörssiromahdus, sitä seuranneet lama ja joukkotyöttömyys sekä niistä toipuminen muuttivat yhdysvaltalaisen käsitystä yhteiskunnasta ja työelämästä. Myös valtion rooli yksilöiden hyvinvoinnin varmistajana ymmärrettiin uudella tavalla. Yhteiskunnan vastuu taloudellisissa kriiseissä tunnustettiin ja suhdanteiden tasoittaminen keynesiläisten oppien mukaan hyväksyttiin talouspolitiikan keskeiseksi tehtäväksi (Wren 2005, 375–393).

1930-luvulla yhdysvaltalainen työelämä koki monenlaisia muutoksia. Presidentti Franklin D. Rooseveltin *New Dealina* tunnettu lainsäädännöllisten ja taloudellisten uudistusten sarja oli

tärkeä apu lamasta elpymisessä. Uudet lait muun muassa tasoittivat työntekijöiden ja työnantajien välisiä voimasuhteita ja vauhdittivat ammattiliikkeiden yleistymistä ja vakiintumista sekä vahvistivat työntekijöiden lainsäädännöllistä asemaa. (Kimeldorf & Stepan-Norris 1992, 498–499.) Työntekijän uudenlainen, aikaisempaa aktiivisempänä nähty rooli valoi perustaa työpaikkojen demokratisoitumiselle, uusille osallistumisen käytännöille ja työntekijäryhmien väliselle yhteistyölle (Wren 2005, 388–390).

Myös *organisaatioiden kasvu ja byrokraatisoituminen* 1930- ja 1940-luvuilla loivat tarpeen uudelle lähestymistavalle työelämässä. Ensinnäkin yritysten kasvu ja hierarkkisten tasojen lisääntyminen tekivät kaikkien työntekijöiden ylenemisen mahdolliseksi. Sen vuoksi työntekijöitä haluttiin motivoida pikemminkin työstä saatavalla tyydytyksellä kuin toiveilla ylenemisestä. Lisäksi organisaatioiden kasvaessa niihin palkattiin uusia, henkilöstöasioihin erikoistuneita johtajia, jotka olivat herkempiä henkilöstön tarpeille kuin aikaisemmat, lähinnä tuotannon tehostamiseen keskittyneet johtajat. (Guillén 1994, 66–67.) Myös toinen maailmansota vauhditti ihmissuhdekoulukunnan oppien omaksumista Yhdysvalloissa. Ensinnäkin sota lisäsi eri työntekijäryhmien yhteishenkeä ja työnsi konfliktit syrjään ainakin väliaikaisesti. Toiseksi sodan jälkeinen talousbuumi kasvatti edelleen yritysten kokoa, mikä lisäsi ihmissuhdekoulukunnan oppien kysyntää. (Wren 2005, 390–393, Barley & Kunda 1992, 374.)

Iossa-Britanniassa ihmissuhdekoulukunnan oppien hyväksyminen ja käyttöönotto sujui varsin mutkattomasti, sillä sen tarjoamille ratkaisuille oli työelämässä sosiaalinen tilaus. 1930-luvun lamaa seuranneen talouskasvun aikana työelämä oli sujunut ilman ristiriitoja 1950-luvun puoleenväliin saakka, mutta siitä lähtien lakkoja ja muita konflikteja alkoi ilmetä. (Guillén 1994, 227–229.) Myös organisaatioiden byrokraatisoituminen ja tuotannon rajoitukset vaativat uudellaisia menetelmiä johtamiseen (Rose 1999, 17; Guillén 1994, 230–240). Ihmissuhdekoulukunnan tekniikoiden käyttöönotto sai Britanniassa kannatusta useilta suunnilta, kuten työnantajilta, työntekijöiltä, ammattiliitoilta ja valtiolta. Ihmissuhdekoulukuntaa tosin myös kritisoitiin jonkin verran sekä valtion että akateemisten piirien taholta. (Guillén 1994,

227; Rose 1999, 96–98.) Ison-Britannian johtava sosiaalitieellinen tutkimuslaitos toisen maailmansodan jälkeen oli vuonna 1946 perustettu Tavistock Institute of Human Relations, joka oli nimeään myöten omistautunut ihmissuhdekoulukunnan inspiroimalle tutkimukselle. Tavistock-instituutissa ihmissuhdekoulukunnasta luotiin oma versio, joka poikkesi jonkin verran yhdysvaltalaisen ajattelusta. Esimerkiksi myöhemmin artikkelissa esiteltävä sosioteknisten järjestelmien käsite kehitettiin Tavistock-instituutissa. (Brown 1967.) Tavistock-instituutti on myös julkaissut vuodesta 1947 lähtien organisaatioiden sosiaalisia suhteita tarkastelevaa *Human Relations* -lehteä.

Institutionaalinen perusta ihmissuhdekoulukunnan tutkimusperinteelle rakentui myös Yhdysvalloissa 1940-luvulla, jolloin perustettiin useita alaan keskittyneitä tutkimuslaitoksia, kuten Yale's Institute of Human Relations. Akateemisen yhteisön tuki ihmissuhdekoulukunnalle jatkui 1960-luvulle saakka. (Guillén 1994, 63.) 1950-luvun loppuun mennessä ihmissuhdekoulukunnan retoriikka oli jo vakiintunut siinä määrin, että Yhdysvalloissa ja Ison-Britanniassa yritysjohtajat olivat alkaneet osallistua johtamiskursseille, joilla kehitettiin vuorovaikutustaitoja, ja ihmissuhdekoulukunnan johtamiskäytäntöjä otettiin laajasti käyttöön teollisuudessa (Barley & Kunda 1992, 374–375; Rose 1999, 96).

Ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot ja teoriat

Tieteellisen liikkeenjohdon vaikuttajat olivat useimmiten työskennelleet tehtaiden työteki-jäportaassa tai johdossa eikä heillä yleensä ollut yhteiskunta- tai käyttäytymistieteellisiä akateemisia tutkintoja. Ihmissuhdekoulukunnan keskeisten teoreetikoiden työura puolestaan oli lähes poikkeuksetta yliopistomaailmassa. (Guillén 1994, 15, 19–20.) Toinen keskeinen ero näiden paradigmojen muotoutumisessa oli se, että suurin osa tieteellisen liikkeenjohdon vaikuttajista oli insinöörejä, kun taas ihmissuhdekoulukunnan kehitys oli pitkälti käyttäytymistieteilijöiden käsissä (Wren 2005, 329). Monet ihmissuhdekoulukunnan keskeisistä teoreetikoista, kuten Kurt Lewin, tunnettaankin sosiaalipsykologian uranuurtajina.

Nimestään huolimatta ihmissuhdekoulukunta ei ole yhtenäinen koulukunta, vaan pikemminkin joukko tutkijoita ja teoreetikoita, joita yhdisti sa-

manlainen, ennen kaikkea vuorovaikutukseen ja työpaikan ihmissuhteisiin keskittyvä näkökulma johtamiseen. Joitakin tässä esiteltävistä henkilöistä voisi esimerkiksi työpsykologian näkökulmasta pitää jonkin muun organisaatio- tai johtamisparadigman edustajina. Ymmärrämme kuitenkin ihmissuhdekoulukunnan paradigmana laajemmassa merkityksessä kuin jonkin tietyn tieteenalan sisäisenä oppirakenteena, eli käsittelemme sitä Guillénin (1994, 2) tapaan myös historiallisena, yhteiskunnallisena ja institutionaalisenä ilmiönä. Valittu näkökulma rajaa tarkastelun ulkopuolelle joitakin kirjoittajia, jotka muilla valintakriteereillä voisi lukea kuuluvaksi ihmissuhdekoulukunnan tutkimus- ja teoriaperinteeseen, kuten esimerkiksi Fred Emeryn. Artikkelimuotoisen kirjallisuuskatsauksen puitteissa rajaus oli kuitenkin välttämätön, ja päädyimme tekemään sen artikkelin alussa esitellyn yleisesti käytetyn (ks. esim. Barley & Kunda 1992; Guillén 1994; Abrahamson 1997) paradigmakehityksen perusteella.

Ihmissuhdekoulukunnan kehityksessä on myös ollut monta vaihetta, ja se on saanut eri aikoina erilaisia painotuksia. Guillén (1994, 20) puhuu ihmissuhdekoulukunnan yhteydessä kahdesta erillisestä sukupolvesta, joista ensimmäiseen kuuluvat Elton Mayo, Chester Barnard, Kurt Lewin sekä Fritz Jules Roethlisberger. Paradigman sisäisistä eroista huolimatta taulukkoon I kootut teoreetikot voidaan kuitenkin ideologian tasolla nähdä yhden paradigman edustajina.

Taulukko I on laadittu Guillénin (1994, 17–19) kirjassaan esittämän paradigmajoittelun mukaan. Ihmissuhdekoulukunnan ja muiden paradigmojen määrittelyssä Guillén (1994, 8) viittaa muun muassa seuraaviin teoksiin: Richard Scott: *Organizations: Rational, Neutral and Open Systems* (1987), Charles Perrow: *Complex Organizations* (1979), Amitai Etzioni: *Modern Organizations* (1964) ja Edgar Schein: *Organizational Psychology* (1965/1988), sekä Michael Burawoyn artikkeliin *The Anthropology of Industrial Work* (1979). Taulukossa I esitetään ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot ja heidän teoksensa, ja sen jälkeen esitellään yksityiskohtaisemmin heidän ajatuksiaan. Teoreetikoiden valinnassa Guillénin näkemystä on täydennetty Wrenin (2005) teoksen *The History of Management Thought* perusteella.

Taulukko I. Ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot, teokset ja teosten käännösvuodet.

	Englanti	Saksa	Espanja	Suomi
Mayo, Elton				
Human Problems of an Industrial Civilization	1933	1950	1959	-
Social Problems of an Industrial Civilization	1945	1949	...	-
Barnard, Chester Irving				
Functions of the Executive	1938	1970	1959	-
Lewin, Kurt				
Die psychologische Situation bei Lohn und Strafe	...	1931	-	-
Resolving Social Conflicts	1948	1953	-	-
Roethlisberger, Fritz Jules				
Management and the Worker	1939	-	...	-
Management and Morale	1941	1954	-	-
Training for Human Relations	1954	-	-	-
Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers	1958	-	-	-
Counselling in an Organization	1966	-	-	-
Friedmann, Georges				
Problèmes humains du machinisme industriel	1955	1952	1956	-
Où va le travail humain?	...	1953	1961	-
Le travail en mietties	1961	1959	1958	-
Traité de sociologie du travail	-
Likert, Rensis				
New Patterns of Management	1961	1972	1965	-
Human Organization	1967	-	-	-
New Way of Managing Conflict	1976	-	1986	-
McGregor, Douglas				
The Human Side of Enterprise	1960	1970	1975	-
Homans, George Caspar				
The Human Group	1950	1960	1964	-
Social Behavior	1961	-	-	-
Whyte, William Foote				
Human Relations in the Restaurant Industry	1948	-	-	-
Pattern for Industrial Peace	1951	1956	-	-
Money and Motivation	1955	1958	1961	-
Man and Organization	1959	-	-	-
Men at Work	1961	-	-	-
Organizational Behavior	1969	-	-	-
Trist, Eric Landsowne				
Organizational Choice	1963	-	-	-
Argyris, Chris				
Personality and Organization	1957	-	1964	-
Interpersonal Competence	1962	-	-	-

Lähde: Guillén 1994, 17–18 lukuun ottamatta Suomea koskevia tietoja, jotka on hankittu tutkimalla suomalaisia tietokantoja.

... = puuttuva tieto

Niin kutsutuilla Hawthorne-tutkimuksilla oli merkittävä rooli ihmissuhdekoulukunnan läpimurrossa. Tutkimukset toteutettiin General Electric Companyn tuella Hawthorne-elektronika-tehtaassa vuosina 1924–1933 (Gillespie 1991, 1). Alun perin tutkimus tarkasteli valaistuksen vaikutusta työtehoon ja tuottavuuteen, sillä sen taustalla oli General Electric Companyn tarve saada sähkölampujen myynti kasvuun (Wren & Greenwood 1998, 171). Hyvän valaistuksen ja kohentuneen työtehon välinen yhteys saikin aluksi vahvistusta, mutta pian tutkimuksessa havaittiin valaistusta tärkeämpi työtehoon vaikuttava seikka, niin sanottu ”yksilön psykologia”. Alkuperäinen valaistustutkimus hylättiin ja tutkimuksen keskiöön nousi näiden psykologisten tekijöiden tarkastelu. (Mayo 1933/2003, 55–57.)

Tunnetuin ja kiistellyin osa Hawthorne-tutkimuksissa oli elektroniikan kokoonpanolinjalla suoritettu koe (Gillespie 1991, 37). Valaistuskokeen hylkäämisen jälkeen työpaikalle järjestetyissä testiolosuhteissa tarkasteltiin muun muassa uudenlaisten kannustinten vaikutusta tuottavuuteen. Uudessa palkkausjärjestelmässä palkka määräytyi erikseen pienille ryhmille niiden tuottavuuden perusteella sen sijaan, että palkka olisi ollut sama koko tuotantolinjan työntekijöille. Työntekijöiden annettiin myös pitää työpäivän aikana taukoja ja heille tarjottiin lounas. Tuottavuus kääntyi tarkastellussa testiryhmässä selvään kasvuun. (Mayo 1933/2003, 58–69.)

Toisesta työpistettä tutkittaessa puolestaan havaittiin, että *työntekijät muodostivat epävirallisia ryhmiä, joiden normit saattoivat vaikuttaa työntekijöiden toimintaan voimakkaammin kuin työpaikan viralliset normit*. Lisäksi epäviralliset normit olivat usein varsin erilaisia, jopa vastakkaisia kuin työpaikan viralliset säännöt. Epäviralliset normit muun muassa kielsivät työskentelemästä liian nopeasti, mikä ehkäisi tuottavuuden kasvua. Epävirallisen ryhmäkurin kautta työntekijät pystyivät kontrolloimaan työnsä tahtia ja vastustamaan johtajilta tulevia vaatimuksia tuotannon lisäämisestä ja työhön kuulumattomien aktiviteettien karsimisesta. (Perrow 1979, 94.)

Elton Mayo (1880–1949) tuli mukaan Hawthorne-tutkimuksiin vuonna 1928 (Smith 1998, 226). Mayo (1933/2003, 69–74) näkemyksen mukaan tutkimuksissa havaittu tuottavuuden

kasvu johtui siitä, että tutkimukseen valitut työntekijät muodostivat kiinteän sosiaalisen ryhmän ja saivat paljon huomiota kokeen valvojilta. Guillénin (1994, 61–62) mukaan Mayo ajattelua leimasi vastenmielisyys sitä kohtaan, että kehitys ymmärretään ainoastaan teknisenä ja materiaalisena kasvuna huomioimatta näiden kehityssuuntien sosiaalisia ja kulttuurisia vaikutuksia. Lisäksi Mayo ihanoi yhteisölliseksi ja perhekeskeiseksi käsittämäänsä esiteollista yhteiskuntaa, jossa ihminen ei pelkistynyt yksinomaan työvoiman myyjäksi. Mayo mielestä sosiaalisen solidaarisuuden uudelleen rakentaminen ja yhteiskunnallisen yhteishengen kehittäminen suojelisi ihmisiä teollistumisen, kaupungistumisen ja yksitoikkoisen työn aiheuttamilta ongelmilta. (Burrell & Morgan 1997, 139; Wren 2005, 386–387.)

Mayo näki oman aikansa työläisten aseman muistuttavan suuresti Émile Durkheimin kuvailemaa anomaliaa, mikä tarkoitti työpaikoilla sosiaalista eristyneisyyttä, yhteisöllisyyden murenemistä ja yhteistyön puutetta. (Guillén 1994, 61–62; Wren 2005, 387.) Samankaltainen pohjavire leimasi myös monien Mayo seuraajien ajattelua. Mayo toimi uransa aikana myös Hollywoodin elokuvateollisuuden neuvonantajana, ja suositteli, että elokuvien pitäisi käsitellä ajan yhteiskunnallisia ilmiöitä ja niissä tulisi olla sosiaalista sanomaa eikä liikaa seksiä. (Wren & Greenwood 1998, 174.)

Mayo (1933/2003, 97–98) mukaan Hawthorne-tutkimukset osoittivat, että yksittäisiin työolosuhteisiin vaikuttavilla toimenpiteillä, kuten palkan, valaistuksen tai taukojen lisäämisellä ei ollut juurikaan vaikutusta työtehoon. Yksittäisiä uudistuksia suunnitellessa tuli pikemminkin ottaa huomioon työolosuhteiden kokonaisuus. Hän esitteli tutkimuksiin uuden menetelmän, *vapaamuotoiset haastattelut*, joissa työntekijät saivat kertoa haastattelijalle työhönsä liittyvistä ongelmista. Haastattelut paljastivat ongelmien taustalla olevia työntekijöiden psykologisia ja yksityiselämään liittyviä seikkoja, joiden perusteella heidän työtä koskevia näkemyksiään oli helpompi ymmärtää. (Mayo 1933/2003, 82–98.) Haastatteluissa havaittiin myös, että *työntekijöiden mielipide työstä parani haastattelujen myötä, vaikka varsinaiset työolot eivät muuttuneet*. Työntekijöille oli tärkeää tulla kuulluksi. (Roethlisberger 1941, 162–163.)

Hawthorne-tutkimuksia on myös kritisoitu laajasti (Gillespie 1991; Smith 1998, 235). Ensinnäkin on mahdollista, että koetilanteen uutuus vaikutti ainakin osaltaan työntekijöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen. (Wren 2005, 293–294.) Myös tulojen merkitys työntekijöiden kannustimena on saanut ristiriitaisia tulkintoja. Hawthorne-tutkimukset osoittivat tutkijoiden mielestä palkan merkityksen motivaatiotekijänä aikaisemmin uskottua pienemmäksi. Ryhmäperustaiseen palkkaukseen siirtyminen kuitenkin kasvatti tutkimuksessa mukana olleiden tuloja huomattavasti, mikä saattoi lisätä heidän työmotivaatiotaan siinä missä kohentunut työilmapiiriinkin. (Wren & Greenwood 1998, 176; Rose 1999, 98; Wren 2005, 298–300.)

Lisäksi Mayon ja hänen seuraajiensa tutkimusotetta on kritisoitu siitä, että he vähätelivät konfliktien merkitystä työyhteisön toiminnan keskeisenä osana sekä siitä, etteivät he tunnista ammattiliittojen roolia solidaarisuuden rakentajina (Burrell & Morgan 1979, 130). Richard Gillespien (1991, 182–185) mukaan Mayo käsitteli tutkimusaineistojaan varsin ylimielisesti ja tulkit si niitä pitkälti omien uskomustensa mukaisesti. Tämän vuoksi tutkimusten tieteellisyyttä on kyseenalaistettu (Burrell & Morgan 1979, 130). Myös Mayon poliittisten mielipiteiden on nähty vaikuttaneen hänen tutkimusraporttiansa tuloksiin (Gillespie 1991, 180–181, O'Connor 1999, 129.) Ellen O'Connor (1999, 129) kuitenkin huomauttaa, että tiede väistämättä kuvastaa ainakin jossain määrin oman aikansa poliittisia virtauksia ja sosiaalipoliittisia muutoksia. Siinä suhteessa Mayonkaan tutkimukset eivät tee poikkeusta tieteen historiassa.

Fritz Roethlisberger (1898–1974) opiskeli Massachusetts Institute of Technologyssa sekä Harvardin ja Columbian yliopistoissa (Wren 2005, 292). Roethlisberger osallistui Hawthorne-tutkimuksiin ja kirjoitti William Dicksonin kanssa kuuluisimman niistä kirjoitetun tutkimuksen *Management and the Worker* (1939). Keskeinen teesi Roethlisbergerin ja Dicksonin kirjassa oli, että tehokkuuteen ja taloudellisuuteen tähtäävissä teknisissä ratkaisuisissa on tärkeää huomioida aina myös työntekijöiden viihtyvyys. Lisäksi Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939/1950, 556) mukaan *työnantajan on otettava työn suunnittelu-*

sa työntekijöiden fyysisten tarpeiden lisäksi huomi-oon heidän psyykkiset tarpeensa. Fyysisellä työympäristöllä on myös sosiaalisia merkityksiä, joten esimerkiksi työpisteiden sijoittelulla on vaikutuksia työilmapiiriin ja ihmisten välisiin sosiaaliisiin suhteisiin. Työn organisoinnissa on tärkeää huomioida, että ihmisiä eivät motivoi niinkään tosiasiat ja logiikka, vaan tunteilla ja sosiaalisilla arvostuksilla on tärkeä merkitys. (Roethlisberger & Dickson 1939/1950, 557–558.) Tutkimuksessa näkyi selvästi Vilfredo Pareton vaikutus muun muassa siinä, että kirjoittajat ymmärsivät työpaikan nimenomaan sosiaalisena systeeminä (Wren 2005, 292). Tärkeänä lähtökohtana työjärjestelyiden suunnittelemiselle he pitivät sitä, että työnantajan tulee huomioida epäviralliset normistot ja nähdä työntekijöiden sosiaalinen kanssakäyminen pikemminkin vahvuutena kuin uhkana. Vuorovaikutus näet *lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja lisää yhteistyöhalukkuutta myös tehtaan johdon kanssa.* (Roethlisberger & Dickson 1939/1950, 578–589.)

George Homans (1910–1989) oli Mayon oppilas, joka pyrki ymmärtämään organisaation virallisen ja epävirallisen järjestelmän välisiä jännitteitä (Smith 1998, 225). Ihmisryhmien vuorovaikutusta ja integraatiota koskevien teorioidensa perustana Homans käyttää kolmea peruskäsitettä, jotka ovat *mieliala, toiminta ja vuorovaikutus*. Organisaation jäsenten yhteistyön onnistuminen riippuu näistä kolmesta tekijästä, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa. (Homans 1951, 94–97.) Homansin mukaan organisaation sisällä on kaksi erillistä järjestelmää, ulkoinen ja sisäinen. Ulkoinen järjestelmä viittaa organisaation jäsenten vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan suhteessa heidän toimintaympäristöönsä sekä työtehtäviin (Homans 1951, 90–96). Sisäinen järjestelmä puolestaan viittaa ryhmän tai organisaation jäsenten välisiin suhteisiin heidän päivittäisessä vuorovaikutuksessaan (Homans 1951, 108–120). Homansin teoria organisaatioista oli varsin yleisluontoinen, mutta sisäisen ja ulkoisen järjestelmän erottamisella on ollut merkittävä vaikutus myöhempien organisaatioteorioiden kehitykseen (Wren 2005, 340.)

Chester Barnardin (1886–1961) näkemyksen mukaan organisaatio on ennen kaikkea sosiaalisten prosessien kokonaisuus, minkä vuoksi

organisaation menestys perustuu yhteistyön onnistumiseen (Barnard 1938/1968, 82–86). Barnardin mielestä johtajan tärkeimpiä kykyjä ovat organisaation tavoitteen täsmentäminen, kommunikaatiotaidot ja yhteistyökyky sekä halu rohkaista myös muita toimimaan yhdessä. Barnardin (1938/1968, 165–166) mukaan *auktoriteetin hyväksyminen* vaatii neljää seikkaa: 1) ihmiset ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan, 2) heille annettu tehtävä on yhdenmukainen organisaation tavoitteiden kanssa, 3) he uskovat, että heille annettu tehtävä sopii heidän omiin tavoitteisiinsa, ja 4) he ovat henkisesti ja fyysisesti kykeneviä suorittamaan tehtävän. Pelkkä muodollinen auktoriteetti ei siten riitä, vaan hyvän johtajan on pystyttävä luomaan työympäristössä yhteistyökykyä ja -halua (Barnard 1938/1968, 165–166). Myös erilaiset taloudelliset, asemaan ja arvostukseen liittyvät sekä sosiaaliset kannustimet ovat Barnardin (1938/1968, 139–149) mielestä tärkeitä. Barnard (1938/1968, 175–181) korosti myös viestinnän merkitystä organisaation toiminnassa. Hänen mukaansa viestinnän tulee olla mahdollisimman suoraa, sillä erilaiset välikädet voivat aiheuttaa virheitä ja väärinkäsityksiä vuorovaikutuksessa. Barnardin kontribuutio johtajuuden ymmärtämiseen oli ennen kaikkea *yksilöllisten motivaatiotehtäjäiden huomioiminen*.

Kurt Lewin (1890–1947) kehitti välineitä *ryhmäkäyttäytymisen arvioimiseen*, ja häntä on pidetty ryhmädynamiikan käsitteen keksijänä (Marrow 1969, 166–172). Lewinin (1948, 71–83) näemyksen mukaan ryhmäkäyttäytyminen on symbolisen vuorovaikutuksen kokonaisuus, joka on jatkuvassa muutoksessa ja liikkeessä. Lewin tutki ryhmäkäyttäytymistä ja johtamista tarkastelemalla muun muassa 10–11-vuotiaiden poikien vuorovaikutusta. Lewinin mukaan ryhmän johtajan autoritääriinen käytös aiheutti vihamielisyyttä ja aggressiivisuutta ryhmän jäsenissä. Pojilla oli sen sijaan selvästi parempi asenne ja korkeampi moraalitilanne, jonka johtamistyyliä Lewin kutsui demokraattiseksi tai *laissez-faire*-tyyliseksi. Hän myös havaitsi, että ihmiset ovat huomattavasti halukkaampia omaksuma sellaisia muutoksia, joihin he ovat saaneet itse vaikuttaa kuin muutoksia, jotka on annettu ylhäältä päin. (Lewin 1948, 71–83.) Lewiniä pidetään sosiaalipsykologian tärkeänä vaikuttajana, ja hänen kehittämänsä käsitteet ovat vaikuttaneet merkittävästi

koko tieteenalan kehitykseen. Hänen oppilaitaan oli muun muassa Rensis Likert. (Marrow 1969, 227–237; Wren 2005, 237.)

Likert (1903–1981) tutki erilaisten johtamistyylien ja organisaatorakenteiden vaikutusta tehokkuuteen, tuottavuuteen, poissaoloihin ja työntekijöiden tyytyväisyyteen (Wren 2005, 335). Vuosia kestäneiden empiiristen tutkimustensa perusteella Likert (1961) suositti organisaatioille tuotantoon ja sen teknisiin ulottuvuuksiin keskittyvän johtamistavan sijasta *työntekijäorientoitunutta johtamistapaa*. Tämä tapa kiinnitti huomiota ennen kaikkea työntekijöiden sosiaalisiin suhteisiin. Likertin tutkimukset osoittivat, että työntekijäorientoitunut johtamistapa tuotti ylivertaisia tuloksia tuotanto-orientoituneeseen johtamistapaan nähden. Parannusta oli sekä tuottavuudessa ja työmoraalissa että työntekijöiden yhteenkuuluvuudessa ja työhyvinvoinnissa. Avainasemassa tuottavuuden parantamisessa olivat ryhmähengen kohottaminen, vuorovaikutus ja kiinnostus työntekijöitä kohtaan. (Likert 1961, 9–20.)

Douglas McGregor (1906–1964) valmistui Harvardista psykologian tohtoriksi ja työskenteli vuosia MIT:ssä työelämän suhteiden osastolla sekä johtajana collegessa. Teoksessa *Human Side of Enterprise* (1960/2006) McGregor tekee erotelun teoria X:n ja teoria Y:n välille. *Teoria X* on pessimistinen ja olettaa ihmisten olevan pohjimmiltaan laiskoja, kunnianhimottomia ja aloitekyvyttömiä. Sen vuoksi alaisia on tämän näkemyksen mukaan kontrolloitava ja pakotettava, jotta heidät saadaan edistämään yrityksen tavoitteita. *Teoria X*:n mukaan ihmisiä motivoi siis lähinnä Abraham Maslow'n esittämän tarvehierarkian alimpien tasojen tarpeiden tyydyttäminen. (McGregor 1960/2006, 45–46.) *Teoria Y* puolestaan piirtää työntekijästä huomattavasti positiivisemmän kuvan. Se olettaa, että vastuun kantaminen on ihmiselle luonnollista ja mielekästä, ja että ihmiset pystyvät itsekontrolliin ilman rangaistuksien pelkoakin. Useimmilla ihmisillä on myös kyky keksiä luovia ratkaisuja sekä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Tämän perusteella McGregor väitti, että modernissa pakkotahtisessa tehdastyössä työntekijöiden inhimillinen potentiaali oli vain osittain käytössä. (McGregor 1960/2006, 63–66.)

Teoriat X ja Y olivat McGregorin mielestä johtamisen kannalta erittäin merkittäviä, koska se, kumpaan teoriaan *johtaja* uskoo, vaikuttaa

siihen, minkälaisia päätöksiä hän tekee. Teoria Y:n omaksuneet johtajat eivät rajoita ja uhkaile alaisiaan, vaan antavat heille enemmän vapautta ja pyrkivät tukemaan heidän oma-aloitteisuuttaan. Työntekijät sitoutuvat organisaation tavoitteisiin helpoimmin jos heidät saadaan näkemään organisaation tavoitteiden edistävän myös heidän omia tavoitteitaan. McGregorin mielestä teoria Y:n omaksuminen johti parempiin käytäntöihin työn organisoinnissa, koska työntekijöiden kohtelemisen vastuullisina ja ahkerina sai heidät myös käyttäytymään vastuullisesti ja kokemaan organisaation tavoitteet omikseen. (McGregor 1960/2006, 66–77.) McGregorin tärkein kontribuutio johtamisen teoriaan oli muistuttaa johtajia siitä, että ihmiset käyttäytyvät usein siten kuin heidän oletetaan käyttäytyvän. (Heil, Bennis, & Stephens 2000, 20–23.) William Ouchi (1981) kehitti myöhemmin McGregorin teorioiden pohjalta teoria Z:n, joka puolestaan kuuluu organisaatiokulttuuriparadigman perusteoksiin.

William Foote Whyten (1914–2000) tutkimusten keskiössä olivat statuserot sekä niiden vaikutukset työn organisoimiseen ja sujumiseen työpaikoilla. Hänen ravintoloissa tekemänsä tutkimus paljasti jännitteitä, joita syntyi työntekijöiden välille, kun alempana hierarkiassa oleva työntekijä antoi tehtäviä ylempänä hierarkiassa olevalle (Whyte 1948, 35–46). Whyten (1969, 173–204, 224–227) mielestä oli tärkeää ymmärtää työpaikan virallisen ja epävirallisen järjestelmän vaikutukset toisiinsa, jotta niiden kohtaamisesta syntyviä ristiriitoja voidaan vähentää. Teoksessaan *Money and Motivation* Whyte (1955) analysoi tulojen ja palkitsemisjärjestelmien merkitystä työntekijän tehokkuudelle ja motivaatiolle. Tämäkin tutkimus osoitti ryhmän merkityksen työntekijän käyttäytymiselle. Työntekijät arvioivat työpanoksensa riittävyttä ja palkkioiden oikeudenmukaisuutta suhteessa muihin työntekijöihin ja työntekijäryhmiin. (Whyte 1955, 241–243.) Whyten (1959, 1969) mukaan sosiaalitieteillä oli suuri merkitys organisaatioiden käytäntöjen kehittämiseksi, sillä ne osoittivat, miten sosiaaliset järjestelmät toimivat.

