



JAAKKO KOIVUMÄKI

TYÖYHTEISÖJEN SOSIAALINEN PÄÄOMA

Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä
muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston
yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston Linna-rakennuksen
Väinö Linna -salissa, Kalevantie 5, Tampere,
lauantaina 24. päivänä toukokuuta 2008 **klo 12**

Tampereen yliopisto

2008

Jaakko Koivumäki

TYÖYHTEISÖJEN SOSIAALINEN PÄÄOMA

Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa

Akateeminen väitöskirja
Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

Copyright ©2008 Tampere University Press ja tekijä

Myynti
Tiedekirjakauppa TAJU
Kalevantie 5
PL 617
33014 Tampereen yliopisto
puhelin (03) 3551 6055
fax (03) 3551 7685
taju@uta.fi
www.uta.fi/taju
<http://granum.uta.fi>

Taitto: Maaret Kihlakaski
Kansi: Mikko Reinikka

ISBN 978-951-44-7312-8 (nid.)

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 722
ISBN 978-951-44-7314-2 (pdf)
ISSN 1456-954X
<http://acta.uta.fi>

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
Tampere 2008

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	9
English Summary	13
Esipuhe ja kiitokset	17
1. Johdanto	21
Kirjan rakenne	27
2. Työ ja työorganisaatiot muutoksessa	29
2.1. Muutoksista ja muutospuheesta	29
2.2. Tietoyhteiskuntakehityksestä	32
2.3. Joustava tuotanto, organisaatio ja työ	37
2.4. Työelämän muutokset Suomessa	43
3. Uusi julkisjohtaminen	49
3.1. Weber ja neutraali byrokratia	50
3.2. Hallinnoinnista managementiin – 1990-luvun lama taitekohtana	53
3.2.1. Uusi julkisjohtaminen valtionhallinnossa	58
3.2.2. Miten uusi julkisjohtaminen on muuttanut työn arkea?	60
3.3. Valtionhallinnon historiasta ja nykyisyydestä	62
3.3.1. Valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiot.....	66
4. Sosiaalinen pääoma ja työorganisaatiot	69
4.1. Mitä on sosiaalinen pääoma?	69
4.1.1. Sosiaalisen pääoman käsitteen historia	72
4.1.2. Sosiaalisen pääoman teorian klassikot	74
4.1.3. Sosiaalinen pääoma suomalaisessa tutkimuksessa	82

4.2. Organisaation sosiaalinen pääoma	84
4.3. Verkostorakenne työyhteisön sosiaalisena pääomana ...	91
4.4. Jaetut merkitykset ja normit työyhteisön sosiaalisena pääomana	95
4.5. Luottamus ja yhteisöllisyys työyhteisön sosiaalisena pääomana	103
4.5.1. Tiiviin ryhmäkoheesion ”pimeä puoli”	114
5. Vastavuoroisuus luottamuksen perustana	119
5.1. Tutkimuksia luottamuksen dynamiikasta työorganisaatioissa	119
5.2. Sosiaalisen vaihdon teoria	122
5.3. Psykologinen sopimus	127
5.3.1. Jaon ja prosessien oikeudenmukaisuus	131
5.3.2. Kognitiivinen dissonanssi	134
6. Valta ja johtaminen organisaatiossa	139
6.1. Katsaus valtateorioihin	139
6.2. Lyhyt katsaus Leadership-teorioihin	147
6.3. Luottamus ja kontrolli	150
7. Yhteenvedo teorioista	153
8. Tutkimustehtävä, -aineisto ja -menetelmät	156
8.1. Tutkimustehtävä	156
8.2. Tutkimuksen metodiikasta	157
8.3. Teemahaastatteluaaineisto ja sen analyysi	160
8.4. Kyselyaineiston kerääminen ja kyselyn kohdeorganisaatiot	163
8.4.1. Kyselyaineiston edustavuudesta	175
9. Tutkimustulokset	178
9.1. Työyhteisön sosiaalisen pääoman mittaaminen	179
9.2. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden sosiologinen eriytyminen	196

9.3. Organisaatio vs. lähityöyhteisö sosiaalisen pääoman ja työstressin selittäjänä	202
9.4. Sosiaalisen pääoman vaikutuksia	205
9.5. Sosiaalisen pääoman rakentuminen	221
9.6. Tarkasteluja ryhmätasolla	239
9.7. Yhteenvedo tutkimustuloksista	244
10. Lopuksi	248
Lähdekirjallisuus	261
LIITE 1: Kyselylomake ja vastausjakaumat	286
LIITE 2: Liitetaulukot ja -kuviot	299

TIIVISTELMÄ

Valtionhallinnon toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti viimeisten 20 vuoden aikana. Valtionhallinto kuten julkinen sektori yleensä on joutunut sopeutumaan talouden ehdoille rakentuvaan globaaliin verkostoyhteiskuntaan, jossa tiedosta ja innovaatioista on tullut niin talousalueiden, organisaatioiden kuin yksittäisten työntekijöiden tärkein kilpailukyvyyn lähde. Niin sanotun uuden julkisjohtamisen (NPM) mukaisia uudistuksia on toisaalta tehty myös ilman, että mitään välitöntä ympäristön muutoksista aiheutuvaa muutostarvetta olisi ollut aina havaittavissa. NPM-henkisten reformien julkilausemattomana päälinjana on ollut pyrkimys toisaalta operatiiviseen hajauttamiseen ja toisaalta taloudellis-strategisen ”kovan vallan” keskittämiseen; tulosohjaus- ja johtaminen, laatustandardit, uudet palkkausjärjestelmät ja tiimityön yleistyminen ovat konkreettisia esimerkkejä omaksutuista uusista johtamismalleista. Organisaatorisen muutoksen myötä julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot ja niissä työskentelevien palkansaajien kokemukset työelämästä ovat tänä päivänä huomattavasti lähempänä toisiaan kuin mitä ne olivat vielä 1980-luvun lopulla.

Työntekijöiden näkökulmasta muutokset ovat merkinneet lisääntyntä epävarmuutta sekä työmäärän ja kiireen kasvua. Monet myös kokevat, että työnantaja on rikkonut ”vanhan” psykologisen sopimuksen, joka perustui lojaalisuuteen ja vahvaan professionaaliseen sitoutumiseen vastineeksi vakaasta ja varmasta työsuhteesta. Toisaalta monilla esimerkiksi työn haasteellisuus ja työprosessiin liittyvät vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet.

Tavoitteeksi asetettu jälkibyrokraattinen ”joustava organisaatio” on matala tiimiorganisaatio, joka toimii itseohjautuvasti ja jossa sitoutuminen ja luottamus sekä pysty- että vaakasuunnassa on vahvaa. Luottamusta tarvitaan muun muassa, jotta tieto ja ideat liikkuisivat kitkatta työpaikan sosiaalisissa verkostoissa. Debykroatisoitu organisaatio siis edellyttää sosiaalista pääomaa toimiakseen teoriansa mukaisesti: luottamukseen ja yhteisöllisyyteen perustuvia henkilösuhteita, tiedonkulkua edistävää ja opportunistisia ehkäisevää suhderakennetta sekä jaettuja, yhteistoimintaa tukevia organisaatiokulttuurisia merkityksiä ja vastavuoroisuutta ylläpitäviä normeja.

Tutkimuksessa tarkastellaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden merkitystä ja rakentumista muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksen aineisto koostuu viidestä valtion asiantuntijaorganisaatiosta keväällä 2006 kerätystä survey-aineistosta (N=440) sekä kahdesta sitä täydentävästä laadullisesta aineistosta: (1) vuosien 2004 ja 2005 aikana tehdyistä seitsemästä teemahaastattelusta ja (2) kyselyyn osallistuneilta saadusta sähköpostipalautteesta. Kaikissa aineistoissa tutkitut ovat ei-esimiesasemassa toimivia valtionhallinnon työntekijöitä nimikkeiltään muun muassa ylitarkastajia, erikoistutkijoita, toimistosuhteereitä ja mikrotukihenkilöitä.

Tutkimus osoittaa, että luottamus ja yhteisöllisyys ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa ennen kaikkea siksi, että ne tekevät työn arjesta sujuvaa. Niiden puute vastaavasti lamaannuttaa yhteistyön. Lähiyhteisöissä vallitseva luottamus ja yhteisöllisyys myös sitouttavat organisaatioon ja vähentävät työperäisten stressioireiden kokemista.

Mitkä tekijät synnyttävät luottamusta ja yhteisöllisyyttä?

Työkavereita kohtaan tunnettu luottamus on erityisen voimakkaassa yhteydessä yleistyneeseen luottamukseen, joka yleensä tulkitaan työelämäkokemuksista riippumattomaksi orientaatioksi muita ihmisiä kohtaan. Muita horisontaalista luottamusta vahvistavia tekijöitä ovat työn autonomia (vaikutusmahdollisuudet työssä), vähäiset kontaktit

organisaation ulkopuolelle (sisäryhmäsuuntautuneisuus), työroolin selkeys, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään ja koettu työtehtävien monipuolistuminen viime vuosina. Työkavereita kohtaan tunnettu luottamus on vastaavasti keskimääräistä matalampaa, jos on joskus joutunut heidän kiusan tai ahdistelun kohteeksi. Myös iän yhteys työkavereihin kohdistuvan luottamuksen tasoon on negatiivinen eli nuoremmat luottavat keskimäärin enemmän työkavereihinsa.

Yhteisöllisyys on voimakkaassa yhteydessä ”työn imuun”, jonka voi tulkita myös sitoutumiseksi työhön. Myös yleistynyt luottamus ennustaa yhteisöllisyyden kokemista suhteellisen voimakkaasti. Muita positiivisessa yhteydessä yhteisöllisyyteen olevia tekijöitä ovat työroolin selkeys, työasioissa auttavat tutut (kertonee lähinnä henkilön sosiaalisesta luonteesta), tyytyväisyys työaikajärjestelyihin ja työtehtävien monipuolistuminen viime vuosina. Yhteisöllisyyden taso on keskimäärin matalampi, jos henkilö kohtaa työssään paljon ei-rutiiniluonteisia tehtäviä (ilmeisesti kyse on usein toisten töistä, joita henkilö joutuu vastentahtoisesti tekemään) ja jos hän on verkostoitunut organisaation ulkopuolelle (ts. omaa ns. heikkoja siteitä ollen näin tehdyn tulkinnan mukaan vähemmän sisäryhmäsuuntautunut).

Luottamusta lähiesimieheen synnyttää ennen kaikkea esimieheltä saatu tuki: innostavaksi koettuun esimieheen luotetaan erityisen paljon. Myös esimiehen alaisen työn tuloksiin ja laatuun kohdistama valvonta (joka implikoi esimiehen alaista kohtaan osoittamaa kiinnostusta ja arvostusta), työn autonomia (joka implikoi esimiehen alaista kohtaan osoittamaa luottamusta), tyytyväisyys palkkausjärjestelmään, yleistynyt luottamus sekä työroolin selkeys ovat positiivisessa yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen. Esimiestä kohtaan tunnettu luottamus on keskimäärin matalampaa niillä, jotka ovat joskus joutuneet esimiehen kiusan tai ahdistelun kohteeksi. Heikompa luottamusta ennustaa myös tulojen kasvu; tulojen käänteinen yhteys luottamukseen kuitenkin häviää, kun ammattiasema vakioidaan. Analyysien perusteella vertikaalisen luottamuksen rakentuminen tulee mieltää ennen kaikkea vastavuoroisen sosiaalisen vaihdon prosessiksi. Haastatteluvien mukaan hyvä esimies luottaa alaiseen ja on toimissaan reilu. Esimieheltä kuitenkin odotetaan myös jämäkkyyttä ja vastuunottoa – jos halutaan sanoa, perinteistä johtajuutta.

Ryhmätason analyysit, joissa analyysiyksikkönä on yksilön sijaan lähityöyhteisöaggregaatti, osoittavat että vahvan sosiaalisen pääoman työyhteisöissä valtaetäisyys on lyhyt, työnjako selkeä ja taloudellisten palkkioiden jakautuminen koetaan oikeudenmukaiseksi.

Tutkimuksen valossa näyttää siltä, että jotkut jälkibyrokraattisen organisaation piirteet, kuten työprosessiin liittyvä autonomia ja monipuolistuneet työtehtävät, edesauttavat sosiaalisen pääoman muodostumista. Toisaalta monet perinteisen byrokratian ominaisuudet, kuten selkeä työnjako ja ”jäykkä johtajuus”, tuottavat myös sosiaalista pääomaa. Kun puhutaan organisaation sosiaalisesta pääomasta, jolloin tulee ottaa huomioon paitsi työyhteisötason sosiaalinen pääoma myös henkilöstön luottamus organisaation ylimpään johtoon ja sitoutuminen sen määrittelemiin tavoitteisiin, niin byrokraattisen organisaation positiiviset piirteet sosiaalisen pääoman generoitumisen kannalta entisestään korostuvat. Henkilöstöltä saadun palautteen perusteella nimittäin byrokraattiaan liittyvän vakauden ja ennakoitavuuden puute on keskeinen tekijä, joka synnyttää epäluottamusta ylimpään johtoon ja aiheuttaa turhautumista henkilöstön keskuudessa. Paradoksaalisesti näyttää siis siltä, etteivät jälkibyrokraattiset organisaatiot ole rakenteina niin otollisia sosiaalisen pääoman kehittymiselle kuin byrokraattiset organisaatiot, joiden tehokkuus ei sinällään ole niin riippuvaista siitä.

Avainsanat: *sosiaalinen pääoma, luottamus, yhteisöllisyys, organisatorinen muutos, uusi julkisjohtaminen, valtionhallinto, asiantuntijaorganisaatiot, organisaatioteoria, organisaatiokäyttämätön*

ENGLISH SUMMARY

Doctoral dissertation (sociology)

Jaakko Koivumäki

Department of Sociology and Social Psychology,

University of Tampere, Finland

Social Capital of Work Groups: A Study on the Antecedents and Functions of Trust and Group Cohesion within the Expert Organizations of the Finnish State Administration in Organizational Change

The external environment of the Finnish state administration has changed dramatically during the last two decades. The state administration, like the public sector in general, has encountered pressures to adjust to the global network economy in which knowledge has become the most important competitive asset for the regions, organizations and individuals as well. On the other hand, many reforms inspired by the so-called New Public Management (NPM) doctrine and introduced by the organizational elites have been implemented without any particular external reasons. The main trajectory of the NPM reforms – albeit not articulated explicitly – has been (and continues to be) a combination of operational decentralization and centralization of economic strategic (hard) power. The reforms include, for example, management by results, toughened quality control, performance-based salary systems and team working. Due to the NPM reforms organizational structures and the working life experiences of the employees of public and private sector have markedly converged.

For the employees of the state administration NPM has meant increased insecurity and an increase in workload and pace of work. Many feel that the employer has broken the “old” psychological contract based on loyalty and professional commitment in return for

stable and secure employment. However, many also feel that the work itself has become more interesting and that the autonomy related to the work processes has increased.

The ideal type of post-bureaucratic “flexible organization” consists of self-managed teams and is based on high commitment and trust in every direction. Trust is required, for example, for open knowledge sharing within and between the social networks. Thus, a de-bureaucratized organization needs social capital to function as expected: (1) social ties based on trust and liking, (2) a network structure optimal for knowledge flows and un-optimal for opportunistic behavior and (3) shared cultural meanings and norms of reciprocity to facilitate cooperation.

The main empirical task of the study is to trace external and internal factors related to the development of trust and group cohesion within work groups and to analyze the consequences and functions of work group level social capital. The research material consists of both quantitative and qualitative data. The survey data (N=440) was collected from five expert organizations representing diverse sectors of the state administration in spring 2006. The questionnaire was mailed to all employees without formal managerial positions and was completed by 440 employees, a response rate of 46.5 percent. Before the survey, between November 2004 and September 2005, seven semi-structured interviews with non-managerial employees were conducted in order to evaluate the relevance of the questionnaire and to supplement the quantitative analyses. In addition, the feedback received from the respondents of the survey is also utilized as research material.

The results show that trust and group cohesion are social *capital* above all because they facilitate daily cooperative practices. Conversely, their absence impedes cooperation. Analyses show that trust and group cohesion also predict stronger commitment to the organization and reduce work-related stress symptoms.

What factors predict trust and group cohesion within work units?

Trust between colleagues (horizontal trust) is predicted most strongly by generalized trust referring to a person's general orientation towards unknown people; it is usually interpreted as a personal characteristic. Other predictors are job autonomy, lack of (weak) ties to other organizations (in-group favoritism), well defined work role, satisfaction with the salary system and perceived increase in the variety of work tasks in recent years. Conversely, the level of trust is lower if one has sometimes been subjected to bullying by workmates. It is also found that the younger the employee, the more likely he/she is to trust horizontally.

Mutual liking and sense of community between colleagues (group cohesion) is related most strongly to work engagement and generalized trust. Other predictors are well defined work role, external social capital (help available if needed from relatives and/or friends), satisfaction with the working time arrangements and perceived increase in the variety of work tasks. The level of group cohesion is lower if one faces often non routine tasks (obviously they are other's task which one has to do non-voluntarily) and if one has many (weak) ties to other organizations.

Trust in the supervisor (vertical trust) is related to the social support a supervisor gives his/her subordinates: leaders who are perceived by subordinates to be inspiring are usually the most trusted ones. Quite surprisingly, the monitoring of the results and quality of work predict higher vertical trust: the result is interpreted such that monitoring implies that a supervisor is interested in and respects the contribution of a subordinate. Other factors which predict trust in the supervisor are job autonomy (implying that a supervisor trusts his/her subordinate reciprocally), satisfaction with the salary system, generalized trust and well defined work role. Not surprisingly, the level of trust is lower if one has sometimes been bullied by the supervisor. Also, higher incomes predict lower trust; however, the statistically significant relationship disappears if occupational status

is controlled for. The results show that reciprocal social exchange is the key mechanism in the development of trust between subordinates and a supervisor.

Interviewees define good leadership in quite traditional terms; a leader must be assertive but fair. A good leader also trusts his/her subordinates.

Group level analyses – in which the unit of analysis is a group aggregate instead of an individual – show that high social capital work groups are characterized by low power-distance, a clear division of labor and a shared experience of distributive justice.

In the light of the research findings it seems that many characteristics of a post-bureaucratic organization such as job autonomy and increased variety of tasks contribute to the development of social capital. On the other hand, many characteristics related to “traditional” bureaucracy such as a clear division of labor and “assertive” leadership, also produce social capital. If social capital is defined as an asset for an *organization* when we should consider not only the work group level social capital but also employees’ trust in upper management and commitment to the goals set by them, the positive aspects of bureaucracy are further emphasized. Namely, the feedback received strongly indicates that the lack of stability and predictability of organizational life is the main reason for the low trust in upper management and frustration shared by many employees. Thus, it seems that the post-bureaucratic organizing model is, paradoxically, not as effective in generating social capital as the bureaucracy which itself is not so dependent on it.

Key words: *social capital, trust, group cohesion, organizational change, New Public Management, expert organizations, organization theory, organizational behavior, state administration, Finland*

Väitöskirjaprojektini sai alkunsa professori Harri Melinin sähköpostiviestistä, jonka sain kesällä 2003 työskennellessäni harjoittelijana valtiovarainministeriön henkilöstöosaston eli Valtion työmarkkinalaitoksen (VTML) tutkimusyksikössä. Harri tiedusteli, olisinko halukas lähtemään mukaan tutkijaksi Suomen Akatemian SoCa-tutkimusohjelmaan ehdolla olevaan hankkeeseen *Sosiaalinen pääoma, verkostot ja organisatorinen muutos*, jota hän yhdessä professori Raimo Blomin kanssa johtaisi. Ja olinhan minä, totta kai.

Seuraavaksi piti laatia ideapaperi väitöskirjasta rahoitushakemusta varten. Kyseisellä hetkellä olin jo päättänyt haluavani jatko-opiskelijaksi, mutta väitöstutkimuksen aihe oli vielä auki. Sosiaalinen pääoma oli minulle vielä tuolloin vieras käsite, mutta ilokseni huomasin että silloista suosikkiaiheittani ryhmäsolidaarisuutta olisi mahdollista tutkia myös sosiaalisen pääoman otsikon alla. Väitöskirjan ydinkäsite tuli siis hankkeesta. Mistä sitten keksin valtion asiantuntijaorganisaatiot? Tähänkään ei liity sen kummempaa dramatiikkaa. Tutkimuksen kohteeksi valikoituivat valtion asiantuntijaorganisaatiot, koska olin sellaisessa juuri silloin töissä – ne tuntuivat kirjaimellisesti läheisiltä. Lisäksi mahdollinen yhteistyö VTML:n kanssa kiinnosti.

Ennen kuin kuulin Suomen Akatemian hankkeesta olin jo saanut tutkimusassistentin pestin Työsuojelurahaston (TSR) rahoittamasta projektista *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Projektin tutkijana toimi hyvä kollegani Tero Mamia, jonka kanssa olen tehnyt vuosien varrella yhteistyötä niin tutkimukseen kuin opetustehtäviin liittyen (kiitos Terolle yhteistyöstä!). Tutkimusassistentin työ oli vuo-

den mittainen ja se alkoi käytännöllisesti katsoen heti sen jälkeen kun olin päättänyt harjoitteluni valtiovarainministeriössä. Vuoden aikana osallistuin tiiviisti myös neljän ministeriön rahoittamaan Joustako työ? -projektiin, jossa tarkastelimme tamperelais-turkulaisen sosiologiryhmän kanssa joustavien työjärjestelyjen yleisyyttä ja toimivuutta suomalaisilla työpaikoilla.