Chris Argyris (1923–) oli Whyten oppilas, joka työskenteli Yalen yliopiston ihmishdekoulukuntaan erikoistuneessa yksikössä (Wren 2005, 430). Argyris (1957) tutki työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä, kypsyä ja toteuttaa itseään

ryhmän jäsenenä sekä erilaisissa institutionaalisissa tilanteissa ja olosuhteissa. Se, miten hyvin yksilöt onnistuivat kehittymään ja toteuttamaan itseään, riippui Argyrisin mukaan neljästä tekijästä. Ensiksikin työprosessin jakaminen pieniin osiin sai työntekijät kehittämään ainoastaan tiettyä taitoa ja esti yksilön kokonaisvaltaisen kehittymisen. Toiseksi moniportaiset komentoketjut vähensivät työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja passivoivat heitä. Samoin päätöksenteon keskittäminen johtajalle vähensi työntekijän vaikutusvaltaa ja osallistumista työprosessin suunnitteluun. Neljänneksi työntekijöiden tiukka kontrolli lisäsi heidän passiivisuuttaan. (Argyris 1957, 175–208.) Johtajan harjoittama tiukka kontrolli saattoi johtaa siihen, että työntekijät etsivät erilaisia tapoja vältellä kontrollia, joka oli ristiriidassa heidän kehittymispyrkimyksiensä kanssa. Jotkut johtajat saattoivat tällaisessa tilanteessa reagoida tiukentamalla kontrollia entisestään. Argyrisin mukaan paras tapa kehittää organisaation toimintaa oli kuitenkin soveltaa ihmishdekoulukunnan tekniikoita kuten laajentaa työntekijöiden työnkuvaa ja lisätä heidän osallistumismahdollisuuksiaan. (Argyris 1957, 175–191.)

Lisäksi ihmishdekoulukunnan keskeisiä henkilöitä olivat ranskalainen Georges Friedmann (1902–1977) ja brittiläinen Eric Trist (1909–1993). Friedmann kirjoitti ranskaksi neljä teosta, joista kaksi käännettiin englanniksi ja kolme saksaksi sekä espanjaksi (ks. taulukko 1). Friedmann oli teollisuustyön ja työmenetelmien automatisoinnin kriitikko. Hänen mukaansa keskeiset tekijät työn humanisoinnissa olivat 1) työntekijöiden integroiminen työyhteisöön ja yrityksen tavoitteisiin, 2) työntekijän koko henkisen ja fyysisen potentiaalin hyödyntäminen työtehtävissä sekä 3) ilon ja tyydytyksen tunteiden löytäminen työssä. (Friedmann 1946/1955, 351–364.) Englanninkielisessä tieteellisessä keskustelussa Friedmannin vaikutus on kuitenkin jäänyt varsin vähäiseksi, kuten jatkossa havaitaan (ks. kuvat 1 ja 2 tuonnempana).

Tavistock-instituutissa työskennellyt Trist kirjoitti vuonna 1963 ihmishdekoulukunnan kannalta tärkeimmän teoksensa *Organizational Choice*, jossa esiteltiin *sosioteknisten järjestelmien* käsite (*sociotechnical systems*). Teos perustuu hiilikaivoksissa tehtyihin tutkimuksiin, joissa vertailtiin erilaisia työn organisoimisen käytäntöjä ja teknisiä ratkaisuja. Johtopäätös tutkimusten pe-

rusteella oli, että uusien teknisten järjestelmien käyttöönotolla on aina myös sosiaalisia vaikutuksia organisaatioissa. Uuden teknologian myötä työpaikan tilajärjestelyt saattavat muuttua, mikä johtaa epävirallisten sosiaalisten järjestelmien ja suhteiden muuttumiseen tai tuhoutumiseen. Tämä voi aiheuttaa vakavia konflikteja työyhteisössä. Sen vuoksi työn suunnittelussa ja teknisten ratkaisujen valitsemisessa on otettava huomioon myös työn sosiaaliset ulottuvuudet. (Pasmore & Khalsa 1993, 552–555.) Useat muutkin Tavistock-instituutin tutkijat, kuten laitoksen pitkäaikainen vaikuttaja Fred Emery (1925–1997), tekivät ihmissuhdekoulukunnan kannalta merkittävää tutkimusta. Instituutilla onkin ollut keskeinen merkitys muun muassa sosiologisen työntutkimuksen kehityksessä (ks. Brown 1967, 55–56).

Guilléniin (1994, 17–19) johtamisparadigmojen tärkeimpiä vaikuttajia esittelevä taulukko perustuu teoreetikoiden keskeisiin kirjoihin. Sellaisenaan taulukko jättää huomiotta esimerkiksi Mary Parker Follettin (1868–1933), jonka tuotanto koostuu lähinnä luennoista ja yksittäisistä papereista, joita ei hänen elinaikanaan julkaistu kirjana. Vaikka Follettin ajattelu sisältyy kronologisesti tieteellisen liikkeenjohdon aikakauteen, hänen ajattelunsa edusti aivan uudenlaista näkemystä. Follettin voikin nähdä ennakoivan monia myöhemmin ihmissuhdekoulukuntaan liitettyjä ajatuksia, ja häntä voi pitää koulukunnan yhtenä keskeisenä vaikuttajana. (Child 1995, 87–91.)

Follett kiinnostui johtamisen organisoimisesta ja konfliktien ratkaisemisen tavoista toimiessaan pitkälti vapaaehtoisvoimin organisoituissa järjestöissä, joissa ei usein ollut selkeää auktoriteettia (Graham 1995, 15–17; Wren 2005, 301–303). Follettin (1942/2003, 31–32) mukaan erimielisyydet kuuluivat kaikkeen yhteistyöhön ja organisaatioiden toimintaan. Follettin mielestä johtajan tehtävä on keksiä luovia ratkaisuja, joiden avulla hän saa ristiriidan osapuolet näkemään mielipiteensä uudesta näkökulmasta ja ymmärtämään myös vastapuolen mielipidettä. Siten erimielisyyksiä voidaan estää puhkeamasta konflikteiksi. Ongelmat eivät Follettin mukaan ole tietyn henkilön ongelmia, vaan organisaation yhteisiä ongelmia. Sen vuoksi ristiriidat on pyrittävä ratkaisemaan niin, että molemmat osapuolet hyötyvät sen sijaan, että toinen voittaa ja toinen häviää. Ongelmien ratkaisemisen perustana tuli-

kin Follettin mukaan olla pyrkimys integraatioon. (Follett 1942/2003, 34–47.)

Follettin toinen keskeinen ajatus, *tilanteen laki*, liittyi työpaikan hierarkiaan. Follettin (1942/2003, 58) mielestä tehtävien suorittamisessa tärkeintä oli tilanteen mukaan toimiminen. Työn organisoimista ei tulisi niinkään nähdä ohjeiden antamisena ylhäältä alaspäin johtajalta alaiselle, vaan kaikkien työntekijöiden tuli toimia yhdessä tilanteen vaatimalla tavalla. Tämä ohjaa Follettin (1942/2003, 58–64) mukaan ihmisten mielenkiinnon enemmän varsinaisiin asioihin kuin yksilöiden asemiin, ominaisuuksiin tai mahdollisiin henkilöiden väliin ristiriitoihin ja valtataisteluihin. Follettin hahmottelema ajatus tuli myöhemmin tunnetuksi Peter Druckerin tavoitejohtamisen käsitteenä (Wren & Greenwood 1998, 196). Follettin teorioissa korostui pyrkimys yhteisymmärrykseen organisaation toiminnassa. Hänen ajatuksiaan on jälkepäin pidetty erittäin edistyskellisinä aikaansa nähden (Drucker 1995, 1–9; Wren & Greenwood 1998, 196–198). Vaikka Follettin nimi on jäänyt varsin tuntemattomaksi, hänen ajatuksensa ovat vaikuttaneet monien ihmissuhdekoulukunnan teoreetikkojen, esimerkiksi Barnardin, McGregorin ja Likertin ajatteluun. (Wren 2005, 312; Nohria 1995, 159.)

Tutkimuksen aineisto ja menetelmä

Artikkelin analyysiosiossa tarkastellaan ihmissuhdekoulukunnan keskeisten kirjoittajien ja heidän merkittävimpien teostensa perintöä kansainväliselle tieteelliselle jornaalikeskustelulle sekä verrataan sitä Suomen tilanteeseen. Artikkelitietokantahakujen tarkoituksena oli kerätä määrällistä tietoa siitä, miten paljon ihmissuhdekoulukuntaa on tieteellisessä jornaalikeskustelussa käsitelty ja miten paljon koulukunnan pääteoksiin on viitattu. Keskeiset teokset valittiin tarkasteluun Guilléniin (1994, 17–18) esittämän jaottelun mukaan (taulukko 1). Toisaalta tietokantahakujen perusteella hankittiin sisällöllisesti relevantteja artikkeleita kirjallisuuskatsausta varten.

Systemaattiset tietokantahaut ovat käyttökelpoinen tapa selvittää tieteenalan kasvua ja kehitystä sekä sen sisällä tapahtuneita muutoksia (Üsdiken & Pasadeos 1995, 503–505). Viittausten lukumäärät toimivat siis eräänlaisina indikaattoreina yksittäisten kirjoittajien teorioiden tai laajempien paradigmojen omaksumisesta osaksi tie-

teellistä keskustelua (Üsdiken & Pasadeos 1995, 508). Tietokantojen käyttöön aineistona liittyy myös joitakin rajoituksia, sillä niiden tarjoama tieto ajoittuu ihmissuhdekoulukunnan kannalta varsin myöhäiseen ajankohtaan. Viitetietoja on saatavana vuodesta 1956 lähtien, vaikka monet paradigman synnyn kannalta tärkeät teokset kirjoitettiin jo 1930- ja 1940-luvuilla. Sen vuoksi tietokantahakujen tuloksena on artikkeleja, jotka eivät välttämättä edusta ainoastaan ihmissuhdekoulukunnan perintöä, vaan niissä on aineksia useammasta johtamisparadigmasta.

Kirjallisuushakujen aineistona käytettiin kansainvälisten artikkelien osalta Social Sciences Citation Index -tietokantaa (SSCI). SSCI-tietokantaan on indeksoitu kokonaan yli 1700 ja osittain 3300 kansainvälisesti merkittävää yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellistä lehteä vuosilta 1956–2007. Yleisten hakuominaisuuksien lisäksi tietokannasta löytyy tiedot siitä, mihin julkaisuihin tietokannan sisältämässä julkaisuissa on viitattu. Sen vuoksi se soveltuukin aineistoksi hyvin silloin, kun halutaan selvittää tiettyjen kirjoittajien ja teosten perintöä tieteellisessä keskustelussa. Osa hauista tehtiin aluksi kokeeksi myös kahdesta muusta tietokannasta (Science Citation Index Expanded ja Arts & Humanities Citation Index). Näistä tietokannoista haettaessa osumia ihmishuhdekoulukunnan teoksista ja viittauksista tuli vain 0–10 prosenttia SSCI:n osumien määrästä, joten ne eivät vaikuttaneet olevan relevantteja aiheen kannalta. Tämän vuoksi haut rajattiin SSCI-tietokantaan.

Tarkasteluajanjaksoksi valittiin vuodet 1956–2005. Analyysin aluksi tehtiin koko ajanjaksoa koskevia aineistohakuja ihmishuhdekoulukuntaan viittaavilla hakusanoilla, muun muassa ”human relations*” ja ”human relations*” AND (manage* OR organi* OR work*). Näin pyrittiin selvittämään, miten paljon ihmishuhdekoulukuntaa käsitteleviä artikkeleita on julkaistu 50 vuoden aikana. Tämän jälkeen tarkasteltiin sitä, kuinka monta kertaa ihmishuhdekoulukunnan keskeisten teoreetikoiden teoksiin on viitattu tietokantaan sisältyvissä tieteellisissä artikkeleissa. Tarkastelu suoritettiin teos kerrallaan, ja teosten yhteenlasketun viittaust määrän perusteella arvioitiin kunkin kirjoittajan merkitystä tieteellisessä diskurssissa. Sen jälkeen samaa asiaa tarkasteltiin vielä suhteessa aikaan. Tarkastelu suoritettiin

kirjoittaja kerrallaan keskeisten teosten viittausten yhteenlasketun määrän perusteella vuodesta 1956 alkaen kymmenen vuoden pituisissa jaksoissa. Näin pyrittiin saamaan käsitys siitä, miten paljon ihmishuhdekoulukunnan keskeisten teoreetikoiden vaikutus on muuttunut ajan myötä. Kymmenen vuoden jaksoissa tehty tarkastelu ei tietenkään anna tarkkoja tuloksia siitä, minä vuonna muutokset viittaust määrässä ovat tapahtuneet, mutta sen avulla on kuitenkin mahdollista hahmottaa muutosten suuntaa. Hakuja tehtiin myös yksityiskohtaisemmilla hakusanoilla kuten McGregor AND ”theory x” ja ”Hawthorne experiments”, mutta tällaiset haut tuottivat vain muutamia relevantteja tuloksia.

Lopuksi tarkasteltiin ihmishuhdekoulukunnan klassikkokirjoittajien vaikutusta eri tieteenaloilla. Tämä tehtiin laskemalla jokaisen teoretikon keskeisten teosten viittaukset yhteen ja tutkimalla jokaiselta kymmenvuotiskaudelta minkä tieteenalan lehdissä 20 viitatuinta artikkelia oli julkaistu. Tässä tarkastelussa jokainen yksittäinen henkilö sai saman painon (20 artikkelia/kymmenvuotiskausi) riippumatta siitä, kuinka monta teosta hän oli julkaissut ja kuinka monta kertaa teoksiin oli viitattu. Tutkimusasetelma korostaa yksittäisten henkilöiden merkitystä.

Tuloksia lukiessa on hyvä pitää mielessä, että niitä ei ole suhteutettu tieteellisten artikkelien julkaisumäärien muutokseen. Organisaatiotutkimuksen ja muiden tieteellisten lehtien määrä on kasvanut viime vuosikymmeninä huomattavasti. Tämä saattaa osittain selittää sen, että ihmishuhdekoulukuntaa käsittelevien artikkelien absoluuttiset määrät ovat lisääntyneet 50 vuoden aikana eri tieteenaloilla.

Suomalaisen keskustelun tarkasteluun aineistona käytettiin Arto- ja Fennica -tietokantoja. Arto on uusien kotimaisten artikkelien viitetietokanta, jossa on kattavat tiedot yhteensä noin 700 yleislehdestä ja aikakauslehdestä 1990-luvulta lähtien, mutta myös runsaasti vanhempia artikkeleja koskevia viitteitä. Fennica puolestaan on Suomen kansallisbibliografia, joka sisältää tiedot Suomessa painetuista kirjoista, lehdistä ja sarjoista vuodesta 1488 lähtien. Suomalaiset tietokannat eivät sisällä SSCI:n kaltaisia tietoja julkaisujen viittaust määristä, joten ne eivät tarjoa tietoa siitä, miten suosittu tietty teos on ollut lähteenä. Haut suoritettiin ihmishuhdekoulukun-

taan viittaavilla hakusanoilla ja kirjoittajien nimillä. Koska suomalaiset tietokannat tuottivat vain vähän tuloksia, aikarajausta ei tehty. Hakusanoina suomalaisissa tietokannoissa käytettiin muun muassa termejä ihmissuhdekoulukun?, ”human relations movement” ja human relat? AND (työ? OR organisaatio?) sekä ihmissuhdekoulukunnan keskeisten kirjoittajien nimiä.

Artikkelien lisäksi tarkasteltiin myös sitä, miten paljon eri johtamisparadigmojen keskeisten teoreetikkojen teoksia on käännetty suomeksi. Suomentamistietojen ensisijaisena tietolähteenä toimi suomalaisen kirjallisuuden tietokanta Fenica. Kirjoja etsittiin kirjoittajien nimillä, koska se oli työekonomisesti helpoin tapa selvittää kunkin kirjoittajan kaikki suomeksi käännetty teokset. Näin saatiin selville suomeksi käännettujen teosten määrä, kunkin teoksen julkaisu-aika, julkaisija ja teoksesta otettujen painosten määrä. Ihmissuhdekoulukunnan teosten suomentamista haluttiin myös verrata muihin johtamisparadigmoihin. Siksi tarkastelussa olivat ihmissuhdekoulukunnan lisäksi myös tieteellisen liikkeenjohdon, rakenneanalyttisen koulukunnan sekä kulttuuriteoreettisen lähestymistavan keskeiset teoreetikot ja teokset (ks. Guillén 1994, 17–19). Tietokantahakujen jälkeen kirjojen kustantajilta tiedusteltiin vielä kirjoista otettujen painosten kokoa.

Seuraavaksi esitellään tulokset. Ensin tarkastellaan teoreetikkojen perintöä kansainväliselle tieteelliselle keskustelulle SSCI-tietokannan perusteella. Tämän jälkeen analysoidaan Suomen tilannetta kirjojen käännostietojen ja kotimaisten tietokantahakujen perusteella.

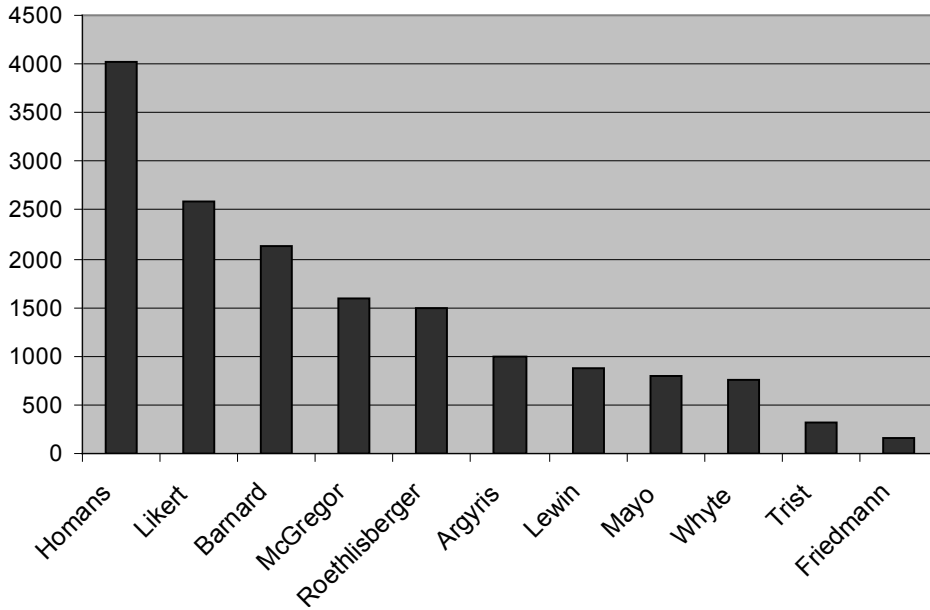
Tulokset I: Ihmissuhdekoulukunnan keskeisten teoreetikkojen teosten perintö tieteelliselle jornaalikeskustelulle vuosina 1956–2005

Kuviossa I esitetään ihmissuhdekoulukunnan keskeisiin teoksiin viittaavien artikkelien määrät kirjoittajan mukaan. Selvästi eniten ihmissuhdekoulukunnan kirjoittajista on viitattu George Homansin teoksiin. Huippukausi viitta-

uksissa Homansin teoksiin on ollut ajanjaksolla 1966–1985, minkä jälkeen viittausten määrä on kääntynyt laskuun (kuvio 2). Samoin on käynyt viittausten määrässä toisena olevalle Likertille, neljäntenä olevalle McGregorille sekä kuudentena olevalle Argyrisille. Sen sijaan viittaukset Barnardin, Mayon, Lewinin ja Roethlisbergerin teoksiin olivat lisääntyneet tarkastelujakson aikana. Viittausten absoluuttisten määrien suhteen Lewinin ja Mayon teokset jäävät kuitenkin viimeiselläkin kymmenvuotisjaksolla jälkeen Homansin ja Likertin viittausmäärästä. Guillén (1994, 15) pitää ihmissuhdekoulukunnan paradigman vaikutusjaksona vuosia 1930–1970, Barley ja Kunda (1992, 364) puolestaan vuosia 1923–1955. Viittausten kokonaismäärän perusteella ihmissuhdekoulukunta näyttää kuitenkin säilyttäneen ajankohtaisuutensa ainakin 1980-luvulle saakka. Moniin teoksiin, kuten Barnardin *Functions of the Executiveen* viitataan 2000-luvulla enemmän kuin koskaan aikaisemmin.

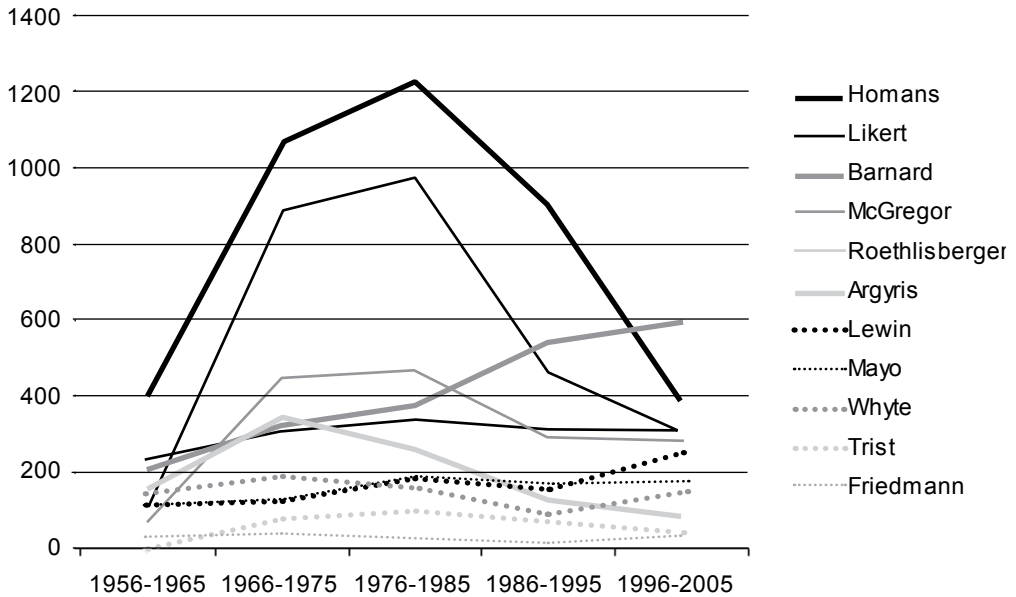
Tarkasteltujen ihmissuhdekoulukunnan kirjoittajien teoksiin oli viitattu eniten organisaatioita, hallintoa ja työelämän tutkimusta käsittelevissä julkaisuissa. Lewinin ja Homansin teoksiin oli sen sijaan viitattu eniten sosiologian ja sosiaalipsykologian lehdissä. Ainakaan Lewinin kohdalla tämä ei yllätä, koska hänen teoksensa *Resolving Social Conflicts* (1948) käsittelee organisaatioita vain osittain ja keskittyy lähinnä ryhmäkäyttämisen tarkasteluun. Lähes puolet eli 46 prosenttia kaikista tarkastelluista ihmissuhdekoulukunnan pääteoksia koskevista artikkeleista oli ilmestynyt organisaatioita, hallintoa tai työelämää käsittelevissä lehdissä. 22 prosenttia viitatuimmista ihmissuhdekoulukunnan pääteoksiin viittaavista artikkeleista oli julkaistu sosiologian ja sosiaalipsykologian alan lehdissä. Psykologian ja lääketieteen lehdissä oli ilmestynyt lähes vastaavan kokoinen osuus artikkeleista eli 21 prosenttia. Talous- ja kauppatieteellisissä lehdissä oli ilmestynyt viisi prosenttia kyseisistä artikkeleista. Loput kuusi prosenttia tarkastelluista artikkeleista oli ilmestynyt muissa, usein oikeustieteellisissä tai kasvatustieteellisissä lehdissä.

Ihmissuhdekoulukunnan teoreetikoiden keskeisiin teoksiin viittaavien artikkelien määrä SSCI-tietokannassa tekijän mukaan vuosina 1956-2005 (n=15 747)



Kuvio 1.

Ihmissuhdekoulukunnan vaikuttajien teoksiin viittaavien artikkelien absoluuttisen määrän kehitys kymmenvuosittain (n=15 747)

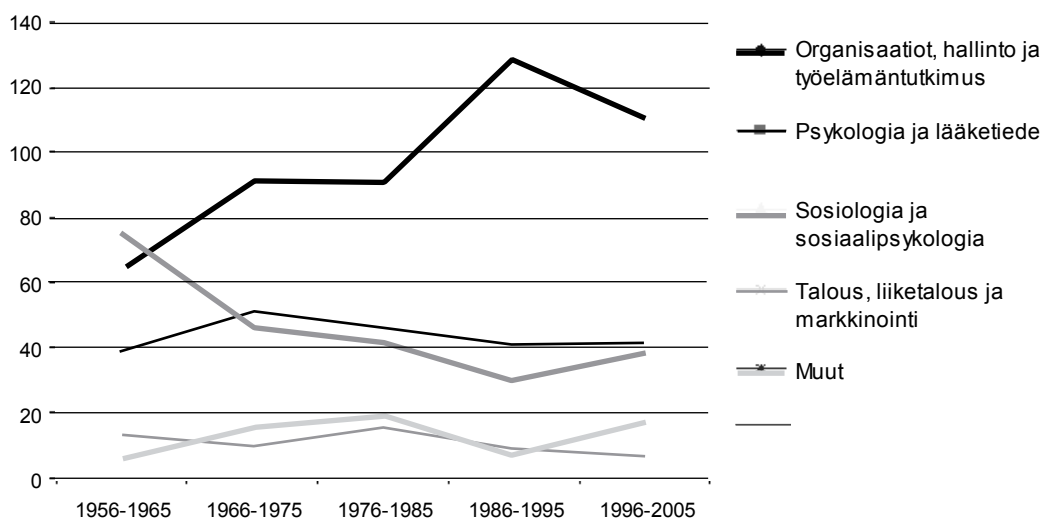


Kuvio 2.

Kun tarkastellaan lehtityyppejä suhteessa aikaan (kuvio 3) huomataan, että organisaatioalan lehtiin osuus ihmissuhdekoulukunnan käsittelevien artikkelien julkaisufoorumina suhteessa muiden alojen lehtiin on lisääntynyt merkittävästi. Erityisesti sosiologian ja sosiaalipsykologian lehtiin merkitys ihmissuhdekoulukunnan teok-

sia käsittelevien artikkelien julkaisukanavana on puolestaan pienentynyt. Muiden tieteenalojen osalta muutokset eivät ole huomattavia. Joka tapauksessa ihmissuhdekoulukunnan merkitys ja perinne kansainvälisessä tieteellisessä keskustelussa vaikuttaa olevan tärkein nimenomaan organisaatiotieteiden piirissä.

Ihmishuhdekoulukunnan pääteoksiin viittaavat artikkelit (top 20/kirjoittaja) lehtityypin mukaan kymmenvuosittain (n=1081)



Kuvio 3.

Yhteenvedon voidaan todeta, että SSCI-tietokantaan tehtyjen hakujen tulokset osoittavat ihmishuhdekoulukunnan teoreetikkojen teosten jääneen elämään kansainvälisessä tieteellisessä keskustelussa, sillä niistä kirjoitetaan edelleen paljon. Niiden perintö on myös monitieteinen: vaikutusta on ollut niin organisaatiotutkimukseen, psykologiaan, sosiaalipsykologiaan ja sosiologiaan kuin myös esimerkiksi taloustieteisiin ja antropologiaan.

Tulokset II: Ihmishuhdekoulukunta Suomessa

Suomeen ihmishuhdekoulukunnan opit tulivat viiveellä, ja näyttäisi siltä, että koulukunnan vaikutus on ollut täällä varsin vähäinen. Taulukosta I ”Ihmishuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot, teokset ja teosten käännösvuodet” nähdään,

ettei ihmishuhdekoulukunnan keskeisistä teoksista ainoatakaan ole julkaistu suomeksi. Tiedot muiden johtamisparadigmojen kirjallisuuden suomentamisesta osoittavat, että ihmishuhdekoulukunta on tässä suhteessa poikkeuksellinen, sillä kaikkien muiden paradigmojen keskeisistä teoksista on käännetty suomeksi ainakin muutama. Esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon keskeisiä teoksia julkaistiin suomeksi jo vuodesta 1914 lähtien (ks. esim. Frederick W. Taylor: *Tieteellisen liikkeenjohdon perusteet*, Karisto 1914; Henry Ford: *Elämäni ja työni*, WSOY 1924). Rakenneteorioihin kuuluvia merkkiteoksia sen sijaan suomennettiin 1950-luvulta alkaen (Peter F. Drucker: *Teollisuuden uusi yhteiskunta*, WSOY 1954 ja *Käytännön liikkeenjohto*, Tammi 1959). Siten ennen 1950-lukua ainoat suomeksi saatavilla olleet kansainväliset johtamisopin pääteokset kuuluivat tie-

teellisen liikkeenjohdon suuntaukseen. Ainakin tässä suhteessa ihmissuhdekoulukunnan oppien leviäminen oli hitaampaa kuin muiden johtamisparadigmojen.

Ismo Lumijärvi ja Mona Nokelainen (2006) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan sitä, kenen johtamis- ja organisaatiotieteen teoreetikoiden ajatteluun Tampereen yliopiston vuosien 1990–2005 hallintotieteen opinnäytetöiden teoreettiset valinnat useimmin kiinnittyvät. Tarkastelussa olivat työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä, työyhteisöjä ja työelämän laatua käsittelevät opinnäytetyöt. Tarkastelu osoittaa opinnäytetöiden teoriaperinteen olevan varsin pluralistinen. Ihmissuhdekoulukunnan klassikkoihin luettavista teoreetikoista Argyris on kuitenkin ainoa, joka mahtuu kymmenen suosituimman teoreetikon joukkoon. Näin siitä huolimatta, että tarkastellut opinnäytetyöt käsitelivät suurelta osin nimenomaan ihmissuhdekoulukunnan alun perin lanseeraamia teemoja. (Lumijärvi & Nokelainen 2006, 139–144.)

Lisäksi suomalaisten tietokantojen tarkastelun perusteella näyttää siltä, ettei ihmissuhdekoulukunnan vaikutus ole ollut kovin merkittävä suomalaisessa akateemisessa keskustelussa. Termit ”ihmissuhdekoulukun?” ja ”human relations movement” eivät tuottaneet Artosta ja Fennicasta lainakaan osumia. Ihmissuhdekoulukunnan teoreetikoiden nimillä haettaessa tuloksia saatiin vain muutamia. Esimerkiksi haku ”Kurt AND Lewin” tuotti Artosta seitsemän ja Fennicasta neljä osumaa, mutta useimpien kirjoittajien nimillä ei saatu ainoatakaan osumaa kummastakaan tietokannasta. Sen sijaan henkilöstöjohtamiseen ja -hallintoon liittyvät hakusanat tuottivat molemmista tietokannoista satoja osumia. Työmoraali, työmotivaatio ja työtyytyväisyys tuottivat hakusanoina myös useita satoja osumia.

Nimenomaan ihmissuhdekoulukunnan tarkastelun kannalta relevantteja tuloksia haut eivät kuitenkaan tuottaneet kuin muutamia. Suomalaisten yliopistojen yhteistietokanta Lindasta haku ”ihmissuhdekoulukun?” tuottaa kolme osumaa, jotka kaikki ovat pro gradu -tutkielmia¹.

Joitakin ihmishuhdekoulukuntaa sivuavia teoksia kuitenkin löytyi muuta kautta. Raija Julkunen (1987) käsittelee ihmishuhdekoulukunnan teorioita osana työn ”uusien organisaatiomuotojen” omaksumista tarkastelevaa väitöskirjaansa; Osmo A. Wiio (1971) puolestaan yritysdemokratiasta käsittelevässä kirjassaan. Johtopäätös on joka tapauksessa se, että Suomessa ei ole julkaistu kovin paljon ihmishuhdekoulukuntaan keskittyviä artikkeleita tai kirjoja eikä suomennettu lainkaan koulukunnan keskeisiä teoksia. Ero varsin vilkkaaseen kansainväliseen ihmishuhdekoulukuntaa käsittelevään keskusteluun on merkittävä.

Vaikka suomalaisessa tieteellisessä keskustelussa on puhuttu varsin vähän ihmishuhdekoulukunnan teoreetikoista ja teorioista, koulukunnan vaikutteita voi nähdä useissakin erilaisissa työelämän suuntauksissa. Keskeisiä ovat ainakin *työpsykologian institutionalisoituminen* sekä *henkilöstöhallinnon* vakiintuminen yritysten sisällä omaksi alukseksi. Anneli Eteläpellon (1979) mukaan taylorististen oppien nopeasta omaksumisesta huolimatta Suomessa kritisoitiin työtehtävien yksinkertaistamista sekä työnjaon voimakasta eriytymistä tuotantolaitosten sisällä jo 1920-luvulta lähtien. Aluksi arvosteltiin tekniikan haittavaikutuksia yleisesti, mutta 1930-luvulla kritiikki kohdistui jo taylorismiin itseensä sekä sen ihmishuhdeita laiminlyövään vaikutukseen (Eteläpelto 1979, 4–8). Työpsykologiset kokeet alkoivat VR:n psykoteknisessä laboratoriossa vuonna 1922 (Häkkinen 1993, 2). Nämä Saksasta Suomeen omaksutut psykotekniset kokeet osaltaan osoittivat Saksan olleen tuohon aikaan Suomelle tärkeä esikuva johtamisoppien omaksumisessa (Huhtala & Järvelä 2007).

Aksel Rafael Kurki nosti psykologisen työn tutkimuksen poliittisen keskustelun aiheeksi teoksessaan *Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijän sieluelämä* (1936). Siinä hän kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon tapaa ymmärtää työntekijä pelkkänä mekaanisen prosessin osana. Sosiaalidemokraattien eduskuntaryhmä kuitenkin vähätteli ja paheksui teosta sen epätieteellisyyden ja poliittisuuden vuoksi, ja teos painui pian unohduksiin.

¹ Leena Pakkanen (1981): Taylorismin ja ihmishuhdekoulukunta perusajatukset teollisuuden henkilöstöhallinnossa Suomessa: sisällön erittely Teollisuuslehden ja Tehostajan henkilöstöhallintoa käsittelevistä kirjoituksista 1929–1977; Jouni Romanainen (1987): Ihmissuhdekoulukunta ja sen vaikutus myöhempiin johtamiskäsityksiin; Anu-Tuulia Nurro (2005) Esimiesten käsityksiä puheviestinnästä alaisen kanssa hankalissa tilanteissa.

(Kettunen 2001, 38–46, 68–71.) Vuonna 1942 V. A. Niinen esitti samankaltaisia näkemyksiä taylorismista teoksessaan *Sielutieteelliset ja kasvatusopilliset näkökohdat työnjohdossa*. Kirjassa kaikuivat Niinisen Ruotsissa työnjohtokursseilla omaksumat ihmissuhdekoulukunnan teorioille perustuvat opit. (Kettunen 1994, 359–360.)

Ihmishuhdekoulukunnan vaikutus työelämään näkyi Suomessa sodan jälkeisessä johtajakoulutuksessa ja 1950-luvulla alkaneessa työelämän sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa (Eteläpelto 1979, 4–8). Teknillisen korkeakoulun työpsykologian laboratorio perustettiin vuonna 1946 ja Työterveyslaitoksen psykologian osasto vuonna 1951 (Häkkinen, 1993, 1; Kivistö 2006, 31). Molemmilla laitoksilla tärkeänä vaikuttajana toimi 1950-luvulla Ohto Oksala, jonka ajatteluun ihmishuhdekoulukunnan opit olivat vaikuttaneet merkittävästi (Kettunen 1994, 362). Teoksessaan *Työn psykologia* Oksala (1948/1956, 206–207) esimerkiksi kuvailee Hawthorne-tutkimuksia.

Pauli Kettusen (1994, 365) mukaan suomalaiset omaksuivat teollisuuden johtamiskoulutuksessa 1940-luvun lopulla hyvin nopeasti uusia amerikkalaisia psykologiaan ja sosiaalipsykologiaan perustuvia oppeja. Nämä opit englanninkielisine iskusanoina toimivat kylmän sodan aikana osaltaan keinona osoittaa Suomen kuulumista länteen. Muun muassa Lewinin teoriat tulivat Suomessa tutuiksi (Kettunen 1994, 364). Organisaatio-oppien historiasta tutut kuviot, joissa psykologia nähtiin pehmeänä vastauksena tieteellisen liikkeenjohdon aiheuttamiin ongelmiin työpaikoilla, sopii kuitenkin Kettusen (1994, 362) mukaan huonosti Suomen tapaukseen. Suomessa työpsykologia oli tapa legitimoida työelämän suhteita ja tehostaa työnantajien ja -tekijöiden yhteistyötä. Työpsykologia oli pikemminkin osa rationalisointiliikettä kuin sen vastavoima. (Kettunen 1994, 362.) Työolojen kohentaminen eteni Suomessa vielä 1940-luvun lopullakin lähinnä insinöörien ehdoilla ja työntekijästä puhuttaessa käytettiin edelleen konemetaforaa (Kettunen 1997, 97–98).

Ihmishuhdekoulukunnan sosiaalisia suhteita korostava lähestymistapa ei myöskään siirtynyt erityisen tehokkaasti työpaikkojen käytännön työhön, sillä Ari Väänänen (2006, 27) mukaan yritystoiminta perustui Suomessa vielä sotien jälkeen autoritääriseen johtamiseen. Erillisiä henkilöstön hyvinvointia parantavia toimenpitei-

tä ei kaivattu, sillä talouskasvu ja hyvinvoinnin lisääntyminen pitivät yllä työmotivaatiota. 1960-luvulta lähtien ihmishuhdekoulukunnan opit alkoivat kuitenkin vaikuttaa myös suomalaisessa työelämässä. Silloin kiinnostus työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin kasvoi myös yrityksissä, joissa siihen asti oli seurattu lähinnä työn fyysisiä rasituksia. (Väänänen 2006, 27.) Matti Vartiainen (1994, 60–62) mukaan ensimmäiset raportoidut ryhmätyöhön ja ryhmäpalkkaukseen liittyviä kokeilut Suomessa tehtiin 1970-luvun alussa metalliteollisuudessa. Koejärjestely muistutti niissä pitkälti ihmishuhdekoulukunnan tutkimuksia. Uudet tuotantojärjestelyt koettiin pääasiassa positiivisiksi, sillä työn sisältö laajeni, työntekijöiden itsenäisyys lisääntyi, työilmapiiri parantui ja tuotavuus kasvoi (Vartiainen 1994, 61). 1970-luvun alussa myös Suomen työnantajain keskusliitto korosti lausunnossaan uudenlaista henkilöstöjohtamistaitoa ja ihmishuhdeiden huomioimista työpaikoilla (Lilja 1977, 131). Muihin Pohjoismaihin verrattuna nämä uudet menetelmät tulivat Suomeen varsin myöhään, sillä sosioteknisiä menetelmiä ja muita toimenpiteitä taylorististen tuotantotapojen uudistamiseksi oli tehty Norjassa ja Ruotsissa jo 1960-luvun alusta alkaen (Vartiainen 1994, 51–55). Erityisesti Norjassa Tavistock-instituutin vaikutus oli vahva (Rose 1999, 106).

Henkilöstöjohtamisesta puhutaan suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa paljon. Osaltaan henkilöstöjohtamisen voi nähdä jatkumona ihmishuhdekoulukunnalle, sillä sen taustaolettamukset perustuvat osittain ihmishuhdekoulukunnan teorioille, vaikka henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa yhteydet ihmishuhdekoulukuntaan jäävätkin usein eksplisiittisesti ilmaisematta. Esimerkiksi George Strauss, joka kirjoitti henkilöstöjohtamisesta, omaksui näkemyksiä McGregorilta (Wren 2005, 435). Guillén puolestaan toteaa tarkastellessaan ihmishuhdekoulukunnan johtamiskäytäntöjen leviämistä Yhdysvalloissa, että niiden omaksumiseen liittyi usein erillisten henkilöstöjohtamisen osastojen perustaminen (Guillén 1994, 73). Suomessa 1950-luvun lopulta 1960-luvun loppuun kestäneen henkilöstöhallinnon hahmottumisvaiheen aikana kehittyi ajatus henkilöstöstä voimavarana, johon voi ja kannattaa sijoittaa. Se sai kannatusta myös liikkeenjohdon koulutuksessa ja lehdistössä. Samoin

vakiintui käsitys, jonka mukaan henkilöstöasiat tulisi suunnitella ja koordinoita keskitetysti. (Lilja 1987, 186–187.) Henkilöstöhallinnon kehitys heijastelee osittain muutosta Suomen elinkeinorakenteessa, jossa tapahtui 1960-luvulta lähtien selkeä siirtymä palveluammattihin. Työn sisällön muuttuminen loi tilausta uudentalaiselle, psykologisia tekijöitä painottavalle lähestymistavalle myös johtamisessa. (Väänänen 2006, 27.) Kari Liljan (1987, 188) mukaan 1970-lukua voi perustellusti luonnehtia henkilöstöhallinnon vuosikymmeneksi, sillä usko sen tärkeyteen oli tuolloin vahva. Henkilöstöhallintoa esiteltiin oppimateriaaleissa ja liikkeenjohdon jatkokoulutusseminaareissa, ja henkilöstöjohton työntekijät aktivoituivat amatilliseen yhteistyöhön (Lilja 1987, 188).

Johtopäätökset

Yhteenvetona Social Sciences Citation Index -tietokannasta tehtyjen kirjallisuushakujen tuloksista voidaan todeta, että ihmissuhdekoulukunnan teoreetikkojen teokset ovat jääneet elämään kansainvälisessä tieteellisessä keskustelussa. Niitä myös sovelletaan tutkimuksessa edelleen. SSCI-tietokannasta löytyi vuodelta 2006 yhteensä 240 viittausta ihmissuhdekoulukunnan keskeisten teoreetikoiden teoksiin. Teorioiden perintö on myös monitieteinen: vaikutusta on ollut kautta vuosikymmenten niin organisaatiotieteisiin, sosiopsykologiaan ja sosiologiaan kuin esimerkiksi taloustieteeseen, lääketieteeseen ja antropologiaan. Johtopäätös suomalaisten tietokantahakujen perusteella sen sijaan on, että Suomessa ihmissuhdekoulukuntaan keskittyviä tai koulukunnan perintöä ilmentäviä artikkeleita on julkaistu hyvin vähän. Yhtään ihmissuhdekoulukunnan teosta ei myös-

kään ole käännetty suomeksi, kun taas muiden johtamisparadigmojen teoksista on suomennettu ainakin muutamia (Huhtala & Laakso 2007).

Artikkelitietokantahaut ja tiedot kirjojen kääntämisestä eivät todennäköisesti kerro koko totuutta ihmissuhdekoulukunnan merkityksestä Suomessa. Vaikka paradigman perintö akateemisessa keskustelussa on jäänyt varsin vähäiseksi, liikkeenjohdon ammattilaisten, kuten toimitusjohtajien ja konsulttien keskuudessa sillä on voinut olla enemmän merkitystä (ks. Kipping 1997; Ainamo & Tienari 2002). Olisikin kiinnostavaa tutkia, miten ihmissuhdekoulukunnan teoriat ovat vaikuttaneet johtamisalan yleislehdissä, Suomessa annettavassa johtamiskoulutuksessa sekä liikkeenjohdon konsulttien toiminnassa – ja missä määrin ne vaikuttavat edelleen.

Työpsykologia, henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen herättävät edelleen tieteellistä keskustelua sekä Suomessa että kansainvälisesti. Niistä puhuttaessa unohtuu usein, että niiden perustaa on luotu jo 1900-luvun alkupuolella ihmissuhdekoulukunnan teoreetikkojen kirjoituksissa. Ihmissuhdekoulukunnan oppeja on tärkeää ymmärtää myös siksi, ettei vanhoja oppeja ja käsitteitä tarjottaisi uusissa kuorissa tuntematta niiden alkuperäisiä juuria. Haut SSCI-tietokannasta osoittavat, että ihmissuhdekoulukunnan teoriat eivät ole menettäneet ajankohtaisuuttaan, vaan ne puhuttelevat edelleen. Tämän vuoksi olisikin hedelmällistä paneutua tarkemmin muun muassa näiden teorioiden institutionaaliseen vaikutukseen myös Suomessa ja verrata sitä muissa maissa tapahtuneeseen kehitykseen, jotta ymmärrettäisiin, mitkä tekijät Suomessa ovat estäneet ihmissuhdekoulukunnan oppien leviämistä.

* * *

Kirjoittajat kiittävät Emil Aaltosen säätiötä ja Suomen Akatemiaa (päätös numero 108618) artikkelin kirjoittamisen mahdollistamasta rahoituksesta sekä kahta anonymia arvioitsijaa hyödyllisistä kommentteista.

Kirjallisuus

- ABRAHAMSON, E. (1997). *The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992*. *Academy of Management Journal*, 40, 491–533.
- AINAMO, A. & TIENARI, J. (2002). *The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland*. Teoksessa Kipping, M. & Engwall, L. (toim.) *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- ARGYRIS, C. (1957). *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*. New York: Harper & Row.
- BARLEY, S. R. & KUNDA, G. (1992). *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363–399.
- BARNARD, C. I. (1938/1968). *The Functions of the Executive. Thirtieth Anniversary Edition*. Cambridge and London: Harvard University Press.
- BROWN, R. K. (1967). *Research and consultancy in Industrial Enterprises. A review of the contribution of the Tavistock Institute of Human Relations to the development of Industrial sociology*. *Sociology*, 1, 33–60.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Aldershot: Ashgate.
- CHILD, J. (1995). *Follett: Constructive Conflict*. Teoksessa P. Graham (toim.) *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920 (s. 87–95)*. Boston: Harvard Business School Press.
- DRUCKER, P. F. (1995). *Introduction: Mary Parker Follett: Prophet of Management*. Teoksessa P. Graham (toim.) *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920 (s. 1–9)*. Boston: Harvard Business School Press.
- ETELÄPELTO, A. (1979). *Työelämään sovelletun psykologian alkuvaiheet Suomessa*. *Psykologia*, 14, 4–14.
- FOLLETT, M. P. (1942/2003). *Dynamic administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Edited by H. C. Metcalf and L. Urwick. *The Early Sociology of Management and Organizations, volume III*. London: Routledge.
- FRIEDMANN, G. (1946/1955). *Industrial Society. The Emergence of the Human Problems of Automation*. New York: The Free Press of Glencoe.
- GILLESPIE, R. (1991). *Manufacturing Knowledge. A History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GRAHAM, P. (1995). *Mary Parker Follett (1868–1933): A Pioneering Life*. Teoksessa P. Graham (toim.) *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920 (s. 11–32)*. Boston: Harvard Business School Press.
- GUILLÉN, M. F. (1994). *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. University of Chicago Press, Chicago.
- HEIL, G.; BENNIS, W. & STEPHENS, D. C. (2000). *Douglas McGregor Revisited. Managing the Human Side of Enterprise*. New York: John Wiley & Sons.
- HOMANS, G. C. (1951). *The Human Group*. London: Routledge & Kegan Paul.
- HUHTALA, H. (2000). *Foucault and Work. Theoretical Analysis on how the Meaning of Work has Changed in terms of 'Work Subjectivity'*. Pro gradu -tutkielma, Institute of Social Psychology, Department of Sociology, The London School of Economics and Political Science.
- HUHTALA, H. (2004). *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. Helsinki: The Finnish Academy of Sciences and Letters: *Commentationes Scientiarum Sociologicum* 64.
- HUHTALA, H. & LAAKSO, A. (2007). *Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä joulunaleissa? Hallinnon tutkimus*, 26, 13–32.
- HUMPHREYS, P. C. (1998). *Discourses Underpinning Decision Support*. Teoksessa D. Berkeley, G. Widmeyer, P. Brezillon & V. Rajkovic (toim.) *Context Sensitive Decision Support Systems*. London: Chapman and Hall.
- HÄKKINEN, S. (1993). *Työterveyslaitoksen psykologian osasto 1950–1970*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- JULKUNEN, R. (1987). *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 47*. Tampere: Vastapaino.
- JÄRVELÄ, S. & HUHTALA, H. (2007). *Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työjohtokoulutuksen osana 1910–1950*. *Työelämän tutkimus*, 5, ilmestyy.
- KETTUNEN, P. (1994). *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelun- ja toimintatavoissa*. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura, *Historiallisia tutkimuksia* 189.
- KETTUNEN, P. (1997). *Työjärjestys. Tutkielma työn ja tiedon poliittisesta historiasta*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- KETTUNEN, P. (2001). *Kansallinen työ. Suomalaisen suorituskyvyn vaalimisesta*. Helsinki: Yliopistopaino.
- KIMELDORF, H. & STEPAN-NORRIS, J. (1992). *Historical Studies of Labor movements in the United States*. *Annual Review of Sociology*, 18, 495–517.
- KIPPING, M. (1997). *Consultancies, Institutions and Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s*. *Business History*, 39, 67–83.
- KIVISTÖ, S. (2006). *Psykologia suomalaisen työelämän tarpeisiin*. Teoksessa K. Ahola, S. Kivistö, & M. Vartio (toim.) *Työterveyspsykologia*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- KURKI, A. R. (1936). *Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijän sielunelämä*. Porvoo: WSOY.
- LEWIN, K. (1948). *Resolving social conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*. New York: Harper & Brothers.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- LILJA, K. (1977). *Työntekijöiden osallistuminen hallintoon teollisuusyrityksissä*. Helsingin kauppariikkejä julkaisu B-22.
- LILJA, K. (1987). *Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa*. *Hallinnon tutkimus*, 6, 185–194.
- LUMIJÄRVI, I. & NOKELAINEN, M. (2006). *Tuloksellisuus ja työhyvinvointi tutkimusteemoina hallintotieteen opinnäytetöissä*. *Työelämän tutkimus*, 4, 137–148.
- MARROW, A. J. (1969). *The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin*. Annapolis, Maryland: BDR Learning Products.
- MAYO, E. (1933/2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.
- MCGREGOR, D. (1960/2006). *The Human Side of Enterprise. Annotated Edition*. New York: McGraw-Hill.

- MICHELSEN, K.-E. (2001). Työ, tuottavuus, tehokkuus. *Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa*. Helsinki: Rationalisoinnin seniorikilta ry.
- MORAWSKI, J. G. (1986). *Organizing Knowledge and Behavior at Yale's Institute of Human Relations*. *ISIS* 77 287, 219–242.
- MORGAN, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- NOHRIA, N. (1995). *Mary Parker Follett's View on power, the Giving of orders, and Authority: An Alternative to Hierarchy or a Utopian Ideology?* Teoksessa P. Graham (toim.) *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920* (s. 154–162). Boston: Harvard Business School Press.
- O'CONNOR, E. (1999). *Minding the Workers: The Meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo*. *Organization*, 6, 223–246.
- OKSALA, O. (1948/1956). *Työn psykologia*. Helsinki: Tietomies.
- OUCHI, W. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge?* Reading: Addison-Wesley.
- PASMORE, W. A. & KHALSA, G. S. (1993). *The Contributions of Eric Trist to the Social Engagement of Social Science*. *Academy of Management Review*, 18, 546–569.
- PERROW, C. (1979). *Complex Organizations. A Critical Essay*. Second Edition. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- ROETHLISBERGER, F. J. (1941). *The Hawthorne Experiments*. Teoksessa J.M. Shafritz, & S.J. Ott (2001) *Classics of Organization Theory*. Fifth Edition (s. 158–166). Belmont: Wadsworth.
- ROETHLISBERGER, F. J. & DICKSON, W. J. (1939/1950). *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge: Harvard University Press.
- ROSE, N. (1999). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. Second Edition. London: Free Association Books.
- SEECK, H. (2007). *Johntamisopit Suomessa 1917–2007*. Kirjakäsikirjoitus.
- SMITH, J. H. (1998). *The Enduring Legacy of Elton Mayo*. *Human Relations*, 51, 221–249.
- ÜSDIKEN, B. & PASADEOS, Y. (1995). *Organizational Analysis in North America and Europe. A Comparison of Co-citation Networks*. *Organization Studies*, 16, 503–526.
- VARTIAINEN, M. (1994). *Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät*. Espoo: Otatieto.
- VÄÄNÄNEN, A. (2006). *Fysiologiasta voimavarojen tutkimiseen*. Teoksessa K. Ahola, S. Kivistö, M. Vartio (toim.) *Työterveyspsykologia* (s. 19–29). Helsinki: Työterveyslaitos.
- WHYTE, W. F. (1948). *Human Relations in the Restaurant Industry*. New York: McGraw-Hill.
- WHYTE, W. F. (1955). *Money and Motivation. An Analysis of Incentives in Industry*. New York: Harper & Brothers.
- WHYTE, W. F. (1959). *Man and Organization. Three Problems in Human Relations in Industry*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- WHYTE, W. F. (1969). *Organizational Behavior. Theory and Application*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- WHYTE, W. F. (1991). *Social Theory for Action. How Individuals and Organizations Learn to Change*. London: Sage.
- WIIO, O. A. (1971). *Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio*. Helsinki: Weilin+Göös.
- WREN, D. A. (2005). *The History of Management Thought*. Fifth Edition. Hoboken: John Wiley & Sons.
- WREN, D. A. & GREENWOOD, R. G. (1998). *Management Innovators. The People and Ideas That Have Shaped Modern Business*. New York: Oxford University Press.

Mia Hakovirta Yksinhuoltajaäidit työmarkkinoilla*

Naisten työllisyysasteen kasvu ja mieselättäjämallin heikentyminen ovat vahvistaneet naisten asemaa yhteiskunnassa, mutta samalla ne ovat asettaneet suuria vaatimuksia yhden tulonsaajan kotitalouksille eli yksinhuoltajille, jotka vastaavat pääasiassa yksin sekä perheen toimeentulosta että hoivasta. Yksinhuoltajat kohtaavatkin arjessaan vaikeuksia, joiden ratkaisemisessa pääasiassa sodan jälkeisinä aikoina muotoutuneet sosiaaliturva ja palvelujärjestelmät eivät enää toimi. Työn ja perhe-elämän yhdistämisen vaikeudet, työttömyys, epävakaa työmarkkina-asema sekä riittämätön sosiaaliturva tekevät yksinhuoltajista erityisen haavoittuvia sosiaalisille riskeille (Bonoli 2002; Taylor-Gooby 2004). Tämä nostaa esiin kysymyksen siitä, kuinka yksinhuoltajien työn ja perheen yhteensovittaminen on eri hyvinvointivaltioissa ratkaistu.

Suomessa ja Ruotsissa työn ja perheen suhde rakentuu pitkälti julkisen tuen ja järjestelmien varaan. Yksinhuoltajia ei kohdella omana erityisenä ryhmänään vaan heillä on samat sosiaaliset oikeudet ja velvollisuudet kuin muillakin kansalaisilla (OECD 2005, 167). Norjassa ja Isossa-Britanniassa naisten työmarkkinoille osallistumista on luonnehtinut kolmivaiheinen työura, ja lapset on hoidettu pitkälti kotona. Norjassa yksinhuoltajat ovat oikeutettuja erityiseen yksinhuoltajatukeen, jota maksetaan alle kolmevuotiaiden lasten yksinhuoltajille eikä siihen liity työvelvoitteita (Skevik 1998, 34–41). Isossa-Britanniassa yksinhuoltajat voivat hoitaa lasta kotona toimeentulotuen avulla siihen asti kunnes lapsi täyttää 16 vuotta (Marsh 2001). Saksassa perheen sosiaaliturva perustuu miehen sosiaalivakuutukseen, ja perheen hajotessa naisen asema on yleensä heikko. Toisaalta aviomiehellä on suuri vastuu puolison elatuksesta myös avioeron jälkeen (Ostner 1997; Anttonen & Sipilä 2000, 205). USA:ssa köyhien lapsiperheiden tarpeisiin suunnattu sosiaaliturva on tarveharkintaista. Lapsiperheitä tukevat sosiaalipalvelut, kuten lasten päivähoito, ovat pääosin yksityisiä, joten yksinhuoltajia tukeva sosiaalipolitiikka on minimalistista (esim. Anttonen & Sipilä 2000, 223–225; Gornik & Meyers 2003).

Seuraavassa väitöskirjaani pohjautuvassa katsauksessa vertaillaan yksinhuoltajaäitien työllisyyttä kuudessa eri maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Saksassa, Isossa-

Britanniassa ja USA:ssa 1990-luvun ja 2000-luvun alussa. Miten yksinhuoltajaäitien työmarkkina-asema ja toimeentulo vaihtelevat eri hyvinvointivaltioissa ja miten yksinhuoltajaäitien työllisyys on kehittynyt Suomessa 1990-luvulla?

Suomessa ja Ruotsissa yksinhuoltajaäitien työllisyys lasketun 1990-luvulla

Naisten ja äitien työllisyys on vaihdellut sekä hyvinvointivaltioiden välillä että eri aikakausina. Taulukosta 1. havaitaan, että naisten työllisyysaste nousi 1990-luvulla muissa tutkituissa maissa paitsi Suomessa ja Ruotsissa. Toisaalta näyttää myös siltä, että naisten työllisyys ei enää ole kaksihuippuista siten, että lasten syntyessä naisten työllisyysaste laski. Puolisoäitien eli äitien, jotka asuvat puolisonsa kanssa, työllisyysaste on useissa vertailumaissa lähes yhtä korkea tai jopa korkeampi kuin naisten työllisyysaste. Sen sijaan yksinhuoltajaäitien työllisyysaste on monessa maassa matalampi kuin puolisoäitien.

Yksinhuoltajaäitien työllisyys eroaa maiden välillä ja työllisyyden kehityksessä on havaittavissa erisuuntaisia trendejä (taulukko 1). Suomessa ja Ruotsissa yksinhuoltajaäitien työllisyysaste oli korkea vielä 1990-luvun alussa, mutta työllisyysaste laski selvästi 1990-luvulla, kun muissa vertailumaissa työllisyys nousi. Suomea ja Ruotsia koettelikin 1990-luvun puolivälissä poikkeuksellisen kova taloudellinen lama, joka osaltaan vaikutti erityisesti nuorten naisten ja yksinhuoltajaäitien työllisyysasteen heikentymiseen (Palme ym. 2003, 20, 42; Haataja & Nyberg 2006).

Muissa vertailumaissa yksinhuoltajaäitien työllisyysaste nousi. Eniten yksinhuoltajaäitien työllisyys nousi tarkastelujakson aikana Saksassa. Tätä selittää osaltaan naisten työssäkäynnin yleistyminen ja päivähoitopalveluiden kehittyminen. Saksassa yli 3-vuotiaille lapsille taattiin oikeus osa-aikaiseen päivä-

* Katsaus perustuu kirjoittajan marraskuussa 2006 Turun yliopistossa tarkastettuun väitöskirjaan Yksinhuoltajaäitien työllisyys, toimeentulo ja työmarkkinavalinnat. Aineistona olivat kansainväliset vertailuaineistot (Luxembourg Income Study -aineistot vuosilta 1990 ja 2000 sekä International Social Survey -aineisto vuodelta 2002), lapsiperheille kohdistettu postikysely, mallipohjelaskelmat ja yksinhuoltajaäitien teemahaastattelut.

Taulukko I. Naisten, puolisoäitien sekä yksinhuoltajaäitien työllisyysaste 1990- ja 2000-luvun alussa.

	Suomi	Norja	Ruotsi	Saksa	UK	USA	V
Naisten työllisyysaste^a							
1990	71	67	81	52	63	64	15
2000	64	74	73	58	65	68	9
Muutos	-7	+7	-8	+6	+2	+4	
Puolisoäitien työllisyysaste							
1990	83	77	80	41	62	64	23
2000	77	81	86	63	68	68	12
Muutos	-6	+4	+6	+22	+6	+4	
Yksinhuoltajaäitien työllisyysaste							
1990	87	61	89	40	41	60	34
2000	67	68	77	67	50	68	13
Muutos	-20	+7	-12	+27	+9	+8	

Lähteet: OECD Employment Outlook 2001, 134–136; Bradshaw ym. 1996, 13; Bradshaw & Finch 2002, 31; Forssén 2004, 213; Haataja 2005, 31.

a) Naisten työllisyysaste eli työllisen työvoiman prosentuaalinen osuus 15–64-vuotiaasta yksityiskotitalouteen kuuluvasta väestöstä. OECD Employment Outlook 2004, 296.

V = variaatiokerroin, joka osoittaa havaintoarvojen suhteellisen hajonnan.

hoitoon (Ostner 2003), mikä paransi yksinhuoltajien työssäkäyntiedellytyksiä. Myös USA:ssa, Isossa-Britanniassa ja Norjassa yksinhuoltajaäitien työllisyys nousi. Näissä maissa pyrittiin yksinhuoltajien työllisyyden nostamiseen erilaisten insentiivien avulla. USA:ssa köyhille lapsiperheille tarkoitetun toimeentulotuen myöntämiskriteerejä kiristettiin ja yksinhuoltajat ”pakotettiin” työhön (Blank 2002). Myös Norjassa yksinhuoltajatuen maksukriteerejä kiristettiin. Tukea maksetaan enää alle 3-vuotiaiden lasten yksinhuoltajille, kun ennen vuotta 1998 tukea saivat kaikki alle 10-vuotiaiden lasten yksinhuoltajat (Skevik 1998). Isossa-Britanniassa otettiin käyttöön New Deal -ohjelma, joka tarjosi taloudellisia kannustimia työmarkkinoille siirtymisessä sekä henkilökohtaista apua työnhankinnassa (Millar & Evans 2003).

Eroja yksinhuoltajaäitien työllisyydessä maiden välillä selittää perhepolitiikan laajuus ja erityisesti lasten päivähoidon kattavuus ja laatu. Suomessa ja Ruotsissa korkeatasoinen lasten päivähoido on mahdollistanut yksinhuoltajaäitien työssäkäynnin. USA:n, Iso-Britannian ja Saksan perhepolitiikka ei edelleenkään tue ansiotyön ja lastenhoidon yhdistämistä. Lasten hoi-

to on perheiden vastuulla, mikä tarkoittaa sitä, että päivähoido on kallista ja myös sen saatavuudessa on puutteita. Tämä heikentää yksinhuoltajaäitien työssäkäyntimahdollisuuksia.