Toisaalla meitä onnisti ja hankkeemme pääsi kuin pääsikin mukaan SoCa-tutkimusohjelmaan. Siirryin hankkeen toiseksi päätoimiseksi tutkijaksi vuoden 2005 alusta. Koska TSR:n projekti päättyi jo osaltani syyskuun lopussa, en tiennyt mitä tekisin loka-, marras- ja joulukuussa. Niinpä tiedustelin valtiovarainministeriön ex-kollegoilteni voisinko päästä heille kolmeksi kuukaudeksi töihin pohjustamaan väitöstutkimustani. Jälleen minua onnisti. Kolmen kuukauden mittaisesta tutkijan virasta olen erityisen kiitollinen silloiselle tutkimusyksikön johtajalle Irja Kuneliukselle.

Väitöskirjan tekeminen oli 99 prosenttisesti mukavaa puuhaa. Tästä iso kiitos kuuluu paitsi Suomen Akatemian myöntämälle lähes kolmen vuoden mittaiselle tutkimusrahoitukselle, jonka myötä pystyin koko ajan keskittymään oleelliseen, myös Raimolle ja Harrille ja heidän minua kohtaan osoittamalleen luottamukselle ja toverillisuudelle. Kaikki työhöni liittyvät kommentit, joita heiltä tai tutkimushankkeen toiselta tutkijalta Arto Kankaanpäältä sain, olivat vain ja ainoastaan rakentavia. Arto oli kuin työni kolmas ohjaaja loistavine kommentteineen, jotka todella veivät tutkimusta eteenpäin – suurkiitokset! Kun hyvä työyhteisö yhdistyy siihen, että kotona on ymmärtäväinen yhteiskuntatieteilijäpuoliso (kiitos Elina!) ja kaksi energiaa täynnä olevaa pikkumiestä, jotka pitivät huolen siitä että sain ”välillä” työn lisäksi muutakin ajateltavaa, niin en voi kuin olla hyvin kiitollinen. Myös vanhemmilleni saama kannustus ja tuki ansaitsevat kiitoksen.

Sosiologian ohella olen ollut aina hyvin kiinnostunut sosiaalipsykologiasta. Niinpä olin otettu kun kolme arvostamaani sosiaalipsykologia suostuivat kommentoimaan väitöskirjani käsikirjoitusta. Nöyrimmät kiitokseni professori Anja Koski-Jännekselle, professori Vilma Hänniselle ja erikoistutkija Jari Hakaselle erinomaisista huomioista ja rohkaisevasta palautteesta! Kiitän myös professori Matti

Alestaloa ja hänen vetämää sosiologian tutkimusseminaaria, johon osallistuin vuosina 2003–2005. Yksityiskohtana mainittakoon, että Martin ansiosta löysin aikamani George Homansin lähes unohdetun klassikon *The Human Group* (1951), joka on vaikuttanut ajatteluuni monellakin tapaa.

Vuonna 2007 olin muutaman kuukauden vierailevana tutkijana Kentin yliopistossa (UKC) Englannissa. UKC:sta haluan kiittää erityisesti professori Sarah Vickerstaffia ja Tim Stranglemania: Thank you Sarah, thank you Tim! Tutkijavierailuun liittyen sain paljon apua Päivi Messo-Lindeniltä Suomen Akatemiasta – kiitos siitä!

Valtiovainministeriön henkilöstöosastolla samaan aikaan kanssani työskennelleistä kiitän Irja Kuneliuksen ohella seuraavia henkilöitä: Vesa Rantala, Leena Lappalainen, Taina Nikkanen, Pentti Tuominen, Veli-Matti Lehtonen, Jaakko Kuusela, Teuvo Metsäpelto, Timo Nikkinen, Sinikka Wuolijoki, Mari Näätsaari, Mika Happonen, Tuija Wilska ja Sylvi Solala. Taina Nikkaselta sain korvaamatonta apua kyselytutkimuksen toteutuksessa. Erityiskiitos siitä! Nykyistä työnantajaani Uutta Insinööriliittoa ja sieltä erityisesti Aila Tähtitannerta, Hannu Saarikangasta ja Anneli Haaksivuorta kiitän ymmärryksestä ja avusta vanhan työni loppuun saattamisessa.

Haluan myös kiittää seuraavia tutkijakollegoitani: Ari Hautaniemi, Minna Janhonen, Jan-Erik Johanson, Pertti Jokivuori, Anu Järvensivu, Tanja Ketola, Antti Kouvo, Tuija Koivunen, Päivi Korvajärvi, Johanna Maaniemi, Anita Malo, Jukka Niemelä, Hannele Palukka, Arttu Piri, Ilkka Pirttilä, Pasi Pyöriä ja Heikki Uhmavaara. Kiitokset lisäksi kaikille entisille työkavereilleni Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksella ja Yhteiskuntatieteellisessä tietoarkeistossa. Haluan myös esittää pahoittelut kaikille työelämäntutkijatovereilleni, joiden nimen olen unohtanut tässä mainita.

Lopuksi vielä lämpimät kiitokset niille seitsemälle valtionhallinnon työntekijälle, joita haastattelin tutkimusta varten vuosina 2004 ja 2005. Erittäin lämpimät kiitokset myös kaikille keväällä 2006 toteutettuun kyselyyn vastanneille ja organisaatioiden yhteyshenkilöille, joiden ansiosta pääsin kyselyäni tekemään.

Kiitokset väitöskirjani esitarkastajille professori Keijo Räsäselle (Helsingin kauppakorkeakoulu) ja VTT Tuomo Alasoinille (Tekes) arvokkaista huomioista! Väitöskirjani julkaisemisen mahdollisti Tampereen kaupungin myöntämä apuraha, josta olen kiitollinen. Kiitän myös Tampere University Pressiä tutkimukseni julkaisemisesta ja Virginia Mattilaa englanninkielisen tiivistelmän kielen tarkastuksesta.

Psykologiassa puhutaan myönteistä minäkuvaa tukevasta attribuutioerheestä, jolla tarkoitetaan sitä, että onnistumiset tulkitaan omaksi saavutukseksi kun taas epäonnistumiset laitetaan ympäristön piikkiin. Psykologit ovat havainneet, että masentuneet ihmiset usein erehtyvät juuri päinvastaisesti. Teoria ei ole kuitenkaan aukoton, sillä ainakaan minä en koe olevani nyt erityisen masentunut, kun totean viitaten suureen tukijoukkooni, että olen viime kädessä yksin vastuussa kirjassa mahdollisesti esiintyvistä virhetulkinnnoista ja virheistä. Toisaalta olen vakuuttunut, että ilman tukijoukkoani virhetulkintoja ja virheitä olisi huomattavasti enemmän.

Omistan väitöskirjan edesmenneiden isovanhempieni Helmer ja Elma Saranevan sekä Pentti ja Mirjam Koivumäen muistolle.

9.4.2008 Tammistossa

Jaakko Koivumäki

I. JOHDANTO

Tiimiorganisaatio on yhtä hyvä ajatuksena kuin kommunismi, mutta kun se ei vaan sovi ihmisluonnolle, että kaikki olisivat tasarvoisia ja tiimissä yhdessä kaikki hoituu... Aina joku haluaa olla parempi kuin muut ja saada vähän enemmän. (Erään puhelinyhtiön toimitusjohtaja tekijälle¹)

Sitaatti liittyy kysymyksiin, joihin tämä tutkimus pureutuu – kysymyksiin yhteistyön edellytyksistä yhteisöissä, joissa samanaikaisesti peräänkuulutetaan yhteisöllistä tiimihenkeä ja arvotetaan henkilön suoriutumista vertaamalla sitä muiden suoriutumiseen². Yhteistyön ja oman edun tavoittelun välinen ristiriita koskettaa yleisemminkin työorganisaatioita. Jännite ilmenee jo tyypillisessä organisaatiokaaviossa, jonka voi nähdä yhtäältä yhteistyön mallina, joka kertoo organisaation työnjaollisista suhteista, ja toisaalta urakarttana, joka osoittaa reitin hierarkian alatasoilta organisaation huipulle (Burns 1961). Työyhteisöjen ihmiset – ”yhteen joutuneet” – on siis asetettu yhtä aikaa yksilöllisiksi ja yhteisöllisiksi suoriutujiksi (Julkunen, Kaskisaari, Rikala & Virkki 2006, 110).

Haastattelun toimitusjohtajan mukaan tiimityö ei toimi kuin teoriassa, koska hänen omien kokemustensa mukaan käytännössä *aina* joku tiimin jäsenistä haluaa olla parempi kuin muut ja tulla

1. Haastattelin toimitusjohtajaa syyskuussa 2004 työskennellessäni tutkimusassistenttina neljän ministeriön (TM, SM, STM, MMM) rahoittamassa Joutaako työ?-tutkimushankkeessa (ks. Uhmavaara et al. 2005; Mamia & Melin 2006).

2. Tässä kohtaa viitataan erityisesti valtion uuden palkkausjärjestelmän, UPJ:n (nyk. vpi), henkilökohtaisen suoriutumisen osaan.

myös palkitukseksi siitä. Toimitusjohtajan näkemys ei ole kymmenissä työpaikoissa viime vuosien aikana tekemiäni haastattelujen perusteella mitenkään tavaton johtajien keskuudessa, vaikka he julkisesti kannattaisivatkin tiimityötä (vrt. Jackall 1988). Näkemys mukailee rationaalisen valinnan teoriaa, joka olettaa että yksilöiden toimintaa ja valintoja ohjaa viime kädessä pyrkimys oman edun maksimointiin (ks. esim. Kangas 1994).³ Jos joku teko näyttääkin ensi silmäyksellä epäitsekkäältä, löytyy taustalta aina itsekäs motiivi, kun asiaa lähdetään tarkemmin tutkimaan.

Vaikka lainauksen rivien välistä voi lukea, että jotkut *ovat* asenteiltaan tiimityöhön sopivia, tuo se joka tapauksessa mieleen Frederick Winston Taylorin 1900-luvun alussa kehittämiä organisaatioteorian ja työn organisoinnin käytännön sovelluksen, niin sanotun *Tieteellisen liikkeenjohdon* eli *taylorismin*. Taylorismin taustalla olevaa käsitystä työntekijän ja työn suhteesta Douglas McGregor (1960, 33–44) kuvaa seuraavalla tavalla (ns. Teoria X):

- Työ on periaatteessa useimmille ihmisille vastenmielistä.
- Useimmat ihmiset haluavat tulla johdetuiksi, eikä heillä ole halua ottaa vastuuta, eivätkä he ole kunnianhimoisia.
- Useimmilla ihmisillä on vähäinen kyky organisaatiota koskevien ongelmien ratkaisemiseen.
- Motivaatio johtuu toimeentulotekijöistä.
- Useimpia ihmisiä täytyy valvoa tarkasti ja pitää kurissa organisaation päämäärien saavuttamiseksi.

Tieteellisen liikkeenjohdon hegemonia-asema kesti muutaman vuosikymmenen ajan.⁴ Käytännössä se mureni maailmansotien välissä

3. Itse asiassa rationaalisen valinnan teoriaperinne sisältää useita erilaisia, myös toisilleen vastakkaisia teorioita. Kapeammassa lähestymistavassa, johon viittaaan tekstissä, ihminen postuloidaan omaa etuaan maksimoivaksi, ja tämän periaatteen mukaisesti rationaalisia valintoja tekeväksi *homo economicukseksi*. Laajemmassa lähestymistavassa taas painotetaan yhteiseen hyvään pyrkivän, sosiaalisiin normeihin ja moraalisiin nojautuvan, ja näiden päämäärien suhteen rationaalisia valintoja tekevän *homo sociologicuksen* piirteitä. (Kangas 1994, 63.)

4. Työn osittamiseen ja työprosessien tarkkaan kontrolliin perustuva Tieteellinen liikkeenjohto saavutti suuren suosion paitsi Yhdysvalloissa ja Euroopassa myös muun

tehdyn Hawthorne-tutkimuksen myötä (Roethlisberger & Dickson 1939/1949, Mayo 1945). Western Electric Companyn Chicagon Hawthornen tehdaskompleksissa toteutetun massiivisen tutkimushankkeen alkuperäisenä tarkoituksena oli tutkia taylorismin hengessä fyysisen työympäristön vaikutuksia työtehoon. Tutkimuksen edetessä kuitenkin havaittiin, että esimerkiksi valaistuksen vaikutus työtehoon ei ollut niin suoraviivainen kuin oli oletettu. Eräässä kokeessa muista ryhmistä eristetyt työryhmän tuottavuus parani jatkuvasti, vaikka tutkijat vähensivät asteittain valaistuksen määrää huoneessa. Tutkijat päätyivät lopulta selittämään ilmiön sillä, että erityisolosuhteet ja yhdessä vietetty aika lisäsivät työryhmän koheesiota, joka puolestaan paransi ryhmän tuottavuutta. Näin tutkimushankkeen fokus muuttui ja lopulta sen tärkein löydös oli, että ryhmän sosiaaliset normit ja työstä saatavat ei-taloudelliset palkkiot vaikuttavat ratkaisevasti ryhmän tuottavuuteen. Ihminen ei siis ollutkaan enää pelkkä koneen osa niin kuin ”koneteorioissa” oletettiin (Wiio 1974, 17). Hawthorne-tutkimuksen pohjalta syntyi uusi organisaatiotutkimuksen koulukunta, jota alettiin kutsua *ihmissuhteiden koulukunnaksi*. Samalla myös luottamus astuu ensi kerran työn tutkimuksen näyttämölle.

Uusi, tunteva ja psyko-sosiaalisia tarpeita omaava ja niistä motivoituva työläinen joka ”löydettiin” oli hyvin erilainen ihminen kuin millaiseksi Taylor oli työläisen prototyypin teoriassaan konstruoinut. McGregor (1960, 47–57) kuvaa ihmissuhteiden koulukunnan käsitystä työntekijän ja työn suhteesta seuraavasti (ns. Teoria Y):

- Työ on ihmiselle yhtä luonnollista kuin leikki, mikäli olosuhteet ovat suotuisat.
- Organisaation päämäärien saavuttamisessa ihmisten oma valvonta on usein ehdottoman välttämätöntä.
- Organisaatioon liittyvien ongelmien ratkaisukykyä on laajoilla piireillä koko väestöä.

muassa Neuvostoliitossa. Vaikka taylorismin usein ajatellaankin olevan menneen talven lumia, tosiasiallisesti se elää ja voi hyvin yhä monilla aloilla, eritoten palvelusektorilla, esimerkiksi pikaruokalat ja call centerit (ks. esim. Alvesson & Thompson 2004).

- Organisaation päämäärien mukainen oma valvonta on riippuvainen minän ja sosiaalisten tarpeiden yhtä hyvin kuin toimeentulotarpeidenkin tyydyttämisestä.
- Luovaa kykyä ei organisaatiossa käytetä tarpeeksi.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on oletamus, jonka mukaan se, milloin pyrimme maksimoimaan omaa etuamme ja milloin preferoimme solidaarisuutta, on riippuvainen organisatorisista olosuhteista. Uskon siis, että tiimiorganisaatio voi toimia ja että on olemassa tiimejä, jonka jäsenet ovat asettaneet yhteisen edun oman edun maksimoinnin edelle. Tämä kuitenkin edellyttää, että ryhmän jäsenet luottavat toisiinsa ja tuntevat yhteisöllisyyttä (vrt. Pyöriä 2006, 96; Yeatts & Hyten 1998). Näkemykseni mukaan toimiva tiimityö vaatii siis paitsi vahvaa luottamusta, joka on usein luonteeltaan kognitiivista, kokemuksiin ja harkintaan perustuvaa, myös tunneaineksia sisältävää me-henkeä. Se, minkä rationaalisen valinnan teoria ja neutraalin byrokratian ideaalityyppi (Weber 1978) sivuuttavat, on ihmisen emotionaalinen puoli ja toisaalta perustavanlaatuinen tarve saada sosiaalista hyväksyntää ja arvostusta yhteisöltään (Fukuyama 1995, 338).

Tutkimuksen tärkein *empiirinen* tehtävä on jäljittää tekijöitä, joiden kautta lähityöyhteisötasolla ilmenevä horisontaalinen ja vertikaalinen luottamus sekä kokemus yhteisöllisyydestä rakentuvat valtionhallinnon⁵ asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksessa myös tarkastellaan, millaisia vaikutuksia luottamuksella ja yhteisöllisyydellä on; ovatko ne todella sosiaalista *pääomaa* ja kenelle. Lisäksi tutkimuksessa etsitään hyvän esimiehen ja johtajuuden piirteitä alaisten näkökulmasta asiaa tarkastellen.

Tutkimusaineisto koostuu kyselyaineistosta ja teemahaastatteluaineistosta. Kyselyaineisto (N=440) kerättiin viidestä valtion asiantuntijaorganisaatiosta keväällä 2006. Kysely kohdistettiin virastojen ei-esimiesasemassa toimivalle henkilöstölle. Teemahaastattelut (N=7) puolestaan tehtiin kuudessa eri virastossa ennen kyselyä. Haastateltavat ovat myös ei-esimiesasemassa toimivia valtion virkamiehiä. Kysely- ja

5. Tutkimuksessa valtiolla ja valtionhallinnolla viitataan ns. budjettivaltioon, eli valtion yhtiöt ja liikelaitokset on rajattu tarkastelujen ulkopuolelle. Budjettivaltio työllistää (v. 2007) hieman yli 120 000 henkilöä.

teemahaastatteluaineiston lisäksi aineistona käytetään kyselyn yhteydessä saatua palautetta sekä soveltuvin osin jo mainitun Jousaako työ? -projektin yhteydessä kerättyä kaikkia suomalaisia palkansaajia edustavaa aineistoa. Myös eräässä kyselyyn osallistuneessa virastossa tehtyä kvalitatiivista ”osatutkimusta” (Ari Hautaniemen opinnäytetyö) hyödynnetään tutkimuksessa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto liikkuu pääasiassa lähityöyhteisöjen tasolla. On kuitenkin tärkeää muistaa, etteivät lähityöyhteisöt – tiimit, yksiköt jne. – ole irrallisia saarekkeitä, vaan aina osa laajempaa organisaatiota ja yhteiskuntaa (vrt. Allardt & Littunen 1979, 49). Tutkimuksen laajemman kehyksen, lähityöyhteisöjen ”ulkoisen järjestelmän” (Homans 1950), muodostaa valtionhallinnon organisatorinen muutos, jonka liikuttavana voimana on ollut byrokratiakriittinen, liikkeenjohdon periaatteita korostava *New Public Management* -oppi (NPM), josta käytän suomennosta *uusi julkisjohtaminen*.

Suomen julkishallinnon rakenteita ja toimintatapoja on 1990-luvun alusta lähtien reformoitu NPM-doktriinin mukaisesti (Temmes 1998). Tulosjohtaminen, markkinaohjaus ja vastuun hajauttaminen niin valtiolta kunnille, ministeriöiltä virastoille kuin virastojen sisälläkin aina yksittäisille työntekijöille saakka ovat olleet keskeisimpiä uuden julkisjohtamisen aikaansaannoksia. Juha Vartolan (2004, 29–30) mukaan byrokratioiden purkamisen kolme perussuuntaa ovat olleet (1) hajauttaminen, (2) itseohjautuvien ja taloudellisesti itsenäisten julkisten organisaatioiden rakentaminen sekä (3) virkamiesten aseman uudistaminen, jolla hän viittaa muun muassa tehtävärajojen hämärtymiseen ja joustavien palkkausjärjestelmien käyttöönottoon.

Julkisen sektorin muutos on koskettanut paitsi hallinnollisia ja organisatorisia rakenteita myös työnantajan ja työntekijöiden välistä *psykologista sopimusta* (vrt. Siltala 2004; Alasoini 2006). Takana ovat ajat, jolloin valtion leipä oli ”pitkää, mutta kapeaa” – ajat, jolloin julkisen sektorin työntekijät saattoivat kompensoida itselleen yksityistä sektoria huomman palkkatasonsa sillä, että työsuhde on vakaammalla ja varmemmalla pohjalla. Nykyistä psykologista sopimusta voisi luonnehtia siten, että se tarjoaa työntekijöille jatkuvasti uusia haasteita ja monipuolisempia työtehtäviä niin kauan kuin rahoitusta riittää ja

vastaavasti vaatii heiltä mukautuvaisuutta ja sitoutumista organisaation jatkuvasti muuttuviin tavoitteisiin. Se, miten virkamiehet itse kokevat uuden sopimuksen, varsinkin ne, jotka ovat tulleet työelämään ”vanhalla sopimuksella” – hyväksyvätkö he sen vai koetaanko se työntäjän yksipuolisen sanelun tulokseksi (jolloin *sopimus* on sanana harhaanjohtava) – on keskeinen kysymys, jonka kautta esimerkiksi monet työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen liittyvät ilmiöt tulevat ymmärrettäviksi. Psykologinen sopimus on käsitteenä myös siinä suhteessa tärkeä, että siinä yhdistyy makrotason rakenteellinen muutos yksilön kokemusmaailmaan. Tässä mielessä se toimii eräänlaisena esikuvana käsillä olevalle tutkimukselle yleisemminkin.

Tutkimus poikkeaa jossain määrin hypoteettis-deduktiivisen tutkimuksen perusrakenteesta, jossa on jokin tarkasti rajattu teoria ja siitä johdetut hypoteesit, joita tutkimuksessa testataan ja evaluoidaan. Vaikka jollakin tasolla kyse on tästäkin, on tämän tutkimuksen perimmäisenä lähtökohtana pyrkimys lisätä kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, mitä työyhteisön sosiaalinen pääoma on ja millaisessa organisatorisessa kontekstissa se kehittyy. Tutkimuksen empiirinen analyysi on siinä mielessä deduktiivista, että tutkimuksessa esitetään laaja teoreettinen viitekehys, joihin tuloksia on mahdollista reflektoida. Toisaalta analyysit voi nähdä induktiivisina/eksploraatiivisina, koska tutkimuskysymyksiä ei ole formuloitu tarkoiksi hypoteeseiksi, vaan analyysien lähtökohtana on *jäljittäminen*. Lähestymistavan legitimitettä puoltaa se, että tutkimusongelmasta on kovin vähän aiempaa tutkimustietoa. Tietoteorian ja ontologian suhteen tutkimus nojaa pragmatismiin – sen käytännönläheisyyteen ja kriittisyydellä höystettyyn ontologiseen toleranssiin (Pihlström 1997, 106–107; Raunio 1999, 338), joka mahdollistaa saman ilmiön tutkimisen erilaisia menetelmiä ja teorioita samanaikaisesti hyödyntäen.

Kirjan rakenne

Kirjan ensimmäiset sisältöluvut (luvut 2–6) muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Ensimmäisessä teorialuvussa (*luku 2*) esitellään työelämän yleisiä muutostrendejä. Luvussa esitellään yleisen teorian lisäksi tutkimuksia suomalaisen työelämän muutoksesta ja nykytilasta. Tämän jälkeen (*luku 3*) siirrytään hallinnon tutkimuksen alueelle. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on uusi julkisjohtaminen (erityisesti Suomen valtionhallinnossa) ja se, miten makrotasolla tehdyt reformit ovat muuttaneet työn arkea. Seuraavassa luvussa (*luku 4*) esitellään sosiaalisen pääoman teoria, aluksi yleisemmin ja tämän jälkeen työorganisaatioiden yhteydessä. Luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen ytimen. Tämän jälkeen (*luku 5*) tarkastellaan luottamuksen dynamiikkaa; luvussa esitellään muun muassa sosiaalisen vaihdon teoria ja psykologisen sopimuksen käsite. Lopuksi (*luku 6*) nostetaan vielä esille vallan ja johtamisen kysymyksiä sekä pohditaan luottamuksen ja kontrollin välistä suhdetta. Kirjan teoriaosion päätteeksi esitetään koonnos esitellyistä teorioista ja täsmennetään niiden relevanssia ja suhdetta tutkimuksen empiirisiin kysymyksiin (*luku 7*).

Seuraavat kaksi lukua (luvut 8 ja 9) ovat luonteeltaan empiirisiä. Aluksi (*luku 8*) esitellään tutkimustehtävä, tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja aineistot sekä ne virastot, joissa kyselytutkimus toteutettiin. Lisäksi tarkastellaan kyselyaineiston ja organisaatioiden henkilöstöltä saadun palautteen pohjalta organisaatioiden nykytilaa henkilöstön kokemusten valossa. Luvussa pohditaan myös tutkimustulosten yleistettävyyttä.

Tutkimustuloksia esittelevä luku (*luku 9*) on tutkimuksen laajin luku. Se alkaa työyhteisön sosiaalisen pääoman empiirisellä määrittelyllä. Tämän jälkeen siinä tarkastellaan kyselyaineistoon nojaten luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokemusten sosiologista eriytymistä (kuka luottaa kehenkin jne.) ja tutkitaan missä määrin tiettyyn lähityöyhteisöön tai organisaatioon kuuluminen selittää yksilöiden tuntemaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden tasoa. Seuraavaksi tutkitaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden yhteyttä muun muassa stressioireiluun ja organisaatiositoutumiseen. Tässä kohdin tarkastellaan myös, millaisissa tilanteissa työntekijät tyypillisesti jakavat toisilleen työn kannalta

aidosti hyödyllistä tietoa. Tämän jälkeen siirrytään tärkeimmän tutkimuskysymyksen pariin, joka koskee luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumista. Aluksi asiaa tarkastellaan analysoimalla haastatteluja, jonka jälkeen aineistona käytetään pääasiassa kyselydataa ja metodina regressioanalyysiä. Vertikaalisen luottamuksen yhteydessä tarkastellaan myös sitä, millaisena haastateltavat pitävät hyvää lähiesimiestä. Lopuksi työyhteisön sosiaalisen pääoman rakentumista tarkastellaan ryhmätasolla (ns. yhteisömuuttujien avulla).

Tutkimustulosten esittelyn jälkeen on johtopäätösten aika (*luku 10*). Loppupohdintoissa reflektoidaan tutkimustuloksia yhteiskunnalliseen ja organisatoriseen muutokseen sekä hahmotellaan nykyistä rationaalisempaa lähestymistapaa organisaatioiden kehittämiseen.

2. TYÖ JA TYÖORGANISAATIOT MUUTOKSESSA

Luvun aluksi (2.1) pohditaan työelämää koskevan muutospuheen syitä. Tämän jälkeen (2.2) esitellään tietoyhteiskuntakehityksenä ja talouden globalisaationa tunnetut ilmiöt. Luku nojautuu pitkälle Manuel Castellsin ajatuksiin. Sen jälkeen (2.3) käsitellään tarkemmin tietoyhteiskuntakehityksen vaikutuksia työhön ja työn organisoimiseen; mitä uusi organisaatiologiikka merkitsee työyhteisöjen ja yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta? Luvun lopuksi (2.4) esitellään suomalaisen työelämän muutoksia työnsosiologisen tutkimustiedon valossa.

2.1. Muutoksista ja muutospuheesta

Jos lukee vuosikymmeniä sitten tehtyjä tutkimuksia, huomaa pian että monista asioista, joista nyt puhutaan ikään kuin uusina, on tosiasiallisesti puhuttu jo pitkään. Esimerkiksi viittaukset ”nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön” tai ”teknologiseen murrokseen” ovat olleet organisaatio- ja työelämäntutkimuksen kielessä melkein pä yhä kauan kuin alan tutkimusta on tehty. Saman havainnon on tehnyt Pekka Mattila (2006, 231–232), joka siteeraa väitöskirjassaan vuonna 1969 Dagens Nyheterissä ilmestynyttä artikkelia, jossa patruunajohtajien sukupolven lukeutunut Tor Olsson tilittää seuraavasti:

Ennen kaikkea erimielisyyttä syntyy helposti siitä, missä tahdissa muutokset toteutetaan. Olen toki modernisoimisen kannalla, mutta se ei voi edetä niin vauhdilla, etteivät ihmiset pysy mukana. Nuorten keskuudessa on myös taipumusta aliarvostaa pitkää kokemusta – onhan sen kuitenkin oltava jonkin arvoista.

Kovin tutulta kuulostaa. Maailma on kuitenkin muuttunut muutospuheenkin osalta jos ei muuten niin ainakin siinä, että tänä päivänä muutospuheen *määrä* on taatusti suurempi kuin Tor Olssonin aikana. Muutospuhe on levinnyt eri medioiden kautta kaikkialle yhteiskuntaan – eikä se liity vain työhön, esimerkiksi arvojen muutoksesta puhutaan ja kirjoitetaan jatkuvasti.

On tietenkin itsestään selvää, että liike – siis muutos – on jatkuvaa eli asiat todella muuttuvat ja jopa ilman muutospuhetta ja vieläpä ”jatkuvasti”. Nykyisessä muutospuheessa muutos kuitenkin tyypillisesti määritellään paitsi jatkuvaksi myös vaikutuksiltaan dramaattiseksi. Mistä tällainen puhe sitten kumpuaa?

Muutospuheen suosion yksi salaisuus on siinä, että se myy. Muutokset herättävät usein voimakkaita tunteita joko puolesta tai vastaan. Tai sitten ne muuten vain herättävät uteliaisuutta, tyydyttävät uutisnälkäämme. Muutospuhe kytkeytyy myös vallankäyttöön. Esimerkiksi poliittiset ideologiat ovat jo kauan perustelleet itsensä joko tapana vastata muutokseen tai keinona uuden maailman rakentamiseksi (Kerkelä 2004, 83). Toinen selitys voisi olla se, että ihmisellä – ainakin länsimaisella – tuntuu olevan sisäänrakennettuna taipumus kuvitella oma aikakausi historiallisesti poikkeavana epookkina, suurena murroksena tai jopa maailmanlopun aikana. Tämän voi tulkita myös sukupolven retoriikaksi, jolla sukupolvi yrittää erottautua edeltävistä sukupolvista (emt., 92).

Kolmas selitys muutospuheen nykyiseen suureen suosioon on se, että meneillään oleva yhteiskunnallinen muutos *on* poikkeuksellisen voimakasta. Ehkä Manuel Castells (1996) on oikeassa väittäessään, että tietoyhteiskuntakehitys on muutoksena samaa luokkaa kuin 1700-luvun loppupuolella alkanut teollinen vallankumous oli aikanaan.

Entä sitten organisaatioiden kehittämiseen liittyvä muutospuhe? Ensinnäkin näyttäkää minulle johtaja, joka kertoisi ylpeänä johtamansa organisaation toimivan suurin piirtein samalla tavoin vuodesta toiseen, tai olisi kuten edellä mainittu Tor Olsson, joka olisi huolissaan siitä, että muutos on liian nopeaa. Nykyään on myös hyvin vaikea kuvitella tehtävänsä vastavalittua toimitusjohtajaa tai viraston ylijohdattajaa, joka *ei* mainitsisi alkutöikseen, että organisaatiolla on edessään suuria haasteita, joihin vastaaminen edellyttää valmiutta jatkuviin muutoksiin.

Organisaatiomuutosten välttämättömyyttä perustellaan usein koventuneella kilpailulla ja tuotteiden tai palvelujen kysynnässä tapahtuneilla muutoksilla – yleisemmin sanottuna toimintaympäristön muutoksilla. (vrt. Alvesson 2002, 174.) Mats Alvessonin (emt., 183) mukaan usein muutospuheen tosiasiallisena syynä on kuitenkin se, että organisaatioeliitti haluaa antaa siten itsestään ulospäin dynaamisen kuvan, vaikka mitään todellista muutostarvetta ei olisikaan. Robert Jackall (1988) havaitsi tutkiessaan amerikkalaisia yritysjohtajia, että johtajien urakehitykseen vaikuttaa ratkaisevasti se, kuinka dynaamisen ja tulevaisuusorientoituneen kuvan he pystyvät itsestään antamaan. Vastaavasti vanhassa pitäytyminen ja varovaisuus eivät ole yleensä uraohjuksen tunnusmerkkejä. Myös uutta julkisjohtamista on arvosteltu siitä, että sen opit muistuttavat toisinaan enemmän muotivillityksiä kuin tarkkaan harkittuja toimenpiteitä organisaatioiden toiminnan laadun ja tehokkuuden parantamiseksi (esim. Pollitt & Bouckaert 2000; Eräsaari 2002).

Miten sitten työntekijät asemoituvat vallitsevaan muutosdiskurssiin? Mattila (2006, 37) pohtii kiinnostavalla tavalla sitä, miksi hänen kolmessa eri yritysorganisaatiossa haastattelemiensa lukuisten työntekijöiden muutospuhe oli luonteeltaan niin abstrahoitua, vailla konkreettista kosketuspintaa. Mattila arvelee, että kun koko ympäristö kehottaa avoimuuteen suurien haasteiden ja uhkakuvienkin edessä, on hyvän työntekijän roolikuvaan syntynyt uusi piirre, muutosmyönteisyys. Tämän seurauksena lopulta vain välinpitämättömyys ja apaattisuus ovat tapoja väistää tätä pakkoa. Muutospuheesta ja

-myönteisyydestä näyttää siis tulleen kaikkialle työelämään levinnyt normi (vrt. Sennett 1998, 50–51).

Miksi sitten kaikesta huolimatta tämäkin tutkimus – ja vieläpä otsikko myöten – on kytketty organisatoriseen muutokseen? Aluksi tarkoituksena olikin painottaa asioiden jatkuvuutta (vrt. esim. Webster 2002). Tilastot ja empiiriset pitkittäistutkimukset eivät mielestäni kuitenkaan tue näkemystä, jonka mukaan talouden ja työelämän tilassa 1990-luvun alun jälkeen tapahtuneet muutokset olisivat olleet vain tavanomaista talouden ja tapojen muuttumista. Olen samaa mieltä Juha Siltalan (2004) kanssa siitä, että 1990-luvun alun lama oli todellinen murroskohta vanhan ja uuden talouden ja työn välillä – taitekohta, jonka jälkeen ”jatkuva muutos” on ollut huomattavasti aiempaa nopeampaa ja myös vaikeammin ennakoitavaa.¹

2.2. Tietoyhteiskuntakehityksestä

Monien tutkijoiden (ks. esim. Webster, Blom, Karvonen, Melin, Nordenstreng & Puoskari 2004) mukaan yhteiskunnallisessa kehityksessä on tapahtunut muutoksia, joiden perusteella aikakauttamme voi kutsua käsitteellä *tietoyhteiskunta*, vaikka muutosprosessin nähdäänkin olevan vasta aluillaan (vrt. Pyöriä, Melin & Blom 2005, 61). Kehityksen tärkeä osapiirre on ollut tietoteknologian nopea kehitys, mutta – kuten Pasi Pyöriä (2006) toteaa – tietoyhteiskunnan varsinainen ydin ei ole teknologia sinänsä, vaan informaation ja tiedon korostunut merkitys taloudellisen tuottavuuden ja sosiaalisen toiminnan lähteenä. Tietoyhteiskunnan käsitteeseen luetaankin usein teknologian kehityksen lisäksi myös talouden muutokset ja globaalin maailmanjärjestelmän muotoutuminen. (Anttiroiko, Aro & Karvonen 2000, 23; Pyöriä et al. 2005.)

Jälkiteollista tieto- tai informaatioyhteiskuntaa koskevan keskustelun juuret ovat 1970- ja -80 -luvuilla, jolloin ”digitaalinen valankumous” oli vasta aluillaan (Kasvio 1997, 93). Anttiroikon ja

1. On tietenkin mahdollista, että muutaman vuosikymmenen kuluttua tutkijat pitävät kyseistä ”vedenjakajaa” sittenkin enemmän kosmeettisena.

kumppaneiden (2000, 23) mukaan termi tietoyhteiskunta ilmaantui suomenkieleen todennäköisesti vuonna 1970, jolloin suomennettiin amerikkalaisen liikkeenjohdon oppi-isän Peter F. Druckerin kirja *The Age of Discontinuity* (1969). Drucker oletti, että muutoksia tulee tapahtumaan neljällä osa-alueella, jotka ovat (1) uusi teknologia, (2) talouden globalisaatio, (3) julkisen talouden purkaminen ja yksityistämiskehitys sekä (4) tiedon kohoaminen tärkeimmäksi tuotannon-tekijäksi. Druckerin teoksen ilmestymisen aikoihin alettiin puhua – tarkoittaen hyvin pitkälle samaa asiaa kuin tietoyhteiskunnalla – myös *informaatioyhteiskunnasta* (erityisesti Japanissa) ja *jälkiteollisesta yhteiskunnasta* (Bell 1973).

Manuel Castells on tällä hetkellä yksi arvostetuimmista tietoyhteiskunnan tutkijoista. Seuraavaksi esitellään Castellsin keskeisiä ajatuksia koskien erityisesti globaalin talousjärjestelmän uutta logiikkaa. Castells on radikaali siinä mielessä, että hän rinnastaa – kuten todettua – meneillään olevan yhteiskunnallis-taloudellisen murroksen 1700-luvun lopun teolliseen vallankumoukseen. Tällaista näkemystä on luonnollisesti myös kritisoitu (esim. Webster 2002; May 2002).²

Castells kutsuu tietoyhteiskuntaistuneen maailman kapitalistista talousjärjestelmää *verkostotaloudeksi*, koska talous on hänen mukaansa järjestäytynyt erilaisten globaalien pääoma-, johtamis- ja informaati-

2. Esimerkiksi Frank Webster (2002, 29) arvostelee sitä, että kehitystä arvioidaan liiaksi kvantitatiiviselta pohjalta. Toisin sanoen väitetään, että teknologian ja informaation määrällinen muutos indikoisi automaattisesti myös laadullisesti käsitettäviä yhteiskunnallisia muutoksia. Tämä edustaa hänen mukaansa teknologiadeterminististä ajattelutapaa (emt., 271–272). Webster (emt. 273) pitää parempana sellaista lähestymistapaa, jossa tietoyhteiskunta nähdään teollisen yhteiskunnan luonnollisena jatkumona, joka on ”syntynyt” ennen kaikkea markkinavoimien/pääomalogiikan tuotoksena. Tällainen lähestymistapa tavoittaa hänen mukaansa luotettavammin realitodellisuuden sen sosiaalisine ongelmineen. Cristopher May (2002) on samoilla linjoilla Websterin kanssa. Hänkään (emt., 149) ei kiistä sitä, etteikö tietoteknologian kehittyminen olisi aikaansaanut monia yhteiskunnallisia muutoksia. Mayn (emt., 143) mukaan ”tietoyhteiskunta” kuitenkin muistuttaa niin paljon ”aiempaa” yhteiskuntaa, ettei ole perusteltua puhua uudesta epookista; talousjärjestelmä on edelleen tunnistettavissa moderniksi kapitalismiksi ja vallankäyttö on edelleen vahvasti sidoksissa materiaaliseen todellisuuteen. Myös May (emt., 161) varoittaa alistumasta deterministiseen ajatteluun muistuttamalla, että me itse kuitenkin viime kädessä rakennamme yhteiskuntamme omilla päätöksillämme ja teoillamme.

overkoston ja -virtojen ympärille. (Emt., 470–471.) Verkostotalous on samanaikaisesti sekä tietointensiivistä (*informational*) että globaalia (emt., 66). Castellsin mukaan uusi talous on tietointensiivistä, koska talouden toimijoiden (esim. yritysten ja alueiden) tuottavuus ja kilpailukyky perustuvat niiden kykyyn luoda, prosessoida ja omaksua tietoa. Globaalia uusi talous on puolestaan siksi, että tuotannon, kulutuksen ja kierrätyksen ydintoiminnot ja niiden komponentit – pääoma, työvoima, raaka-aineet, tietotaito, teknologia ja markkinat – ovat organisoituneet globaalisti joko suoraan tai välillisesti erilaisten verkostojen kautta. (Emt., 66, 165–166.)

Castellsin mukaan (emt., 66) informaatioteknologia on luonut toimintaedellytykset uudelle taloudelle, joskin kapitalistiselle tuotantomallille on ollut aina ominaista pyrkimys jatkuvaan laajentumiseen ja eräänlainen maailmantalous onkin ollut olemassa jo satoja vuosia. Kuitenkin vasta 1900-luvun lopun mikroelektroninen vallankumous ja tieto- ja viestintäteknologian läpimurto mahdollistivat sen, että maailmantaloudesta tuli aidosti globaalia.

Globaalissa verkostotaloudessa pääoma liikkuu reaaliaikaisesti kellon ympäri uusien teknologioiden mahdollistaessa pääomien nopeat edestakaiset siirrot (vrt. keinottelu). Globaalissa verkostotaloudessa pääomamarkkinat ovat globaalit, valuuttakurssit toisistaan riippuvaisia ja talousalueet kytköksissä toisiinsa. Vaikka maailmankaupan keskuksissa sijaitsevatkin finanssiverkostojen kannalta välttämättömät instituutiot, niin pääomien todelliset liikkeet tapahtuvat näitä keskuksia yhdistävissä informaatioverkostoissa. (Emt., 92–93.)

Ketkä sitten pitävät naruja käsissään? Castellsin (emt., 474) mukaan ei ole olemassa mitään globaalia kapitalistiluokkaa, joka pystyisi ohjailemaan talouden liikkeitä. Verkostotalouden kapitalistit ovat enemmänkin kasvottomia pääomavirtoja, jotka liikkuvat sähköisissä verkostoissa yksittäisten ihmisten hallitsemattomissa. Pääomien liikkeet ovat turbulenteja ja vaikeasti ennakoitavia. Niihin vaikuttavat yhtäläillä psykologiset, sosiologiset kuin taloudellisetkin prosessit. Pelkistetysti verkostotalouden logiikka perustuu rahan loputtomaan lisärahan etsintään.

Työmarkkinat eivät ole vielä vastaavalla tavalla globalisoituneita kuin pääoma- ja tavaramarkkinat. Työvoima on kuitenkin jo nyt kolmella tavalla globaali resurssi. Ensinnäkin yritykset voivat valita sijaintinsa työvoiman tarjonnan mukaan. Toiseksi yritykset saattavat houkutella korkeasti koulutettua työvoimaa mistä päin maailmaa tahansa. Kolmanneksi työvoima voi yrittää myös oma-aloitteisesti hakeutua paremman elämän toivossa alueille, joissa työtä mahdollisesti on tarjolla. (Emt., 93.)