Myös eri maiden sosiokulttuuriset piirteet eli asenteet naisten työssäkäyntiä kohtaan heijastuvat yksinhuoltajaäitien työllisyyteen.¹ Asenteet ovat muokanneet maiden perhepoliittista järjestelmää ja yksinhuoltajaäitien työmarkkinakäyttäytyminen on ehdollistettu kussakin maassa toteutetulle perhepolitiikalle. Naisten ja äitien työssäkäyntiin myönteisesti suhtautuvissa maissa yksinhuoltajaäitien työllisyys on korkeampaa kuin maissa, joissa naisten tehtävänä on lapsista huolehtiminen.

Yksinhuoltajaäitien köyhyys yleistä

Väitöskirjassa tutkittiin myös yksinhuoltajaäitien köyhyyttä. Köyhäksi määriteltiin kotitaloudet, joissa käytettävissä olevat tulot olivat alle 50 % väestön medianituloista. Yksinhuoltajaäitien köyhyysaste vaihtelee myös palkansaajien lukumäärän mukaan, joten köyhyyssasteet on laskettu sekä ansiotuloja saaville että ilman ansiotuloja oleville yksinhuoltajaäideille.

¹ ISSP -kyselyissä vastaajilta on tiedusteltu, miten naisten tulisi käydä työssä seuraavissa elämäntilanteissa: naimisiinmenon jälkeen ennen kuin perheessä on alle kouluikäisiä lapsia, kun perheessä on alle kouluikäisiä lapsia, kun nuorin lapsi on koulussa, kun lapset ovat muuttaneet pois kotoa. Vastausvaihtoehdot olivat 1) tulisi käydä kokopäivätyössä, 2) tulisi käydä osa-aikatyössä, 3) tulisi olla kotona.

Taulukko 2. Yksinhuoltajaäitien köyhyysaste (50 % mediaanitulosta) vuosina 1990 ja 2000.

	Köyhyysaste		Ei-työllisten köyhyysaste		Työllisten köyhyysaste	
	1990	2000	1990	2000	1990	2000
Suomi	4	6	16	10	3	5
Norja	12	8	21	21	10	6
Ruotsi	2	4	18	37	2	5
Saksa	19	35	54	60	9	23
Iso-Britannia	39	25	57	37	13	9
USA	58	46	95	91	42	37

Lähde: Luxembourg Income Study -aineistot. Työlliseksi on määritelty henkilö, joka on tehnyt vuoden aikana ansiotyötä rahapalkkaa tai luontaisesti vastaan palkansaajana tai yrittäjänä. Ei-työllisillä ei ole vuoden aikana palkka- tai yrittäjätuloja.

Suomessa yksinhuoltajaäitien työllisyys heikkeni ja työttömyys yleistyi 1990-luvulla. Yksinhuoltajaäidit ovat myös aikaisempaa enemmän kotona hoitamassa lapsia (Haataja 2004). Työllisyyden heikentyminen ja sosiaalietuisiin tehdyt leikkaukset näkyvät yksinhuoltajaäitien köyhyden lisääntymisenä. Myös yksinhuoltajaäitien korkea työttömyys ja perusturvan varassa eläminen näkyvät kasvavina köyhyyslukuina. 2000-luvulla yksinhuoltajien köyhyys on edelleen kasvanut, sillä vuonna 2005 yksinhuoltajaperheiden köyhyysaste oli jo 23,9 % (Sauli 2007, 278).²

Ruotsissa yksinhuoltajaäitien köyhyys on lisääntynyt, vaikka köyhyysaste oli vuonna 2000 edelleen vertailumaiden matalin (taulukko 2). Myös työssä käyvien yksinhuoltajaäitien köyhyys kasvoi. Köyhyyden kasvu johtuu osittain yksinhuoltajaäitien heikosta ansiokehityksestä (Haataja & Nyberg 2006, 137). 1990-luvun laman aikana myös tulonsiirtoja leikattiin (Hiilamo 2002) ja yksinhuoltajaäitien työttömyys oli yleistä. Vuonna 2000 13 % yksinhuoltajaäideistä oli työttömänä kun puolisoäitien työttömyysaste oli 7 %. Ruotsissa on myös havaittu, että yksinhuoltajaäitien matala koulutustaso sekä muita äitejä heikompi fyysinen ja psyykinen terveys vaikeuttavat yksinhuoltajaäitien työllistymismahdollisuuksia (Nordenmark 2004).

Myös Saksassa yksinhuoltajaäitien köyhyys ja työssäkäyvien yksinhuoltajaäitien köyhyys kasvoi 1990-luvulla. Osa-syynä tähän voi pitää äitien osa-aikatyökulttuuria, jota tulonsiirto- ja päivähoitojärjestelmä Saksassa tukee (Ostner 2003). Pieniä palkkatuloja kompensoivia sosiaalietuja ole, joten osa-aikatyöstä saatava palkka ei riitä elättämään yksinhuoltajaperhettä.

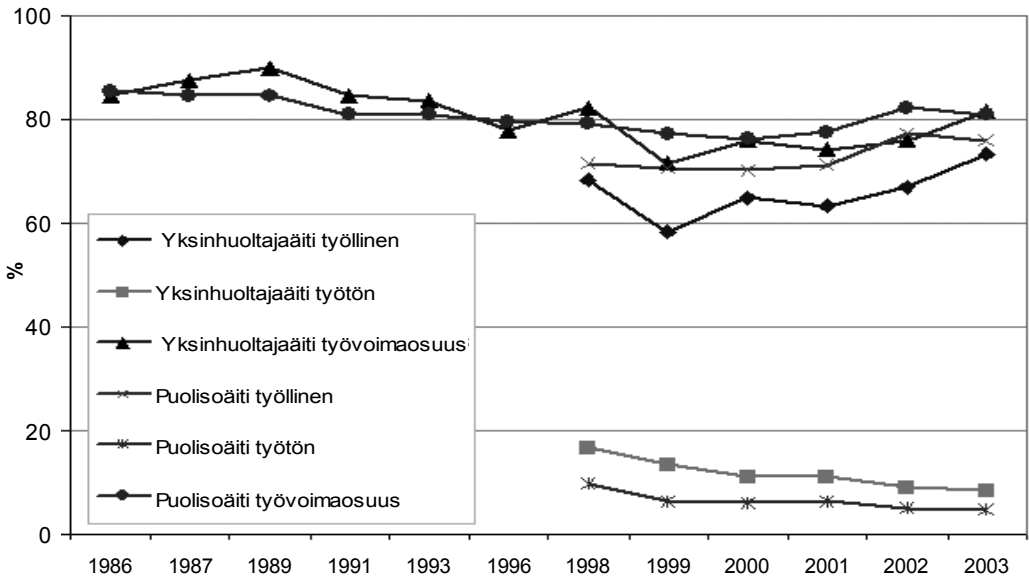
USA:ssa ja Isossa-Britanniassa työllisyyden kasvu näkyy köyhyyden alenemisena. Toisaalta USA:ssa yksinhuoltajaäitien köyhyys on edelleen korkealla tasolla, sillä lähes puolet yksinhuoltajista eli köyhyysrajan alapuolella vuonna 2000. Palkkatyö ei suojaa köyhyydeltä, sillä tulonsiirtojärjestelmässä ei ole elementtejä, jotka mahdollistaisivat tötulojen rinnalla maksettavia etuuksia. Isossa-Britanniassa köyhyyden väheneminen on tulosta parannuksista, joita sosiaaliturvaan tehtiin lapsiköyhyyden alentamiseksi ja yksinhuoltajaäitien työhön kannustamiseksi.

Yksinhuoltajaäitien työllisyys heikentynyt ja köyhyys kasvanut Suomessa

Vertailevasta perspektiivistä katsottuna yksinhuoltajaäitien tilanne oli Suomessa hyvä: työllisyys oli suhteellisen korkea ja köyhyysaste vertailumaiden matalimpia vuonna 2000. Tarkempi analyysi kuitenkin osoitti, että erityisesti pienten lasten yksinhuoltajaäitien työllistyminen vaikeutui ja työttömyys yleistyi 1990-luvulla. 2000-luvun alussa työllisyys parani, mutta oli edelleen heikko verrattuna lamaa edeltäneeseen tilanteeseen ja suhteessa puolisoäitien työllisyyteen.

Kuviossa 1. on esitetty yksinhuoltajaäitien ja puolisoäitien työvoimaan kuulumisen Suomessa vuosina 1986–2003. Yksinhuoltajaäitien työvoimaosuus laski 2000-luvulle asti, mutta kääntyi nousuun 2000-luvulla. Silti yksinhuoltajaäitien työvoimaosuus ei ole noussut samalle tasolle kuin se oli 1980-luvun lopulla. Vaikka yksinhuoltajaäitien työllisyydessä on tapahtunut kasvua, työllisyysaste on edelleen puolisoäitejä matalampi. Myös yksinhuoltajaäitien työttömyysaste on pysynyt jatkuvasti korkeampana kuin puolisoäitien työttömyysaste.

² Köyhyysraja on 60 prosenttia kotitalousväestön käytettävissä olevien ekvivalenttitulojen mediaanista



Lähde: Työvoimatilastot 1986–2003.

Kuvio 1. Yksinhuoltajaäitien ja puolisoäitien työvoimaan kuulumisen Suomessa vuosina 1986–2003.

Myös Haatajan (2005) pidemmän aikavälin tarkastelu on osoittanut, että yksinhuoltajaäidit olivat aina 1980-luvun lopulle saakka pääasiassa ammatissa toimivia. 1990-luvun puolivälistä alkaen ammatissa toimivien yksinhuoltajaäitien määrä laski, mikä on lisännyt työmarkkinoiden ulkopuolella olevien yksinhuoltajaäitien määrää. Tätä on pidetty uutena kehitysuuntana erityisesti siksi, että yksinhuoltajaäidit päätyivät työvoiman ulkopuolelle useammin kuin äidit kahden huoltajan perheissä. Toisaalta ammatissa toimivien 7–17-vuotiaiden lasten yksinhuoltajien osuus on koko 1990-luvun pysytellyt suhteellisen korkeana noin 70 %:ssa. (Haataja 2005.) Lapsen ikä on kuitenkin selvästi yhteydessä yksinhuoltajaäitien työllisyyteen. Vuonna 2003 1–2-vuotiaiden lasten yksinhuoltajaäideistä työssä oli noin puolet, kun kouluikäisten lasten yksinhuoltajaäideistä jo 77 % kävi työssä (Työvoimatilasto 2003).

Yhtä ja yksittäistä syytä yksinhuoltajaäitien työllisyyden laskulle 1990-luvulla ei ole olemassa. Rakenneelliset diskriminaatioeselytykset painottavat työmarkkinoiden murrosta, jonka seurauksena ennen vakaan ja kohtuullisen toimeentulon taanneet keskitason työpaikat ovat kadonneet (kauppa ja palvelualan kuu-kausipalkkaiset työt) ja tilalle ovat tulleet osa-aikaiset tuntityöt, jotka eivät takaa kohtuullista toimeentuloa, mutta vaativat erittäin suurta joustoa työaikojen suhteen. Tämä on heikentänyt yksinhuoltajaäitien mahdollisuuksia ansiotyöhön, sillä lapsille ei ole riittävästi hoitopaikkoja niin sanotun normalityöajan ulkopuolella. Kaikilla ei myöskään ole sukulaisia auttamassa las-

tenhoidossa. Yksinhuoltajien kohdalla hoivaköyhyys eli tilanne, jossa perheen hoivatarpeet ylittävät saatavilla olevat hoivaresurssit on yleistä (Kröger 2005). Korkea koulutukseen ei välttämättä takaa vakaata työuraa ja toimeentuloa, vaan määräaikaiset työsuhteet ja pätkätyöt ovat yleistyneet. Yksinhuoltajaäidit kärsivät myös muita äitejä enemmän työttömyydestä ja nimenomaan pitkäaikaistyöttömyydestä, mikä heikentää kiinnittymistä työmarkkinoille.

Myös utilitaristinen näkemys, jonka mukaan ihmisten käyttäytymistä voidaan perustella taloudellisen hyödyn optimoinnilla, on ollut lähtökohtana yksinhuoltajaäitien työssäkäyntiin liittyvässä keskustelussa erityisesti angloamerikkalaisissa maissa (ks. Duncan & Edwards 1999). Toimeentuloturvajärjestelmä on taannut yksinhuoltajille työelämän ulkopuolella lähes yhtä hyvän ellei jopa paremman toimeentulon kuin palkkatyö (Edin & Lein 1997; Forssén & Hakovirta 1999). Tästä syystä on epäilty, että yksinhuoltajat tekevät tietoisia valintoja jättäytyessään yhteiskunnan tuen varaan – päästessään osallisiksi anteliaasta sosiaaliturvasta he välttelevät taloudellisesti vähemmän palkitsevaa työntekoa (Murray 1984; Lindbeck 1995).

Tutkimukseni mukaan sosiaaliturvajärjestelmä tuotti Suomessa edelleen jonkin verran kannustinongelmia yksinhuoltajille. Bruttotulojen nousu ei nostanut yksinhuoltajakotitalouden käytettävissä olevia tuloja, koska tulojen kasvaessa myös tulosidonnaiset maksut nousivat ja etuuskien määrä laski. Toisaalta jo hyvinkin pienipalkkaista työtä oli taloudellisesti kannattavaa

ottaa vastaan. Kannustinongelmat eivät kuitenkaan estäneet yksinhuoltajaaitejä työllistymästä, mikä so- tii taloudellisesti rationaalista laskelmointia vastaan. Yksinhuoltajaaiteien työorientaatio oli voimakasta ja yksinhuoltajat halusivat käydä työssä kannustinongel- mista huolimatta. Työssä haluttiin käydä, koska palkka- työ lisäsi omaa hyvinvointia ja mahdollisti sosiaalisen kanssakäymisen kodin ulkopuolella.

Miten parantaa yksinhuoltajien ase- maa Suomessa?

Yksinhuoltajaaiteien asema yhteiskunnassa on yksi indikaattori, jonka avulla voidaan tarkastella, mi- ten naisten sosiaaliset oikeudet toteutuvat. Tutki- mukseni tulokset osoittivat, että yksinhuoltajaaidit ovat jääneet jossain määrin sivuun työmarkkinoilta, vaikka he olivat yleisesti positiivisesti työhön orien- toituneita. Yksinhuoltajaaiteien työllisyysaste laski ja työttömyysaste nousi ja köyhyys kasvoi 1990-luvul- la. Kaikilla yksinhuoltajaaideilla ei siis ole mahdol- lisuutta elää ympäröivässä yhteiskunnassa vallitse- valla tavalla, ansaitsemalla elantonsa palkkatyöstä ja hankkimalla toimeentulo, joka takaisi sosiaalisen toimintakyvyn edellytykset.

Suomessa 1990-luvulla moniin tukijärjestelmiin tehtiin leikkauksia ja niiden reaaliarvo laski. Nämä lei- kaukukset kohdistuivat myös lapsiperheiden etuuksiin, jotka ovat yksinhuoltajaaiteien toimeentulon kannalta keskeisiä. Perhepoliittisten etujen korottaminen pa- rantaisi kaikkien lapsiperheiden tilannetta, mutta olisi myös syytä arvioida täsmätoimia yksinhuoltajien talou-

dellisen tilanteen kohentamiseksi. Lapsilisän yksinhuol- tajakorotuksen ja elatustuen nostaminen vaikuttaisivat suoraan yksinhuoltajaperheiden toimeentuloon.

Työmarkkinoiden epävakaistuminen aiheuttaa yksinhuoltajille vaikeuksia lasten hoidossa (Kröger 2005). Kaikilla yksinhuoltajaaideilla ei ole kattavaa sosiaalista verkostoa johon tukeutua, kun lapselle tarvitaan lastenhoitoa. Tämä lisää tarvetta joustaville hoivapalveluille. Vastuu hoivasta ei saisi asettaa yksin- huoltajaaitejä huonompaan asemaan sen paremmin perheessä kuin yhteiskunnassakaan.

Eron yhteydessä suurin osa lapsista jää asumaan äidin kanssa, ja etävanhemmat ovat useimmiten miehiä. Laajentamalla perhepoliittista järjestelmää niin, että myös etävanhemmilla olisi mahdollisuus perhepoliitti- siin etuihin ja hoivaan, voitaisiin jakaa vastuuta hoivasta molemmille vanhemmille. Näin voitaisiin myös helpot- ta yksinhuoltajien eli lapsen kanssa asuvien lähivan- hempien työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta aiheutuvia ristiriitoja.

Jatkossa on tärkeää seurata, miten yksinhuoltajaaiteien työmarkkina-asema ja toimeentulo kehittyvät ja jäävätkö yksinhuoltajaaidit yhteiskunnan taloudellisen tilanteen parantuessa edelleen työmarkkina-asemal- taan huono-osaisiksi. Yksinhuoltajaaiteien asema on hy- vä mittari hyvinvointivaltion toimivuudesta ja siitä mi- ten hyvinvointivaltiossa toteutuu oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, joka tunnustaa erilaiset yhteiskunnalliset asemat ja tehtävät. Yksinhuoltajaaiteien asema reflektoi myös hyvin eri hyvinvointivaltioiden tapaa suhtautua sukupuolten väliseen tasa-arvoon.

Kirjallisuus

- ANTTONEN, A. & SIPILÄ, J. (2000). *Suomalaista sosiaalipolitiikkaa*. Tampere: Vastapaino.
- BLANK, R. (2002). *Evaluating welfare reform in the United States*. *Journal of Economic Literature*, XL, 1105–1166.
- BONOLI, G. (2002). *The politics of new social risks coverage*. Paper presented at the XI Nordic Social Policy Research conference in Espoo, Finland, August 2002.
- BRADSHAW, J. & CORDEN, A. & EARDLEY, T. & HOLMES, H. & HUTTON, S. & KENNEDY, S. & KILKEY, M. & NEALE, J. (1996). *The Employment of Lone Parents*. London: Family Policy Studies Center.
- BRADSHAW, J. & FINCH, N. (2002). *A Comparison of Child Benefit Packages in 22 Countries*. Research Report 174. London: Department of work and pensions.
- DUNCAN, S. & EDWARDS, R. (1999). *Lone Mothers, Paid Work and Gendered Moral Rationalities*. London: McMillan.
- EDIN, K. & LEIN, L. (1997). *Making Ends Meet. How Single Mothers Survive Welfare and Low Wage Work*. New York: Sage.
- FORSSEN, K. (2004). *Single Parents in the Nordic Countries*. NOSOSCO. <http://www.nom-nos.dk/Nosthemes/03e.pdf>
- FORSSEN, K. & HAKOVIRTA, M. (1999). *Work Incentives in Single Parent Families*. Teoksessa Ringen, S. & de Jong, P. (toim.) *Fighting Poverty: Caring for Children, Parents, the Elderly and Health*. *International Studies on Social Security*. Volume 5. Aldershot: Ashgate.
- GORNIK, J. & MEYERS, M. (2003). *Families that Work*. New York: Sage.
- HAATAJA, A. (2004). *Yhden tai kahden ansaitsijan malli: vaikutukset ansiotyön, hoivan ja tulojen jakoon*. Teoksessa Räisänen, H. & Hjerpppe, R. (toim.) *Hyvinvointi ja työmarkkinoiden eriytyminen*. Helsinki: VATT.
- HAATAJA, A. (2005). *Äidit ja isät työmarkkinoilla 1989–2002/2003*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005/29. Helsinki: Yliopistopaino.
- HAATAJA, A. & NYBERG, A. (2006). *Redisign of the dual-earner dual carer model in Nordic Countries*. Teoksessa Ellingsæter, A-L. & Leira, A. (toim.) *Politicising Parenthood: Gender Relations in Scandinavian Welfare States*. Bristol: Policy Press.
- HAKOVIRTA, M. (2006). *Yksinhuoltajaaiteiden työllisyys, toimeentulo ja työmarkkinavallinnat*. Väestötutkimuslaitoksen julkaisusarja D45/2006. Helsinki: Väestöliitto.

- HIILAMO, H. (2002). *The Rise and Fall of Nordic Family Policy. Historical Development and Changes During the 1990s in Sweden and Finland*. Stakes Research Report 125. Saarijärvi: Gummerus.
- KRÖGER, T. (2005). *Hoivaköyhyys yksinhuoltajaperheissä: kenelle lastenhoito-ongelmat kasautuvat?* Teoksessa Takala, P. (toim.) *Onko meillä malttia sijoittaa lapsiin?* Helsinki: Kela.
- LINDBECK, A. (1995). *Welfare state disincentives with endogenous habits and norms*. *Scandinavian Journal of Economics*, XCVII, 477–494.
- MARSH, A. (2001). *Helping British lone parents get and keep paid work*. Teoksessa Millar, J. & Rowlingson, K. (toim.) *Lone Parents, Employment and Social Policy. Cross-national Comparisons*. Bristol: Polity Press.
- MILLAR, J. & EVANS, M. (2003). *Lone Parents and Employment. International Comparisons of What Works*. London: Centre for the analysis of social policy.
- MURRAY, C. (1984). *Losing Ground. American Social Policy 1950–1980*. New York: Basic Books.
- NORDENMARK, M. (2004). *Familjesituation och arbetsmarknadstatus. Vad förklarar ensamstående föräldrars låga sannolikhet att erhålla ett arbete?* *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 6, 97–111.
- OECD (2005). *Babies and Bosses. Reconciling work and family life. Volume 4*. Paris: OECD.
- OECD (2001). *Employment Outlook 2001*. Paris: OECD.
- OECD (2004). *Employment Outlook 2004*. Paris: OECD.
- OSTNER, I. (1997). *Lone mothers in Germany before and after unification*. Teoksessa Lewis, J. (toim.) *Lone Mothers in European Welfare Regimes. Shifting Policy Logics*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- OSTNER, I. (2003). *'Individualisation' – The origins of the concept and its impact on German social policies*. *Social Policy and Society*, 3, 47–56.
- PALME, J. & BERGMARK, Å. & BÄCKMAN, O. & ESTRADA, F. & FRITZELL, J. & LUNDBERG, O. & SJÖBERG, O. & SOMMESTAD, L. & SZEBEHELY, M. (2003). *A welfare balance sheet for the 1990s*. *Scandinavian Journal of Public Health, Supplement 60*.
- SAULI, H. (2007). *Lasten ja lapsiperheiden toimeentulo*. Teoksessa *Suomalainen lapsi*. Helsinki: Tilastokeskus ja Stakes.
- SKEVIK, A. (1998). *Children's Right, Fathers Duty, Mothers Responsibility. Policies and Attitudes Towards Lone Parents*. Oslo: NOVA Skriftserie.
- TAYLOR-GOBY, P. (2004). *New Risks, New Welfare. The Transformation of the European Welfare State* Oxford: Oxford University Press.
- TILASTOKESKUS (1989–2003). *Työvoimatilastot 1989–2003*. Helsinki: Tilastokeskus.

Jaakko Pitkänen

Jännitteet kulttuurien törmätessä – yrityskulttuurin vaikutus muutos- prosessissa*

Seuraava katsaus pohjautuu tapaustutkimukseen, jonka kohteena on energiayhtiö Fortumin synty Imatran Voiman ja Nesteen fuusion seurauksena. Tutkimuksessani selvitän, mitä yritysfuusiossa tapahtuu, kun kaksi erilaista organisaatiokulttuuria kohtaa toisensa. Tavoitteenani on kuvata ja ymmärtää eri kulttuureille ominaista organisaatiokäyttäytymistä ja kulttuurien välisiä eroja. Keräsin aineistoni haastatteleamalla yrityksen keski-johdon edustajia, osallistumalla Fortumin toimintaan havaintoja tekemällä sekä analysoimalla organisaatiossa tehtyjä johtamis- ja toimintatapatutkimuksia. Keskeisimmän johtopäätökseni mukaan yritysfuusio on taitolaji, jossa kilpailaan johtamisessa, oppimisessa ja jännitteiden hallinnassa.

Johdanto

Organisaatio- ja yrityskulttuurin käsite yhdistetään johtamiseen. Yrityksen johtajat rakentavat ja välittävät kulttuuria. Yrityksen johto toimii moottorina, kun vuoropuhelu organisaatiossa käynnistyy, kun yrityksen toiminnalle tärkeä tieto lähtee liikkeelle ja kun yhteisiä pelisääntöjä luodaan. Ihmettely, kyräily ja kohtaamattomuus eivät lisää keskinäistä luottamusta, vaan aiheuttavat väärintulkintoja, turhautumista ja antipatioita keskinäisessä kanssakäymisessä.

Muutoksen nopeus ratkaisee paljon, mutta ei välttämättä ole se kaikkein tärkein asia, kun katsotaan tarpeeksi kauas. Kiire suosii autoritaarista käyttäytymistä ja omien reviirien puolustamista. Tiukka kontrolli, hierarkiat ja virkavaltaisuus eivät valtuuta organisaation avainhenkilöitä. Vuorovaikutuksen vaje johtaa keskinäisessä kanssakäymisessä tiedon pantaamiseen ja kyseenalaistamiseen, pätkäilyyn ja jyräämiseen, eripuraan ja pattitilanteisiin – pahimmassa tapauksessa jopa vahingoniloon ja kulttuurishokkiin. Fuusiojärjestelyissä mukana olevien ihmisten kokemukset saattavat olla jopa traumaattisia. Kun fuusioitavat yritykset ovat suuria, tärkeä kysymys on, miten suuri konserni pystyy säilyttämään tai luomaan pienen yrityksen sielun ja samalla hyödyntämään suuren yrityksen mittakaavaedut?

Yrityskulttuurin muuttaminen on alkanut kiinnostaa tutkijoita entistä enemmän. Esimerkiksi Edgar Schein (2001) käsittelee tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta, mutta muiden yrityskulttuurin tutkijoiden tavoin hän on kiinnittänyt yllättävän vähän huomiota jännitteisiin niiden merkityksestä huolimatta. John Kotter (1996) on puolestaan kutistanut kulttuurin muuttamisen muutosprojektiksi tai sen osaksi. Tämä lähtökohta avaa näkökulman tutkimukselleni.

Tarvitaan tietämystä kulttuurien erilaisuudesta ja vaikutuksesta muutokseen. Ylimmän johdon ja keski-johdon edustajilla on, paitsi omat henkilökohtaiset kokemuksensa kohtaamisista, myös muun henkilöstön tuoma viesti omista kokemuksistaan. Mitä kauempana johto on muusta henkilöstöstä, sitä enemmän tietoa suodattuu liikkeessään ja sitä ruusuisempaan ja ongelmattomampaan johtoon näkee nykytilanteen ja tulevaisuuden.

Muutoksen hallinta ja jatkuvien yhteentörmäyksien välttäminen ovat sitä haasteellisempia mitä suurempi organisaatio on. Siksi johtamisessa ja organisaatioiden kehittämisessä huomio on viime aikoina kiinnitetty ihmillisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Tapa, jolla ihmiset kohtaavat toisensa ja prosessoivat keskinäisiä suhteitaan, joko vahvistaa tai heikentää johtajuuden voimaa, ohjauksen innostavuutta ja valvonnan tehokkuutta. Johtajuuden voiman tärkein ulottuvuus kohdistuu jännitteiden hallintaan. Jännitteiden hallinta nostaa organisaatiossa pinnalle positiiviset ja hallitsemattomuus negatiiviset voimat.

Tutkimuksen viitekehys

Tutkimukseni pääkäsitteitä ovat yrityskulttuuri, jännite ja muutoksenhallinta. Sisällöllinen käsittehierarkia muodostuu kulttuurin eri tasoista, joita tarkastellaan kulttuurin ilmenemisestä toimintanormien ja arvojen kautta perususkomuksiin ja -olettamuksiin. Toisaalta tutkimuksessa on otettu huomioon muutoksen ja sen hallinnan prosessinomainen luonne, kun kulttuurit kohtaavat ja jopa törmäävät toisiinsa. Yrityskulttuurin käsite kohdistuu tutkimuksessa

* Katsaus perustuu samannimiseen 28.10.2006 Tampereen yliopistossa tarkastettuun väitöskirjaan. Väitös kuuluu hallintotieteiden alaan. Kirjoittajan Lectio praecursoria on julkaistu Hallinnon tutkimus -lehden numerossa 1/2007.

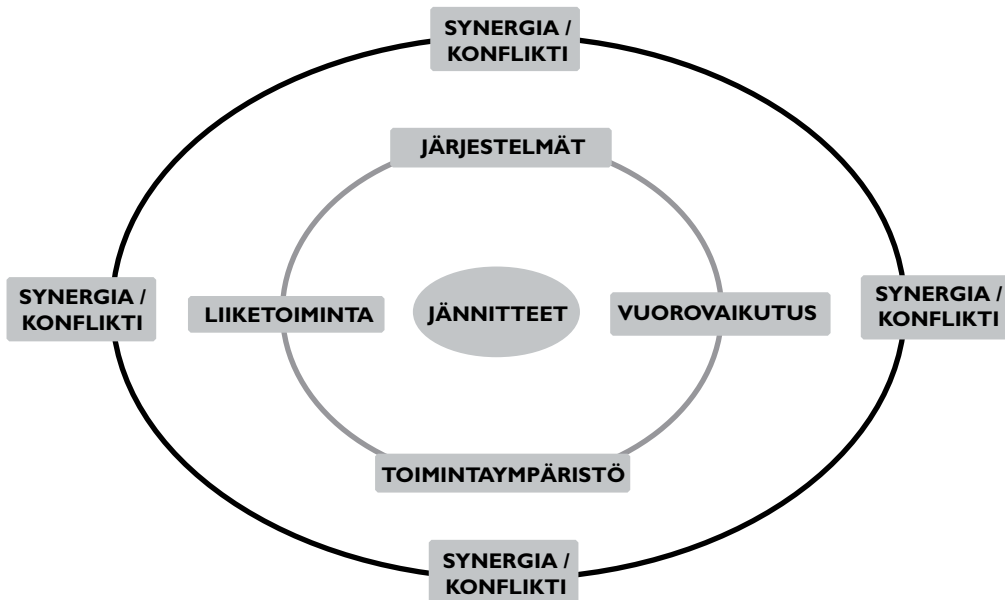
perusolettamuksiin ja uskomuksiin, jotka ovat yhteisiä kaikille organisaation jäsenille. (Morgan 1998, 111–114; Schein 1987, 23–24.)

Tapa ajatella kulttuuria on tiedostaa, että se ilmenee useilla eri tasoilla ja että on ymmärrettävä ja hallittava kaikkia tasoja. Ei riitä, että tulkitaan näkyvää toimintaa, artefaktoja ja organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja. Ei riitä edes se, miten arvot eli toimintafilosofiat, -politiikat, -strategiat ja -päämäärät tunnustetaan artefaktoina. Scheinin mukaan on ymmärrettävä, mikä on arvojen ja niiden ilmenemisen perimmäinen lähde, olettamukset eli tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet. (Schein 1987; 2001, 30–36.) Tutkimukseni problematiikka kul-

minoituu kysymykseen, mitä on yhteisön tapa uskoa, käsittää, ajatella ja tuntea?

Tutkittavan ilmiön pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet on koottu kuviossa 1. Tutkimusaineistoni valossa jännitteet ilmenevät liiketoiminta-, toimintaympäristö-, järjestelmä- ja vuorovaikutusjännitteinä. Kulttuurien kohdatessa, kun kulttuuri otetaan muutoksessa huomioon, syntyy positiivisten jännitteiden, konsonanssin ja sosiaalisen pääoman kasvun myötä kulttuurinen synergia. Muutoksen hallinta ilmentää, kuinka toiminnan tuloksena syntyy liiketoiminnallinen tulos. Kulttuurien törmätessä korostuvat negatiiviset jännitteet ja dissonanssi, jolloin seurauksena on vääjäämättä kulttuurinen konflikti.