Julkishallintojen kannalta erityisen olennainen muutos liittyy politiikan ja talouden kansainvälistymiseen, joka on merkittäväällä tavalla vähentänyt kansallisvaltioiden talouspoliittista valtaa. Esimerkkinä ensimmäisestä Euroopan Keskuspankki (EKP) ja yhteinen eurovaluutta ovat tehneet Suomen Pankista, takavuosien mahtitoimijasta, lähestulkoon tarpeettoman instituution. Valtioiden on yleensäkin nykyään usein mahdotonta tehdä merkittäviä päätöksiä ottamatta huomioon kansainvälisten organisaatioiden määräyksiä ja velvoitteita; VR ei esimerkiksi voi tilata uusia vaunuja kainuulaiselta junavaunutehtaalta vain siksi, että se olisi kansallisesti ja erityisesti paikallisen työllisyyden näkökulmasta järkevää – tämän tyyppiset hankinnat on määrätty kilpailutettavaksi koko EU-alueen laajuisesti (Saaristo & Jokinen 2004, 219). Talouden kansainvälistyminen puolestaan vaikuttaa julkishallintoihin erityisesti globaaleilla markkinoilla toimivien yritysten välisen kilpailun koventumisen kautta. Tämän seurauksena kansallisvaltiot joutuvat kiinnittämään entistä enemmän huomiota alueillaan toimivien yritysten kilpailukyvyn turvaamiseen. ”Korkeat verot ja raskaat byrokraatiat on poistettava”, kuuluukin monien vaatimus. (Pollitt & Bouckaert 2000, 28.)³

3. Millaisena tietoyhteiskuntana Suomi sitten kansainvälisesti näyttäytyy? Castellsin ja Himasen (2001, 15–16) mukaan Suomi on ollut tietoyhteiskuntakehityksen mallimaa ja toisaalta esimerkiksi Yhdysvaltoihin ja Singaporeen verrattuna poikkeava tietoyhteiskunta, koska Suomi on samanaikaisesti hyvin kehittynyt hyvinvointivaltio, johon kuuluvat ilmainen ja korkeatasoinen koululaitos, kaikkia koskeva julkinen terveydenhoitojärjestelmä sekä vahva sosiaaliturvajärjestelmä. Castells ja Himanen pitävät suomalaisten vahvaa kansallista identiteettiä keskeisenä perustana Suomen menestystarinalla, koska se on helpottanut rakennemuutoksen osapuolien vuoropuhelua ja yhteistoimintaa. Suomen valtio edustaa Castellsin ja Himasen mukaan suomalaisten kansallista identiteettiä. Valtion legitimiiperusta onkin hyvin vahva. Lisäksi hyvinvointiyhteiskunnassa institutionalisoidut solidaarisuuden arvot vahvistavat edelleen yhteiskunnallisen legitimitietin kokemusta ja luovat mahdol-

Työelämän näkökulmasta kiinnostavimmat – pääasiassa länsimaissa realisoituneet – tietoyhteiskuntakehityksen piiriin luettavat muutokset liittyvät kansantalouksien ja organisaatioiden ammattirakenteen toimihenkilöistymiseen⁴ ja niin sanotun tietotyön yleistymiseen (Castells 1996; Reich 1995; Blom, Melin & Pyöriä 2001; Pyöriä et al. 2005; Pyöriä 2006). Pyöriän (2006) mukaan *tietotyöntekijöistä* on muodostunut paitsi suurin myös tärkein työntekijäryhmä, uusi ammattirakenteen vedenjakaja, joka erottaa kansainvälisesti kilpailukykyiset taloudet heikommista kilpailijoistaan. Tämä perustuu siihen, että globaalissa verkostotaloudessa työntekijöiden ja organisaatioiden kyvystä innovoida ja omaksua ja jalostaa tietoa on tullut tärkein yksittäinen kilpailukyvyyn lähde (ks. esim. Pyöriä et al. 2005, 61).

Raimo Blom, Harri Melin ja Pasi Pyöriä (2001; ks. myös Pyöriä et al. 2005 ja Pyöriä 2006) ovat tutkineet tietotyötä ja sen yleistymistä Suomessa. Heidän mukaansa tietotyöläisten⁵ määrä yli kolminkertaisuutuu vuodesta 1988 vuoteen 2000, jolloin tietotyöntekijäksi lukeutui jo 39 prosenttia palkansaajista. Samanaikaisesti ”perinteisen työn”, esimerkiksi suorittavan teollisuustyön, määrä on vähentynyt. Pyöriän (2008, 57) mukaan tietotyön yleistyminen koskettaa kaikkia toimialoja. Esimerkiksi julkinen sektori on hyvin tietointensiivinen: erityisesti opetus- ja tutkimustehtävät sekä erilaiset hallinto- ja suunnittelutehtävät työllistävät tietotyöntekijöitä.

Richard Florida (2005) on puhunut implisiittisesti tietotyöstä *luovan luokan* nimikkeen alla. Tulevaisuus on luovan luokan, Florida väittää. Suomessa luovaan luokkaan kuuluvien työntekijöiden osuudeksi on arvioitu noin kolmasosa kaikista palkansaajista (määrä on suunnilleen sama kuin Yhdysvalloissa). Luovaan luokkaan Florida laskee paitsi ne, jotka luovat työssään ”uusiu mielekkäitä muotoja”

lisuuden sellaisille rohkeille päätöksille, joita tarvittiin uusien liiketoimintamallien ja teknologisten innovaatioiden syntymiselle.

4. Pro gradu -tutkielmassani (Koivumäki 2003) tarkastelin ammattirakenteen ja työvoiman kysynnän muutosta koneenrakennusteollisuudessa. Yksi keskeisimmistä tutkimustuloksista oli, että toimihenkilöitymistä oli tapahtunut paitsi ammattirakenteen tasolla (enemmän toimihenkilöitä, vähemmän työntekijöitä) myös työntekijäportaana ammattien sisällä (vrt. Pyöriä 2006, 97–98).
5. Blom ja kumppanit määrittelevät tietotyöläisen henkilöksi, joka omaa vähintään keskiasteen koulutuksen, käyttää tietotekniikkaa työssään ja kohtaa työssään tilanteita, jotka vaativat luovaa ongelmanratkaisua.

(esim. huippuinsinöörit ja -tutkijat, journalistit, arkkitehdit sekä taiteilijat), myös tietovaltaisilla aloilla toimivat ”luovat asiantuntijat” (esim. juristit ja lääkärit).

Jotta ei menisi liian yksinkertaiseksi, ottakaamme esiin vielä yksi tietotyöntekijöitä implisiittisesti kuvaava käsite, *symbolianalyttikot*. Termin isän Robert Reichin (1995) mukaan 1990-luvun alussa noin viidennes Yhdysvaltojen työvoimasta toimi tehtävissä, joissa työn keskeisenä elementtinä on tiedon/symbolien työstäminen. Reichin mukaan symbolianalyttikon tärkeimpiä ominaisuuksia ovat joustavuus, taito oppia nopeasti ja kyvykkyys monialaiseen yhteistyöhön (ks. myös Pyöriä et al. 2005, 72, 81–84). Mikä on erityisen mielenkiintoista, on Reichin näkemys siitä, että symbolianalyttikkojen on perusteltua työskennellä tiimeissä. Reichin mukaan työskennellessä toimintaympäristössä, jossa ongelmia ja niiden ratkaisuja ei voi määrittellä etukäteen, on tärkeää että yksilö voi koetella ja jalostaa ideansa nopeasti keskustelemalla niistä muiden asiantuntijoiden kanssa.

2.3. Joustava tuotanto, organisaatio ja työ

Seuraavaksi esitellään keskustelua, jonka fokus on teollisessa tuotannossa ja yritysorganisaatioissa. Näin on perusteltua tehdä, koska uuden julkisjohtamisen (ks. luku 3) myötä liikkeenjohdon ideoita ja organisoinnin malleja on alettu soveltamaan yhä enenevässä määrin myös julkishallinnossa (Alvesson & Thompson 2004, 486). Tavallaan liikkeenjohdon ja julkisen johtamisen voidaan katsoa palanneen yhteen, sillä julkinen hallintokoneisto toimi alkujaan organisoitumisen esikuvana kapitalistiselle teollisuudelle ja kaupalle (Temmes 1991, 49).

Joustavan tuotannon ja organisaation esiinmarssia tarkastellaan usein *fordismin* ja *jälkifordismin* käsitteiden avulla. Näistä ensiksi mainitun voi tietyin varauksin liittää byrokraatiaan ja jälkimmäisen tulosohjattuun tiimiorganisaatioon.

Fordin autotehtailla Yhdysvalloissa kehitettiin viime vuosisadan alussa liukuhihnaan ja pitkiin sarjoihin perustuva tuotantomalli, joka

mullisti senaikaisen teollisuustuotannon lähes koko teollistuneessa maailmassa.⁶ Fordistinen tuotantomalli perustui oletukselle, jonka mukaan massamarkkinoille suunnattujen ja pitkälle standardoitujen tuotteiden (vrt. Fordin T-malli) kysyntä on tasaista ja jatkuvaa. Lähtökohtaisesti oletettiin myös, että yritykset toimivat melko suojatuilla kansallisilla markkinoilla. (Schienstock 1999, 27.) Fordistisin periaattein toimiville suuryrityksille oli tyypillistä pyrkimys pitkälle vietyyn horisontaaliseen ja vertikaaliseen integraatioon; ne tavoittelivat kasvua levittäytymällä uusille toimialoille ja toisaalta pyrkivät sisäistämään ja hallitsemaan itse arvoketjujen eri vaiheisiin sisältyviä riskejä. (Alasoini 2002.)

Tietoyhteiskuntakehitys ja uusi talous, erityisesti globaali innovaatiokilpailu, ovat kuitenkin pakottaneet organisaatiot etsimään uudenlaista toimintalogiikkaa (Schienstock 1999, 27, ks. myös Castells 1996, 152). Monet tutkijat tosin näkevät fordismin kuoliniskun tapahtuneen jo 1970-luvulla, jolloin fordistinen kasvudynamiikka ja sen integraatiokehikoksi kasvanut hyvinvointivaltio kriisiytyivät stagnaation ja täystyöllisyyden lopun seurauksena (Siltala 2004, 77; vrt. myös Piore & Sabel 1984)⁷.

Fordistista tuotantoa leimannut horisontaalinen integraatio on alkanut purkautua yritysten keskittyessä entistä kapeammille tuote- ja palvelusegmenteille, mikä Tuomo Alasoinin mukaan liittyy ennen kaikkea siihen, että toiminnan globalisoituessa yritysten ei enää tarvitse tasapainottaa kassavirtaa monialaisuudella, vaan tasapainoa voidaan hakea eri lailla kehittyvien alueellisten markkinoiden avulla. Toinen tärkeä syy on se, että yhä kovenevassa kilpailussa kilpailuetu saavutetaan usein pitkälle viedyllä ”joustavalla erikoistumisella” (Piore & Sabel 1984). Myös vertikaalinen integraatio on heikentynyt merkittävästi, kun arvoketjut ovat pilkkoutuneet osiin, joista vastaavat eri

6. Fordismia luonnehditaan usein taylorismin sovellukseksi (esim. Fukuyama 1995).

7. Siltalan (2004, 77–83) mukaan laukaisevana tekijänä pidetään usein ensimmäistä öljykriisiä, joskin taustalla oli myös ”sisäsyntyisiä” syitä. 1960-luvulla palkat nousivat Länsi-Euroopassa nopeammin kuin tuottavuus ja hinnat hallitusten ja keskuspankkien hyväksyessä mieluummin inflaation kuin työttömyyden. Kun havaittiin, että täystyöllisyys kiihdyttikin inflaatiota vastoin keynesiläistä doktriinia, saivat valtiointerventionistisen talouspolitiikan kriitikot äänensä kuuluviin: vähitellen uusliberalismin oletukset ihmisen ja yhteiskunnan käyttäytymisestä tulivat vallitsevaksi paradigmaksi ja niin alkoi monetarismin aikakausi.

yritykset. Käytännössä tämä on merkinnyt toimintojen ulkoistamista sekä yritysrajat ylittäviä ja niitä samalla hämärtäviä uudenlaisia yhteistyösuhteita. Verkostojen ydinyritykset pyrkivät itse vastaamaan lähinnä arvoketjujen strategisimmista ja eniten lisäarvoa tuottavista vaiheista ja kaikki muu on paradigman mukaan järkevä ulkoistaa. (Alasoini 2002; Ruuskanen 2003; ks. myös Schienstock 1999, 28–31.) Vertikaalisen integraation purkamisen myötä yritykset ovat pyrkineet ennen kaikkea lisäämään tuotannollista joustavuutta ja parantamaan reaktionopeutta markkinoilla yhä nopeammin tapahtuviin muutoksiin (Schienstock 1999, 28).

Samanaikaisesti – osin uuden organisaatiologiikan seurauksena – tiedon merkitys on kasvanut. Tietoyhteiskunnassa organisaatioiden menestys perustuu pitkälti niiden kykyyn luoda, omaksua, prosessoida, siirtää ja suojata tietoa (esim. Alasoini 2002; Nahapiet & Ghoshal 1998, 256; Castells 1996; Pyöriä et al. 2005). Taloudellista lisäarvoa tuottava tieto on vaikeasti paikannettavissa, sillä se liikkuu sekä organisaatioiden välisissä että sisäisissä verkostoissa ja yhtä lailla sähköisissä verkostoissa kuin kasvotusten tapahtuvassa sosiaalisessa kanssakäymisessäkin (Castells 1996, 66).⁸

Uuden talouden ihanneorganisaatio on ”oppiva”. Alasoinin (1999, 2) mukaan oppivalle organisaatiolle ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta hän kuitenkin listaa joitakin periaatteita, joiden pohjalta sen voi tunnistaa (ks. myös Pirttilä 2006, 119–120):

- Henkilöstön monitaitoisuus ja monipuoliset tehtäväkuvat
- Ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä tukeva työkierto
- Tiimimäiset työskentelytavat
- Henkilöstön laaja osallistuminen kehitystoimintaan

8. Tieto jaetaan usein erilaisiin kategorioihin sen luonteen mukaan. Tyypillisin erottelu lienee tiedon kahtiajako implisiittiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Tutkijat ovat korostaneet implisiittisen eli hiljaisen tiedon (*tacit knowledge*) merkitystä organisaatioiden menestymisessä (Alasoini 2002; Nonaka & Nishiguchi 2001). Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi vaikeasti eksplikoitavaa organisaatiospesifiä osaamista, joka on syntynyt kokemuksen myötä. Tällainen tieto leviää usein epämuodollisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Eksplisiittistä tietoa vastaavasti jaetaan esimerkiksi erilaisten tietokantojen ja muiden virallisten kanavien avulla.

- Organisaation kiinteä yhteistyö muiden organisaatioiden, asiakkaiden sekä tutkimus- ja koulutusinstituutioiden ym. tukiorganisaatioiden kanssa
- Osaamiseen, tuloksellisuuteen ja laatuun sidotut kannustinjärjestelmät

Usein ajatellaan, että edellä mainitut periaatteet auttavat yritystä luomaan nopeasti uutta tietoa ja soveltamaan sitä käytäntöön. Tämä lisää yrityksen strategista pelivaraa, joka puolestaan vähentää yrityksen haavoittuvuutta kysynnän ja tuotannon tekijöiden hintojen muutoksille. Samalla se lisää yrityksen kiinnostusta henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen sekä ”funktionaalisen jouston” strategian soveltamiseen työvoiman käytössä. (Alasoini 1999, 2.)

Funktionaalinen jousto tarkoittaa tapaa organisoida työ siten, että työntekijät voivat käyttää laaja-alaisesti osaamistaan ja kantaa suoraan vastuuta työstään. Käytännössä tämä merkitsee työtehtävien laajentamista yli perinteisten ammattirajojen esimerkiksi tiimiytämisen avulla. Tämä puolestaan edellyttää jyrkkien hierarkioiden madaltamista. Funktionaalinen jousto koskee kuitenkin lähinnä vain ydinhenkilöstöä. Ydintyövoiman tulee olla monitaitoista ja sen tietotaitoa pidetään yllä jatkuvilla koulutusinvestoinneilla. (Antila & Ylöstalo 2002, 15.)

Juha Antila ja Pekka Ylöstalo (2002) ovat vertailleet niin sanottujen *proaktiivisten* ja traditionaalisten toimipaikkojen toimintatapoja ja niissä työskentelevien palkansaajien kokemuksia työstään. Proaktiivisessa organisaatiossa ympäristön muutoksiin vastataan joustavasti, tarkoituksenmukaisesti ja ennakoivasti. Tämä edellyttää työntekijöiden kompetenssin laajaa hyödyntämistä, joka ilmenee selvimmin työtehtäviin liittyvien vastuiden ja vaikutusmahdollisuuksien kohtuullisen laajassa delegoinnissa työn suorittajalle. (Emt., 11, 15.) Antilan ja Ylöstalon tutkimuksen (emt., 5, 208) mukaan proaktiiviset toimipaikat ovat keskimäärin traditionaalisia menestyneempiä ja myös niiden luottamus tulevaisuuteen on lujempi. Proaktiiviset organisaatiot eivät tuudittaudu lineaarisen jatkuvuuden harhaan, vaan ne osaavat epäillä sekä ulkoisia että sisäisiä olosuhteita ja niiden jatkuvuutta.

Työntekijöille proaktiivinen toimintatapa asettaa uudentyyppisiä haasteita. Antilan ja Ylöstalon (emt., 202–203) mukaan työmoraa- lin merkitys korostuu hajautetun päätösvallan työorganisaatioissa. Perinteinen valvontajärjestelmä vieritti päävastuun resurssien opti- maalisesta käytöstä esimiehelle, mutta nyt työntekijän valvoessa itse itseään ovat sekä moraalilla että sitoutuminen avainasemassa. Kimmo Kevätsalon (1999, 296–297) mukaan keskeistä olisi pyrkiä luomaan sellaisia työyhteisöjä, joissa toteutuu henkilöstön suora sitoutuminen työyhteisön tavoitteisiin ja kilpailukykyyn.

Proaktiivisessa organisaatioissa henkilöstö ja tuotannollinen toi- minta ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Vastuu ja valinnat jäävät aikaisempaa enemmän entistä autonomisempien ja vapaimpien työn- tekijöiden harteille. Samalla kun kehitetään työpaikkaa, joudutaan rakentamaan omaa yksilöllistä työuraa, mikä on erittäin vaativa kytkös. Työntekijöiltä vaaditaan vahvaa ammattitaitoa ja yhteistyökykyä. Heidän on kyettävä tunnistamaan työpaikkansa toiminnan olennaiset piirteet ja yhdistämään henkilökohtaiset ominaisuutensa niihin. Antila ja Ylöstalo kutsuvat tätä yksilöllisen refleksiivisyyden kasvavaksi vaati- mukseksi (vrt. Beck 1996). Ääritapauksessa työntekijät ovat jatkuvassa kilpailutilanteessa, jossa on selviydyttävä sekä yksilön että yrityksen/ tiimin tulostavoitteista. (Antila & Ylöstalo 2002, 204–205.)

Kun työntekijät ovat aiempaa vastuullisempia omasta työstään, joutuvat he ottamaan vakavasti kilpailutilanteen aiheuttamat muutok- set – vastuut ja riskit tunkeutuvat näin läpi organisaation (Antila & Ylöstalo 2002, 205). Kevätsalon (1999, 307) mukaan ”yrittäjämäinen työyhteisö” kasvaa markkinatalouden kilpailupakosta syntyneiden vastakohtaisuuksien yhtenä ratkaisumallina. Sen edellytyksenä on – kuten Kevätsalo hauskaasti kirjoittaa – korkean koulutustason työ- voima, ”joka vähintäänkin kykenee laskemaan ja ottamaan vastuun puolen miljoonan markan [sic!] omakotitalon rahoitussuunnittelusta ja -neuvotteluista, rakennusprojektin työn johtamisesta, alihankinnan ja materiaalitoimintojen organisoinnista sekä joustavasta osallistu- misesta projektin toteutukseen niin kirvesmiehen apulaisena kuin pankinjohtajan kanssa asioita hoitavana rahoitusneuvottelijana”. Ke- vätsalon (emt., 307) mukaan suurin osa suomalaisesta työvoimasta

olisi tällä osaamistasolla ja kykenevä myös edelleen kehittymään. Kun tavoitteena pidetään joustavaa ja kykyjään täysmääräisesti käyttävää henkilöstöä, olisi Kevätsalon mukaan tärkeää luoda sellainen ilmapiiri, jossa yksittäinen työntekijä voisi luottaa siihen, ettei hän esimerkiksi osallistumalla erilaisiin työyhteisöä koskeviin kehityshankkeisiin toimita omia etujaan vastaan (emt., 320).

Entä missä määrin suomalainen työelämä joustaa tänä päivänä ja kenen ehdoilla? Näihin kysymyksiin etsittiin vastausta *Joustako työ?* -tutkimushankkeessa (Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005; Mamia & Melin 2006). Hankkeemme lähtöoletuksena oli, että joustavat työjärjestelyt merkitsevät parhaimmillaan häiriötöntä työympäristöä, työn ja perheen parempaa yhteensovittamista, kohonnutta työmotivaatiota ja työtehoa sekä pitkien työmatkojen poistumista. Optimitilanteessa joustot toimivat vastavuoroisesti, jolloin ne samalla myös lisäävät työntekijöiden ja työnantajan välistä luottamusta.

Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 106 toimipaikkaa, joissa työskentelevät palkansaajat muodostavat tilastollisesti edustavan otoksen yli kymmenen hengen työpaikoilla työskentelevästä palkansaajakunnasta. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa havaitsimme, että erityisesti työaikajoustot, tiimityö (vrt. toiminnalliset joustot) ja joustava palkkaus ovat hyvin yleisiä työjärjestelyjä ja että työn joustavuuden lisääntymisellä on ollut enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. Työn joustavuuden lisääntyminen näyttäisi tuovan henkilöstölle usein paremman ansiotason ja myös sisällöllisesti mielekkäämmät ja haasteellisemmat työtehtävät. Toisaalta tutkimus osoitti, että stressi ja työssä jaksamiseen liittyvät huolet ovat nekin työn tehostumisen ja työorganisaatioissa tapahtuvien jatkuvien muutosten seurauksena arkipäivää. (Uhmavaara et al. 2005.)

Hankkeen toisessa vaiheessa havaitsimme, että erilaisille joustaville työjärjestelyille on yhteistä yhtäältä vastavuoroisuus ja toisaalta se, että muodolliset työjärjestelyt usein täydentyvät epämuodollisilla käytänteillä. Vaikka työjärjestelyt eivät muodollisesti kovin joustavia olisikaan, pystytään useimmilla työpaikoilla sopimaan joustoista ainakin tilapäisen henkilökohtaisen tarpeen tullen. (Mamia & Melin

2006.) Joustavat työjärjestelyt – erityisesti koskien työaikoja – tuntuvat siis toimivan sekä työnantajaa että työntekijöitä tyydyttävällä tavalla. Sen sijaan organisaatioiden tavoittelemat taloudelliset ja strategiset joustot (esim. työvoiman määrään perustuvat joustostrategiat) ovat aiheuttaneet työntekijöissä levottomuutta.

2.4. Työelämän muutokset Suomessa

Käytännössä joka päivä uutisissa, pääkirjoituksissa ja/tai mielipidepalstoilla käsitellään työelämän kysymyksiä, kuten kuntien sosiaali- ja terveystoimen henkilöstövajetta, vuokratyön epäselviä pelisääntöjä tai teollisuuden irtisanomisia vain muutamia esimerkkejä mainitakseni. Kuten uutiset yleensä, myös suurin osa työelämää koskevista uutisista ja kirjoituksista käsittelee negatiivisia asioita. Se, että työelämäaiheiset uutiset ovat synkkiä, ei siis vielä kerro itsessään siitä, että työelämän tila olisi tosiasiallisesti synkkä. Sen sijaan se, että uutisia on niin paljon, on jo huolestuttavampaa. Se nimittäin implikoi, että kysyntää uutisille löytyy – synkät uutisaiheet siis koskettavat ilmeisen monia.

Antti Kasvion (1994, 259) mukaan tietoyhteiskuntakehityksessä ei ole kyse pelkästään teollisuuden tuotannollisesta uusiutumisesta, vaan vähintäänkin yhtä paljon teollisen vallankumouksen alkua ajoista kehittyneiden työnteon kulttuuristen muotojen ja organisaatioiden noudattamien henkilöstöstrategioiden kokonaisvaltaisesta uudistumisesta. Teknis-taloudellisen murroksen aiheuttamia muutoksia suomalaisessa työelämässä ovat olleet erityisesti tiedon ja osaamisen merkityksen lisääntyminen, informaatioteknologian kehitys, verkostomaisten organisaatioiden yleistyminen, palvelusektorin kasvu ja teollisuudessa tarvittavan työvoiman supistuminen, epätyypillisten työsuhteiden yleistyminen sekä työorganisaatioiden toimintamallien ja työehtojen joustavoituminen (Uhmavaara et al. 2005, 4; Pyöriä 2006). Nämä kaikki muutokset ovat melko helposti todennettavissa tilastoista. Sen sijaan siitä, millaiseksi työelämän laatu on muuttunut, käydään kiivaampaa debattia. Työnsosiologisessa keskustelussa erot-

tuu melko selvästi kaksi koulukuntaa: ne, joiden mukaan työelämän muutos on ollut jyrkän negatiivista, ja ne, joiden mielestä se on ollut pikemminkin ristiriitaista.

Käsitys työelämän kokonaisvaltaisesta huonontumisesta ruumiilistetaan usein Juha Siltalaan (2004), vaikka tosiasiallisesti nykyisen kriittisen keskustelun juuret ulottuvat 1990-luvulle ja laman jälkeiseen nousukauteen, jolloin palkansaajille ja työelämäntutkijoille valkeni, että laman myötä tehdyt kiristykset olivatkin tulleet jäädäkseen. Psykologinen sopimus oli ikään kuin vaivihkaa murrettu. Monille tämä oli liikaa ja pian alettiinkin puhua työuupumuksesta uutena kansantautina. Juuri tämä, työn vaihtosuhteen heikentyminen, on Siltalankin tutkimuksen päätteeksi.

Monet työelämäntutkijat ovat kuitenkin arvostelleet Siltalaa yksipuolisesta ja yltiöoptimistisistä tulkinnasta. Muun muassa Blomin ja kumppaneiden vuosina 1988, 1994 ja 2000 toteuttamien kyselytutkimusten – joihin Siltalakin kirjassaan tosin usein viittaa – mukaan työelämän muutos on ollut monisyisempi. Pitkittäistutkimukset (ks. esim. Blom et al. 2001) nimittäin osoittavat, että työelämä on monilta osin kehittynyt myös myönteiseen suuntaan. Positiivisena muutoksena voi pitää esimerkiksi sitä, että työtehtävien sisällöt ovat monipuolistuneet ja tulleet haastavammiksi. Samalla yksittäisten työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä ovat monilta osin parantuneet. Samat aineistot kuitenkin antavat tukea myös monille Siltalan esiin nostamille negatiivisille muutoksille. Ne osoittavat muun muassa työtahdin kiristyneen ja työn kuormittavuuden kasvaneen. (Blom et al. 2001.)

Joustaako työ? -projektissa (Uhmavaara et al. 2005; Mamia & Melin 2006) kerätty laaja aineisto kertoo työelämän tilasta vuonna 2004. Aineisto paitsi täydentää Blomin ja kumppaneiden aikasarjaa myös mahdollistaa toimipaikkatasolle menevien analyysien tekemisen. Tulokset kertovat toisaalta siitä, että työn kuormittavuus on jonkin verran lisääntynyt edelleen vuodesta 2000, mutta toisaalta myös sen, että kun menemme yksittäisten työpaikkojen tasolle, niin tilanne saattaaakin olla päinvastainen eli asiat ovat menneet parempaan suuntaan. Kaiken kaikkiaan tutkimuksesta välittyy kuva melko fragmentoituneesta työelämästä.

Myös Tilastokeskuksen ja työministeriön pitkät aikasarjat piirtävät kuvan moniulotteisesta työelämän muutoksesta. Tilastokeskuksen työolotutkimukset osoittavat sekä myönteisiä että kielteisiä kehitystrendejä vuodesta 1977 vuoteen 2003. Myönteisiä asioita kehityksessä ovat olleet työhön liittyvien kehittyminen- ja vaikutusmahdollisuuksien, työhön sitoutumisen ja oman työn arvostuksen lisääntyminen sekä työn monipuolistuminen. Kielteisiksi tulkittavissa olevia muutoksia on kuitenkin tapahtunut määrällisesti enemmän; kiire, epävarmuus, pelot (esim. väkivallan uhka), ristiriidat työpaikalla, työpaikkakiusaaminen ja stressioireilu ovat kaikki lisääntyneet ja vastaavasti työpaikalta saatavan tuen ja muutoksista tiedottamisen on koettu vähentyneen. (Lehto & Sutela 2004.)

Alasoini (2006) on puolestaan analysoinut työministeriön työolo-
barometrejä erityisesti työn mielekkyyden muutoksen näkökulmasta. Alasoinin (emt., 9) mukaan työnteon mielekkyyden muutoksen ”balanssiluvun” – joka muodostuu positiiviseksi ja negatiiviseksi mielekkyyden muutoksen kulloisenakin vuonna arvioineiden vastaajien osuuksien erotuksesta – kehityksessä voidaan vuosina 1992–2005 erottaa kolme jaksoa: lamavuosina 1992–93 luku oli negatiivinen, taloudellisen kasvun vuosina 1994–2000 positiivinen ja tästä eteenpäin taas negatiivinen. Vuoden 2004 balanssiluku, -17, muodostui siten, että 15 prosenttia palkansaajista katsoi työnteon mielekkyyden olevan muuttumassa parempaan ja 37 prosenttia huonompaan suuntaan. Vuoden 2005 balanssiluku oli -20. Työn mielekkyyden kokemuksen tasolla työelämän kehitys kulki siis 2000-luvun alkupuoliskolla huonompaan suuntaan.

Miltä työelämä sitten näytti vuonna 2006 – ajankohtana, jolloin käsillä olevan tutkimuksen kyselyaineisto kerättiin? Työministeriön työolobarometrin (Ylöstalo 2007) mukaan työelämässä oli näkyvissä oireita polarisoitumisesta ja kehitys näytti monin paikoin ristiriitaiselta. Toisaalta palkansaajat kokivat työmarkkina-asemansa vahvistuneen enemmän kuin vuosiin, mutta poiketen pitkän aikavälin kehitystrendistä omaa työtä koskevat vaikutusmahdollisuudet olivat vähentyneet ja vastaavasti ”pomotus” lisääntynyt. Moni pohti edelleen työnsä mielekkyyttä ja varsinkin kuntien työntekijöiden

jaksamisvaikeudet olivat lisääntyneet. Tutkimuksen mukaan myös työelämän fragmentoituminen oli jatkunut; monien asioiden suhteen eri sektoreiden ja työpaikkojen väliset erot olivat kasvaneet. Erityisesti kunnissa työelämän laadun muutokset poikkesivat muista sektoreista kielteisellä tavalla.

Työelämän tilasta vuonna 2006 kertoo myös Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -haastattelututkimus (tutkimuksessa vertaillaan TTL:n vuosina 2003 ja 2006 tekemiä kyselyjä). Tutkimuksen mukaan kiire työssä on lisääntynyt, samoin henkinen ja fyysinen väkivalta. Yleisesti ottaen työilmapiiriin ollaan kuitenkin tyytyväisempiä kuin muutamaa vuotta aiemmin; osasyynä tähän saattaa olla henkilöstön kehittämistoiminnan määrän samanaikainen lisääntyminen. Tutkimus myös osoittaa tiimimäisen työn organisoinnin edelleen yleistyneen. Tiimimäisesti työskenteli vuonna 2006 52 prosenttia työssä käyvistä, kun vastaava osuus vuonna 2003 oli 42 prosenttia. (Työterveyslaitos 2006.)

Valtiokonttorin vuosina 2000, 2002, 2004 ja 2006 toteuttamat työhyvinvointikyselyt valaisevat valtionhallinnon organisaatioissa tapahtunutta työelämän muutosta. Vuoden 2006 perspektiivistä katsottuna monien asioiden tila, esimerkiksi työilmapiiriin liittyvien, on säilynyt hyvin stabiilina vuosina 2000–2006. Työyhteisön horisontaaliset ja vertikaaliset suhteet näyttäisivät parantuneen jonkin verran: esimiehen palautteenantoon ja kollegiaalisen tuen saantiin ollaan vuosi vuodelta oltu hieman tyytyväisempiä. Vuonna 2006 epävarmuuden kokemukset ovat kuitenkin selvässä kasvussa ja tulevaisuus usko koetuksella. Kielteiseksi koetut organisaatiomuutokset ovat lisääntyneet, mutta samanaikaisesti – paradoksaalisesti – yksilötasolla uudistus- ja kehittymishalukkuus on lisääntynyt ja työ itsessään koetaan hyvin motivoivaksi. Muutosjohtaminen kuitenkin yleisesti ottaen arvioidaan huonoksi. Vuonna 2006 vain noin viidennes valtion työntekijöistä oli tyytyväinen muutosten johtamiseen ja siihen, kuinka henkilöstö voi osallistua muutosten suunnitteluun. (Väänänen-Tomppo 2006.)

Työelämän muutokseen liittyvät myös työn ja vapaa-ajan suhteessa tapahtuneet muutokset. Koska teema on hyvin laaja, ei sitä ole tämän tutkimuksen puitteissa mahdollista käsitellä kovin syvällisesti. Seuraavassa on kuitenkin joitakin huomioita.

Työn ja vapaa-ajan suhde on erilainen jälkiteollisessa yhteiskunnassa kuin mitä se oli Keynesin oppien mukaan säännöstellyn kapitalismin vuosikymmeninä – Suomessa karkeasti ottaen 1950-luvulta 1980-luvun puoleen väliin – puhumattakaan ajasta ennen toista maailmansotaa. Arlie Hochschild (1997) suhtautuu nykytilanteeseen kriittisesti. Hänen mukaan jälkiteollisessa yhteiskunnassa työ on tunkeutunut kodin alueelle ja korvannut sen paikkana, jossa ihminen toteuttaa itseään ja kokee yhteisöllisyyttä. Ongelma juontuu toisaalta siitä, että nykykapitalismi on oivaltanut sitoutuneen työvoiman merkityksen ja toisaalta siitä, että työhön sitoutuminen tarkoittaa usein sitä, että työpäivät venyvät. Kun kotona vietetään yhä vähemmän aikaa, täyttyy tämä vähäinen aika kotitöiden tekemisellä. Molempien vanhempien käydessä töissä tarkoittaa tämä sitä, että liukuhihnatyölle ominaiset työvuorolistat ovat tulleet kodin (hämärtyneelle) reviirille. Pariskunnat esimerkiksi saattavat laatia listoja siitä, kenen vuoro on minäkin viikonpäivänä hakea lapset päiväkodista, valmistaa ruoka, siivota ja niin edelleen. Toisaalta monissa perheissä nainen edelleen vastaa suurimmasta osasta kotitöistä ja lastenhoidosta, minkä vuoksi naisen osa on usein miehiä stressaavampi. Luultavasti lapset kuitenkin kärsivät eniten perhe-elämän ”taylorisoinemisesta”.

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan vuonna 2006 41 prosenttia työssäkäyvistä tunsii laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi vähintään silloin tällöin. Alle kouluikäisten äideistä näin koki reilusti yli puolet (58 %) ja isistä 46 prosenttia. Kysely myös osoittaa, että johtavassa ja esimiesasemassa olevat naiset sekä yrittäjänaiset kokivat laiminlyönnin tuntemuksia useammin kuin muut naiset. Lisäksi raportissa nostetaan esille sellaisen tilanteen yleistyminen, jossa keski-ikäisillä työntekijöillä on samanaikaisesti hoivavelvoitteita sekä omia lapsiaan että ikääntyneitä vanhempiaan kohtaan. (Työterveyslaitos 2006.)

Valtiokonttorin tutkimuksen mukaan vuonna 2006 noin 8 prosenttia valtion henkilöstöstä koki työn ja perheen yhteensovittamisen selvästi ongelmalliseksi neljänneksen katsoessa selviävänsä siitä jotenkuten. Yhteensovittamisvaikeuksia oli eniten 35–39 -vuotiailla sekä johonkin ja ylempiin toimihenkilöihin kuuluvilla. Hieman yllättäen miehet kokivat tilanteen naisia huonompana. (Väänänen-Tomppo 2006.)

Työn ja yksityiselämän mahdollisuuksien parantaminen on yksi osa työnteon joustavuutta (vrt. luku 2.3). Työ ja vapaa-aika halutaan lomittaa toisiinsa entistä joustavammin. Pienten lasten vanhempien mahdollisuuksia sovittaa yhteen työn ja perhe-elämän tarpeet onkin viime vuosina parannettu erilaisin vapaajärjestelyin. Myös joustavat työjärjestelyt, kuten liukuva työaika, ovat auttaneet monia perheellisiä.⁹ (Uhmavaara et al. 2005, 8.)

Tässä luvussa on esitelty talouden ja työelämän muutoksia melko yleisellä tasolla. Tarkastelut etenivät makrotasolta (tietoyhteiskuntakehitys) mesotason (organisaatiot) kautta mikrotasolle eli yksilöiden (ja perheiden) kokemusmaailmaan. Seuraavan luvun, jossa keskitytään julkisen sektorin ja erityisesti valtionhallinnon muutokseen, etene- mislogiikkaa on osin samanlainen.

9. Työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyy myös tasa-arvo-näkökulma: perhehuoltovelvollisuudet ja lasten hoito eivät saisi johtaa sukupuolten erilaiseen kohteluun työelämässä.

3. Uusi julkisjohtaminen

Julkishallintoa on vaadittu purkamaan sen hierarkkisia rakenteita, nojaamaan toiminnassaan ei sääntöihin, vaan missioihin, ja tyydyttämään ”asiakkaiden” tarpeita byrokratian omien tarpeiden sijaan. Koska markkinat eivät suoraan synnytä muutospainetta, paine muutoksiin tulee yksinkertaisesti esitetyistä vaateista. (...) Näin ollen julkisen sektorin uudet organisaatiomuodot voidaan nähdä institutionaalisina isomorfismeina, joiden avulla – siis omaksuessaan yksityisen sektorin ideoita ja menettelytapoja – julkisjohtajat yrittävät säilyttää legitimitietin rahoittajien ja vallanpitäjien silmissä. (Alvesson & Thompson, 2004, 488.)

Luvun aluksi (3.1) esitellään Max Weberin byrokratiateoria, johon Suomessakin uskottiin melko vankasti vielä 1980-luvulla. Siirtymä perinteisestä hallinnointiajattelusta uuden julkisjohtamisen aikakauden on toisen alaluvun (3.2) pääteema. Lisäksi siinä tarkastellaan lähemmin julkisjohtamisen reformeja valtionhallinnossa (3.2.1) ja sitä, miten ne ovat muuttaneet työn arkea julkisella sektorilla (3.2.2). Tämän jälkeen (3.3) esitellään lyhyesti valtion käsite sekä Suomen valtionhallinnon historia ja nykytila työnantajana: millaista työtä valtio tarjoaa ja millaisena työnantajana se itseään markkinoi. Luvun lopuksi (3.3.1) kuvataan (valtion) asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteitä.

3.1. Weber ja neutraali byrokratia

Vielä muutama vuosikymmen sitten byrokratia oli julkishallinnon itsestäänselvänä pidetty työn organisoinnin muoto teollistuneessa maailmassa. 1970-luvun lopulta lähtien kritiikki kuitenkin alkoi voimistua ja vähitellen byrokratiasta tuli irvikuva – vastakohta uudelle, tehokkaalle ja asiakaslähtöiselle ”yritysmäiselle hallinnolle” (du Gay 2000, 6). Mutta mitä byrokratialla oikeastaan tarkoitetaan, tehotto-
muutta ja asiakasvastaisuuttako?

”Byrokratian isä” Max Weber tarkasteli byrokratiaa yhteiskunnallisen muutoksen näkökulmasta. Teoria byrokratiasta syntyi osana ”herruuden sosiologiaa”. Weberiä (1978) kiinnosti, mihin perustuu hallitsijoiden, hallitsemisjärjestelmien ja johtajien vallan legitimitetti – mikä sen oikeuttaa ja miksi sitä pidetään hyväksyttävänä? (Vartola 2004, 12.)

Weber (1978) piti byrokraattisen organisaation yleistymistä osoituksena rationaalisten arvojen lisääntymisestä yhteiskunnassa. Rationaalisuudella Weber tarkoittaa prosessia, jossa ennalta määritellyt säännöt ja menettelytavat korvaavat tunteet ja traditiot toiminnan ohjauksessa. Länsimaat, erityisesti protestanttiset yhteiskunnat, olivat Weberin mukaan siirtyneet karismaattisesta tai traditioon perustuvasta vallankäytöstä ”legalistiseen herruuteen” ja ”päämäärärationaalisuuteen”.

Weberin (1978) mukaan byrokratian keskeisiä piirteitä ovat virkoihin perustuva organisaatio, velvollisuus suorittaa tehtäväjaon mukaisia tehtäviä, tiukka hierarkkisuus, selkeät säännöt ja se, etteivät viranhaltijat omista tuotantovälineitä. (Juuti 1989, 224–225; Vartola 2004; ks. myös Morgan 1997, 17.) Niin sanottu *neutraali byrokratia* on keskitetysti ohjattu, systemaattisesti organisoitu ja hierarkkisesti järjestetty hallintokoneisto, joka on omistautunut toteuttamaan säännöllisellä, ennalta arvattavalla sekä rutiininomaisen tehokkaalla tavalla tehtäviä, jotka vallankäyttäjät sille asettavat. Weberin (1978) korostamat legaalinen auktoriteetti ja byrokratian lakisidonnaisuus, funktionaalinen erikoistuminen sekä tietoinen persoonattomuus luovat byrokratian hengen ja siitä nousevan virkamiesetiikan, jotka ohjaavat hallintokoneistoa toimimaan oikeusturvan ja perustuslaillisen demokratian hengessä. (Temmes 1991, 13–14.)

Weberin (1978) mukaan byrokratian hengen mukainen julkinen toiminta kiertyy viran suoman aseman ympärille. Virkansa turvin virkamies voi käsitellä asioita muodollisen persoonattomasti, ilman vihaa tai kiihtymystä, mutta myös ilman tunnetta ja innostusta. Virkamiehen asema poikkeaa suuresti poliitikon työstä, jossa tulee ottaa kantaa ja olla sensitiivinen. Byrokraatti toimii arkipäiväisessä hengessä edustaen jatkuvuutta (Kamenka 1989, 51). Temmeksen mukaan edellä kuvatut Weberin teesit ovat kuitenkin ristiriidassa modernin, liiketalouden malleja korostavan uuden julkisjohtamisen kanssa. Koska teesien takana on kansalaisten oikeusturvaan, tasa-arvoon ja hallintokoneiston poliittisen ohjauksen edellytyksiin liittyvä arvokasta ainesta, keskeiseksi kysymykseksi muodostuu Temmeksen mukaan se, miten nämä ainekset voidaan erottaa byrokratian kehitystä kahlehtivista piirteistä. (Temmes 1991, 14.)