KULTTUURIEN KOHTAAMINEN JA TÖRMÄYS



Kuvio 1. Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet.

Aiemman tutkimuksen perusteella herää kysymys, millä tavalla Kotter (1992; 1996) näkee kulttuurin muuttamisen strategiamuutoksen osana? Schein (1987; 2001) olettaa, että kulttuurimuutoksen implementointi on olennainen osa strategian implementointia. Aineistoni valossa suurten muutosten kuten yritysfuusioiden yhteydessä tämä analogia on erittäin selkeä. Toimintatavan strateginen muutos edellyttää aina kulttuurin muutosta.

Tutkimuksessani kulttuurien kohtaaminen määritellään prosessiksi, jossa kulttuurin vaikutus liiketoiminnassa, toimintaympäristössä, järjestelmissä ja vuo-

rovaikutuksessa on otettu huomioon. Lopputulos on synergia ja orgaaninen yritys. Kulttuurien yhteen törmäys määritellään puolestaan prosessiksi, jossa kulttuurin vaikutusta ei ole otettu huomioon edellä mainituilla alueilla. Lopputulos on konflikti ja mekaaninen yritys.

Ongelmat ja konfliktit ovat osa organisaatioiden arkipäivää. Pekka Järvinen (1998) toteaa, että toimivan työyhteisön tuntomerkinä ei voida pitää ongelmattomuutta vaan sitä, miten ongelmia kyetään käsittelemään ja ratkomaan. Parhaimmillaan työyhteisö käyttääkin ristiriitoja jatkuvan kehittämisen ja oppimisen välineenä. (Järvinen 1998, 15–17.)

Orgaaninen yritys on oppiva organisaatio, jonka kulttuuria voi kuvata dialogikulttuuriksi. Mekaaninen yritys tukeutuu ohjesääntökulttuuriin. Jos yrityksen ohjaus pohjautuu ohjesääntöihin, ei kulttuurien kohdatessa ole tilaa kriittisyydelle ja luovuudelle. Tällöin byrokrazia saa ylitteen organisaatioissa. Organisaatio pyrkii aina tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle tuotteiden ja palveluiden muodossa. Jos kontakti asiakkaaseen heikkenee, yritys alkaa käpertyä itsensä ympärille. Yrityksen valtaa uskomus, että menestyminen jatkuu samoilla toimintatavoilla.

Oppiminen ja kehittyminen ovat kuitenkin päättymätön tehtävä, koska toimintaympäristön muuttuminen pakottaa yrityksen uudistumaan. Orgaanisessa yrityksessä oppiminen on kaksivaiheista (double-loop learning), jolloin pyritään muuttamaan toimintaa ohjaavia uskomuksia. Mekaanisessa yrityksessä on kohdalokasta, jos on tehnyt virheen. Tästä seuraa, että jos henkilö ei tee mitään, hän ei myöskään tee virhetä. Orgaanisessa yrityksessä virheistä opitaan, mistä seuraa positiivinen kierre. Mekaanisessa yrityksessä virheistä rangaistaan, mistä seuraa negatiivinen kierre. Mitä suurempia eroja työyhteisön jäsenten uskonnissa ja arvomaailmassa on ja mitä vähemmän niihin kiinnitetään huomiota sitä suuremmalla todennäköisyydellä kulttuurit törmäävät toisiinsa. Hyvin usein näitä törmäyksiä seuraa negatiivinen kierre. (Lewis 2000, 25–29, 36–51; Morgan 1998, 76–82.)

Tehtävien organisoinnin lisäksi työyhteisöt, yritykset ja verkostot tarvitsevat sopimuksia siitä, miten yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Suuri osa näistä sopimuksista on suullisia. Nämä pelisäännöt määrittelevät koko yrityksen tai yritysverkoston toimintakulttuurin ja työn tekemisen hengen – organisaatioiden sielun. Muutos tekee organisaatioista yhä herkempiä konflikteille. Yrityksen sisäisten ongelmien ja ristiriitojen käsittely muuttuu yhä enemmän osaksi johtamistyötä ja oppimista. Voidaan puhua konfliktien ja ristiriitojen johtamisesta (conflict management). (Robbins 2001, 391–392.) Tällöin ei useinkaan ole kysymys asioiden johtamisesta (management), vaan ihmisten johtamisesta (leadership) (Järvinen 1998, 59).

Kohdeorganisaatio

Fortum on suomalainen energiayhtiö, joka muodostettiin fuusioimalla sähköyhtiö Imatran Voima (IVO) ja öljy-yhtiö Neste 1990-luvun lopulla. Fortum-konserniin fuusioitiin 2000-luvun alussa ruotsalainen energiayhtiö Birka Energi. Muutosten ketju, jota tutkimuksessa käsitellään, kesti neljä vuotta (1999–2002).

Jokaisella fuusioitulla yrityksellä oli omaleimainen historiansa. Kun näiden yritysten organisaatiot kohtasivat toisensa, kohtasivat myös yritysten erilaiset kulttuurit. Samanaikaisesti myös ulkoiset olosuhteet liiketoiminnan eri alueilla muuttuivat nopeassa tah-

dissa, kun sekä öljy- että sähköliiketoiminta olivat vapautuneet monopoliasemasta vapaaseen kilpailuun 1990-luvulla. Vuonna 2003 tutkimusajankohdan jälkeen julkistettiin Fortum-konsernia koskeva suunnitelma, jonka mukaan öljy- ja sähköliiketoiminta erotetaan omiksi yhtiöikseen. Käytännössä suunnitelma tarkoitti sitä, että öljyliiketoiminta, Neste Oil, erotettiin omaksi yhtiöksi.

IVO:n ja Nesteen fuusio on ollut kahden hyvin erilaisen yrityksen liitto, vaikka sähköntuotanto ja öljynjalostus voidaan helposti kiinnittää ihmisten mielessä energian tuotantoon ja hakea omistajalähtöisesti liiketoiminnallista synergiaa. Suurin ero oli markkinoihin, kilpailuun ja asiakkaaseen suhtautumisessa. Syy tähän oli yritysten hyvin erilainen lähihistoria. IVO:n toiminta-alueella, sähköliiketoiminnassa markkinat olivat juuri vapautuneet. Nesteellä vapaiden markkinoiden aikaa oli ehditty elää liki kymmenen vuotta.

Erilainen toimintaympäristö heijastui IVO:n ja Nesteen organisaatioiden rakenteisiin, tapaan ajatella ja tapaan toimia. IVO oli hajautettu asiantuntijaorganisaatio (adhokratia). Neste oli keskitetty tulosityksikköorganisaatio. Tästä seurasi, että käyttäytyminen oli IVO:ssa hyvin epämuodollista ja Nesteellä virallista. Suhtautuminen kontrolliin oli IVO:ssa hyvin suurpiirteistä, kun taas Nesteellä asiat hoidettiin täsmällisesti. Johtamisen kannalta IVO:ssa oli tilaa kaikenlaisille päätöksille, kun taas Nesteellä oli tiukat raamit. Kun IVO:ssa innovoitiin markkinoiden vapauduttua uusia liikeideoita, elettiin Nesteellä tiukan talouden aikaa.

Ruotsalaisen Birka Energin fuusioituminen Fortumiin, Birka-transformaatio, toi mukanaan ruotsalaisen kulttuurin. Entisten ivolaisten ja nesteläisten kokemukset Birka-transformaatiosta ovat tutkimuksessa mukana muutoksenhallinnan takia. Miten muutosprosessi sujui toisaalta IVO:n ja Nesteen fuusiossa ja toisaalta Fortumin ja Birka Energin fuusiossa?

Yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa

Kehittämisen painopiste ennen organisaatioiden ja kulttuurien kohtaamista oli hyvin erilainen IVO:ssa ja Nesteellä. Kohtaamiset päätyivät yhteentörmäyksiin useimmiten sen takia, että kontrollin käsitettä sovellettiin eri tavalla. Kontrolliin yhdistyi hyvin usein kommunikointi, jota toteutettiin kohtaavissa organisaatioissa sen mukaan, millainen oli yrityksen rakenne. Toiminnan koordinointi ilmeni kohtaavissa yrityksissä eri tavalla organisaation rakenteisiin sidottuna. Tällöin myös päätöksenteko toteutui joko hajautettuna tai keskitettynä. Henkilöstön motivointiin panostettiin molemmissa yrityksissä, mutta lähtökohdat olivat edellä mainituista syistä hyvin erilaiset. (Graves 1986.)

Ensimmäiset kohtaamiset uudessa organisaatioissa ilmenivät ohjauksen puutteena. Asioiden johtaminen

ei onnistunut, kun varjeltiin yrityksen imagoa ja yhteistä hyvää. Yhteinen hyvä tarkoittaa tässä tapauksessa sekä omistajia, markkinoita, asiakaskuntaa että henkilökuntaa. Ratkaistava yhtälö oli ylipääsemätön. Johtajuusmuuttujien vaikutus ilmapiirimuuttujiin oli selkeä. Kunnioituksen puute ilmeni passiivisuutena ja ylemmyyden tunteena. Vieras kulttuuri koettiin usein vihamielisenä, jolloin uudessa organisaatiossa koettiin vuorovaikutuksen vajetta. (Kotter 1996; Lewis 2000; Sennett 2004.)

Aiemmat omaksutut arvot aiheuttivat ristiriitoja kohtaamistilanteissa. Hämmennystä aiheutti arvovaje. Ei ollut yhteisiä arvoja. Johtamista etsittiin eikä asiakkaan arvoa yhteisesti tunnustettu. Arvokeskusteluilla oli sosiaalinen tilaus, kun koettiin, että toiseen osapuoleen ei luotettu. Koettiin, että uuden oppiminen ei onnistunut ensimmäisellä kerralla. Tarvittiin uutta asennoitumista oppimiseen ja hyväksyntää virheille. Koettiin, että muutos oli nopeampi kuin ihmisen mieli. Oli tarve hidastaa muutoksen vauhtia. (Argyris 1993; 1999; Schein 2001.)

Pelissäännöistä sopiminen koettiin tärkeänä yhteistyön ja vuoropuhelun kannalta. Sekä konfliktit että kohtaamattomuus koettiin muutosta hidastavina tekijöinä. Yhteinen näkemys valtuuttamisesta, vallasta ja vastuusta, nopeutti päätöksentekoa ja muutosta yleensä. Kun pelissäöntöjä ei ollut konkreettisesti määritelty, sosiaalinen logiikka ja rationaalinen logiikka olivat vuorotellen vallalla tilanteesta riippuen. Pelissäännöistä voidaan käyttää nimitystä luottamussopimus. Uuden yrityksen kulttuuri sääteli muutoksen hallintaa, monessa tapauksessa myös mielen hallintaa ja luottamussopimuksen syntymistä. (Berg 1985; Harisalo 1996; Kotter 1996.)

Tapa ajatella liiketoimintaa muodostaa muutoksenhallinnan perimmäisen kysymyksen. Yritysfuusioiden yhteydessä on aina kysymys toiminnan suunnitellun synergian hyväksikäytöstä. Muita ydinkysymyksiä ovat asiakkuusajattelu vs. kilpailija-ajattelu vs. tehokkuusajattelu vs. muutosajattelu. Perusolettamukset liiketoiminnasta, bisnesajattelu, on yritystä eteenpäin työntävä voima. Jos näissä olettamuksissa on ratkaisemattomia, puhumattomia kohtia, muutos pysähtyy. Yhdenmukaiset tai ainakin samansuuntaiset olettamukset kommunikoinnista ja keskinäisestä kanssakäymisestä ratkaisevat muutoksen onnistumisen. (Berg 1985; Peters & Waterman 1995; Schein 1987.)

Muutoksen johtaminen on ylivoimaisen tärkeä tekijä muutoksen hallinnassa. Yritysten fuusioituessa asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen tasapaino ratkaisee lopputuloksen. Henkilöstö seuraa herkillä korvalla muutoksen johtamista. Suuressa muutoksessa, joka sisältää kulttuurin transformoimisen, ei johtajuus kasva yrityksen sisältä. Tarvitaan johtajuutta, joka

katslee sekä operatiivista että strategista liiketoimintaa kaiken yritystoiminnan ylä- ja ulkopuolelta. (De Pree 1990; Dyer 1985.)

Johtettu prosessi

Asioiden johtamisen korostaminen on juurtunut tässä ajassa yritysten kulttuuriin niin syväälle, ettei vastuhenkilöinä toimivia työntekijöitä rohkaista opettelemaan ihmisten johtamista. Tämä johtuu hyvin suuressa määrin aikaisemmasta menestymisestä.

Oireet etenevät aineiston mukaan seuraavaan tapaan. Menestymisen tuloksena yritys saavuttaa valta-aseman markkinoilla, mikä puolestaan edesauttaa kasvua. Jonkin ajan kuluttua tärkeimmäksi haasteeksi tulee kasvavan organisaation pitäminen hallinnassa. Tällöin huomio siirtyy sisäänpäin ja organisaatio arvostaa asioiden johtamiseen liittyviä taitoja. Kun organisaatiossa tähdenetään asioiden eikä ihmisten johtamista, toteutuvat byrokraattisuus ja sisäänpäin kääntyminen. Mutta koska menestyminen yleensä jatkuu lähinnä markkinoilla saavutetun valta-aseman ansiosta, tähän ongelmaan ei kiinnitetä huomiota ja yritys alkaa olla epäterveen ylimielinen.

Tutkimusaineiston mukaan edellä mainitut piirteet tekevät muutoshankkeesta ja sen hallinnasta entistä vaikeamman. Asioiden johtajat eivät ymmärrä ihmisten johtamisen eivätkä eri organisaatiotasoilla toimivien henkilöiden arvoa. Heillä on tapana tukahduttaa innovatiivisuus ja aloitteellisuus. He käyttäytyvät keskitetysti ja byrokraattisesti. Asioiden johtajat eivät ymmärrä asiakkaiden eivätkä välttämättä omistajien arvoa. He toimivat nurkkakuntaisesti ja jopa politikoiden. Asioiden johtaminen synnyttää yritykseen vahvan, mutta ylimielisen kulttuurin. (Kotter 1996, 21–27.)

Johtamisen kannalta kulttuurinen tarkastelutapa merkitsee, että johtamisen ydin on merkitysten johtamista. Tehokkain tapa johtaa ei olekaan tiukka tavoitteen asettelu, määräysten anto ja mitattavien tulosten kontrolli, vaan perusolettamusten kautta syntyvä ryhmän sisäinen tiedostamaton kulttuurinen itseohjautuvuus kulttuurin dynamiikan tuloksena. Ihmisten johtaminen ja aito vuoropuhelu tukevat tällä tavalla vahvan ja eri organisaatiotasoilla toimivien ihmisten arvoa korostavan kulttuurin syntymistä. (Harisalo & Stenvall 2001, 33–35; Kinnunen 1990, 136–137; Kotter 1996, 24.)

Tutkimusaineiston mukaan muutoksen aikaansaamisen esteitä ovat sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, jähmettävä byrokraatia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspula, yhteistyön puute, puutteellinen johtajuus ja yleisinhimillinen pelko. Ihmismieli ei useinkaan muutu ohjelmoidusti vaiheittain. Melkein aina hyvinkin suunniteltuun muutosprosessiin eksyy jokin yksittäinen asia kulttuurin vaikutuksesta. Sitä ei välttämättä nähdä prosessin toteutusvaiheen aikana, vaan se al-

kaa hiertää jälkeinpäin jonkun prosessiin osallistuvan mielessä. Tällöin joudutaan usein vastakkain kahden muutoksessa vaikuttavan ulottuvuuden kanssa, jotka ovat kulttuuri ja ajankäyttö.

Kun joitakin asioita kiirehditään, jäävät jotkin asiat vähemmälle. Tällainen vähemmälle jäävä asia on useimmiten kulttuurin vaikutus muutoksessa, mutta tämä valinta ei useinkaan toimi, kun asioita katsotaan pidemmälle eteenpäin. Johtajat, jotka eivät ole oppineet aikaansaamaan muutoksia, ja muutosta vastustavat kulttuurit muodostavat kohtalokkaan yhdistelmän. Rakenteet, järjestelmät, koulutuksen puute tai esimiehet estävät muutoksen eivätkä valtuuta vision toteuttamisesta kiinnostuneita henkilöitä. Henkilöt, jotka ovat tottuneet ajattelemaan virallisten rakenteiden eivätkä kulttuurin mukaan, eivät useinkaan juurruta uusia toimintatapoja organisaation kulttuuriin. Fuusiot eivät tuotakaan tulokseksi toivottuja synergieitoja eikä saneerauksilla saadakaan kustannuksia kuriin. Kun muutoshankkeessa on liiaksi asioiden johtamista ja liian vähän ihmisten johtamista, muutos etenee nihkeästi. Muutokset edellyttävät uhrauksia, omistautumista ja luovuutta, joita ei saada aikaan pakottamalla. (Harris & Moran 1999, 100–103; 171–177.)

Tutkimusaineiston perusteella vuorovaikutteiseen kulttuuriin kuuluvat avoin tiedonvälitys, rakentava kriittikki ja sitovat sopimukset. Jos yrityksen toimintakäytännöissä ei anneta arvoa edellä mainituille asioille, erilaiset kulttuurit törmäävät enemmän tai myöhemmin. Toiminnan kehittäminen edellyttää mahdollisuutta puhua ja jakaa näkemyksiä. Johdon on järjestettävä yrityksen henkilöille ja yhteistyökumppaneille tilaisuuksia vuoropuheluun, dialogiin, jolloin voidaan käsitellä luovasti perusolettamuksia ja uskomuksia uusien mahdollisuuksien tunnistamiseksi.

Muutoksen johtamisen painotuksissa Scheinillä (2001) ja Kotterilla (1996) on selkeä ero, joka koskee kulttuurin mukaan ottamista muutosprosessiin. Schein pitää tärkeänä kulttuurin huomioon ottamista heti muutosprosessin alusta lähtien, jolloin prosessia on syytä hidastaa. Kotter yhtee kulttuurin muutosprosessiin vasta prosessin loppuvaiheessa ja nopeuttaa tällä tavoin prosessia. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä on noudatettu lähinnä Kotterin mallia, jolloin kulttuurin merkitystä ei haastateltavien mukaan ole otettu kaikilta osin huomioon tai edes tunnistettu.

Oppimisprosessi

Organisaation eri tasojen välisiä riippuvuussuhteita selittää oppimisteoreettinen työhön sosiaalistumisen prosessi. Inputtina tässä prosessissa on tosiasia- ja arvotieto keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Varsinainen prosessi on työhön sosiaalistuminen. Outputin muodostavat tiedostetut ja tiedostamattomat oletukset, artefaktat sekä sosiaaliset normit keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tosiasioita ja arvoja koske-

va tieto muuttuu organisaatiossa ja siinä toimivissa ryhmissä osittain tiedostetuiksi ja tiedostamattomiksi perusolettamuksiksi, kokemustiedoksi, organisaation perustehtävien suorittamiseen kytkettyissä toistuvissa oppimistilanteissa. (Kinnunen 1990, 32–35; Schein 1987, 185–188.)

Kulttuurin muutos on transformatiivinen prosessi, koska on opittava pois jotakin, ennen kuin voi oppia jotakin uutta. Nimenomaan poisoppiminen on tuskallista ja aiheuttaa muutosvastarintaa: hyväksytäänkö vai hylätäänkö muutos vai jätetäänkö se pöydälle. Muutos merkitsee aina luopumista jostain yksittäisen ihmisen kohdalla. (Ylikoski 1993, 46.)

Motivaatio poisoppimiseen ja jonkin uuden oppimiseen syntyy sen ymmärtämisestä, että nykyisellä tavalla jatkettaessa ei saavuteta asetettua tavoitetta. Organisaatiossa koetaan muutoksen aiheuttamaa jännitettä ja eloonjäämisahdistusta. Sen ymmärtäminen, mitä jonkin uuden oppimiseen saattaa sisältyä, aiheuttaa oppimisahdistusta, koska yksilö saattaa tulla väliaikaisesti osaamattomaksi. Jotta muutos tapahtuisi, eloonjäämisahdistuksen täytyy ylittää oppimisahdistus. Tällainen tilanne saavutetaan, kun vähennetään oppimisahdistusta siten, että organisaation jäsenille luodaan turvallisuudentunnetta muun muassa viestimällä selkeästi ja nopeasti muutokseen liittyvistä onnistuneista toimenpiteistä. (Schein 2001, 205.)

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatio oppii yhteisistä kokemuksista. IVO:n ja Nesteen fuusiossa, Fortumin synnyssä (v. 1999–2001), haastateltavat kokivat tiedon puutetta, näkemyksen puutetta, organisoimisen hitautta, ohjauksen puutetta ja rönsyilyä. Fortumin ja Birka Energin fuusiossa, Birka transformaatioissa (v. 2002–2003), haastateltavat näkivät selkeän prosessin, pelisäännöt, selkeän maalin, toimivan ohjauksen ja selkeän strategian.

Haastateltavien suurin huoli Birka-transformaation jälkeen oli ohjatun vuoropuhelun puute ja siihen kytkettyä valmiuksien luominen kohdata erilaisia ihmisiä ja erilaisia kulttuureja. Arvokeskustelut, joita käytiin eri toimintayksiköissä, tukivat yhteisymmärryksen syntymistä ja lisäsivät turvallisuuden tunnetta.

Kaksivaiheinen oppiminen (Argyris 1993) ja työhön sosiaalistuminen (Kinnunen 1990) ovat molemmat kuvauksia oppimisprosessista. Työhön sosiaalistuminen on kaksivaiheista oppimista, jossa vallitsee yrityskulttuurin dynamiikka (Hatch 1997). Kulttuurin dynamiikka edellyttää transformatiivisen muutoksen dynamiikkaa (Schein 2001). Tämän tutkimuksen laadullinen aineisto osoittaa, että Birka-transformaation eli Fortumin ja Birka Energin fuusion suunnittelussa ja toteutuksessa oli kaksivaiheisen oppimisprosessin elementtejä. Kun prosessin lopputulos vielä sisältää elinikäisen oppimisen tottumukset (Kotter 1996), joissa perustana ovat kulttuuriset perusolettamukset, on organisaatio otta-

nut pitkän harppauksen kohti erinomaisesti toimivaa yritystä (Peters & Waterman 1995).

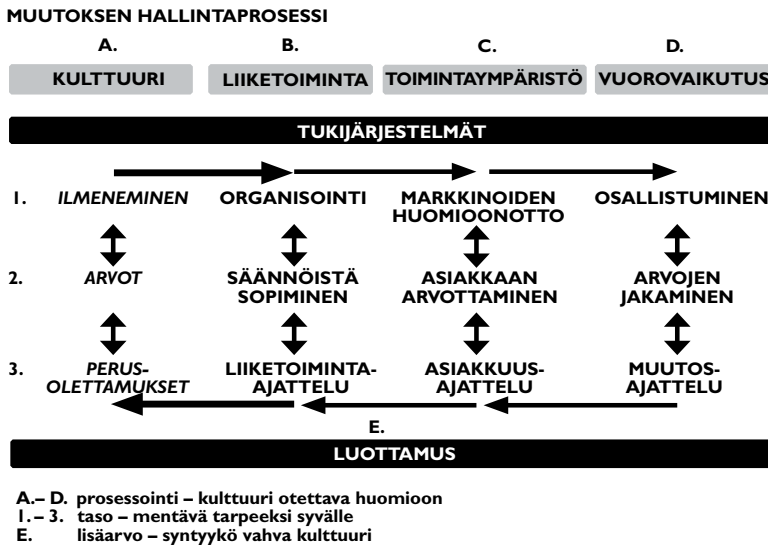
Elinikäisen oppimisen tottumusten perustana ovat kulttuuriset perusolettamukset. Tutkimusaineistosta nousee esille Kotterin näkemys elinikäisen oppimisen tottumuksista. Jos oppiminen perustuu perusolettamuksiin, siinä on jotain pysyvää. Nöyryys auttaa kynnysten ylittämistä. Johtaja, joka myöntää virheensä, herättää kunnioitusta organisaatiossa. Schein ilmaisee saman asian niin, että on avarrettava käsityskykyä ja tutkittava omaa ajatusprosessia.

Tulosten yhteenveto

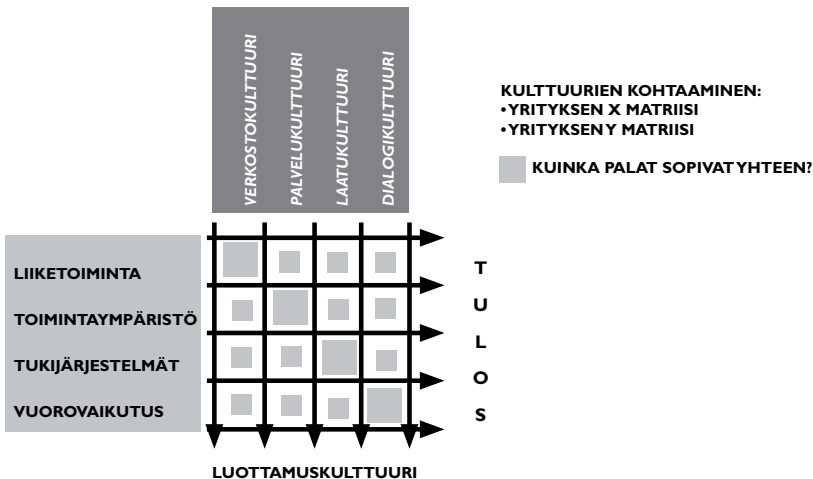
Käsite luottamuskulttuuri kokoaa tämän tutkimuksen keskeisimmän tuloksen. Organisaatiossa toimivien ih-

misten keskinäiset jännitteet ovat vapautuessaan valtava voima sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Johtaminen pyrkii organisaatiossa henkilöstön kanssa sisäiseen tasapainoon ja toimintaympäristön kanssa ulkoiseen tasapainoon. Johtaminen ja oppiminen ovat niitä prosesseja, jotka sekä yritystoiminnassa että julkisessa toiminnassa ovat olennaisesti vaikuttamassa kulttuurien hallittuun kohtaamiseen.

Liiketoiminta-, toimintaympäristö-, järjestelmä- ja vuorovaikutusjännitteiden hallinta saavat aikaan liiketoiminnan erinomaisen tuloksen. Tämän tutkimuksen valossa verkosto-, palvelu-, laatu- ja dialogikulttuuri muodostavat nelikentän. Tämä nelikenttä sisältää muutoksen tarvitsemat voimat kulttuurien hallitulle kohtaamiselle ja luottamuskulttuurin syntymiselle.



MUUTOKSEN HALLINTAMATRIISI

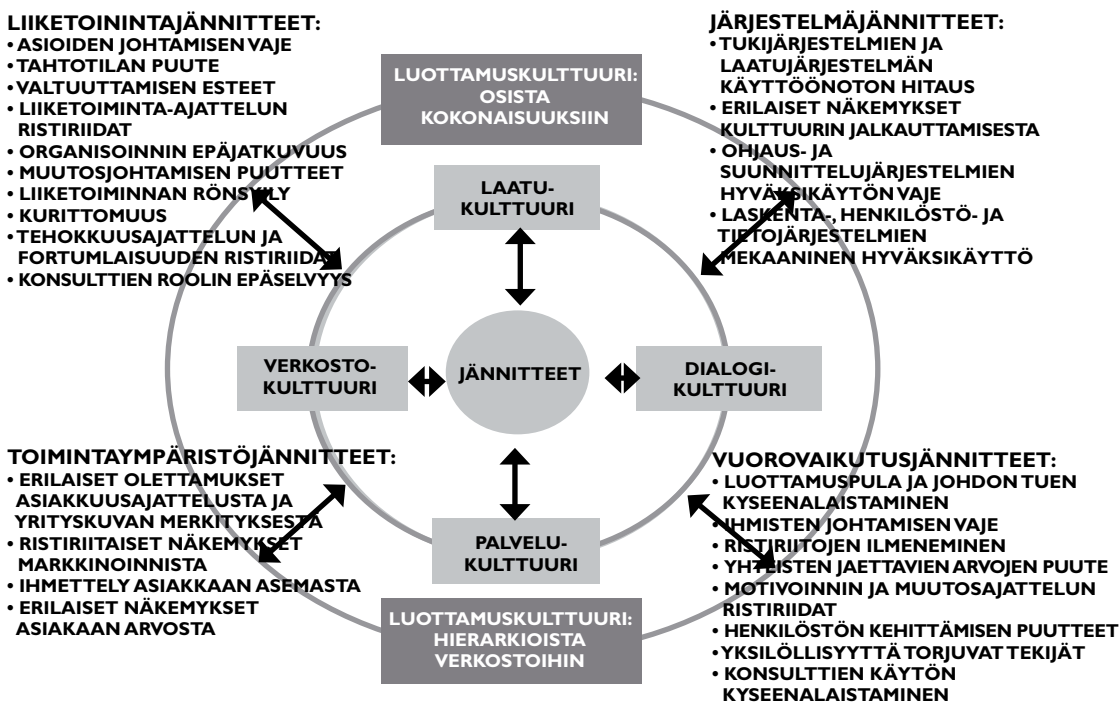


Kuvio 2. Muutoksen hallintaprosessi ja muutoksen hallintamatriisi.

Kuvio 2 kuvaa tämän tutkimuksen keskeisiä tuloksia, kun erilaiset yrityskulttuurit kohtaavat. Mitä suurempi muutos on, sitä tärkeämpää on ottaa kulttuuri huomioon. Muutoksen laatutason ratkaisee se, kuinka syväälle kulttuurin tunnistamisessa mennään. Syntynyt vahva kulttuuri saa lisäarvona aikaan lujan luottamuksen ja keskinäisen kunnioituksen.

Organisaation kulttuuri on jatkuvassa vuorovaikutuksessa kaikkien toimintaan yrityksessä ja erityi-

sesti toiminnan ohjaukseen. Ohjaus etsii tasapainoa seuraavien käsiteparien välillä: fusio ja management vs. fuusio ja leadership; ohjeistus ja analyysi vs. luovuus ja synteesi; sopimus ja hierarkia vs. luottamus ja verkosto; formaali ulkoinen muutos vs. informaali sisäinen muutos. Luottamuskulttuuri sisältää tämän tutkimuksen mukaan (kuvio 3) kaksi kulttuurista perusolettamusta: osista kokonaisuuksiin ja hierarkioista verkostoihin.



Kuvio 3. Aineistolähtöisen käsittekartan synteesi.

Johtopäätökset

Ensimmäinen johtopäätös on, ettei voida ymmärtää organisaation ilmiöitä, jännitteitä, ristiriitoja ja tilanteita, ellei oteta kulttuuria huomioon. Organisaatiossa toimivien henkilöiden, johdon ja henkilöstön, aktiivinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tärkeitä muutoksen onnistumiseksi. Kulttuurin merkitys on ratkaiseva, kun ratkotaan organisaation sisäisiä ongelmia. Tätäkin tärkeämpää on, että inhimillinen vuorovaikutus tukee ja auttaa yksittäistä ihmistä. (Ylikoski 1993, 65.)