Byrokratian ”pysyvien arvojen” puolustuksesta huolimatta Temmes peräänkuuluttaa vuonna 1991 julkaistussa kirjassaan uusia ”byrokratian ylittäviä organisaatiomalleja”. Temmeksen (emt., 15–16) mukaan muutoksen tarvetta ilmentävät paitsi ulkoiset kehittymispaineet myös monet byrokratian ja byrokratisoitumisen oletetut dysfunktiot, jotka Lane, Arvidson ja Magnusson (1988) ovat koonneet yhteen byrokratiakirjallisuuden meta-analyysissään:

- Byrokratialla on taipumus sekoittaa tavoite ja keino siten, että ne vaihtavat paikkaa. Byrokratian omat tavoitteet asettuvat näin ulkoisesti asetettujen tavoitteiden tilalle. (Merton)
- Byrokratia tuottaa eksperttivaltaa, joka voi dominoida organisaatiota. (Selznick)
- Byrokratiassa esiintyy hallintovallan ja eksperttiovallan välisiä jännitteitä. (Wilensky)
- Byrokraattiseen johtamiseen kuuluva alaisten tiukka kontrolli vahvistaa organisaation sisäisiä jännitteitä. (Gouldner)
- Painottaessaan hierarkian merkitystä byrokratia näyttäytyy organisaation jäsenille ja myös ulospäin epäinhimillisenä, vaikka sen uskotaan näin antavan itsestään luotettavan, kansalaisten oikeuksia neutraalisti puolustavan kuvan. (Mm. Argyris ja Likert)

- Byrokratian kyky hallita kriisitilanteiden ja organisaation sisäisten jännitteiden aikaansaamia informaalisia useimmiten ei-aiotuja tilanteita on huono. (Argyris)
- Byrokratialla on taipumus valita vaikeissa tilanteissa reagoimismalliksi ns. huono kehityssilmukka, joka viittaa siihen että byrokratia reagoi omiin ongelmiinsa pitäytyen yhä tiukemmin kiinni byrokraattisessa keskityksessä, spesialisoitumisessa ja eristäytymisessä. (Crozier)
- Byrokratialta puuttuu kyky oppia virheistään. (Crozier)
- Byrokratialla on sisäänrakennettu taipumus autonomisuuteen. (Tullock)
- Byrokraattisen organisaation taipumuksiin kuuluu pyrkimys maksimaaliseen budjettiin. Tähän vaikuttavat sekä organisaatioyksiköiden että virkamiesten intressit ja käyttäytyminen. (Niskanen)
- Byrokratia pyrkii kaiken aikaa kasvamaan. (Mm. Downs)
- Byrokratiaa voidaan kuvata myös organisoituneeksi kaaokseksi. (March & Olsen)
- Autonomisuuden ohella ja siihen liittyen byrokratia pyrkii itse näisiin vuorovaikutussuhteisiin muiden yhteiskunnan organisaatioiden kanssa. (Hernes)
- Byrokratia tuhlaa lainomaisesti yhteiskunnan resursseja. (Tullock)
- Byrokratiaongelma ilmenee myös demokratiaongelmana, sillä byrokratia ei aina tunnusta päämiehekseen poliittisia päättäjiä ja sitä on siten vaikea ohjata kansanvaltaisesti. Tästä on seurauksena virkamiesvaltaa. (Abrahamsson)

Vartola (2004, 145) painottaa byrokratialle historian saatossa muodostunutta kahta toisiinsa nivoutuvaa roolia, joista jälkimmäinen on ollut myös monen byrokratiakritiikin keskiössä. Byrokratia on nimittäin yhtä aikaa sekä väline koettaa säädellä ja ratkaista ennen kaikkea yhteiskunnan taloudellisen toimeentulon ongelmia että tekijä, joka itsessään ja oman olemassaolonsa vuoksi vaatii taloudellisten ongelmien ratkaisua ylläpitonsa mahdollistamiseksi. Byrokratialla on

toisin sanoen paitsi yhteiskunnan vakautta ylläpitävä funktio myös itseintressi säilyttää oma asemansa.

Temmes (1991, 16) toteaa 1990-luvun alussa, että hallinnon kehittämistyössä tulisi tasapainottaa ”aito ja hyväksyttävä byrokraattisuus ja toisaalta liikkeenjohdon kaltainen dynaamisuus ja teknokratia”. Mitä suomalaisessa julkisjohtamisessa sitten tapahtui 1990-luvulla, siitä seuraavaksi.

3.2. Hallinnoinnista managementiin – 1990-luvun lama taitekohtana¹

1970- ja -80-luvuilla alettiin useissa OECD-maissa uudistaa julkisen sektorin rakenteita ja toimintatapoja ottamalla mallia liikkeenjohtamisesta (Hood 1996, 268). Taustalla oli paitsi edellisessä luvussa kuvattu byrokriatikritiikki myös – ja erityisesti – uusklassisen taloustieteen oppi, jonka mukaan raskas ja byrokraattinen julkinen sektori on este luonnolliselle talouskasvulle. Uutta hallinnollis-poliittista doktriinia alettiin kutsua termillä New Public Management (NPM) eli *uusi julkisjohtaminen*. (Temmes 1998, 441.)²

Ensi vaiheessa reformeja tehtiin lähinnä anglosaksisissa maissa, mutta opit levisivät pian myös muualle muun muassa OECD:n kautta. Suomessa julkishallintoa alettiin uudistaa käytännössä vasta 90-luvun alun talouslaman myötä, joskin byrokriatikritiikkiä oli esitetty jo aiemminkin. Ongelmana pidettiin sitä, että julkinen sektori oli kasvanut aina 80-luvun lopulle saakka ilman, että autonomia-ajalta periytyneitä hallinnon perusrakenteita ja hallintokulttuuria oli juuriin uudistettu (Temmes 1998, 448; Heuru 2001, 37; Vartola 2004,

1. Luku 3.2. sekä sen alaluvut 3.2.1 ja 3.2.2 perustuvat suurelta osin Hallinnon Tutkimus -lehdessä julkaistuun artikkeliin *Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla: Lähenivätkö yksityisen ja julkisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset?* (Koivumäki 2005).

2. *New Public Managementin* voi nähdä käsitteellisen kehityskaaren *Public Administration – New Public Administration – Public Management* osana. Keskeisin ero ”vanhan” ja ”uuden” julkisjohtamisen välillä on siinä, että edellisessä byrokriatia nähdään positiivisena asiana ja arvona sinänsä, kun taas jälkimmäinen perustuu juuri byrokriatikritiikkiin (vrt. Riccucci 2001).

80). Viime vuosikymmenen alun talouslammaa voidaan joka tapauksessa pitää ratkaisevana käänteenä, joka toisaalta pakotti ja toisaalta antoi syyn julkishallinnon laajamittaisille uudistuksille (Pollitt & Bouckaert 2000, 221; State Employer's Office 1998, 32; Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001, 21–22; OECD 2000, 22). Mutta mistä lamassa oli lopulta kyse?

Pohjoismaisen hyvinvointivaltion rakentaminen edellytti mittavien tulonsiirtojärjestelmien luomista. Sotien jälkeen aina 1980-luvun loppuun asti suhteellisen tasaisena jatkunut ”kasvun kultainen kausi” teki tämän myös taloudellisesti mahdolliseksi. (Santalainen & Huttunen 1993, 20–21; Hjerppe & Vartia 2002, 16.) Hyvinvointivaltion tehtäväkentän laajentuessa myös työvoiman tarve kasvoi. Esimerkiksi budjettivaltion henkilöstömäärä kasvoi aina vuoteen 1988 asti, jolloin se saavutti 215 000 työntekijän huippunsa (valtiovarainministeriö 2004, 17).

1980-luvulla Suomella meni hyvin. Talous kasvoi nopeammin kuin muualla teollistuneessa maailmassa ja työmarkkinoilla vallitsi täystyöllisyys (työttömyysaste 3–4 %). Talous kuitenkin ylikuumeni lähestyttäessä vuosikymmenen loppua. Syynä tähän olivat muun muassa kansainvälisten pääomaliikkeiden vapauttaminen ja rahoitusmarkkinoiden säännöstelyn purkaminen. Samanaikaisesti varallisuushintojen nopea nousu ja mahdollisuus vähentää verotuksessa velan korkomenoja lisäsivät luotonottoa. Lisäksi muistissa olivat vielä säännöstelytalouden ajat, jolloin korko pysyi matalana, vaikka inflaatio pienensi lainojen reaaliarvoa. (Hjerppe & Vartia 2002, 16–17.)

1990-luvun laman alla vaihtotase joutui pahaan rakenteelliseen epätasapainoon ja ulkomaisen velan kasvu alensi kansantalouden ulkoisten riskien sietokykyä. Kohtalokasta oli, että tähän tilanteeseen osui lähes samanaikaisesti idänkaupan romahtaminen, Länsi-Euroopan suhdannetaantuma ja vienti- ja tuontihintojen suhteen heikkeneminen. Heikon kehityksen vuoksi varallisuusesineiden hinnat putosivat, mikä rasitti pahoin velkaantuneiden talousyksiköiden toimintaa. Kun menojen karsiminenkaan ei riittänyt taseiden tasapainottamiseen, seurauksena olivat luottotappiot ja pankkikriisi. (Hjerppe & Vartia 2002, 16–17.) Kahdessa vuodessa tuotanto laski 10 prosenttia, työt-

tömyysaste nousi melkein 20 prosenttiin ja julkisen talouden menot kasvoivat lähes 60 prosenttiin bruttokansantuotteesta. (Santalainen & Huttunen 1993, 21.)

Lamasyksyä 1992 on kuvattu julkisen sektorin historiallisen suunnanmuutoksen vaiheeksi. Tuolloin valtiovarainministeriö laati talousneuvoston pyynnöstä *Sailaksen paperina* tunnetun asiakirjan. Siinä todetaan edessä olevan julkisen sektorin tehtäväpiirin laajan ja perusteellisen uudelleenarvioinnin, ”minkä tulee johtaa julkisen sektorin tehtävien ja vastuualueen supistamiseen, etuuskien ja vähemmän tärkeiden palvelujen karsimiseen, maksullisuuden laajentamiseen, hallinnon keventämiseen ja ohjausjärjestelmien uudistamiseen”. Myös presidentti Koivisto ja monet muut johtavat poliitikot pitivät julkisten palvelujen tuotannon tehostamista välttämättömänä. (Santalainen & Huttunen 1993, 21–22.)

Laman ja uuden julkisjohtamisen välistä yhteyttä ei pidä kuitenkaan korostaa liikaa. Kuten todettua, jo 1980-luvulla julkista sektoria kritisoitiin tehottomuudesta ja byrokraattisuudesta (Temmes 1998, 448) ja monia reformeja suunniteltiinkin jo tuolloin. Esimerkiksi valtion henkilöstöpolitiikan- ja hallinnon uudistamiseksi valtioneuvosto asetti vuonna 1989 komitean, jonka tehtävänä oli valmistella ehdotus keskeisiksi kehittämislinjoiksi ja -toimenpiteiksi. Tavoitteena tuli olla ”henkilöstöresurssien joustavampi käyttäminen, virastojen ja laitosten toimivallan lisääminen sekä palkkaus- ja sopimusjärjestelmien kehittäminen virastojen ja laitosten toiminnan tuottavuuden, tehokkuuden ja palvelutason edistämiseksi”. Komitea ehdotti mietinnössään muun muassa, että virastojen, laitosten ja liikelaitosten henkilöstöhallinnon toimivaltaa lisättäisiin ja laajennettaisiin siirtämällä keskitetyltä tasolta virastotasolle päätettäväksi ja sovittavaksi asiat, joissa yhdenmukaista ja keskitettyä päätöksentekoa ei tarvita. (Henkilöstökomitean mietintö 1990, 3, 10.) Monia NPM-tyyppisiä reformeja alettiin kuitenkin toteuttaa vasta laman myötä. Christopher Pollitt ja Geert Bouckaert (2000, 220–221) toteavat osuvasti, että lama vahvisti reformistien käsiä Suomessa.

Uudella julkisjohtamisella ei viitata mihinkään yksittäiseen projektiin, vaan se on joukko toisiinsa löyhästi kytkeytyviä periaatteita ja

ideoita (Temmes 1998, 441; ks. myös Vedung 2003). OECD-maiden julkisten sektoreiden uudistusten keskeisin julkilausuttu tavoite on ollut kustannusvaikuttavuuden lisääminen (*value for money*). Siihen on pyritty erilaisia kannusteita lisäämällä, muun muassa korostamalla yksilöiden, erityisesti johtajien, tulosvastuuta ja kehittämällä uusia johtamismenetelmiä. Perinteisen hallintomallin tilalle on ajettu yksityisen sektorin malleja seurailevaa managerialismia³. Toinen suuntaus on ollut kannusteiden luominen markkinamekanismien, ennen muuta kilpailun lisäämisen kautta. (Valtiovarainministeriö 1993a, 123–124.) Uudistuksilla on pyritty myös parantamaan julkisten palvelujen asiakaslähtöisyyttä (vrt. Temmes 1991, 14; OECD 2000, 26–27). Vedungin (2003, 19) mukaan ajatuksena on, että viranomaisten on sopeuduttava kuluttajien tarpeisiin, toisin sanoen toiminta on alistettava kuluttajien arvioinnille, koska näin saadaan tietoa julkisia palveluja koskevaa päätöksentekoa varten. Asiakasnäkökulman vahvistuminen on yhteydessä myös laatu-ajattelun⁴ kehittymiseen (Temmes ym. 2001, 2).

Vaikka NPM on myös poliittinen doktriini (vrt. Temmes 1998, 441), sitä ei ole juurikaan käsitelty ideologisenä kysymyksenä (poikkeuksena esim. Iso-Britannia 1980-luvun alussa). Valtaosassa OECD-maista uuden julkisjohtamisen ympärillä ei ole käyty suuria poliittisia keskusteluja, eikä oikeisto- ja vasemmistopuolueiden välillä ole ollut suuria eroja innokkuudessa muuttaa julkista sektoria (Harrinvirta 2000, ks. Eräsaari 2002, 22; ks. myös Temmes 1998, 442). Suomessa uudistamisen strategisesta linjasta on pidetty kiinni hallitusten vaihtumisista huolimatta. Uudistukset ovat olleet korostetun

3. Vartolan (2004, 8) mukaan managerialismin myötä on ainakin implisiittisesti alettu ajattelemaan, että julkista hallintoa arvioitaessa sitä tulee verrata menestyviin yrityksiin; jos sillä ei ole tehokasta johtoa ja jos se ei ole riittävän tuloksellinen, se ei voi olla hyvä (vrt. Alvesson & Thompson 2004, 488). Lisäksi keskushallinnon kieli on muuttunut liiketaloustieteen kielen kaltaiseksi. Nykyään julkisissa organisaatioissa muun muassa tehdään ”strategista suunnittelua” ja ”hinnoitellaan tuotteita”. (emt., 38–39.)

4. Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 4–5, 226) mukaan *laatujohtaminen* on ollut julkisen sektorin kehittämiskeskusteluissa mukana jo 80-luvulta. Laatuajatteluun liittyy sellaisia uustermejä, kuten laadun hallinta, laadun varmistaminen, laaturahastot, palvelusitoumukset ja erilaiset laatustandardit. Laatujohtamisen ja tulosjohtamisen merkittävin ero on siinä, että ensiksi mainittu painottaa tulosten sijaan enemmän prosessin arviointia ja pienten askelten uudistamista.

käytännönläheisiä, eikä niihin ole välittynyt ideologisia intohimoja. (Lähdesmäki 2003.)

Tästä huolimatta NPM nähdään usein osana uusliberaalia talouskehitystä ja sitä tukevaa poliittista eetosta (vrt. Filander 2000; Eräsaari 2002; Vedung 2003, 17; Alvesson & Thompson 2004, 488). Temmeksen (1998, 448, 453) mukaan Suomen reformipolitiikka on kuitenkin noudattanut pääpiirteissään skandinaavista, maltillista linjaa, joskin Suomi on ollut sovelluksissaan Pohjoismaista johdonmukaisin ja määrätietoisin. Pollitt ja Bouckaert (2000, 93–94) ovat samoilla linjoilla Temmeksen kanssa. Sen sijaan esimerkiksi Leena Eräsaaren (2002, 28) tulkinnoissa Suomi näyttyy hyvin radikaalina uudistajana. Eräsaaren mukaan suurin osa valtion ja kuntien organisaatiouudistuksista on runnottu ”väkivalloin” läpi kuulematta lainkaan kansalaisten saati julkishallinnon organisaatioiden henkilöstön mielipiteitä. Hänen mukaansa uusia johtamisoppeja syntyy niin vauhdikkaasti, että organisaatiot eivät ehdi omaksua niitä, kun ne ovat jo muuttuneet eilisen muodeiksi. Tämän kritiikin tosin moni maltillisemmankin muutosteorian kannattaja allekirjoittaa. Tutkijat ovat yhtä mieltä myös siitä, että käytännöllisesti katsoen kaikissa OECD-maissa NPM-reformit ovat olleet ylhäältä alaspäin -logiikkaa noudattavia prosesseja, paradoksaalisesti ”hajauttaminen” on siis ollut hyvin keskitettyä (Pollitt & Bouckaert 2000, 25; Eräsaari 2002, 21, 28.)

Pollittin ja Bouckaertin (2000, 149–171) mukaan julkisjohtamisreformeihin on liittynyt monia muitakin ristiriitoja, joilla he viittaavat lähinnä tulosten mittaamisen ongelmiin sekä retoriikan ja käytännön välisiin jännitteisiin. Tulosten mittaamisen vaikeudesta kertoo heidän mukaansa paljon jo se, miten mittarit jatkuvasti muuttuvat erilaisten muotien mukana (emt., 97, 132; tulosten arvioinnista ja mittaamisesta tarkemmin, ks. esim. State Employer’s Office 1998, 50–52). Retoriikka ja käytäntö puolestaan eriytyvät usein siinä, miten henkilöstöstä puhutaan ja miten heitä käytännössä kohdellaan. On ristiriitaista esimerkiksi puhua virkamiesten korkeasta arvostuksesta ja vaatia heiltä entistä voimakkaampaa työhön sitoutumista, jos samanaikaisesti henkilöstömääriä supistetaan ja toimintoja ajetaan alas. (Pollitt & Bouckaert 2000, 162–163.) Monet tutkimukset osoittavat,

että organisaation työvoiman vähennykset heikentävät henkilöstön sitoutumista ja luottamusta työpaikan johtoon (James & Tang 1996; Mone 1997). Myös laatuajattelun näkökulmasta tämä on ongelmallista. Kuten Ismo Lumijärvi ja Jussi Jylhäsaari (2000, 72) toteavat, ei henkilöstön laatuorientaatiota saada aikaan puhumalla jatkuvasti supistuksista.

3.2.1. Uusi julkisjohtaminen valtionhallinnossa

1990-luku oli julkisjohtamisen uudistusten vuosikymmen Suomessa. Eräsaari (2002, 21) kutsuu ajanjaksoa ”yhtiöittämisen vuosikymmeneksi”, mutta 90-luvulla toteutettiin myös monia organisaatioiden johtamiseen liittyviä uudistuksia – niissäkin virastoissa, jotka yhä kuu-
luvat budjettivaltion piiriin. Seuraavassa on listattuna keskeisimmät 1990-luvulla toteutetut tai aloitetut uuden julkisjohtamisen henkeä ilmentävät uudistukset Suomen valtionhallinnossa (vrt. Pollitt & Bouckaert 2000, 221–222; State Employer’s Office 1998, 31–53):

- Päätöksenteon ja vastuun hajauttaminen virastoille (esim. henkilöstöhallinto)
- Keskushallinnon yksinkertaistaminen (esim. keskusvirastojen pilkkomiset)
- Tulosohjaisuudistus⁵ (esim. nettobudjetointi ja tulosjohtaminen)
- Virastojen liikelaitostamiset, yhtiöittämiset ja yksityistämiset (esim. vuosien 1991–1998 aikana yhtiöitettiin 17 valtion virastoa, laitosta tai liikelaitosta, ks. Eräsaari 2002, 77)
- Virastojen tukitoimintojen ulkoistamiset (esim. ruokalapalvelut)
- Virastojen toimintaa tukevan tiedon keräämisen ja jakamisen rationalisoinnit (esim. uusi kirjanpitojärjestelmä ja henkilötietojärjestelmät)

5. Tulosohjaisuudistus aloitettiin itse asiassa jo vuonna 1988 kolmen viraston osalta; vuonna 1995 kaikki valtion virastot ja laitokset kuuluivat tulosohjauksen piiriin.

- Projektityön ja määräaikaisten työsuhteiden yleistyminen
- Asiakaslähtöisyyden parantamiseen tähtäävät uudistukset (esim. laatujohtaminen ja erilaiset laatustandardit)

Uudistusten päälinjana on ollut hajauttaminen; niin normien ja lupien purku, rakenteiden kehittäminen, tulosohtaus, henkilöstöhallinnon reformit kuin esimerkiksi kuntien valtionosuusjärjestelmän uudistuskin ovat kaikki rakennettu tästä lähtökohdasta. Valittua tietä on perusteltu asiakassuuntautuneisuudella ja tarpeella reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. (Santalainen & Huttunen 1993, 23; ks. myös Temmes ym. 2001, 22 ja State Employer's Office 1998, 32–39.)

Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000, 5) pitävät yhtenä merkittävimmistä ja kokonaisvaltaisimmista 1990-luvun uudistuksista *tulosohjausjärjestelmää*. Tulosohtaus rationalisoi heidän mukaansa resurssien jakoa koskevaa suunnittelua, vaikka toisaalta sen toteutus korosti aiempaa lyhyemmän aikavälin politiikkaa. Se toi valtionhallintoon paljon uusia toimintatapoja, kuten sopimis- ja raamibudjetoitimenettelyt. (Emt., 5, 13.) 90-luvulla toteutettujen budjettireformien myötä muun muassa valtion henkilöstömenojen budjetointi siirtyi resurssilajiohtauksesta tulosohtauksen piiriin (State Employer's Office 1998, 42–44).

Tulosohtauksen eräänlaisena alakäsitteenä voi pitää *tulosjohtamista*. Tulosjohtaminen oli 90-luvulla johtamisen kehittämisen peruslinja sekä valtionhallinnossa että kuntasektorilla (vrt. Temmes ym. 2001, 8; Heuru 2001, 37). Tulosjohtamisen tavoitteena on ohjata organisaation toiminta määriteltyjen tavoitteiden mukaiseksi. Sen keskeisenä periaatteena on toimintavapauden ja vastuun delegointi, jossa avautuva toimintavapaus korvataan erilaisilla tulostavoitteilla, mittareilla, arvioinneilla ja prosesseilla, joissa analysoidaan toteutunutta kehitystä ja visioidaan tulevaisuutta. (Santalainen & Huttunen 1993, 43, 47.) Vaikka tulosjohtamisesta ei enää puhuta samalla tavoin kuin 90-luvulla, on sen asema käytännössä vain vahvistunut 2000-luvun aikana.

Mitä tulosjohtaminen sitten merkitsee yksittäisen työntekijän näkökulmasta? Valtiovarainministeriön 90-luvun alussa tekemä linjaus

lienee yhä validi. Sen mukaan tulosjohtamiskulttuurissa paitsi organisaatioilta ja niiden johdolta myös yksittäisiltä työntekijöiltä odotetaan tulosvastuuta, suorituskykyä ja tehokkuutta (valtiovarainministeriö 1993b, 11). Lähes 20 vuotta sisään ajetuilla – yliopistoissa vasta 2000-luvun puolivälissä käyttöön otetuilla – valtion uusilla palkkausjärjestelmillä pyritään ohjaamaan organisaatiokäyttäytymistä juuri tähän suuntaan (ks. Valtion työmarkkinalaitos 1996, 20). Kirsi Lähdesmäen (2003) mukaan tuloskulttuurissa toimiminen on muuttanut käsitystä ideaalivirkkamiehestä: moderni byrokraatti on innovatiivinen, muutoksiin sopeutuva tuloskeskeinen osaaja, eräänlainen julkinen yrittäjä (ks. myös Vartola 2004, 223–300). Eri asia luonnollisestikin on, millainen on virkamiesten oma käsitys ideaalivirkkamiehestä.

Tutkimuksissa on havaittu, että henkilöstön sitoutumisella on ratkaiseva merkitys tulosoajausuudistusten onnistumiselle. Sitouttavina tekijöinä pidetään muun muassa hyvää tiedonkulkua, hyviä keskustelu- ja vuorovaikutussuhteita sekä koettua oikeudenmukaisuutta. (Valtiovarainministeriö 1993a, 74; Vartola 2004, 224–225.) Tämä viittaa siihen, että uudistusten onnistuminen (tai epäonnistuminen) riippuu viime kädessä työyhteisöjen sosiaalisista prosesseista.

3.2.2. Miten uusi julkisjohtaminen on muuttanut työn arkea?

Onko liiketalouden periaatteita korostava uusi julkisjohtaminen sitten lähentänyt julkisen ja yksityisen sektorin työelämiä ja mihin suuntaan asiat ovat mahdollisesti muuttuneet? Näitä kysymyksiä olen tarkastellut aiemmassa tutkimuksessani (Koivumäki 2005). Tarkastelut perustuvat Raimo Blomin ja kumppaneiden vuosina 1988 ja 2000 keräämien suomalaisia palkansaajia edustavan kahden aineiston vertailevaan analyysiin. Aineistojen avulla on mahdollista tutkia työelämän muutosta, koska samoja kysymyksiä on toistettu molemmissa kyselyissä. Vuoden 1988 kyselylomakkeessa ei eroteltu valtionhallinnossa ja kunnissa työskenteleviä vastaajia, jonka vuoksi julkista sektoria joudutaan tarkastelemaan yhtenä kokonaisuutena. Valtion ja kuntien liikelaitokset ja yritykset on jätetty tarkastelujen ulkopuolelle.

Tarkasteltavat muuttujat ovat sellaisia, jotka implikoivat aineistossa parhaiten uuden julkisjohtamisen, erityisesti hajauttamisen ja tulosjohtamisen mahdollisia vaikutuksia työelämään. Muuttujat käsittelevät työryhmäkokoja, johtamista, ammattirakennetta, työhön kohdistuvaa valvontaa, ylenemispolitiikkaa ja työn kuormittavuutta. Tilan säästämiseksi ei tässä yhteydessä esitetä analyysitaulukkoja ja -kuvioita, vaan tuloksia referoidaan sanallisesti.

Tutkimustulokset osoittavat, että monet 1990-luvulla tapahtuneet työelämän muutokset olivat samansuuntaisia julkisella ja yksityisellä sektorilla. Työryhmien koot pienenivät ja (alimman portaan) johtotehtävissä toimivien osuus kasvoi molemmilla sektoreilla. Toisaalta myös alaisasemassa olevat palkansaaajat saivat lisää päätäntävaltaa koskien omaa työtänsä. Muutokset viittaavat päätöksenteon ja vastuun hajauttamiseen, eli ne kertovat (julkishallinnon osalta) NPM:n ruohonjuuritason vaikutuksista.

Myös työn tulosten ja laadun valvonta lisääntyivät molemmilla sektorilla samoin kuin työn henkinen rasittavuus ja työn määrä. Vastaavasti senioriteetin perusteella annettavat ylennykset tulivat entistä harvinaisemmiksi. Sen sijaan tehtäväkohtaisen ajankäytön valvonta lisääntyi ainoastaan yksityisellä sektorilla ja vastaavasti työn suunnitteluautonomia vain julkisella sektorilla. Myös nämä tulokset viittaavat NPM:n vaikutuksiin: tulos- ja laatujohtamiseen ja niiden sekä henkilöstövähennysten mukanaan tuomaan työn kuormittavuuden kasvuun ja toisaalta siihen, että ylenemisperusteena on yhä enenevässä määrin henkilön pätevyys, ammattitaito ja kehityskyky (vrt. valtiovarainministeriö 1993b, 12).

Ero julkisen ja yksityisen sektorin työelämien välillä on kaventunut monilta osin, esimerkkeinä työn tulosten valvonta ja työn määrä. Jotkut muutokset ovat kuitenkin kohdelleet eri tavoin eri henkilöstöryhmiä. Julkishallinnossa esimerkiksi työajan valvonta lisääntyi ainoastaan työntekijöillä, kun muilla se vähentyi. Työn tulosten valvonta puolestaan lisääntyi muita ammattiryhmiä enemmän ylemmillä toimihenkilöillä, mikä viittaisi siihen, että tulosohjaus kohdistui 1990-luvulla kaikkein voimakkaimmin heihin. Yleisesti ottaen kuitenkin julkisen sektorin alempien toimihenkilöiden ja

työntekijöiden työelämäkokemukset lähentyivät ylempien toimihenkilöiden kokemuksiin.

Saadut tutkimustulokset kertovat siitä, että uusi julkisjohtaminen näkyy julkisen sektorin henkilöstön arjessa. Tulosohjaus, vallan ja vastuun hajauttaminen, lisääntynyt asiakasvaikuttavuus sekä sisäisten markkinoiden korostaminen (vrt. Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 183–184) näyttäisivät siis aikaansaavan markkinoiden kaltaisen toimintaympäristön, joka vaikuttaa samansuuntaisesti julkisen sektorin työelämään kuin kiristynyt kilpailu vaikuttaa työn arkeen yksityisellä sektorilla.

3.3. Valtionhallinnon historiasta ja nykyisyydestä

Tässä kohtaa on hyvä pysähtyä hetkeksi pohtimaan mistä valtiossa ja valtionhallinnossa on lopulta kyse. Vartolan (2004) mukaan valtion kantasana on latinan *status*. Antiikin roomalaiset käyttivät sitä jo 360 eKr. ilmaisussaan *status Romanus*. Keskiajalla sana status vähitellen vakiintui kuvaamaan arvojen ja säätyjen järjestelmää, jossa jokaisen ryhmän oikeudet ja velvollisuudet olivat selvät. Historiallisesti voidaan erottaa kolme perusideaa valtiosta: valtio valtana, valtio lakina ja valtio legitimizeettinä. Nykyisessä konventionaalisessa valtio-käsitteessä mainitut perusideat ovat sulautuneet toisiinsa: valtio on kaikkia kansalaisia yhtä lailla koskevasta oikeusjärjestelmästä ja demokratiasta legitimizeettinsä saava vallankäyttöjärjestelmä ja hallitsemisen muoto. Se on myös instituutio pysyvine valtioelimineen, joita ovat parlamentti, hallitus, valtion päämies ja hallintokoneisto. (Dyson 1980; Vartola 2004, 31–35.)⁶

6. Valtiotieteoriassa voidaan erottaa ainakin kuusi erilaista näkökulmaa valtioon. Individualististen teorioiden mukaan valtio ja julkisyhteisöt ovat johdannaisia instituutioita suhteessa markkinamekanismeihin; niiden tehtävänä on lähinnä markkinamekanismien piirissä toimivien keskinäisten sopimusten pitäminen voimassa. Juridis-poliittiselle teorialla, jonka edustajaksi muun muassa Weber luetaan, valtio on instituutio yli muiden instituutioiden. Näkökulmassa korostetaan toiminnan lakisidonnaisuutta. Pluralistisissa teorioissa valtio ja julkisyhteisöt ymmärretään instituutioiksi ja rakenteiksi muiden kaltaistensa joukossa. Hegeliläisessä valtioteoriassa valtio on eettisen elämän korkein ilmentymä, moraalien välityksellä abstraktista

Vartolan (2004) mukaan Suomen valtionhallinnon juuret ulottuvat varhaiseen Ruotsi-Suomeen, jolloin hallinnollisia ja oikeudellisia asioita hoidettiin yhteisesti käräjillä. Vähitellen kuninkaan valta alkoi voimistua; syntyivät kuninkaan virat, jotka kuitenkin vähitellen keskieuropalaiseen tapaan muuttuivat valtion viroiksi. 1600-luvulla rahapalkkaus yleistyi ja virkamiesten oikeudellista asemaa vahvistettiin. Aatelistosta muodostui virkamiessääty. Autonomia-ajan ensimmäisten vuosikymmenien aikana lähes kaikki virkamiehet siirtyivät rahapalkan piiriin. Lisäksi virat jaettiin sellaisiin, joiden palkka oli otettu vuosisahasääntöön, ja sellaisiin, joista maksettiin ainoastaan palkkioita. Tämä erotti vakinaiset virkamiehet palkkiovirkamiehistä. Suomen itsenäistyttyä virkamiesten taloudellisten oikeuksien kehitys jatkui aikaisemmalta pohjalta. Samalla pyrittiin palkkaus- ja eläkejärjestelmän yhdenmukaistamiseen ja yksinkertaistamiseen. Vartola (2004, 68) toteaa, että kehitys on ollut aina 1980-luvulle saakka pääpiirteissään byrokratisoitumista byrokratiateorian esittämällä tavalla. (Rytkölä 1948; Vartola 2004, 61–70.) Tätä taustaa vasten luonnollisesti se, mitä valtionhallinnossa on tapahtunut 1990-luvun alun jälkeen, näyttätyy hyvin radikaalilta muutokselta.

Vuonna 2005 budjettivaltion palveluksessa työskenteli 123 821 henkilöä. Valtion osuus työllistäjänä on pienentynyt koko ajan liikelaitostamisten ja supistusten myötä. (Valtion työmarkkinalaitos 2006, 16.) Valtio on kuitenkin edelleen suuri ja monialainen ”konserni” (käytänkseni managerialistista uustermiä), joka työllistää noin viisi prosenttia työvoimasta Suomessa. Valtionhallinto huolehtii maamme yleishallinnosta, oikeusjärjestelmästä, maanpuolustuksesta, rajavartiointista, yliopisto-opetuksesta sekä osasta sosiaaliturvaan, infrastruktuuriin (esim. tietoliikenne) ja elinkeinojen tukemiseen sekä kulttuuripalveluihin liittyvistä tehtävistä. Valtion organisaatioita on niin keskushallinto-, alue- kuin paikallistasollakin. (Kattelus, Tammeid & Jokinen 2002, 155–156; Vartola 2004, 34–35.)

oikeudesta liikkeelle lähteneen kypsymisprosessin ylin vaihe. Marxilaisten teorioiden mukaan kapitalististen yhteiskuntien valtio on epäitsenäiseksi ymmärretty taloudelliselle riistolle perustuvaksi katsotun yhteiskunnan taloudellisen perustan varmistaja ja turvaaja. Lopuksi semioottiselle teorille valtio instituutioon ja julkisyhteisöt rakenteina ovat vain eräitä yhteiskunnan merkityksen muodostumisen prosesseista, joskin suhteellisen pysyviä sellaisia. (Ahonen 1988.)

Valtion työntekijöistä suurin osa työskentelee virkasuhteessa (vuonna 2005 83 %). Työsuhteessa työskenteli vuonna 2005 17 prosenttia budjettivaltion väestä. (Valtion työmarkkinailaitos 2006, 24.) Työsuhteisia on erityisesti tietohallinnon tehtävissä. Virkasuhteen ja työsuhteen suurin ero on siinä, että työsuhteessa olevalla henkilöllä ei voi teettää kuin sovittuja ja alan töitä. Virkamiehen puolestaan täytyy tehdä sitä, mikä on kulloinkin tarpeen, ja hän toimii aina virkavastuun puitteissa. Käytännön tasolla virka- ja työsuhteiden erot eivät kuitenkaan näy. (Kattelus et al. 2002, 157.) Valtiotyönantajaa on syytetty pätkätyöllistäjäksi määräaikaisten palvelussuhteiden laajan käytön takia (vuonna 2005 18 % työsuhteista oli määräaikaisia). Vaikka myös perusteetonta työsuhteiden ketjutusta epäilemättä tapahtuu, niin osaltaan määräaikaisten työsuhteiden paljous selittyy sillä, että valtio noudattaa keskimääräistä paremmin lakisääteisiä oikeuksia perhe-, opinto- ja vastaaviin vapaisiin sekä antaa mahdollisuuksia siirtyä tehtävästä toiseen varsin joustavasti virkavapauskäytännön ansiosta. (Kattelus 2002, 156–157.) Myös projektiluonteisen työn yleistyminen on lisännyt määräaikaisen työvoiman tarvetta. Projektityön yleistyminen on liittynyt toisaalta valtion tutkimuslaitosten uusiin rahoitusmuotoihin – siihen, että ulkopuolisen rahoituksen osuutta tutkimushankkeissa on pyritty koko ajan lisäämään (selkeä NPM-reformi) – ja toisaalta siihen, että erilaisten projektien määrä on itsessään kasvanut, esimerkkinä mainittakoon Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) lukuisat projektit työvoimahallinnon piirissä.

Kaikista työnantajasektoreista valtio työllistää suhteellisesti eniten korkeasti koulutettuja. Vuonna 2005 korkeakoulututkinto oli 43 prosentilla valtion henkilöstöstä, kun muusta työllisestä työvoimasta korkeakoulututkinnon suorittaneita oli 19 prosenttia. Lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneista yli puolet työskentelee valtiolla. (Valtion työmarkkinailaitos 2006, 29.)

Valtiosektori on perinteisesti mielletty huonosti maksavaksi mutta turvalliseksi työnantajaksi. Todellisuudessa valtio ei ole enää yhtä varma työnantaja kuin aikaisemmin, mutta toisaalta suurin osa valtion tehtävistä on edelleen sen kaltaisia, että ne pitää kaikissa oloissa hoitaa. (Kattelus et al. 2002, 156.) Seuraavaksi referoivat muutaman

vuoden takaiset tutkimukset osoittavat, että ainakin vielä tuolloin suomalaisten mielikuvissa valtiotyönantaja oli ”pitkän mutta kapean leivän” tarjoaja.

Suomen Gallupin vuonna 2002 valtiovarainministeriön toimeksiannosta toteuttamassa kyselytutkimuksessa selvitettiin suomalaisten käsityksiä ja mielikuvia valtiosta työnantajana. 70 prosenttia vastaajista antoi tutkimuksessa valtiotyönantajalle yleisarvosanan ”hyvä”. Parhaan arvosanan valtio sai lomaeduista ja työpaikkojen varmuudesta. Selvästi positiivisia arvioita annettiin myös muun muassa henkilöstön ammattitaidosta, työolosuhteista ja käytettävissä olevista työvälineistä. Huonon arvosanan valtio sai palkitsemiskäytännöistä, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista omaan työhönsä sekä töiden henkisestä palkitsevuudesta. (Kiljunen & Pehkonen 2002.) Gallup Observa (Wikström 2002) toteutti samaisena vuonna valtiovarainministeriön tilauksesta tutkimuksen, jossa selvitettiin 16–25 -vuotiaiden nuorten mielikuvia valtiotyönantajasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullisia ryhmäkeskusteluja. Harvoilla tutkittavilla oli varsinaista tietoa tai kokemuksia valtiolla työskentelystä. Mielikuvat noudattivatkin vahvoja stereotypioita jäykästä, byrokraattisesta ja joustamattomasta työnantajasta. Positiiviset mielikuvat liittyivät valtion luotettavuuteen. Niitä olivat varmuus palkanmaksukyvyistä ja työpaikan pysyvyydestä sekä se, että muutkin kuin taloudelliset arvot ovat tärkeitä valtion tehtävissä. Myös työlainsäädännön tiukka noudattaminen (vrt. työajat ja lakisääteiset edut) mainittiin positiivisena mielikuvana. Negatiivisia mielikuvia olivat muun muassa, että kaikki valtion työpaikat ovat perustaltaan samanlaisia ja että niihin on vaikea päästä. Lisäksi työtehtävät miellettiin tarkkaan rajatuiksi, kapea-alaisiksi ja staattisiksi, joissa on vähän tilaa omalle luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Negatiivisina mielikuvina mainittiin myös uralla etenemisen hitaus, heikko palkkataso ja valtion hidas uudistuminen.

Tulokset näyttäytyvät erityisen kiinnostavilta kun niitä reflektoi uuden julkisjohtamisen paradigmaan. Tätä taustaa vasten positiiviset ja negatiiviset mielikuvat ovat siinä mielessä ristiriitaisia, että toisaaltahan NPM-doktriinissa ”pitkä leipä” on kaikkea muuta kuin sisään kirjoitettu itsestäänselvyys, mutta toisaalta uudella julkisjohtamisella

on pyritty juuri puuttumaan asioihin, jotka mielikuvissa saavat negatiivisen tulkinnan; ajatellaanpa vaikka tehtävärajojen hämärtämistä, vastuun hajauttamista ja joustavia palkkausjärjestelmiä.

Myös omalta henkilöstöltään valtiotyönantaja saa parhaat arvosanat lomaeduista, henkilöstön ammattitaidosta sekä työpaikkojen pysyvyydestä ja varmuudesta. Myös työtehtävien mielenkiintoisuus ja työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen saavat kiitosta. Palkkatasosta valtio saa huonon arvosanan. Välttäviä ovat myös muun muassa uralla etenemismahdollisuuksia ja johtamistapaa koskevat arviot. Tästä huolimatta henkilöstön omat arviot viittaavat siihen, etteivät valtion työt ole lainkaan niin tylsiä kuin keskivertokansalaiset otaksuvat. (Kiljunen & Pehkonen 2002.)

3.3.1. Valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiot

Tietoyhteiskuntakehityksen myötä asiantuntijaorganisaatiot ovat yleistyneet ja vastaavasti perinteisten teollisuusorganisaatioiden määrä on vähentynyt. Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan usein sellaista organisaatiota, jossa pääosa tehdystä työstä on uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä, kuten suunnittelua ja konsultointia. Asiantuntijaorganisaatio voidaankin nähdä synonyyminä tietointensiiviselle organisaatiolle. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 49.)

Kuten Lönnqvist ja kumppanit (emt., 40) toteavat, asiantuntijaorganisaatiot ja asiantuntijatyö eivät ole erityisen hyviä termejä, sillä lähes kaikissa työtehtävissä vaaditaan asiantuntemusta; esimerkiksi auton asentaja ja sairaanhoitaja ovat korkeaa ammattitaitoa edellyttäviä ammatteja, joita ei voi toteuttaa ilman tarvittavaa koulutusta ja osaamista. Asiantuntijaorganisaatioiden suorituskyvyn mittaamisen parissa työskennelleet tutkijat esittävätkin, että työn tietointensiivisyys voisi olla parempi kriteeri organisaatioiden erottelulle. Yksinkertaistettuna tietointensiivisyys tarkoittaa sitä, että organisaation kilpailuetu ei perustu manuaalisen työvoiman käyttöön, eikä kalliisiin, paljon pääomaa sitoviin koneisiin, vaan tietoon (Starbuck 1992, 714).

Valtiosektorilla on suhteellisesti enemmän asiantuntijaorganisaatioiksi (tietointensiivisyyden kriteerillä) määriteltävissä olevia organisaatioita kuin yksityisellä sektorilla ja kuntasektorilla. Tästä kertoo valtion palveluksessa työskentelevien koulutusrakennekin.