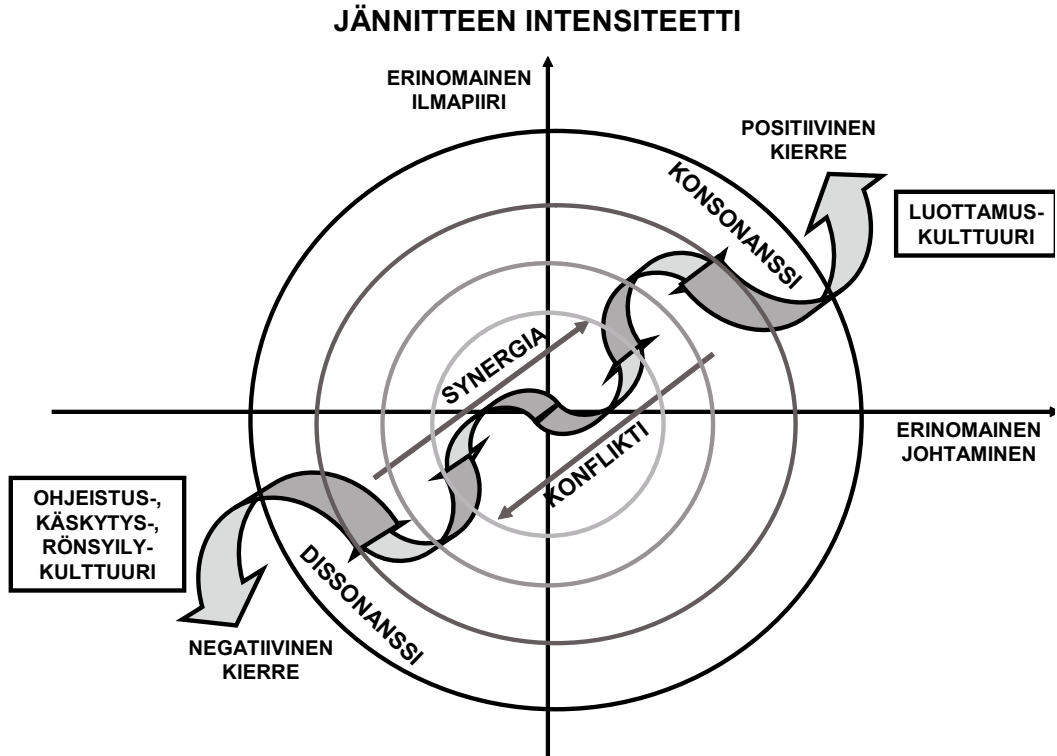
Toinen johtopäätös on, että fuusioihin perustuva muutosdynamiikka perustuu itsensä tuntevien organisaatioiden ja kulttuurien kohtaamiseen. Muutosprosessin hallinta erilaisten kulttuurien keskellä organisaatiossa edellyttää kurinalaista johtamista (management) ja osallistuvaa, mahdollistavaa johtajuutta (leadership).

Parhaassa tapauksessa kulttuurit sekoittuvat, jolloin uusi organisaatio ottaa toimivimmat elementit kummastakin kulttuurista. Tämä edellyttää valmiutta tulkita kulttuureja, ennen kuin uusi organisaatio on alkanut toimia. Uuteen organisaatioon valmistautumisessa on olennaista, että molempien organisaatioiden henkilöillä on ainakin omasta organisaatiostaan mahdollisimman suuri ymmärrys. On kiinnitettävä erityinen huomio vuoropuhelun organisointiin ja systemaattiseen valmennukseen, jotta muutoksessa syntyvät jännitteet saadaan hallintaan.

Kolmas ja keskeisin johtopäätös tutkimuksessa on, että yritysfuusio on taitolaji, jossa kilpaillaan johtamisessa, oppimisessa ja jännitteiden hallinnassa. Jännitteet, joita ohjaus kohtaa muutoksen keskellä,

ovat liiketoiminta-, toimintaympäristö-, järjestelmä- ja vuorovaikutusjännitteet. Jännitteiden hallinta saa liikkeelle positiiviset voimat ja kulttuurisen synergian. Jännitteiden hallitsemattomuus nostaa esille negatiiviset voimat ja konfliktin. Yrityksen ilmapiiri on johtamisen funktio. Kuviossa 4 on esitetty, kuinka yhteisön luottamuskulttuuri vahvistuu, kun jännitteen positiivi-

nen kierre ja konsonanssi voimistuvat. Tutkimukseni mukaan luottamuskulttuuri pitää sisällään verkosto-, palvelu-, laatu- ja dialogikulttuurin. Jännitteen negatiivinen kierre ja dissonanssi lisääntyvät, kun yhteisössä on vallalla ohjeistus-, käskyys- tai rönsyilykulttuuri. Yrityksen on hallittava toimintaympäristön muuttumisen nopeus ja ihmismielen muuttumisen hitaus.



Kuvio 4. Jännitteiden hallinta.

Kun erilaiset kulttuurit kohtaavat, ongelma on usein siinä, että ihmisillä on erilaiset perusolettamukset, erilainen kieli sekä erilainen maailmankuva – toisin

sanoen erilainen kulttuuritausta. Kulttuurierojen havaitseminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, mikä meni vikaan, vaikka kaikilla oli hyvä tahto.

Kirjallisuus

- ARGYRIS, C. (1993). *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ARGYRIS, C. (1999). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell.
- BERG, P. (1985). *Organization Change as a Symbolic Transformation Process*. Teoksessa Frost P. J., Moore L. F., Louis M. R., Lundberg C. C. & Martin J. (toim.) *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- DE PREE, M. (1990). *Ihmisten johtamisen taito*. Helsinki: Denali.
- DYER, W. G. Jr. (1985). *The Cycle of Cultural Evolution in Organizations*. Teoksessa Kilmann R. H., Saxton M., Serpa R. & Associates (toim.) *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GRAVES, D. (1986). *Corporate Culture – Diagnosis and Change. Auditing and Changing the Culture of Organizations*. London: Pinter.
- HARISALO, R. (1996). *Luottamussopimus. Oriveden malli politiikan ja hallinnon elyttämiseksi*. Tampere: Tampereen yliopisto, hallintotiede, sarja C no 16.

- HARISALO, R. & STENVALL, J. (2001). *Luottamus johtamiseen ministeriöissä*. Helsinki:Valtiovarainministeriö.
- HARRIS, P. R. & MORAN, R. T. (1999). *Managing Cultural Differences. Leadership Strategies for a New World of Business*. Houston: Gulf Publishing Company.
- HATCH, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- JÄRVINEN, P. (1998). *Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. Porvoo:WSOY.
- KOTTER, J. P. (1990). *Johtajuus menestystekijänä*. Hämeenlinna: Karisto.
- KOTTER, J. P. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- KOTTER, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- KINNUNEN, J. (1990). *Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri*. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- LEWIS, R. D. (2000). *When Cultures Collide. Managing Successfully Across Cultures*. London: Nicholas Brealey.
- MORGAN, G. (1998). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. H. (1995). *In Search of Excellence*. London: Harper Collins.
- ROBBINS, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- SCHEIN, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo:Weilin+Göösin kirjapaino.
- SCHEIN, E. H. (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Suomen Laatuokeskus Koulutuspalvelut.
- SENNETT, R. (2004). *Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa*. Tampere: Vastapaino.
- YLIKOSKI, M. (1993). *Työyhteisö muutospurroksessa. Ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Helsinki: Työsuojelukeskus/ pankkialan työsuojelun työalatoimikunta.

Pasi Koski

Työelämän kehittäminen ja innovaatiopolitiikka¹

Oppivan organisaation tunnusmerkit ovat olleet hyvin tiedossa jo 1970-luvulta alkaen Chris Argyrisin ja Donald Schöinin tunnetun Organizational Learning -teoksen kautta. Viimeistään Peter Senge'n 1990-luvulla hahmotteleman mallin ansiosta käsite vakiintui myös suomalaisen keskusteluun. Oppivan organisaation idea onkin ollut viime vuosikymmeninä yksi organisaatioiden kehittämisen keskeisiä käsitteitä. Tällaiselle työpaikalle ovat tyypillisiä muun muassa seuraavat tunnusmerkit:

- keskinäinen luottamus, avoin tiedonkulku ja tiedottaminen;
- matalat hierarkiat, esimiesten ja työntekijöiden hyvät suhteet;
- työn autonomia ja mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä, mahdollisuus hallita kokonaisuuksia ositetun työn sijasta, mahdollisuus irrottautua koneiden ja laitteiden tahdista, mahdollisuus oman työn suunnitteluun;
- avun ja tuen saannin mahdollisuus tarvittaessa, ongelmien avoin esilletuominen, yhteisen vision omaksuminen, virheiden sietokyky sekä mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun.

Oppiva organisaatio on siis jotakin, jossa työ on mielekästä; työssä viihdytään, opitaan uutta ja voidaan vaikuttaa asioihin. Tuoreet selvitykset ja viestit suomalaisen työelämän tilasta asettavat oppivan organisaation piirteet kuitenkin outoon valoon. Suomalaisessa julkisuudessa esillä ovat pikemminkin olleet irtisanomiset, ulosmarssit, kiireen lisääntyminen, loppuun palamiset sekä johtamis- ja ilmapiiriongelmat. Puhutaan työelämän laadun heikkenemisestä.

Yksi väline työelämän tilan hahmottamiseksi on vuodesta 1992 toteutettu työolobarometri. Sen mukaan suomalaisten kokemus työn mielekkyys on 2000-luvun alussa selkeästi heikentynyt ja vaikutusmahdollisuudet ovat vähentyneet. Voidaan kysyä, onko oppiva organisaatio konsulttien ja tutkijoiden luoma illuusio, jonka saavuttaminen on vaikeaa, ellei mahdotonta? Vai onko työelämän laadun väitetty heikkeneminen pikemminkin julkisuuden luoma uhkakuva, joka hyvin myyvästä ruokkii itse itseään?

Väitöskirjani on yksi puheenvuoro työpaikkojen kehityksen ja työelämän kehittämisen kentällä. Tulosten mukaan oppivan organisaation mukainen työpaikkojen kehitys on kaikkea muuta kuin itsensä selvyys. Usein esitetty väite teollisen tuotannon perusteellisesta muuttumisesta massatuotannosta niin sanotun kevyttuotannon suuntaan on tutkimuksen mukaan kyseenalainen. Tutkimus ei anna erityistä tukea myöskään väitteelle taylorismin väistymisestä. Pikemminkin on lisääntyvässä määrin nähtävissä uudenlaisia yhdistelmiä, joissa erilaisten tuotantoperiaatteiden elementit sekoittuvat toisiinsa. Tuotantolaitokset pyrkivät integroimaan tuotantonsa erilaisia hyviksi käytännöiksi määritellyjä tekniikoita tai periaatteita tehtaan historian kuluessa muotoutuneen sosiaalisen järjestyksen puitteissa. Lopputuloksena on yhden vallitsevan mallin sijaan monenkirjavia hybridimalleja, joiden vaikutukset työssä oppimiseen ja työelämän laatuun eivät ole yksiselitteisiä.

Oppivan organisaation saavuttaminen on siis vaikeaa, mutta kuitenkin mahdollista tietyissä olosuhteissa ja tietyllä tavalla toteutettuna. Työni yksi tarkoitus onkin tuoda esiin, miten tuottavuutta ja työelämän laatua voidaan parantaa yhtä aikaa. Onnistuneisiin ratkaisuihin voidaan päästä ottamalla todesta myös suorittavaa työtä tekevien innovaatiopotentiali, jota ei tähän mennessä ole pidetty riittävästi arvossa. Työpaikkojen kehittämisen tulee kiinnittyä työntekijöiden päivittäisiin konkreettisiin työkäytäntöihin.

Työpaikkojen kehittäjän on myös myönnettävä, että eri työntekijäryhmien ja johdon näkökulmat saattavat merkittävästikin poiketa toisistaan eikä oikeaa ratkaisua ole etukäteen olemassa. Ratkaisut pitää löytää yhteistyön avulla. Tarjoamalla eri osapuolille yhteinen ongelmanratkaisufoorumi voivat intressit kohdata rakentavalla tavalla. Tämä on peruslähtökohta onnistuneelle kehittämistyölle. Kehittäminen ei myöskään voi ottaa lähtökohdakseen yksilöiden henkistä kasvua tai kehittymistä, vaan työpaikka on ennen kaikkea sosiaalinen ja organisaatiopoliittinen kokonaisuus. Organisaatiopoliittian olemassaolon vähättely onkin oppivan organisaation tutkimuksen yksi keskeinen puute.

* Pasi Kosken aikuiskasvatuksen väitöskirja Työ ja oppiminen rengastehtaassa: organisatorinen oppiminen sekä sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät teollisessa oppimisympäristössä tarkastettiin 21.4.2007 Tampereen yliopistossa (Acta Universitatis Tampereensis 1219).

Työyhteisöissä piilevän innovaatiopotentiaalin käyttöön ottaminen yhteiseksi hyväksi on siis mahdollista. Tämä on kuitenkin suomalaisilla työpaikoilla ollut jokseenkin hyödyntämätön voimavara. Tämä selittyy pitkälti sillä, että työpaikkojen kehittäminen on myös työmarkkinaosapuolten näkökulmasta ollut toissijainen asia. Huomio on kiinnitetty palkka-, työaika- ja työturvallisuusasioihin. Lisäksi suomalaiselle innovaatiopolitiikalle on ollut erityisen leimallista korostaa uusia teknologioita, teknologisia innovaatioita ja huipputiedettä kansakunnan kilpailukyvyyn kulmakivenä. Esimerkiksi teknologian kehittämisskeskuksen tämänvuotinen teknologian ja innovaatioiden synnyttämiseen varattu rahoitus on 495 miljoonaa euroa. Työelämän kehittämiseksi pystytettyjen ohjelmien resurssit ovat tästä vain murto-osa. Niistä suurimman ja vastikään tuloksistaan palkitun vuosibudjetti on runsaat 10 miljoonaa euroa eli parisen prosenttia Tekesin vastaavasta. Oman lisänsä tähän kokonaisuuteen on antanut se, että eri politiikkasektorit ovat toimineet tiukasti omilla reviiireillään. Teknologiapoliittikka, koulutuspolitiikka ja työpolitiikka eivät ole juurikaan kohdanneet toisiaan.

Teknologiapoliittikan saavutukset ovat olleet kiistattoman hyviä. Suomeen on syntynyt tietyille aloille huippuosaamista ja kansantalouden kannalta merkittäviä uusia vientituotteita. Voidaan kuitenkin kysyä, ovatko kehittämispanokset kohdistuneet tasapainoisella tavalla innovaatioiden tuottamisen eri elementteihin. Onko työpaikkojen kehittäminen saanut sille kuuluvan painoarvon? On olemassa esimerkkejä siitä, että työntekijätason onnistunut osallistaminen kehittämistyöhön tuo tullessaan myös yrityskoh-

taisia teknologisia uudistuksia, joiden taloudellinen merkitys voi olla huomattava. Lisäksi jo kauan on tiedetty, että teknologiset innovaatiot vaativat useimmiten tuekseen toimintatapojen ja organisaation muutoksia.

Pahimmassa tapauksessa työvoiman ikääntymisen ja työvoimapulan uhatessa joudutaan kantapään kautta oppimaan työpaikkojen kehittämisen merkitys. Työnantajat joutuvat kirkastamaan imagoaan hyvinä työnantajina. Teollisuuden ammattitaitoiset työntekijät hakeutuvat hyvämaineisiin työpaikkoihin. Näissä on kiinnitetty pitkäjänteisesti huomiota työviihtyvyyteen, työn organisointiin, ammattitaitojen kehittymiseen, johtamiseen, kannustavaan palkkaukseen sekä henkilöstön osallistumiseen ja prosessien kehittämiseen. Häviäjiä ovat työelämän kehittämisen laiminlyöneet työpaikat.

Jotta työelämän kehittämisen merkitys yhtenä innovaatioiden lähteenä tulisi paremmin esille, yksi ratkaisu voisi olla sen nivominen selkeästi innovaatiopolitiikan osaksi. Tällöin innovaatiopolitiikka ei keskittyisikään enää pelkästään huipputeknologiaan ja teknologisiin innovaatioihin. Pikemminkin innovaatiopolitiikka olisi kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa myös sosiaalisilla ja organisaatioinnovaatioilla olisi tunnustettu asema. Tämänsuuntaista asennemuutosta voi tulkita sisältävän muun muassa tiede- ja teknologianeuvoston viimeaikaisiin näkemyksiin. Tulevaisuudessa kuitenkin nähtäväksi jää, saadaanko teknologian kehittämisen yhteyden synerginen ja vahva työelämän kehittämisen komponentti. Se voisi olla Suomelle yksi tärkeä, ja ennen kaikkea vaikeasti jäljiteltävissä oleva valttikortti globaalin kilpailun kiristyvässä olosuhteissa.

Irmeli Puntarin ja Satu Roosin teoksen nimi Numeroita ja ihmisiä asosioituu John Steinbeckin teokseen Hiiriä ja ihmisiä. Vuonna 1937 julkaistu romaani kertoo kahden työmiehen, Georgen ja Lennien traagisen tarinan talouslaman kourissa. Lie-neekö tässä arvioitavan teoksen kirjoittajilla ollut tarkoitus rinnastaa George ja Lennie tämän päivän korkeasti koulutettuihin asiantuntijoihin globalisaation puristuksessa?

Puntari ja Roos ovat haastatelleet 35:tä eri tavoin ja eri asemissa kemianteollisuuden yt- ja irtisanomisprosessiin osallistunutta henkilöä. Heidän tavoitteenaan on ollut tehdä näkyväksi se, miten yt-neuvottelut ja irtisanomiset vaikuttavat yksilöihin ja työyhteisöihin. Toiseksi he pyrkivät esittämään, miten näitä vaikeita asioita voitaisiin lähestyä inhimillisemmin ja ihmisarvoa kunnioittaen.

Arvokkainta antia ovat irtisanottujen kokemukset, jotka välittyvät autenttina kirjan sivuilta. Niistä kuvastuu sitoutuminen työhön ja työyhteisöön sekä irtisanomisen myötä tai sen pelossa tapahtuva sitoutumisen katkeaminen, pettymys ja katkeruus. Kirjan päähenkilöt edustavat juuri niitä juhlapuheissa suitsutettuja ja etsittyjä huippuosaaajia, joiden varassa Suomen innovatiivisuus ja menestys lepäävät. Herääkin kysymys, miten heidän kokemansa huono kohtelu ja osaamisen aliarvostus sopivat yhteen tuon liturgian kanssa.

Kirjoittajien mukaan innovatiivisuus syntyy tietynlaisissa olosuhteissa, joihin kuuluvat henkilöstön taloudellinen turvallisuus, jatkuvuus, selkeät visiot yhteisestä tulevaisuudesta, oikeudenmukaiset työehdot, vakavarainen yritys ja pitkämieliset rahoittajat. Lukija

HIIRIÄ JA IHMISIÄ YT-NEUVOTTELUISSA

*Irmeli Puntari & Satu Roos: Numeroita ja ihmisiä.
Yt-neuvottelut, irtisanomiset ja työyhteisön tulevaisuus.
Helsinki, Talentum 2007. 203 s.*

alkaa jo ihmetellä, mihin tällaiset odotukset voivat perustua. Onko niin, että työelämän tutkijoilla ja kehittäjillä on liian ruusuiset odotukset työelämästä? Vai onkohan kyse toimialan erikoisuudesta, sillä vastaavanlaista hyväuskoisuutta enää harvoin tapaa esimerkiksi tietotekniikan, rahoituksen ja viestinnän aloilla, yliopistoista puhumattakaan.

Kirjoittajat pääsevät tähän kiinnostavaan kysymykseen vasta viimeisillä sivuilla ja toteavat, että uraan pitäisikin suhtautua väli-neellisemmin ja kartuttaa omaa osaamispääomaa työmarkkinakuntaa ajatellen, tehdä kaiken aikaa riskianalyysejä omasta urasta, luoda verkostoja ja vahvistaa omaa ammatti-identiteettiä. Tämän uuden sopimuksen kaltaista puhetta ei kirjan sivuilta löydy eikä työelämässä tapahtunutta käännettä muutenkaan käsitellä tutkimukseen tukeutuen. Samoin olisi ollut mielenkiintoista lukea pohdintaa siitä, mihin suuntaan työyhteisöjen elämä on menossa: ovatko emotionaalisesti sitoutuneet asiantuntijat katoava luonnonvara, kun tilalle tulevat sisäiset yrittäjät ja osakeyhtiöt.

Teos ei täysin täytä lupaus-taan tarjota parempia käytäntöjä vaikeiden asioiden käsittelyyn.

Joitakin avauksia on, mutta ne jäävät yleiselle tasolle. Mitä esimerkiksi tarkoittaa, että irtisanomistilanteessa ihmisiä tulisi käsitellä asiallisesti? Tai millaista on selkeä valmentautuminen irtisanomistilanteeseen? Tai miten irtisanomisen jälkeinen tilanne otetaan haltuun? Kysymykset ovat kieltämättä vaikeita, mutta juuri niihin odottaisi vastauksia ja esimerkkejä.

Yt-neuvottelut ja irtisanomiskeskustelut ovat työyhteisöviestinnän

vaikeimpia osa-alueita. Tätä aluetta olisin suonut kirjoittajien käsittelevän laajemmin kuin vain yhdessä kohdin, jossa puhutaan sisäisen viestinnän harhaanjohtavuudesta ennen yt-neuvotteluja. Käsitteäkseni haastateltujen joukossa oli myös suuryritysten edustajia. Niissä viestintää johdetaan ammattimaisesti, valmistaudutaan kriiseihin ja koulutetaan johtoa ja esimiehiä kohtaamaan ehkä elämänsä vaikeimmat viestinnälliset haasteet. Tämäntapaisissa tilanteissa viestintäroolit sananmukaisesti jalkautuvat organisaatioon, ja silloin tarvitaan kykyä kuunnella ja keskustella. Työyhteisöviestinnän paradigman muutos konkretisoi-tuu vaikeissa tilanteissa. Tämän kirja vahvistaa uuden paradigman läpimurron: odotukset kohdistuvat arvostavaan dialogiin, joka on nykytyöyhteisöissä arvo sinänsä. Kyse ei ole pelkästään rationaalisesta tiedon jakamisesta, vaikka siltäkin on edelleen sijansa.

Teoksen ehdoton vahvuus on ankkuroituminen lakeihin ja säädöksiin. Teoksen julkaisemisen jälkeen hyväksytty uusi yt-laki on helppo ottaa esiin ja tulkita tämän kirjan pohjalta. Vaikka kirjoittajat ovat rajanneet teoksensa selkeästi koskemaan yt- ja irtisanomisprosesseja ja päästäneet ääneen

pettyneet ihmiset, silti kirjasta välittyy ehkä liiankin pessimistinen kuva nykyisestä työelämästä. Vaikka irtisanomisia on paljon, myös

uusia työpaikkoja syntyy. Kriisi voi olla monelle myös uuden alku. Ai keitä ne hiiret sitten ovat? Ehkä niitä esimiehiä ja johtajia,

jotka eivät osaa tai uskalla kommunikoida asioista vaikean paikan tullen.

Elisa Juholin

Tommi Inkisen ja Jussi S. Jauhaisen toimittama artikkelikokoelma Tietoyhteiskunnan maantiede on ehdottomasti tarpeellinen ja kaivattu kirja. Kirjan lähtökohta on sama kuin monilla muillakin viime vuosina ilmestyneillä Suomen tietoyhteiskuntakehitystä luotaavilla artikkelikokoelmilla: Suomen nousu teknologisesti edistyneeksi tietoyhteiskunnaksi on ollut äärimmäisen nopeaa ja tuon kehityksen avaaminen vaatii monipuolista tarkastelua.

Tietoyhteiskunnan maantieteessä tätä Suomen kehityspolkua lähestytään nimenomaan maantieteen ja alueellisuuden näkökulmasta, mikä onkin ollut suomalaisessa yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa verrattain ohut sivujuonne. Teoksen eräänlaisena perusteena on se, että tietoyhteiskunta ei ole kaikille ihmisryhmille ja kaikilla alueilla samanlainen. Suomalaisen tietoyhteiskunnan maantieteellinen kuva on siis mosaikkimainen, mikä ei väitteenä sinällään ole kovinkaan hätkähdyttävä.

Teoksessa tarkastellaan tietoyhteiskunnan ja teknologian maantieteellistä ulottuvuutta talouden, politiikan ja kulttuurin näkökulmista ja sen artikkelit koskettelevat erilaisia alueellisia piirteitä varsin edustavasti koko Suomessa. Teos jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäisessä tarkastellaan muun muassa alueellisia innovaatiojärjestelmiä ja yritysverkostoja sekä paikkakuntien maineen rakentamista. Nämä puheenvuorot ovat varsin kehittämismyönteisiä, eli niistä huokuu eräänlainen pyrkimys edistää tietoyhteiskunnan kehittymistä aluekontekstissa.

Kirjan toisessa osassa näkökulma vaihtuu kriittisemmäksi. Artikkelien teemoina ovat esimerkiksi teknologisoituvan kaupunkitilan

KAIVATTU PUHEENVUORO TIETUYHTEISKUNNAN MAANTIETEESTÄ

*Tommi Inkinen & Jussi S. Jauhainen (toim).:
Tietoyhteiskunnan maantiede.
Helsinki, Gaudeamus 2006. 271 s.*

varjopuolet, yksityisyyden suoja tietoyhteiskunnassa, kansalaisten näkemykset tietoyhteiskunnasta sekä jo pitkään pinnalla olleet etätöiden tai hajaantuneen työn teemat.

Kirjan artikkelit ovat varsin hyviä, jos kohta niiden välillä on jonkin verran erilaisia tyyli- ja laatueroja. Joidenkin artikkeleiden kohdalla perussanoma ja sitä tukevat ydinkohdat on saatu hiottua esiin erittäin hyvin, kun taas osassa artikkeleista tätä työtä olisi voinut vielä jatkaa. Sisällön osalta kirjan ensimmäisen osan artikkelit ovat allekirjoittaneelle tutumpaa maastoa, eivätkä ne siksi tarjonneet yhtä avartavia uusia näkökulmia kuin teoksen toisen osan artikkelit. Esimerkiksi teknologisoituvaa kaupunkitilaa käsitellyt artikkeli jäi mietityttämään vielä lukemisen jälkeenkin. Eri tavalla orientoituneelle lukijalle lukukokemus saattaa näyttäytyä tietysti juuri päinvastaisena.

Kirja on siis kokonaisuudessaan mainio katsaus tietoyhteiskunnan maantieteen kysymyksenasetteluihin. Samalla on kuitenkin todettava, että tässä kattavuudessaankin se tavoittaa vain osan tietoyhteiskuntakehityksen maantieteellisten vaikutusten ilmiökentästä. Tämä huomio taas palauttaa pohtimaan sitä, onko enää olemassa erillistä tietoyhteiskunnan maantiedettä,

vai onko vain maantiedettä nykyisessä tietoyhteiskuntakontekstissa. Ilmiö on hieman sama kuin e-bisneksen eli sähköisen liiketoiminnan tutkimuksessa. Kun tieto- ja viestintäteknologian ja erityisesti internetin käytöstä liiketoiminnan tehostamisessa ja täysin uudentyyppisen liiketoiminnan synnyttämisessä tuli ylen tavallista – ”business as usual” – katosi myös e-bisnes. Tämän tietoyhteiskuntailmiöön liittyvän tutkimuksellisen haasteen kirjan toimittajat

toki auliisti johdantoartikkelissaan myöntävätkin.

Kirjan toimittajat ovat siis olleet tässä mielessä mahdollottoman tehtävän edessä. Tämänkin ymmärtäen ja mielessä pitäen olisin lukijana kaivannut teoksen hieman tukevampaa johdantoartikkelia, jossa olisi kurkotettu yhtenäisemmän viitekehysten luomisen suuntaan. Nyt lukijalle saattaa jäädä hieman hataraksi käsitys siitä, miksi samassa kirjassa käsitellään alueellisen innovaatiopolitiikan haasteita ja paikantamiseen perustuvien mobiilipalvelujen problematiikkaa. Tokihan toimittajat punovat tätä teoksen punaista lankaa sen johdantoartikkelissa, mutta sen olisi kenties voinut tehdä nykyistä systemaattisemmin ja syvällisemmin.

Jäin myös miettimään kirjaa lukiessani sitä, onko tietoyhteiskunnan maantiede karannut meiltä, sitä eri kanteilta lähestyville tutkijoilta, pitkälle karkumatkalle. Onko huomiomme liian pienissä asioissa, kun todella suuret kehityskulut jäävät huomiotta? Tämän kysymyksen herätti vuonna 2005 julkaistun Thomas L. Friedmanin *The World Is Flat* -teoksen lukeminen. Päivätyönään toimittajana työskentelevän Friedmanin kirja on silmät avaava, joskin sangen anekdotaalinen ja varmasti myös osin tarkoitushakuinen

analyysi uuden tieto- ja viestintä-tekniikan mahdollistamasta, alati syventävästä globaalista työnjaosta. Nähdäkseen siinä ollaan pitkälti tietoyhteiskunnan maantieteen taloudellisessa ytimessä.

Friedmanin kirja on hengeltään hieman samansuuntainen kuin ne muutamat 1990-luvun teokset, jotka visioivat ”etäisyyksien kuolemaa”. Noita teoksia kirjan johdannossa sivutaan, mutta ehkä tämä Friedmanin teoskin olisi pienen kommentin ansainnut. Onhan se sentään keikkunut tietokirjojen myyntilistoilla hyvän tovin ja aika monet kirjan lukeneista ovat siihen ainakin ”hissipuheissa” viitanneet, mikä on tällaisten tietokirjojen kohdalla aika harvinaista. Jonkinlaisen jäljen se lukijoiden mieleen on siis jättänyt. Toisaalta rankattiinhan Susan Kurosen kirja Pääministerin morsian myyntilistoissa tietokirjaksi ja sitäkin ovat ihmiset ahkerasti kommentoineet...

Vakavasti ottaen Friedmanin analyysiä niistä tekijöistä, jotka

tekivät maapallosta ”litteän” voi tietysti arvioida kriittisesti. Yhtä kaikki, erilaiset kehittämiskulut ovat johtaneet siihen, että on olemassa nopeita tietoliikennetyksiä sekä yhteisiä ohjelmistoalustoja ja tiedon esittämisen tapoja, jotka yhdessä luovat pohjan esimerkiksi erilaisten tieto- ja informaatioväylteisten prosessien ulkoistamiselle, siirtämiselle halvemman kustannustason maihin tai muille uudenlaisille tuottamistavoille.

On syntynyt aidosti ”litteämpi” maailma, jossa työn ja tiedon jakaminen on mahdollista yhä useammin ajasta ja etäisyydestä sekä yhä useammin jopa kielestä tai kulttuurista riippumatta. Peking ja Bangalore ovat tässä mielessä lähes yhtä lähellä Tamperetta kuin Turku tai Helsinki. Tällöin ei puhuta enää siitä, voiko etätyötä tehdä kotitoimistossa kolme päivää viikossa, vaan siitä, tehdäänkö sama työ täällä vai Intiassa. Se on hurja, joskin monessa mielessä

vielä häilyvän visionäärinen kuva tulevaisuudesta.

Kuten alussa totesin, Tietoyhteiskunnan maantiede on tarpeellinen kirja ja se varmasti löytää paikkansa yliopistojen ja korkeakoulujen oppikirjana ja tietoyhteiskunnan maantieteen eräänlaisena peruslukemistona. Kuten takakaniteksti lupaa, teos tarjoaa tuoreita näkökulmia tietoyhteiskunnan alueellisesta tarkastelusta ja kehittämisestä kiinnostuneille. Se varmasti tarjoaa jotakin uutta kaikille lukijoille, sillä tietoyhteiskunnan maantiede on sisällöllisesti erittäin laaja aihe, jonka kaikkia osa-alueita ei varmasti kukaan voi kovin syvästi hallita.

Kirja ei siis tyhjennä koko aihealueen pajatsoa, vaan lähinnä haastaa suomalaisia tutkijoita kirjoittamaan tässä arvioitua teosta käsitteellisesti koherentimman teoksen tietoyhteiskunnan maantieteestä. Eikä visionäärisyysskään sopivassa mitassa olisi pahitteeksi tuolle kirjalle.

Jari Kolehmainen

KT Jussi Onnismaasta on viime vuosien aikana sukeutunut monipuolinen ohjausalan asiantuntija – hänen nimensä nimittäin löytyy joko kirjoittajan tai toimittajan ominaisuudessa lähes kymmenen ohjausta eri tavoin valottavan teoksen kansilehdeltä. Arvioimaani kirjaa, Ohjaus- ja neuvontatyö: aikaa, huomiota ja kunnioitusta voidaan pitää tiiviinä ohjaus- ja neuvontatyön ammattilaisille suunnattuna yleisesityksenä.

Muuan teoksen kirjoittamisen motiiveista on löydettävissä ajatuksesta, jota Onnismaa käsittelee kirjansa alkupuolella. Jonkinlaisena pääpöytäkirjana on se, että ohjauksen ja neuvontatyön tarve on kasvanut ja ilmeisesti myös jatkossa kasvaa. Yhtenä tämänkaltaiseen kehitykseen vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä 1990-luvun lopun yksilöitä ja organisaatioita ravistelleet työelämämuutokset. Ne ovat pakottaneet meitä tarkistamaan suhdettamme hyvin moniin asiantuntijaorganisaation toimintoihin, myös ura- ja elämänsuunnittelun tukemisen tarpeeseen. Juuri työelämämuutokset ovat aiheuttaneet sen, että nykyihmisellä on elämänsä varrella aiempaa paljon enemmän erilaisia siirtymävaiheita, jotka kaipaavat tukea. Nämä siirtymävaiheet eivät liity enää niinkään tiettyyn elämänvaiheeseen tai ikäkauteen, vaan ovat myös enemmän yllätyksellisiä ja ”piiloisia”. Yhtä kaikki, ura- ja elämänsuunnittelusta on tullut jatkuvaa.

Tavallaan teoksen kirjoittamisen taustoihin voi törmätä myös hie-man etäämpänä, esimerkiksi kirjan puolivälissä. Onnismaan mukaan vielä 1970-luvulla nojattiin tieteen vankkumattomuuteen. Niinpä myös ohjauksen ja neuvonnan mainetta pönkitettiin ja parannettiin korostamalla ohjauksen

PERUSTEOS OHJAUS- JA NEUVONTATYÖSTÄ

Jussi Onnismaa:

Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki, Gaudeamus 2007. 207 s..

teoreettisia perustoja. Tuolloin oli tapana painottaa, kuinka ohjauksella ja neuvonnalla on laaja ja kaikin puolin vankka psykologinen, sosiologinen, kasvatustieteellinen, filosofinen, taloustieteellinen ja jopa antropologinen perusta, jota voitiin tarpeen mukaan eri tavoin soveltaa yksittäisissä ohjaustilanteissa. Nyttemmin on toisin. Asiantuntijuuden piirissä vallitsee pikemminkin jonkinlainen epävarmuuden ja hämmennyksen tila. Sen sijaan, että voisivat nojata tieteen vallitukseen, ohjauksen ja neuvonnan ammattilaiset ovat joutuneet määrittelemään omaa ammatillisuuttaan pikemminkin jonkinlaisella ”epäprofessionaalisuudella”. Samalla he joutuvat – ajan konstruktivistisen hengen mukaisesti – korostamaan tiedon tulkinnallisuutta ja sen rakentamista yhdessä ohjattavan kanssa. Tätä kautta ohjausammattilaiset ovat tavallaan päätyneet saman epävarmuuden ja ennakoimattomuuden keskelle kuin ohjattavansa.

Onnismaan kirjan ehdoton vahvuus on sen tarjoamien näkökulmien runsaus. Myös luettavuudeltaan kirja on hyvä. Teos onnistuu tarjoamaan kattavan kuvan erilaisista ohjauksen muodoista aina perusopetuksesta yliopistoihin ja työelämään asti. Kirjoittaja käy

lävitse myös ohjausalaan liittyviä määritelmiä. Hän käsittelee esimerkiksi sitä, miten opetus eroaa ohjauksesta, neuvonnasta ja vaikkapa tiedon jakamisesta. Määritelmien yhteydestä voidaan löytää myös kirjoittajan kannanottoja. Onnismaan mukaan ohjausalan kirjallisuudessa on ajoittain tarpeettomastikin korostettu esimerkiksi ohjauksen ja opetuksen vastakkaisuutta. Perinteisesti opetus on nähty asiatiiedon jakamisena, mitä se ei puhtaasti ole. On

muistettava, että myös opetus on ohjausta ja ohjaus on aina pedagogista toimintaa. Toisaalta ohjausta on varottava sullomasta ahtaasta terapian käsitteen sisään. Anglo-amerikkalaisen ohjausalan kirjallisuudessa muutamat kirjoittajat ovat korostaneet ohjauksen ja psykoterapian yhtäläisyyksiä ja toiset näiden eroja, kun taas esimerkiksi suomalaisessa ohjauskeskustelussa ohjaus ja psykoterapia on yleensä erotettu toisistaan selvemmin. Toisaalta, muistuttaa Onnismaa, ohjauksessa kyllä pätevät jotkut terapian peruslähtökohdista. Hyvässä suhteessa terapeutti pystyy luomaan liittolaisuuden, allianssin, asiakasta auttavien voimien kanssa – näin lienee myös ohjauksessa.

Onnismaan kirjasta löytyy myös eräänlaista nykyorganisaation toiminnallisen ohjauksen kritiikkiä, samoin kuin jo edellä mainitsemani yleisempää työelämäanalyysia. Hän kantaa huolta esimerkiksi siitä, ettei organisaatioiden kulttuuri ole kyennyt kehittymään samassa tahdissa tekniikan tai esimerkiksi johtamiskäytäntöjen kanssa. Myöskään johdon ja henkilöstön vuoro vaikutus ei ole kehittynyt, vaikka uudet toimintatavat sitä ehdottomasti edellyttäisivät. Työelämäanalyysia kirjassa edustavat myös ne huomiot, jotka liittyvät työikäisten en-

nenaikaisiin eläkesuunnitelmiin. On melko huolestuttavaa, että noin 60 prosenttia yli 35-vuotiaista suomalaisista työssäkäyvistä on ehtinyt haudutella mielessään ennenaikais- ta eläkkeelle siirtymistä. Kaikkein vakavimmin eläkkeelle siirtymistä harkitsevat 55–59-vuotiaat sekä ne, jotka eivät koe työsuhdettaan vakaaksi ja turvatuksi.

Teoksen ”kompaktia kokonaisvaltaisuutta” kuvaa sekin, että käsittelyyn on otettu myös ohjauksen ja neuvonnan eettiset näkökulmat aina kantilaisen

etiikan lähtökohdista saakka. Teemalle on varattu kokonainen pääluku. Jopa erilaiset ohjauksen ja neuvonnan metaforat ja analogiat ovat saaneet osansa ja niitäkin kirjoittaja tarkastelee nimenomaan ohjausammatin jäsentämisen näkökulmasta.

Missään tapauksessa Onnismaan teosta ei tule mieltää vain ohjauksen teknisen toteutuksen oppaaksi. Kirjaa voi hyvin suositella kaikille niille, jotka työssään joutuvat tekemisiin ohjauksen ja neuvonnan kanssa. Erityisesti

silloin, kun ohjaustyö tulee viranhaltijalle ikään kuin ”yllätyksenä viran puolesta”, teos tarjoaa yksiin kansiin puetun johdatuksen siitä, miten oma ammattilaisuus voidaan nimenomaan ohjaustyötä vasten jäsentää. Uskon, että kirja toimii mainiosti myös oppikirjana ohjausalaa sivuavissa korkeakouluopinnoissa. Asiaan vihkiytyvälle teoksen loppuun liitetty kirjallisuusluettelo tarjoaa muhkean ja ajantasaisen kuvan siitä, mitä muuta ohjauksesta on maailmalla kirjoitettu.

Juha T. Hakala

Työn sanoissa on kyse työelämää tulkitsevasta sanakirjasta. Esipuheeseen tekijät perustelevat kirjaansa muun muassa sillä, että työn ja talouden alueella käytetyt sanat ovat merkitysten piilopaikkoja. Esimerkiksi työpaikkailmoituksissa yksitoikkoiset ja tylsät työt kuvataan monesti vapaiksi ja haasteellisiksi. Teoksessaan työelämän moniosaajat Tuomas Nevanlinna ja Jukka Relander kommentoivat, tulkitsevat, keskustelevat ja erittelevät työn sanoja. Kirjassa kysytään, miksi tai miten asia on juuri niin kuin se on.

Työn sanat on sanakirja arabialaisten oppineiden tyyliin. Tekijät esittävät välistä kovinkin poleemisia tulkintoja työtä ja taloutta koskevista käsitteistä. Sanakirjassa on lyhyitä esseitä kaikkiaan 68 yksittäisestä sanasta tai ilmiöstä. Ensimmäinen sana on arvo ja viimeinen visio. Keskeisiä käytettyjä lähteitä ovat Kaisa Häkkisen Nykysuomen etymologinen sanakirja, Jussi Vähämäen Kuhnurien kerho, Richard Sennettin Työn uusi järjestys sekä Kati Rantalan ja Pekka Sulkusen toimittama Projektityhteiskunnan kääntöpuolia.

Työn sanat ei ole mikään perinteinen sanakirja. Siksi siitä ei voi kirjoittaa perinteistä kirjarviotakaan. Nostan seuraavassa esiin eräitä huomioita esitellyistä ja puuttuvista työn sanoista.

Arvon käsitettä tekijät lähestyvät moraalin näkökulmasta. He toteavat, että alun perin arvo on liittynyt talouteen, mutta keskiössä ovat moraalin kysymykset. Tässä kohtaa yhteiskuntatieteitä opiskellutta lukijaa kummastuttaa se, että sanallakaan ei viitata sosiaalisiin arvoihin ja niistä käytävään keskusteluun. Toinen kummallisuus on siinä, että Marxin arvoteoriaa ei edes mainita. Marx toki mainitaan,

SANOJA TYÖSTÄ

*Tuomas Nevanlinna & Jukka Relander:
Työn sanat.
Helsinki, Teos 2006. 198 s.*

mutta täysin triviaalissa yhteydessä. Marxin työarvonteoria erittelee edelleen oivaltavalla tavalla kapitalistista tavarataloutta. Mainitakoon, että kapitalismin käsite ei mahtunut ihmeteltävien työn sanojen joukkoon.

Hakusanojen joukosta löytyy henkilöstö. Sanaa ei kuitenkaan määritellä millään tavalla. Sen sijaan tekijät leikittelevät hantin kielen henki sanan kantasanaalla, joka viittaa tuleen. Tällainen leikittely on toki sallittua, mutta henkilöstöstä ei pitäisi puhua yksikössä. Esimerkiksi Nokialla henkilöstö on osittunut moneksi. Suurissa organisaatioissa eri henkilöryhmien asemat ja kiirastulet vaihtelevat hyvin merkittävällä tavalla.

Informaatioyhteiskunta on sanakirjan mukaan pikemminkin projekti- ja kokousyhteiskunta, koska nykyisin kaikki tekevät projekteja ja istuvat kokouksissa. Tässä ilmenee kirjan kirjoittajien intellektuaalinen kapea-alaisuus. Heidän analyysistään puuttuu kokonaan tieto, tekniikka ja niiden uudenlainen yhteiskunnallinen käyttö. Samalla tapa, jolla informaatioyhteiskuntaa käsitellään, tuo esiin mainiolla tavalla (helsinkiäisten) älykköjen harhaa, jonka mukaan koko Suomi kokousta projekteissa.

Kongressia käsitellään pilke silmäkulmassa. Sana on alun perin latinaa (com + gressus) ja tarkoittaa yhdessä kävelemistä, yhteen tulemistä. 1500-luvulla se sai riitaisaa kohtaamista kuvaavan merkityksen ja oli myös kiertoilmaus sukupuoliyhteydestä. Tästä kaikesta siis seuraa, että kongressi on virallinen tapaaminen, jota kannattelee toive sukupuoliyhteydestä, mutta jossa loppujen lopuksi vain riidellään.

Uudesta taloudesta

esitetään varsin omaperäinen kan- ta. Sen mukaan uusi talous pelkistyy markkinoinniksi. Markkinointi kuitenkin sinällään ei ole kovin uutta. Yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa uudella taloudella on totuttu viittaamaan sellaiseen taloudelliseen toimintaan, jossa tiedolla sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologialla on keskeinen sija. Toki sitäkin markkinoidaan, mutta uudessa taloudessa tehdään myös muuta.

Kokonaisuudessaan kirjassa lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että on siirrytty vanhan työn yhteiskunnasta uuden työn yhteiskuntaan. Niissä puhutaan eri kieltä, ja siksi on paikallaan tulkkinä toimiva sanakirja. Olennaista on siis uusi työ. Tosin uusi työ jää tekijöiltä määrittelemättä. Rivien välistä voi kuitenkin lukea, että kyse on kokouksista ja projekteista markkinoinnin maailmassa, missä tärkeällä sijalla on työn organisointi. Toisaalla kirjassa uutta työtä kuvataan käsitteelliseksi työksi immateriaalisessa maailmassa. Täsmällisemmin asiaa ei voisi ilmaista.

Kirjan artikkelit ovat hyvin epätasaisia, joissakin on hyvin kiinnostavaa ja oivaltavaa ajan ilmiöiden pohdintaa. Toiset ovat suorastaan huolimattomasti laadittuja, ja kolmannet ovat lähinnä

vitsejä. Itse asiassa tekijöiden ote kirpoaa jossakin m-kirjaimen kohdalla. Sinne asti on jaksettu yrittää, sen jälkeen kerrotaan pääasiassa hauskoja tarinoita. Poikkeuksen tekee taloutta koskeva essee, joka on huolella kirjoitettu ja informatiivinen. Kirjoittajat pohtivat siinä paitsi talouden, myös politiikan kehitystä antiikista moderniin aikaan.

Jostakin syystä tekijät eivät pohdi lainkaan kahta keskeistä työn sanaa: valtaa ja työnjakoa. Valta ei ole kadonnut mihinkään sen paremmin uudesta taloudesta kuin uudesta työstäkään. Pikemminkin se on läsnä aiempaa vahvemmin. Työnjako on yksi keskeisiä taloudellisen toiminnan elementtejä. Lisäksi valta lienee vanhin yhteiskunnallisen työnjaon muoto.

Monista ristiriitaisuuksistaan huolimatta työn sanat on tärkeä kirja. Kirja paljastaa osaltaan nykyisen taloudellisen keskustelun latteuksia, se herättää tärkeitä kysymyksiä ja tuo myös hymyn suupieleen. Se on yhteiskuntakriittinen puheenvuoro ajassa, jossa yhteiskuntakritiikki on melkein pä kiellettyjen sanojen listalla. Samalla tekijät myös pitävät minkä prologissa lupaavat, spekulaatiota piisaa.

Harri Melin

Työelämän muutokset ja työntekijöiden hyvinvointi ovat viime vuosina pysyneet yhteiskunnallisen keskustelun keskiössä. Jari Syrjälä jatkaa kauppatieteiden väitöskirjallaan tätä pitkää ja laveaa keskustelua. Väitös tarjoaa metodisesti ja näkökulmallisesti virkistävää vaihtelua mitaamiseen painottuneeseen työhyvinvoinnin tutkimuksen valtavirtaan. Syrjälä raottaa uusia ovia narratiivisesti orientoituneella organisaatiotasoisella tutkimuksellaan, jossa kuvataan tarinoiden avulla eri henkilöstöryhmien hyvinvointikokemuksia yritysjärjestelyn yhteydessä.

Kirjoittajan työura alkoi sähkölaitosasentajana 30 vuotta sitten. Monen vuoden ja usean eri vaiheen jälkeen hänestä tuli henkilöstöjohtaja. Väitöskirjansa hän teki työn ohessa tutkimalla työyhteisönsä ihmisten hyvinvoinnin muutoksia yrityskaupassa. Vuonna 2001 energiayhtiö Vattenfall myi 229 työntekijän verkkourakointitoimintansa Suomen Voimatekniikalle. Yhtiöstä tuli Vattenfallin, Pohjolan Voiman tytäryhtiön Powestin sekä muutaman pienemmän osakkaan omistama 459 työntekijän urakointiyhtiö sekä samalla myös Empowerin tytäryhtiö.

Yrityskauppa sai Syrjälän pohtimaan, kuinka muutokseen joutuneet työntekijät kokevat prosessin ja miten erilaisten työyhteisöjen kulttuurit ja toimintatavat yhdistyisivät. Tutkimuksessa haetaan vastausta etenkin siihen, miten henkilöstö organisaation eri tasoilla koki integraatioprosessin ja minkälaisia tarinoita muodostui muutoksen eri vaiheissa puhuttaessa organisaatiosta, vallankäytöstä, kulttuurista, muutoksen johtamisesta, omistajapolitiikasta sekä taloudesta. Lisäksi hän pohtii, miten ihmisten hyvinvointi nousi esiin

SÄHKÖALAN TYÖ MURROKSESSA

Jari Syrjälä: Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto 2006. 333 s.

kerrotuissa tarinoissa ja millainen henkilöstöstrategia olisi yritykseen rakennettava, jotta integraatio olisi henkilöstöä kohtaan mahdollisimman laadukas.

Syrjälä taustoitaa tapaustutkimuksensa kuvaamalla sähköalan kehityslinjoja. Vuonna 1995 Suomessa sähkömarkkinat vapautettiin ja tuotanto ja myynti erotettiin monopoliverkkotoiminnasta vapaan kilpailun piiriin. Laki velvoitti sähköyhtiötä avaamaan jakelu- ja sähkönsiirtoverkkonsa vapaan kilpailun piiriin sekä eriyttämään verkkoliiketoiminnot omiksi liiketoiminnoikseen. Suuret yritykset vahvistivat asemiaan ja yrityskaupat yleistyivät alalla. Henkilöstön kannalta muutokset merkitsivät siirtymistä monopolikulttuurista kilpailukulttuuriin. Kilpailukulttuuriin sopeutuminen ei kuitenkaan sujunut kitkatta, sillä sähköyhtiöiden henkilökunta oli monesti tottunut työpaikan pysyvyyteen, muuttumattomuuteen, kodinomaisuuteen ja turvallisuuteen.

Väitöskirja on kokonaisuudessaan varsin persoonallinen keitos koostuen rohkeasta yhdistelmästä erilaisia teoria- ja metodologiaperinteitä, palavasta halusta ymmärtää oman organisaation ihmisiä ja tahdosta kirjoittaa näistä kokemuksista ymmärrettävästi. Tiedonke-

ruumenetelminään Syrjälä käytti haastatteluja, jatkuvaa havainnointia ja yrityksen julkaisemia dokumentteja fuusiosta. Haastateltaviksi hän valitsi 35 henkilöä luovuttavan ja vastaanottavan osapuolen asentajista, toimihenkilöistä ja johdosta. Näitä henkilöitä haastateltiin ennen fuusiota vuonna 2001 ja sen jälkeen vuosina 2003 ja 2005.

Tutkimuksen viitekehyyksenä on sosiaalinen konstruktioismi ja tutkimusstrategioina ovat tapaustutkimus ja

etnografinen lähestymistapa. Metodologisena ratkaisuna käytetään narratiivista tutkimusotetta. Käsitteellisesti ja temaattisesti Syrjälä ankkuroi tutkimuksensa postmoderniin organisaatiokäsitykseen ja organisaatioteorioihin sekä Erik Allardt'n hyvinvointiteoriaan.

Väitöskirjan laajin luku on 150 sivun mittainen tarinamuodossa kirjoitettu analyysi haastatteluiden tuloksista. Syrjälä jäsentää tarinat kolmitahoisesti: (1) integraatiossa henkilöstöstrategiaan vaikuttavien ulkoisten osatekijöiden (organisaatio/valta, kulttuuri, muutosjohtaminen, omistajapolitiikka ja talous) avulla, (2) kronologisesti sekä (3) henkilöstöryhmittäin jakautuen johtoon, asiantuntijoihin, työnojohtoon ja asentajiin. Viimeisissä luvuissa Syrjälä esittelee tutkimustuloksensa tulkitsemalla muutostarinoita hyvinvointiteoreettisessa viitekehyyksessä ja pohtii muutosprosessin eri osatekijöiden keskinäisiä vaikutussuhteita sekä merkityksiä henkilöstöstrategialle.

Syrjälän väitöskirjan parasta antia ovat tutkimustulokset, eri henkilöstöryhmien ja osapuolten hyvinvointitarpeiden huolellinen erittely ja niiden merkitys käytännön henkilöstötyölle. Eri henkilöstöryhmien ja osapuolten hyvinvointitarpeet eroavat toisistaan

eri ajankohtina. Yleisiä negatiivisia kokemuksia muutoksessa olivat huono muutosjohtaminen, yhteisöllisyyden menettämisen tunne, epävarmuus, vallan väärinkäyttö ja vallan menettämisen pelko sekä taloudellinen epävarmuus. Esimerkiksi asentajille muutos merkitsi matkatöitä, pelkoa työpaikan menettämisestä ja johdolle luopumista opituista toimintatavoista ja vallan uudelleenorganisoinnista.

Vuosina 2001 ja 2003 eri henkilöstöryhmien ja osapuolten hyvinvointikokemukset erosivat toisistaan merkittävästi. Vuoden 2005 tarinoissa kaikkien henkilöstöryhmien ja osapuolten tarinoissa korostuivat merkitykset rahan tekemisestä ja tehokkuudesta. Kaiken kaikkiaan henkilöstön hyvinvointi heikkeni muutoksessa ja muutosta ei osattu johtaa. Syrjälän mukaan yritysjohdon tulisi oppia kuuntelemaan henkilöstöään aidosti sen pohjalta, mitä ihmiset työstään kertovat. Ihmisten tarinoilla ja tarinallisuudella on merkitystä henkilöstöstrategian kannalta. Jos organisaatiolla ei ole muutokseen rakennettua henkilöstöstrategiaa, henkilöstö alkaa muodostaa sitä itse ja negatiiviset mielikuvat ja ahdistuneisuuden kehikot alkavat ihmisten tarinoissa elää omaa elämäänsä.

Syrjälän väitös herättää ajatuksia siitä, minkälaista tietoa erilaisilla menetelmillä välineillä tavoitetaan ja mitä haasteita eri teoriaperinteiden yhdistämisessä on. Syrjälä onkin ottanut melkoisen haasteen yhdistämällä valtavan määrän erilaista teorialmassaa. Teoriaperinteiden toisiinsa suhteuttaminen ja hyödyntäminen aineiston käsittelyssä ja tulkinnassa ei onnistu täysin saumattomasti. Väitöskirjan laaja teoreettinen tilkkutäkkiosuus jääkin ajoittain hieman irralliseksi väitöskirjan kokonaisuudesta, joitakin teoreettisia valintoja perustellaan ohuesti ja kirjoitustyyli on ajoittain ristiriidassa kielellistä ja konstruktivistista näkökulmaa painottavan tutkimusnäkökulman kanssa. Irrallisuudesta kertoo esimerkiksi se, että teoriaosuutta seuraava puolen väitöskirjan mittainen tarinaosuus ei sisällä lähdeviitteitä juuri lainkaan ja vasta kirjan lopussa empiria sidotaan muutamassa kymmenessä sivussa aiempaan teoreettiseen keskusteluun.

Tarinaesittelyosuus oli liian pitkä ja toisteinen, lukemisen aikana joutui kääntymään monesti sisällysluettelon puoleen, jotta olisi pystynyt hahmottamaan tarinoiden perusidean. Tarinoiden jäsentämi-

nen edellä mainittujen osatekijöiden mukaisesti oli lukijan kannalta ongelmallista. Eri muutosareenoiden tarinat muistuttivat toisiaan, mikä herättikin kysymyksen jäsenyyksen toimivuudesta. Konstruktivistisesti orientoituneen tutkijan olisi kaivannut ongelmallistavan enemmän sitä, missä määrin hänen aikaisemmasta teoriasta ottamat jäsenyykset eli muutosareenat ovat kielellisiä konstruktioita itsessään. Jokaista muutosareenaa koskevien tarinoiden läpikäyminen henkilöstöryhmittäin ja kronologisesti vuodesta 2001 vuoteen 2005 teki tarinaosuuden lukemisen uuvuttavan toisteiseksi ja hankalasti seurattavaksi. Olisiko sujuvampia tarinoita muodostunut siten, että ensisijainen jäsentäjä olisi ollut aika ja ajankohdittain olisi käyty läpi eri muutosareenoihin liittyvät tarinat ja niiden merkitykset?

Kokonaisuudessaan Syrjälä onnistuu kuitenkin pitämään hyvin moniulotteisen tutkimuksensa langat käsissä ja lopuksi hän luo teoreettisen mallin muutosprosessien keskinäisistä vaikutussuhteista. Siinä omistajapolitiikan muutokset ovat ensisijaisia ja ne vaikuttavat muutosjohtamisen, vallan, organisaation ja kulttuurin välittämällä talouteen.

Tanja Ketola

Tilastokeskuksen ja kump-paneiden laajan yhteistyön tuloksena syksyllä 2003 toteutettu työolotutkimus on järjestyksessään jo viides. Tutkimuksen tulokset on saatu haastattelemalla yli 4 000:ta palkansaajaa, jotka edustavat kaikkia ammatti- ja toimialaryhmiä. Tutkimustulosten kokoaminen artikkeleiksi yksien kansien väliin on erittäin perusteltua ja edesauttaa työelämän nykytilan aukeamista muillekin kuin alan tutkijoille ja järjestöille. Tutkimustulosten jalostamisesta artikkeleiksi ovat vastanneet työolotutkimuksen käyttäjät eri ministeriöistä, laitoksista ja työmarkkinajärjestöistä. Kirjoittajat ovatkin antaneet teksteilleen omanlaisensa näkökulman ja sävyn.

Lähes 400-sivuisen teoksen 15 artikkelia on ryhmitelty aiheittain neljäksi kokonaisuudeksi. Ensimmäinen osa kertoo muutoksista tietotyössä, työajoissa ja jouston mahdollisuuksissa. Tekstit käsittelevät lähinnä ylempien toimihenkilöiden asemaa ja työelämän lisäantyneitä joustoja yksilölähtöisestä näkökulmasta. Toisessa osassa paneudutaan erilaisten työyhteisöjen työoloihin ja esimiestyön vaatavuuteen organisaationäkökulmasta. Kolmannen osan muodostavat eriyistä johtuvat epävarmuuden ja kiireen tuntemukset sekä eläkeajatuokset ikääntyneiden, mutta myös kaikkien palkansaajien kokemana. Viimeisessä osassa käsitellään työtyytyväisyyttä, poissaoloja ja psyykkistä oireilua työpaikoilla yksilökeskeisesti.

Työn kuormittavuuden painopiste näyttää siirtyneen pysyvästi fyysisestä psyykkiseen. Tutkimustuloksista on nähtävissä, että samalla kun työn fyysinen keveneminen on helpottanut työntekijäasemassa olevien jaksamista, ovat yhä kovenevat henkiset paineet

TYÖELÄMÄN JOUSTAVUUDESTA NORMI JA JAKSAMISESTA PYSYVÄ ONGELMA

*Anna-Maija Lehto, Hanna Sutela & Arto Miettinen (toim.):
Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta.
Helsinki, Tilastokeskus 2004. 385 s.*

raskauttaneet toimihenkilö- ja esimiestehtävissä toimivia. Tähän voidaan pitää syynä työn luonteen muutosta yleisesti, mutta myös työn aikapaineiden ja vaativuuden kasvamista.

Arvioitavassa teoksessa kiinnitetäänkin erityisesti huomiota kiireen kokemisen yleistymiseen ja sen ilmenemiseen eri yhteyksissä. Anna-Maija Lehdon kiirekokemuksia esittelevän artikkelin lisäksi työn aikapaineeseen liittyvät ongelmat tulevat esiin useimmissa teoksen artikkeleissa. Työn liiallinen kiire näyttää haittaavan kaikkia palkansaajia, mutta erityisesti se haittaa ylempiä toimihenkilönaisia. Vastaavasti etätöitä tekevät miehet ovat kertoneet joutuneensa luopumaan tauoistaan suuren työmäärän pakottamana.

Tietotyöläiset näyttävät kokevan muita useammin haittaavaa kiirettä sekä kovaa työpainetta. Lisäksi psyykkisten oireiden lisääntymisen vaara näyttää olevan heillä vertailuryhmiä suurempi, eikä vähiten kiireen vuoksi. Esimiesten osalta kiirekokemukset kohdistuvat pääasiassa suurten yksiköiden esimiehiin tai niin sanottuihin toiminnallisiin esimiehiin. Yleisesti kiireellä on yhteys asiakastyöhön, työn sirpaloitumiseen sekä työpumukseen ja kiristyneeseen

ilmapiiriin. Tutkimustulokset kertovat työhönsä erittäin tyytyväisistä palkansaajista, mutta heidänkin mielestään liian kireät aikataulut on suurin työviihtyvyyttä vähentävä tekijä.

Artikkelikokoelman tavoitteena on löytää uusia välineitä ja esitellä ajankohtaista tietoa työelämän tutkimuksen perustarkoituksen, työolojen parantamisen tueksi. Johdannossa kerrotaan kirjan toimituskunnan harmitelleen kun otsikko ”Jaksaen ja joustaen” oli

hätköiden käytetty jo edellisessä samaan aineistoon perustuvassa kokoelmassa. Kaikilla mausteilla -kirjan luettuani voim olla kirjoittajien kanssa samaa mieltä siitä, että työelämän jaksavat ja joustavat laineet on viime vuosina permanentattu näiden ilmiöiden osalta pysyviksi kiharoiksi. Joillekin uusi tyyli sopii mutta ei kaikille. Pilalle palaneiden takkujen selvittäminen näkyy sitten sairauslomina ja psyykkisinä rasitusoireina.

Teoksessa ei käsitellä erillisenä teemana sukupuolten välistä epätasa-arvoa työelämässä. Toisaalta tähän ei ole tarvetta, sillä lähes kaikissa artikkeleissa tuodaan esiin niitä työelämän rakenteita, joista ei voi olla ylpeä. On sitten kyse työpaikkakiusaamisesta, organisatiouudistuksista, kiirekokemuksista tai määräaikaisista työsuhteista, tutkimustulosten mukaan lähes aina naiset saavat korvilleen.

Negatiivisesta sävystä huolimatta sorvin, tai ehkä oikeammin tietokoneen äärestä totuuksia kertova artikkelikokoelma tuo esiin myös työelämän toisen puolen. Työolosuhteet eivät ole pelkästään heikentyneet, vaan kirjassa tuodaan esiin se tosiasia, että palkansaajat myös viihtyvät työssään ja tuntevat saavansa siitä suurta tyydytystä. Tulokset vaikut-

tavat ristiriitaisilta, mutta teoksesta on luettavissa kiinnostavia syitä moiseen. Esimerkiksi työhönsä erittäin tyytyväiset kokevat työnsä mielenkiintoiseksi, itsenäiseksi ja vaihtelevaksi. Proaktiivisilla työpaikoilla viihdytään yleisesti paremmin kuin traditionaalisilla työpaikoilla – poikkeuksena joukosta ovat toimihenkilönaiset. Paljon puhuttavat määräaikaiset työsuhteet aiheuttavat monenlaista epävarmuutta – silti noin neljännes määräaikaisista työntekijöistä suhtautuu tilanteeseensa myönteisesti. Sairauspoissaolot ovat lisääntyneet – mutta myös kasautuneet samoille henkilöille.

Artikkelikokoelmassa ei myöskään tuoda esiin irtisanotuksi joutumisen pelkoa. Ilmiö ei ihme kyllä näy edes artikkeleiden alaotsikoissa eikä ole luettavissa rivien välistä. Teemaa sivutaan määräaikaisten työsuhteiden ongelmien kautta,

mutta mielestäni epävarmuus vaki-
tuisten työsuhteiden pysyvyydestä
olisi voitu esitellä omana artikkelina.
Suomalaisista suuryrityksistä
on viime vuosin aikana irtisanottu
mittava määrä ihmisiä ja isojakin
toimipaikkoja on suljettu, joten
oletan, että tämä olisi näkynyt
tutkimustuloksissa. Siksi teeman
laajempi käsittely olisi ollut paik-
kallaan. Joka tapauksessa oletan
näiden työelämää ravistaneiden
tapahtumien näkyvän seuraavassa
työolotutkimuksessa, ja toivonkin,
että ne otetaan silloin käsittelyyn.

Työikäisten työssäjaksamisesta
ja yleisesti hyvästä työkunnosta on
tärkeää huolehtia tilanteessa, jossa
suuret ikäluokat eläköityvät, ja vas-
taavasti työelämään tulevien määrä
jatkovasti pienenee. On ristirii-
taista puhua työuran pidentämi-
sestä olosuhteissa, joissa oletetun
työuran pituuden uhkaa lyhentää
yhä tiukentuneiden vaatimusten

aikaansaama työhyvinvoinnin, jos ei
nyt kerrassaan puute, niin ainakin
laimeneminen ja sen mukanaan
tuomat ongelmat. Työelämässä
jaksamisesta on huoli aina EU:n ta-
solla saakka, mutta silti työelämän
pelisääntöjen parantamiseksi ei
ole toimittu riittävän tehokkaasti.
Kyse tuskin on tiedon puutteesta.
Soisinkin kirjassa läpikäytyjen tee-
mojen nousevan nykyistä enem-
män mukaan yleiseen keskusteluun
niin työpaikoilla kuin valtakunnan
foorumissa.

Kaikilla mausteilla on ajankoh-
taista luettavaa ja vaatii monipuo-
lisuudessaan pikalukua syvällisem-
pää paneutumista. Mietin kirjan
nimen takana piilevää filosofiaa.
Halutaanko sillä kenties viitata
työelämän tutkimuksen monipuo-
lisuuteen vai työolojen puuttuvaan
harmoniaan? Työelämän perusher-
kut kun ovat tänä päivänä kylläs-
tetty runsailla lisukkeilla.

Elina Patana

Rajanylitykset työssä on Hanna Toivaisen ja Hannu Hännisen toimittama kirja työssä oppimisen ja yhteistoiminnan uusista mahdollisuuksista. Teos kuuluu Suomen Akatemian Life as Learning -tutkimusohjelman julkaisusarjaan. Monitieteellisen tutkimusohjelman tavoitteena on ollut laadukkaan oppimistutkimuksen tuottaminen ja tulosten välittäminen sekä tiedeyhteisöihin että käytännön tekijöille. Kirja koostuu yhdeksästä artikkelista, joissa analysoidaan monipuolisesti uusia

verkostoja, yhteisöllistä oppimista ja ”on-line”-elämän vaikutuksia työelämässä. Kirjassa ei tuoteta yhteistä johtopäätöstä rajoja ylittävistä oppimisesta, vaan siinä pitäydytään esittelemään eri tutkimuskokemuksia aiheesta.

Toivaiainen ja Hänninen jäsentävät artikkelien lähestymistapoja kysymällä tutkimusintressiä ja tutkimuksen lähtökohtaa. Asetettujen kysymysten avulla he löytävät neljä oppimisen tutkimuskenttää, jotka ovat oppimisen evoluutiotutkimus, oppimisen kulttuurin tutkimus, oppimisen esineellisen välittävyyden tutkimus ja oppimisen dialogin tutkimus. Nelikenttäjako valottaa artikkelien tutkimuksellisia näkökulmia. Lisäksi artikkelien lopussa olevat kysymykset tiivistävät tekstien sanomaa. Kirjan pääviestiksi kiteytyy se, että oppiminen on prosessuaalista ja erilaisen hierarkkisten, organisatoristen sekä professionaalisten rajojen ylittäminen on avartavaa.

Sari Yli-Kauhaluoma päätyy tapaustutkimuksensa perusteella toteamaan, että yhteistyö tuo aikaa. Tutkimuksen kohteena ollut käytäntölähtöinen tuotekehityshanke, johon osallistui eritaustaisia asiantuntijoita, osoitti, että oppiminen ja tiedonsiirto eri osapuolten välillä ovat ratkaisevia tekijöitä

RAJANYLITYKSIÄ JA YHTEISTOIMINTAA

*Hanna Toivaiainen & Hannu Hänninen (toim.):
Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen
uudet mahdollisuudet.*

Jyväskylä, PS-kustannus 2006. 243 s.

aikaresurssin lisäämiseksi. Tutkijoiden kiirettä ei pyritty ratkaisemaan joustamalla aikatauluissa vaan tiivistetyllä yhteistyöllä. Jokainen asiantuntija keskittyi oman alansa erityiskysymyksiin ja solmi yhteistyösuhteita muiden kanssa osaamisen yhdistämiseksi. Tutkijat sitoivat yhteen lyhyen ja pitkän tähtäimen yhteistyöhankkeita, hyödynsivät aiempia tutkimustuloksia omissa tutkimushankkeissaan ja säästivät siten omaa aikaansa. Kirjoittaja toi aikaan konkreettista tarkasteltavuutta. Tästä hän synnytti sen lohdullisen vaikutelman, että aikaa voi hallitakin.

Juha Laaksonen on tutkinut Soneran tuotekehitys- ja liiketoimintaa neljän palveluteknologian aikana vuosina 1960–1995. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat puskurointi ja silloittaminen. Puskuroinnilla suojataan uusia ideoita ja taataan työrauha kehittämiselle sekä oppimiselle. Silloittaminen on sekä sisäistä että ulkoista yhteistyötä. Näiden hyödyntäminen kehittämistyössä merkitsee oppimista. Laaksonen päättelee aineistonsa perusteella, että puskurointi ja silloittaminen olivat merkittävimmät oppimisen reunaehdot ja suotuisten olosuhteitten synnyttäjät liiketoiminnan läpimurrossa. Oppiminen muun muassa tuottaa

ratkaisuja ristiriitoihin, joita eittämättä syntyy kilpailevien toimintatapojen kohdatessa. Oppimisen, silloittamisen ja puskuroinnin ymmärrys voi auttaa uuden tuotteen tai palvelun kehittäjiä. Soneran kertomuksessa näitä käytettiin vaihtelevasti eikä niinkään sovitettuina käytäntöinä, eikä niiden vakiintuminen käy ilmi raportoidusta. Laaksonen huomauttaa lopuksi, että rajoja tulee ylittää, mutta valikoidusti, jotta muutoksessa jokin alue loisi pysyvyydellään vakautta.

Laaksonen artikkeli on kiehtova historiallinen kertomus, jonka kiehtovuutta tehty tutkimus ja selkeä kirjoittamistyyli syventävät.

Riitta Lavikka on tutkinut pilottina järjestetyn verkostosihteerikoulutuksen aikana yhteistoiminnassa syntyneitä tapoja, jolla osallistujat käyttivät kommunikatio- ja viestintäteknologiaa. Ajatus verkostosihteeristä syntyi Marja-Liisa Viherän väitöskirjassa, jossa hän hahmotteli digitaalista arjen viestintää ja halusi myöhemmin toteuttaa ideoitua käytännössä. Opiskelijoitteisen yhteisö oli virtuaalisyhteisö, mutta viestintää tapahtui myös kasvotusten. Koulutus yhdistyi työelämään ja osoitti, että yrittäjyys ja palkkatyö voivat saada erilaisia muotoja. Uudenlaisessa oppimisympäristössä järjestetyn koulutuksen suoritti loppuun 11 naista, jotka koulutuksen aikana perustivat oman osuuskunnan, ”Moniverson”, jonka tarjoamat palvelut perustuvat tietotekniikkaan. Toimintamuoto vastaa tietoyhteiskunnan tarpeeseen palveluiden saattamisesta niitä vähän tai ei ollenkaan käyttäville. Moniverso oli tasa-arvoinen yhteisö, jossa vältettiin hierarkioita ja tavoiteltiin konsensusta päätöksenteossa. Koulutuksen ja osuuskunnan perustamisella naiset saivat mahdolli-

suuden hyödyntää kaikkia kykyjään tasapainoisesti sekä varmistivat oman ammatillisen kehittymisensä. Artikkelin on rehellinen kuvaus siitä, miten naiset etenivät kohti ”omaan juttuaan”, mikä merkitys on sukupuolella ja luottamuksella sekä teknologian tarjoamalla työllistymis- ja oppimismahdollisuuksilla.

Pirkko Pitkänen on haastatellut kymmenen itäsuomalaisen yrityksen henkilöstöjohdon edustajaa selvittääkseen heidän käsityksiään ulkomaalaistaustaisista työteki-jöistä. Itä-Suomessa ulkomaalaisista suurin osa on venäläisiä. Ulkomaalaisten työperäinen Suomeen muuttaminen lisääntyy ja työyhteisöt monimuotoistuvat. Suomen maahanmuuttopolitiikka on muuttumassa työperäistä edistäväksi ja integraatiopolitiikkaan on tullut pluralistisia tavoitteita. Ulkomaisesta työvoimasta tähyillään myös ratkaisua työvoimapulaan. Ulkomaalaiset ovat yleensä työikäisiä ja monella heistä on vahva koulutustausta. Henkilöstöjohdon edustajat suhtautuivat ulkomaalaisiin työntekijöihin pääosin positiivisesti. Ulkomaalaiset olivat merkittävä voimavara, he paransivat yrityksen imagoa tai loivat mahdollisuuksia parantaa kansainvälisiä suhteita. Pulmia aiheuttivat kieli- ja kommunikaatiovaikeudet, erilaiset kohtelaisuussäännöt tai suhde ajankäyttöön. Uskonnolla ei ollut vaikutusta työyhteisön arjessa. Sen sijaan lähtömaassa hankittu koulutus aiheutti epäluuloisuutta ja työnantajat toivoivatkin, että osaaminen muokattaisiin Suomen vaatimuksia vastaavaksi. Kirjoittaja onnistui tekemään maahanmuuttajiin liittyviä ilmiöitä ja käsityksiä näkyväksi ja esittämään ratkaisuja miten oppia johtamaan monikulttuurisia työyhteisöjä ja miten niissä työskentely saataisiin kaikille osa-

puolille mielekkääksi.

Globaalin virtuaalitiimin toiminta on ollut Piritta Leinosen, Sanna Järvelän ja Päivi Häkkisen interventiotutkimuksen kohteena. Kirjoittajat nimeävät yhteisöllisen oppimisen ytimeksi sosiaalisesti jaetun kognition. Tiedon siirtäminen ei ole olennaista vaan sen rakentaminen yksilöllisesti ja erityisesti yhteisöllisesti. Tiimin jäsenten tulee sitoutua koordinoituun ja tavoitteelliseen ongelmanratkaisuun. Yhteisen käsityksen rakentamiseksi on tutustuttava muiden käsityksiin eri kommunikaatiokeinojen avulla. Haasteellista kommunikointi on hajautetussa tiimityöskentelyssä, koska yhteyttä pidetään teknologian välityksellä. Hajautettua tiimityöskentelyä voidaan tehostaa tukemalla ongelmanratkaisun sosiaalisia prosesseja esimerkiksi ohjeistuksilla ja visualisointityökaluilla. Kirjoittajien raportoimassa tutkimuksessa avuksi luotiin vaiheistus, joka organisoii yhteistoimintaa. Vaiheistuksen avulla osallistujat pystyivät päivittämään projektin tilannetta itselleen sopivana ajankohtana. Artikkelin loi kysymyksiä sosiaalisuudesta, teknologian mahdollisuudesta, tehokkuudesta, vaikka kirjoittajat muistuttavat, että teknologia ei ole tärkeintä vaan ne toiminnot, joihin esimerkiksi virtuaalitiimin jäsenet sen avulla osallistuvat.

Auli Pasasen, Vaula Haaviston, Hannu Toivaisen ja Yrjö Engeströmin artikkelissa tarkastellaan uuden työvälineen, sijoitusuunnitelman käyttöönottoa työyhteisön oppimisprosessina. Välineen käyttöönottoa seurattiin muutoslaboratoriahankkeena varallisuudenhoitoyksikössä. Tavoitteena oli myös laajempi yhteiskehittäminen. Sijoitusuunnitelman käyttöönotto tapahtui kuuden yhteistyönä tuote-

tun episodin avulla. Välineen käyttöönottoon liittyi ekspansiivisen oppimisen mahdollisuus, sillä työn kohde voitiin nähdä uudella tavalla. Oppimisen tavoitteita määritellään, kyseenalaistetaan ja hyödynnetään prosessina yhteisöllisesti. Tutkimus osoitti, että uuden oppiminen ei etene lineaarisesti eikä rajojen ylittäminen tapahdu automaattisesti. Artikkelin oli liitetty useita katkelmia haastattelusta, jotka havainnollistivat prosessin kulkua. Niiden määrää olisi voinut minkään karsimatta jopa karsia.

Satu Kalliola ja Risto Nakari ovat tutkineet vuorovaikutusta ja dialogia oppimisen tiloissa kolmessa Laatu-verkoston hankkeessa, jotka toteutettiin kuntasektorilla. Toimintatutkimuksen keskiössä oli demokraattinen dialogi ja jatkuva prosessiarviointi. Kuntasektorin jatkuvan oppimisen vaatimusta perustellaan palveluodotuksilla ja asiakaslähtöisyydellä. Oppimisen ja hyvän asiakaspalvelun esteiksi muodostuvat eri hallintokuntien ja ammattilaisten väliset rajat. Artikkelin selkiytti ymmärrystä Laatu-verkoston työssä oppimisen kehittämistä. Esitellyistä kohteista mielenkiintoisin oli kulttuuritoimen ja vanhushuollon työkonferenssi, jolla tavoiteltiin yhteistyönä toimintamallia tälle verkostolle. Osapuolet tiedostavat omat ja toisten ammatillisen osaamisen rajat, mutta vallitsevia regulatiivisia, kognitiivisia ja normatiivisia tiloja voidaan kyseenalaistaa ja siten luoda toimivampia käytänteitä.

Kirja todellakin ylitti monia rajoja esittelemällä eri teemoja ja lähestymistapoja sekä oppimisen oivalluksia. Teos oli miellettyä synnyttävä ja selkeälukuinen heti, kun oli ohittanut sen levottoman kansilehden. Vai onko se tarkoituksellinen ajankuva?

Marja Hiltunen

Mäkisen, Olkinuoran, Rinteen ja Suikkasen kirja on tulosta Suomen Akatemian Life as Learning -tutkimusohjelmasta. Kirjan teema on elinikäisen oppimisen alati kasvava merkitys.

Kirjan johdantoartikkelissa Rinne, Mäkinen, Olkinuora ja Suikkanen esittelevät koulutuksen muuttuvia lähtökohtia lähestyen aihettaan seuraavan esimerkin avulla. Linda on keskikertaisesti menestyvä, mutta suosittu oppilas, joka menettää kiinnostuksensa koulu

kohtaan yläasteella. Kriisin jälkeen Linda kuitenkin löytää kiinnostavan opiskelupaikan, saa töitä ja menestyy, irtisanotaan ja päätyy ulkomaille. Lindan pysyväksi motoksi kirjoittajat tiivistävät lauseen: periksi ei anneta. Lindan avulla kirjoittajat esittelevät sitä, kuinka yksilöllisesti ja poukkoilevasti elämän ja koulutuksen polut nykyisin kulkevat. Linda esitellään myös porttina suomalaisen koulutusjärjestelmän 1990-luvun loppupuolella tapahtuneeseen muutokseen. Tällä hetkellä Suomi on nuoriso- ja korkeakoulutuksen ikäluokkaosuuksillaan maailman kärkimaa, vaikka aikuisväestö onkin heikosti koulutettua; myös Lindan äidin kerrotaan olevan kouluttamaton yksinhuoltaja. Tämä sukupolvien kuilu osoitetaan kirjan alussa ja samalla kerrotaan ne koulutuspoliittiset ratkaisut, joilla asiaa yritetään Suomessa korjata.

Kirja jakaantuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa oppiminen nähdään identiteettityönä. Tässä osassa analysoidaan yhteiskuntaa, työelämää ja koulutusta koskevia muutossuuntauksia sekä niiden sosiaalisia, taloudellisia ja psykologisia taustoja ja seurauksia.

Osan aluksi Markku Vantta- ja Tero Järvinen käsittelevät identiteettiä elämän mittaisena oppimisprosessina. Vanttan ja

ELINIKÄISEN OPPIMISEN HAASTE

*Jarkko Mäkinen, Erkki Olkinuora,
Risto Rinne & Asko Suikkanen (toim.):
Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen.
Jyväskylä, PS-kustannus 2006. 304 s.*

Järvisen mukaan sukupolvien välillä on suuria eroja siinä, kuinka ne suhtautuvat työelämän muutoksiin; erot heijastuvat myös yksilöiden identiteettiin ja oppimiseen. Kirjoittajien mukaan myös kussakin kulttuurissa kulloinkin tarjolla olevat identiteettimallit muokkaavat oppimisprosesseja. Kirjoittajat tuovat esiin huolensa siitä, kuinka yhteiskunnallisesta ja työmarkkinoiden muutokseen liittyvästä joustavan identiteetin vaatimuksesta tulee yksilön ongelma, jota pyritään hoitamaan terapioiden ja mielialalääkkeiden avulla.

Seuraavaksi Karin Filander tarkastelee sitä, millaisten uusien sanastojen avulla koulutuksen ja kasvatuksen merkitystä rakennetaan elinikäisen oppimisen kulttuurisessa puhettavassa. Hänen mukaansa koulutuspolitiikan taustalla on uusliberalistinen näkemys, jota elinikäinen oppiminen korostaa. Näkemyksen mukaan yksilöllillä on oikeus valita kohtalonsa ja toimia itseohjautuvana asiakkaana koulutuksen markkinoilla. Filander kirjoittaa, että oppimisen kielen käyttöönoton jälkeen monet, aiemmin sosiaalisiksi ja rakenteelliseksi ongelmiksi ymmärretyt työllistymisen ja marginalisaation ongelmat, käsitetään nyt kuin huomaamatta yksilöllisten valintojen,

kykyjen ja oppimisen ongelmiksi. Samalla henkilöimättömän ja tarkemmin määrittelemättömän työelämän lähes yksilöllisen toimijan asemaan nostetuista vaatimuksista on tullut osa koulutuksen kehittämispuhetta, jota ei ole lupa julkisesti vastustaa. Koulutuspolitiikka on muuttunut markkinasuuntautuneeksi paitsi yksilöllistyneen vastuun, myös kouluihin tuodun kilpailu-uskon myötä. Filanderin mukaan myös perinteiset ammattidentiteetit purkautuvat

uudenlaiseksi yksilöllisen osaajan ja asiantuntijan roolinotoksi. Samalla nämä yleisosajat altistuvat luonteen korroosiolle, sillä työtehtävät hajoavat eri suuntiin ja työstä puuttuu pitkäjännittäisyys sekä työn hyvään suorittamiseen liittyvä identiteetin vakaus. Myös yksilöiden käsitys omasta osaamisestaan hämärtyy, kun osaamisesta ja sitoutumisesta tulee työpaikka-kohtaista. Työpaikkasidonnaisuus myös sulkee muun muassa pätkätyöläiset työpaikkojen yhteisöllisyyden ulkopuolelle.

Osan lopuksi Esa Jokinen ja Natalia Luoma-Keturi kirjoittavat työelämän ja yksilön tarpeiden kohtaamisesta postmodernissa yhteiskunnassa ja arvioivat koulutuksen merkitystä tässä kohtaamisessa. Artikkelissa pohditaan myös opiskelun henkilökohtaisumista. Jokisen ja Luoma-Keturin mukaan yksi koulutuksen ongelma on, että koulutuksen yksilötason vaikutuksia ei juuri tuoda julkisuudessa esiin. Heidän mukaansa koulutuksen tarjoamat välineet itsensä toteuttamiseen ovat avain yksilön ja työelämän tarpeiden integroitumiseen.

Toisessa osassa analysoidaan yhteiskunnan, työelämän ja koulutuksen muutosten seurauksia ja kohdentumista eri sukupolvien,

ikäluokkien ja väestöryhmien tilanteeseen sekä koulutuksen ja elinikäisen oppimisen merkityskokemuksiin.

Toisen osan aluksi Mikko Aro ja Erkki Olkinuora tarkastelevat tietokoneen ja sen mahdollistaman uuden kulttuurisen välineistön hallinnan vaikutuksia oppimiseen eri ikäryhmillä; heidän mukaansa tietokone voi tarjota väylän uuden henkisen pääoman hankkimiseen etenkin silloin, kun muut väylät ovat jääneet käyttämättä.

Toisessa artikkelissa Asko Suikkanen, Sirpa Martti ja Heikki Huilaja hahmottavat niitä elämänkuluun liittyviä valintoja, joita nuoret aikuiset joutuvat tekemään. Kirjoittajien mukaan reitti suoraan koulutuksesta työelämään on sulkeutumassa ja elämänkulkua tahdittavat työssäkäynnin, koulutuksen ja työttömyyden väliset siirtymät. Heidän mukaansa myös nuorten taloudellinen toimeentulo on heikentynyt ja riippuvuus tulonsiirroista kasvanut. Etenkin naisten työmarkkina-asema on heikentynyt ja työn epävarmuus kasvanut.

Kolmannessa artikkelissa Anne Rouhelo kuvaa ylempään, enemmän yleisiä valmiuksia luovan kuin selkeää professiota tarjoavan korkeakoulututkinnon suorittaneiden työuria ja niiden nykyistä moninaisuutta. Rouhelo käsittelee yksilöllisiä työmarkkinapolkuja ohjaavia tekijöitä, ja mainitsee tällaisena etenkin koulutuksen ja työelämän rakenteiden muutoksen ja joustavuusvaatimusten lisääntymisen. Hän myös löytää kuusi erilaista työuratyyppiä.

Neljännessä artikkelissa Jarkko Mäkinen, Henna Kyhä ja Erkki Olkinuora tarkastelevat meritekniiksessä teollisuudessa ja sairaanhoidoalalla työskentelevien nuorten aikuisten työn kokemista. Heidän mukaansa sairaanhoidoittajilla ikä ja työkokemus luovat luottamusta omaan osaamiseensa, mutta ikä li-

sää virheiden pelkoa määräaikaisissa työsuhteissa. Kirjoittajat myös löytävät saman työpaikan sisällä ja saman ammattikunnan keskuudessa hyvin erilaisia käsityksiä työn jatkuvuudesta. Kirjoittajien mukaan lomautukset, irtisanomiset ja määräaikaisuudet ovat yleisempiä nuorilla aikuisilla kuin vanhemmilla. Epävarmuus työn jatkumisesta näkyy myös halukkuutena vaihtaa työpaikkaa.

Viidennessä luvussa Tarita Ruoholinnalla tarkastelee ikääntyvien työntekijöiden jaksamista ja selviämistä työelämässä. Osan lopuksi Risto Rinne ja Arto Jauhiainen tarkastelevat kouluttautumisen, opiskelun ja oppimisen merkityksiä elämänkaari- ja sukupolvioteoreettisesta näkökulmasta.

Kolmannessa pääluvussa aiheena on työ oppimisen edistäjänä ja siinä kuvataan yhteiskunnan, oppilaitosten ja yksilöiden itsensä kehittämisiä selviytymiskeinoja, kehittämissuunnitelmia ja tukitoimia. Osan aluksi Mikko Aro kuvaa, miten työssäoppimisen edellytykset ovat heikentyneet 1990-luvulla työelämän epävakautumisen vuoksi ja etenkin epävakaisissa työsuhteissa työskentelevien osalta. Työssäoppimisessa työntekijöiltä edellytetään valmiutta opastaa uusia työntekijöitä ja tämä ei onnistu, jos työtoveria kohdellaan kilpailijana.

Helvi Kaksonen, Kirsti Karila ja Anna Raija Nummenmaa käsittelevät työelämän ja koulutuksen vuoropuhelua ongelmaperustaisessa oppimisympäristössä käyttäen esimerkkinään lastentarhaopettajien koulutusta Tampereen Yliopistossa.

Varpu Tissari ja Ulla Heinonen tarkastelevat oppimisen haasteita verkostoissa ja yhteisöissä. Kirjoittajat pitävät onnistuneen verkostoyhteistyön edellytyksenä yksilöiden jatkuvaa kehittymistä sekä verkostojen ja yhteisöjen jäsenten yhteistyön kehittämistä. Artikkelit korostaa kollektiivisen

reflektoinnin merkitystä yksilön oppimiselle.

Petri Koivisto ja Jukka Vuori esittelevät kahta urahallinnan oppiaonohjauksen ryhmämenetelmää, joilla onnistuneesti vahvistetaan aktiivisen oppimisen keinoin urahallintataitoja.

Lopuksi Marja-Leena Lähteenmäki selvittää, millä tavoin koulutuksen ja työelämän jatkuvalla yhteistyöllä voidaan edistää opiskelijan ammatillista kasvua.

Kirjan päättää Olkinuoran, Mäkisen, Rinteen ja Suikkasen artikkeli ”Kohti oppimisyhteiskuntaa?”. Artikkelissa kirjoittajat pohdiskelevat toimintajärjestelmien eri tasoilla vaikuttavia tekijöitä ja vaikutusyrityksiä. Kirjoittajien mukaan heitä, jotka tarvitsisivat eniten heikkoa pohjakoulutustasoa kompensoivaa taitotietoa ja koulutusta, ei voida riittävän tehokkaasti auttaa ylhäältä alaspäin suunnitelluilla koulutusprojekteilla, koska ne eivät huomioi ryhmien omia lähtökohdita, motiveja ja elämän olosuhteita riittävästi.

Kirja etenee yleiseltä tasolta yksityiselle ja empiiriselle tasolle ja siitä edelleen muutoksen tuottamiin selviytymiskeinoihin. Kirja on tarkoitettu yleistajuisiksi johdatukseksi elinikäiseen oppimiseen ja sellaisena se toimii hyvin. Tosin kirjassa on luvattoman paljon huolimattomuutta, etenkin Ruoholinnan sekä Kaksonen, Karilan ja Nummenmaan artikkelit olisivat hyötäneet tiivistämisestä ja tarkistamisesta.

Monet kirjan artikkeleista nojaavat voimakkaasti aikalaiskuvauksiin (mm. Beck, Giddens, Castells, Sennett) ja siten artikkelien ymmärtämiseen tarvitaan näiden kuvausten jonkinasteista tuntemista. Tosin kirjoittajat onnistuvat tiivistämään useimmat hyödyntämänsä aikalaiskuvaukset lyhyiksi tiivistelmiksi, mikä palvelee hyvin (maallikko)lukijaa.

Sikke Leinikki

Ohjeita kirjoittajille

Työelämän tutkimus julkaisee artikkeleita, katsauksia ja kirja-arvioita.

Suosittelava artikkelin pituus on 3000–5000 sanaa, katsauksen sopiva mitta on 2000–3000 sanaa ja kirja-arvion enimmäispituus on 1000 sanaa. Artikkelit käyvät läpi referee-menettelyn, katsausten ja kirja-arvioiden julkaisemisesta päättää lehden toimitus.

Artikkeleissa ja katsauksissa lähdeviitteet merkitään sulkeisiin seuraavasti: (Ahonen 2000, 35; Ahonen & Bergström 2002, 50). Kirja-arvioissa ei käytetä lähdeviitteitä. Alaviitteiden käyttöä tulee välttää.

Lähdeluettelo liitetään kirjoituksen loppuun otsikolla kirjallisuus. Luettelo laaditaan seuraavien esimerkkien mukaisesti:

ALAPURO, R. (1988). *State and Revolution in Finland*. Berkeley: University of California Press.

KINNUNEN, M. & KORVAJÄRVI, P. TOIM. (1996). *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Tampere: Vastapaino.

VIRKKI, T. (2004). *Työelämän haavoittamat*. Teoksessa E. Jokinen, M. Kaskisaari & M. Husso (toim.) *Ruumis töihin. Käsite ja käytäntö* (s. 218-239). Tampere: Vastapaino.

MORRISON, E.W. & ROBINSON, S.L. (1997). *When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops*. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

Kirjoittajan tulee ilmoittaa seuraavat tiedot: nimi, koulutus- ja ammattinimike, työnantaja sekä täydelliset yhteystiedot.

Lehdelle tarjottava materiaali toimitetaan sähköpostitse päätoimittajalle Word-tiedostona.

– Conference Announcement and Call for Papers –

**INTERNATIONAL LABOUR PROCESS
CONFERENCE March 18–20, 2008**

University College Dublin is delighted to announce the forthcoming International Labour Process Conference, 'Work Matters' to be held from Tuesday to Thursday, 18–20 March, 2008 at the UCD Quinn School of Business, in Dublin, Ireland.

The ILPC is one of the longest established and best known forums for analysis of all aspects of work and employment. During its 25 year history it has earned its reputation as a cornerstone of insightful empirical research and cutting edge theoretical debate within the labour process and work organisation tradition. The primary focus of the ILPC conference is work, the quality of employment, and work process in significant and emerging sectors, with an emphasis on employee perspectives and empirical, field lead research.

The 2008 edition, Work Matters, will focus on persistent themes including the restructuring of work, changing forms of employment relations, outsourcing and the supply chain, the migrant workforce in Europe, skills and knowledge, employee participation and involvement, trade union strategies, and labour market and political economy.

To apply to be a contributor to ILPC 2008, please send an abstract of 500–700 words to the conference administration by October 31 2007 (ilpc2008@ucd.ie). Please see the conference website for further details:

<http://www.hrm.strath.ac.uk/ILPC/>