Eroavatko valtion asiantuntijaorganisaatiot sitten muiden sektoreiden asiantuntijaorganisaatioista? Ensinnäkin jos valtion asiantuntijatyötä vertaa kuntien asiantuntijatyöhön, on *professionalismi* tyypillisempää jälkimmäisissä. Suojatut ammattinimikkeet kuten lääkäri, sosiaalityöntekijä, psykologi ja rakennusinsinööri ovat tyypillisiä kunta-alan professioita. Myös valtionhallinnon palveluksesta löytyy kaikkia edellä mainittuja ammatteja, mutta huomattavasti vähemmän. Esimerkkejä valtionhallinnon tyypillisistä ammattinimikkeistä ovat tarkastaja, ylitarkastaja, neuvotteleva virkamies ja tutkija. Tosinaan näiden ylimalkaisten nimikkeiden takana on vaatimus jostain tietystä ammatillisesta pätevyydestä – esimerkkinä juristin pätevyys tai vaikkapa biologin koulutus – mutta useimmiten ne kuitenkin ovat virkoja, joihin edellytetään asiantuntemusta vain esimerkiksi valtio- tai hallintotieteen alalta.⁷

Yleisvirkamies- eli generalistitraditio on kuitenkin ollut vahvempi angloamerikkalaisissa maissa kuin Suomessa tai manner-Euroopassa yleensä. Esimerkiksi Iso-Britanniaan ja Yhdysvaltoihin verrattuna Suomen valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiot ovat professionalistisia, joskin perinteisesti niiden leimallisim piirre on ollut legalistisuus, mikä on näkynyt juristien suurena osuutena virkamiehistöstä (Temmes 1991; Vartola 2004, 196). Juristien suhteellinen määrä on kuitenkin vähentynyt tasaisesti viimeisten vuosikymmenien aikana. Samoin professioiden autonomiaa – professionalistisen organisaation

7. Professiotutkimuksen piirissä onnistuneen professionalisoitumisen tekijöinä on pidetty suljettua koulutusta ja suojattua tietoa. Lisäksi sen on nähty edellyttävän kansalaisten tai organisaatioiden taholta syntyvää tarvetta, ymmärretään se sitten aidoksi tai professioiden itsensä tuottamaksi. Professiotutkimuksessa onkin erotettu kahtena päänäkökulmana funktionalistinen ja uusweberiläinen tulkinta. Funktionalistisesta näkökulmasta tarkasteltuna professiot stabiloivat ja integroivat yhteiskuntaa muun muassa toimimalla tieteen maailman ja arjen maailman välisenä yhdyssiteenä, eräänlaisina tieteellisen tiedon altruistisina soveltajina. Uusweberiläinen näkökulma on täysin päinvastainen. Sen mukaan professiot edustavat yhteiskunnallista hajaannusta toimiessaan saavutettujen etuoikeuksien monopolisoijina. (Palukka 2003, 20–28.)

tunnuspiirrettä – on pyritty määrätietoisesti kaventamaan uuden julkisjohtamisen ja managerialismin myötä. Muutosta on perusteltu erityisesti asiakasresponsiivisuudella ja sitä voikin kuvata haluna siirtyä tuottaja-kontrollista tilaaja-kontrolliin (vrt. Dingwall & Strangleman 2004).

Vaikka professionalismin aste erottaa valtion ja kuntien asiantuntijaorganisaatioita, kunta- ja valtiosektorin asiantuntijaorganisaatiot muistuttavat enemmän toisiaan kuin yksityisen sektorin asiantuntijaorganisaatioita. Olennaisin ero julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välillä tulee niiden päämääristä. Yrityksillähän se on taloudellisen voiton tekeminen. Julkisen sektorin tavoitteet taas liittyvät pääasiassa kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseen. Työn organisoinnin tasolla erot sen sijaan ovat tänä päivänä vähäiset, kuten luvussa 3.2.2 osoitettiin.

4. SOSIAALINEN PÄÄOMA JA TYÖORGANISAATIOT

Luvun aluksi (4.1) vastataan yleisellä tasolla kysymykseen mitä on sosiaalinen pääoma. Sitten (4.1.1) luodaan katsaus termin ja käsitteen historiaan sekä (4.1.2) esitellään sosiaaliseen pääomaan liittyviä klassisia teorioita. Tämän jälkeen (4.1.3) käydään läpi sosiaalisen pääoman tutkimusta Suomessa. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan sosiaalista pääomaa organisaatiotutkimuksessa, aluksi (4.2) yleisellä tasolla, jonka jälkeen erikseen verkostorakenteena (4.3), sosiaalisina kognitioina ja normeina (4.4) sekä luottamuksena ja yhteisöllisyytenä (4.5). Yhteisöllisyyteen liittyen (4.5.1) käsitellään myös tiivistä ryhmäkoheesiosta mahdollisesti aiheutuvia ongelmia: ryhmäajattelua ja me-muut -kategorisoinnin synnyttämää osaoptimoinnin ongelmaa.

4.1. Mitä on sosiaalinen pääoma?

[s]osiaalisen pääoman teoria on kertomus siitä, kuinka sosiaaliset verkostot tarjoavat resursseja alemman tason aggregaateille – organisaatioille yhteiskunnissa, ryhmille organisaatioissa ja yksilöille ryhmissä – resursseja, joiden avulla alemman tason aggregaatit voivat muokata ylemmän tason aggregaatteja ja määritellä uudelleen paikkansa niiden sisällä. (Adler & Kwon 2002, 33–34.)

Sosiaalinen pääoma on käsite, jolle on annettu lukemattomia merkityksiä. Yllä siteerattu määritelmäkin on näin ollen vain yksi tapa

jäsentää käsitettä. Karkeasti voidaan kuitenkin todeta, että sosiaalisella pääomalla viitataan *yleensä* sosiaalisen toimintaympäristön tiettyihin ulottuvuuksiin, kuten sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka edistävät verkoston jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja sen myötä tehostavat yksilöiden tavoitteiden toteutumista ja talouden toimintaa (Ruuskanen 2003, 57). Käsite siis tyypillisesti määritellään funktionaalisesti. Esimerkiksi James Colemanin (1988, S98) mukaan sosiaalinen pääoma – aivan kuten fyysinen ja inhimillinenkin pääoma – on tuottavaa eli se mahdollistaa sellaisten päämäärien saavuttamisen, jotka jäisivät ilman sitä saavuttamatta.

Sosiaalinen pääoma on tällä hetkellä yksi laajimmalle akateemisen yhteisön ulkopuolelle, esimerkiksi mediaan ja poliittiseen kielenkäyttöön levinneistä yhteiskuntatieteellisistä käsitteistä ja on jo siksi merkityksellinen (Portes 1998, 2). Sitä käsittelevien kirjoitusten perusasetelma on yksilön ja yhteisön välinen suhde yksilöllistyvässä maailmassa eli se itse asiassa liikkuu täsmälleen saman peruskysymyksen äärellä, jonka ympärille sosiologia akateemisena oppiaineena alun perin syntyikin 1800-luvun lopulla. Toisaalta erityisesti yhdysvaltalainen keskustelu sosiaalisesta pääomasta voidaan nähdä myös jatkumona Alexis de Tocquevillen 1800-luvun alkupuolella käynnistämälle keskusteluperinteelle, jossa on analysoitu amerikkalaista yhteisöllisyyttä ja pohdittu yksilöllisten oikeuksien ja yhteisöllisten velvollisuuksien välistä suhdetta. (Saaristo & Jokinen 2004, 257; Portes 1998, 2.)

Talouden ja työelämän tutkimuksen yhteydessä sosiaalisen pääoman käsitteen yleistyminen on yhteydessä muihin viime vuosikymmeninä keksittyihin aineettoman pääoman käsitteisiin, kuten jo mainittuun inhimilliseen pääomaan. Kun teollistuminen ja teknologinen kehitys nopeutuivat 1900-luvulla, havaittiin aluksi että kansallisen varallisuuden kasvu ei riipu ainoastaan luonnonvaroista, taloudellisesta pääomasta ja investointien kohdentamisesta, vaan myös yksilöllisestä ammattitaidosta ja sen paranemisesta (Kajanoja 1998, 36–39, Ilmonen 2000, 9). Vähitellen alettiin ottaa huomioon yksilöllisten tekijöiden ohella myös taloudellisen toiminnan ja toimeliaisuuden sosiaalisia reunaehtoja ja vaikuttimia. (Ruuskanen 2003, 57.) Tässä yhteydessä on paikallaan viitata viime vuosisadan puolivälissä

vaikuttaneeseen ihmissuhteiden koulukuntaan (esim. Roethlisberger & Dickson 1939/1949, Mayo 1945; McGregor 1960), jonka töissä ei kuitenkaan vielä puhuttu sosiaalisesta pääomasta. Lopulta kuitenkin sosiaalisesta tuli eksplisiittisestikin *pääomaa*, mikä ei ole suinkaan miellyttänyt kaikkia yhteiskuntatieteilijöitä muun muassa koska sen on katsottu ilmentävän talouden imperialismia sosiaalisen alueelle (esim. Fine 2001).

Portes (1998) teki 1990-luvun lopulla yhä relevantin meta-analyysin sosiaalisen pääoman oletetuista lähteistä ja seurauksista eri tutkimuksissa. Portes itse suosii näkökulmaa, jossa sosiaalista pääomaa tarkastellaan yksilöiden resurssina tai rajoitteena (vrt. Bourdieu ja Coleman). Niinpä hän (emt., 7) jäsentää sosiaalisen pääoman lähteitä kysymällä, minkä takia joku auttaa toista ollen siten toisen sosiaalista pääomaa. Lähteitä on tunnistettu tutkimuskirjallisuudessa neljää eri lajia:

1. Koska auttajan sisäistämät yhteisön normit edellyttävät sitä.
2. Koska autettava kuuluu samaan rajoittuneen solidaarisuuden ryhmään auttajan kanssa.
3. Koska auttaja on palveluksen velkaa (vrt. vastavuoroisuuden-normi).
4. Koska yhteisö sanktioi avun epäämisestä esimerkiksi paheksunnalla ja eristämisellä.

Portesin (1998) mukaan sosiaalisen pääoman seurauksena voi olla sosiaalinen kontrolli (sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä), sosiaalisen tuen saaminen ja/tai verkostojen kautta saatavat hyödyt. Näin siis kun sosiaalista pääomaa tarkastellaan yksilön resurssina. Ennen perusteellisempaa käsiteanalyysiä tarkastelkaamme kuitenkin vielä hieman tarkemmin termin sosiaalinen pääoma historiaa.

4.1.1. Sosiaalisen pääoman käsitteen historia

Sosiaaliseen pääomaan liittyvillä kysymyksillä – eikä vain modernisaatioon ja yksilöllistymiseen liittyen – on pitkä historia talous- ja yhteiskuntatieteissä. Esimeriksi Marxin, Weberin, Simmelin ja Durkheimin töissä *talouden sosiaalinen luonne* on keskeisiä kiinnostuksen kohteita. Petri Ruuskanen (2003, 43) mukaan klassikot korostivat erityisesti taloudellisen toiminnan sosiaalisia sidoksia: Marx yhteiskunnallisten ryhmien rajoittuneita sisäisiä solidaarisuussiteitä, Weber muun muassa sosiaalisia motivaatorakenteita, Simmel sosiaalisen vaihdon ja luottamuksen yhteyksiä ja Durkheim sopimuksen ei-sopimuksellisia elementtejä. Myös sosiologian klassikoiden edeltäjät, kuten Adam Smith, työstivät osin samoja kysymyksiä. (Ruuskanen 2003, 48, 57; Forsman 2005, 90.)

Woolcockin (1998, 159) mukaan termiä sosiaalinen pääoma käyttivät ensimmäisenä 1800-luvulla vaikuttaneet taloustieteilijät Alfred Marshall ja John Hicks, jotka viittasivat sillä yhteisön hallussa oleviin aineellisiin hyödykkeisiin (ks. myös Ruuskanen 2003, 57). Tässä merkityksessä sosiaalinen pääoma on kuitenkin muuta kuin mihin sillä tänä päivänä viitataan. Niinpä jos huomioimme sosiaalisen pääoman nykyiset määritelmät, joissa siis sosiaalinen pääoma mielletään *aineettomaksi* resurssiksi, voidaan kunnia termin keksimisestä antaa yhdysvaltalaiselle koulutarkastajalle Lyda Judson Hanifanille. Hanifan kirjoitti vuonna 1916 ilmestyneessä artikkelissaan *The rural school community center* seuraavasti:

Käyttäessäni fraasia ”sosiaalinen pääoma” en viittaa sellaiseen ”pääomaan”, jota yleensä termillä tarkoitetaan paitsi kuvainnollisessa mielessä. En siis viittaa kiinteistöihin tai muuhun henkilökohtaiseen omaisuuteen, vaan (...) hyvään tahtoon, toveruuteen, sympatiaan ja sosiaaliseen kanssakäymiseen yksilöiden ja perheiden välillä... (Hanifan 1916, 78.)

Voidaan hyvin ajatella, että Hanifanin ”hyvä tahto, toveruus ja sympatia” implikoivat luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Samoin voidaan ajatella, että sosiaalinen kanssakäyminen viittaa sosiaaliin verkos-

toihin. Artikkelissa sosiaalinen pääoma mielletään maalaisyhteisöjen resurssiksi – yhteisöjen, joiden ”looginen keskus” on Hanifanin mukaan koulu.

Hanifanin jälkeen termiä käytti muun muassa Jane Jacobs (1961). Jacobs kuvasi termillä ryhmäjäsenyyksien merkitystä sosiaalisen nousun väylänä ja korostaessaan yhdyskuntarakenteen ja naapuruston merkitystä kaupunkien kehityksessä. (Ruuskanen 2003, 58.) Termiä käytettiin jonkin verran tämä jälkeenkin, mutta tarkemmin sitä analysoitiin kuitenkin vasta Bourdieun (esim. 1984 [1979] ja 1986) ja Colemanin (1987 ja 1988) töissä. Sosiaalisen pääoman boomin katsotaan usein alkaneen Colemanin vuonna 1988 julkaistusta artikkelista, jossa sosiaalinen pääoma on ensimmäistä kertaa analyysin keskiössä. Esimerkiksi sosiaalisista verkostoista (mm. työpaikan löytämisessä) 1970-luvulla kirjoittanut Mark Granovetter ei käyttänyt termiä sosiaalinen pääoma ja vastaavasti Pierre Bourdieulle sosiaalinen pääoman oli vain yksi kolmesta pääomalajista.

Colemanin (1988, myös 1987) teoreettinen lähtökohta oli hyvin samanlainen kuin muutamaa vuotta aiemmin julkaistussa Granovetterin (1985) artikkelissa, johon Coleman myös ahkerasti viittaa; nimittäin kritiikki sekä sosiologian ”ylisosiaalistettua” (Wrong 1961) että taloustieteen sosiaalisesta ympäristöstä riippumatonta ihmiskuvaa kohtaan. Coleman – kuten Granovetter – pyrki synteisiin ”upottamalla” rationaalisen toimijan sosiaalisten suhteiden rakenteeseen:

Tarkoitukseni on (...) tuoda taloustieteen rationaalinen toimija sosiaalisten systeemien analyysiin (...) redusoimatta sosiaalista organisaatiota yksilöihin. Sosiaalisen pääoman käsite on analyytinen välineeni tähän tarkoitukseen. (Coleman 1988, S97.)

Käsitteanalyysin lisäksi Colemanin vuonna 1988 julkaistussa artikkelissa osoitetaan empiirisesti – logistista regressioanalyysiä hyödyntäen – että perheen ja muun lähiyhteisön lapselle tarjoama sosiaalinen pääoma (pelkistäen: lapsen saama huomio) on käänteisessä yhteydessä siihen, että lapsi keskeyttää koulun.

Colemanin jälkeen seuraava virstanpylväs sosiaalisen pääoman historiassa ja teoriassa oli Robert Putnamin johtaman työryhmän *Italia-tutkimusten* pohjalta julkaistu kirja vuodelta 1993 (Putnam, Leonardi & Nanetti 1993). Maria Forsmanin (2005, 94–98) viiteindeksi-analysit osoittavat, että kirjan julkaisun jälkeen sosiaalisen pääoman käsitteen suosio kasvoi miltei eksponentiaalisesti.

4.1.2. Sosiaalisen pääoman teorian klassikot

Sosiaalisen pääoman keskeisten teorioiden esittely on jäsenelty kronologisesti. Tarkastelu alkaa Mark Granovetterin 1970-luvulla kehittämästä heikkojen ja vahvojen siteiden teoriasta (Granovetter 1973). Tässä yhteydessä käsitellään myös Granovetterin kymmenisen vuotta myöhemmin julkaistua kirjoitusta talouden ”sosiaalisesta uppoutuneisuudesta” (Granovetter 1985). Tämän jälkeen esitellään Pierre Bourdieun (1984; 1986) teoria sosiaalisesta pääomasta, jossa sosiaalinen pääoma konstruoidaan suhteessa taloudelliseen ja kulttuuriseen pääomaan ja liitetään yhteiskunnallisen vallan ja eriarvoisuuden kysymyksiin. Bourdieun jälkeen tarkastellaan vielä tarkemmin James Colemanin ajattelua (1987; 1988; 1990). Viimeisenä klassikkona esitellään ”sosiaalisen pääoman kruunuprinssi” (Fine 2001, 18), Robert Putnam, ja hänen kaksi tunnettua kontribuutiota sosiaalisen pääoman teoriaan (Putnam et al. 1993; Putnam 1995).

Yhdysvaltalaisista sosiologia **Mark Granovetteria** voidaan luonnehtia sosiaalisen pääoman *verkostoanalyttisen* teoriajuonteen perustajaksi (Ilmonen 2000, 17). Vuonna 1973 julkaistussa artikkelissaan *The Strength of Weak Ties* Granovetter pyrkii yhdistämään mikrotason suhteet (yksilön siteet toisiin yksilöihin) makrotason rakenteeseen (verkostosuhteiden muodostama sosiaalinen rakenne). Lähtökohtaisesti hän olettaa, että ihmisten välillä on sekä vahvoja että heikkoja siteitä. Vahvoilla siteillä Granovetter (emt., 1361) viittaa suhteisiin, joihin käytetään aikaa ja joihin liittyy kiintymystä ja vastavuoroisuutta. Heikot siteet vastaavasti viittaavat pinnallisimpiin suhteisiin ja niihin suhdeverkostoihin, joihin on linkittynyt vain välillisesti (vrt. kaverin

kaverit). Ihmisillä on luonnollisesti heikkoja siteitä huomattavasti enemmän kuin vahvoja siteitä, joiden määrä on yleensä korkeintaan joitakin kymmeniä (emt., 1375). Granovetterin omat empiiriset tutkimukset (Granovetter 1970) osoittavat, että esimerkiksi uuden työpaikan löytäminen tapahtuu useammin heikkoja kuin vahvoja siteitä hyödyntämällä.

Granovetter (1973) pohtii teoriaansa liittyen myös sosiologian peruskysymystä, niin sanottua integraatiokysymystä. Granovetterin (emt., 1376–1378) mukaan mitä enemmän paikallisyhteisön jäsenillä on heikkoja siteitä toisten paikallisyhteisöjen jäseniin, sitä tiiviimpi ja yksituumaisempi paikallisyhteisöjen muodostama kollektiivi on (esim. ponnistelemaan yhteisten päämäärien puolesta). Näin heikot siteet, joita usein pidetään syrjäytymistä generoivina, ovatkin paradoksaalisesti korvaamattomia yksilön mahdollisuuksien ja yhteisöön integroitumisen näkökulmasta. Ruokkimalla paikallista koheesiota vahvat siteet puolestaan johtavat helposti laajemman yhteisön lohkoutumiseen. Kuten Ruuskanen (2003, 72) toteaa, Granovetterin tekemä jaottelu heikkojen ja vahvojen siteiden välillä johtaa keskusteluun sosiaalisen pääoma kahtalaisesta luonteesta. Mikäli yhteiskunnassa on runsaasti pienryhmien sisäistä ”sitovaa sosiaalista pääoma” ja vähän ryhmiä ”yhdistävää sosiaalista pääomaa”, seurauksena on usein lohkoutunut yhteiskunta.

Toisessa klassikkoartikkelissaan *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* (1985) Mark Granovetter tarkastelee taloudellista toimintaa. Granovetter kritisoi voimakkaasti yhtäältä mikrotaloustieteen ”alisosiaalistettuja” että rakennesosiologian ”ylisosiaalistettuja” selitysmalleja. Molemmissa on hänen mukaansa lähtökohtana atomisoitu ihmiskuva. Kun taloustieteen malleissa ihmisten toimintaa ohjaa itsekkyyks (utilitaristiset motiivit), niin rakennesosiologian malleissa lähtökohtana ovat yhteiskunnallisen aseman determinoimat ajattelu- ja toimintamallit eikä nykyhetken (*ongoing*) sosiaalisille suhteille anneta juurikaan painoarvoa (emt., 485). Granovetterin mukaan suurin osa ihmisten käyttäytymisestä – niin taloudellisesta kuin muustakin – on uppoutunut henkilösuhteiden verkostoon (vrt. ystävyys- ja luottamussuhteet). Tästä seuraa se,

että yksilön toimintamotiivit tulevat parhaiten ymmärrettäväksi – ei rationaalisen valinnan, eikä yhteiskunnallisen aseman – vaan hänen verkostopositionsa ja -suhteiden analysoinnin avulla (emt., 506).

Ranskalaisen sosiologin **Pierre Bourdieu** (1930–2002) sosiiaalisen pääoman käsite on Portesin (1998, 3) mukaan teoreettisesti kaikkein jalostetuin. Bourdieu sivusi sosiaalista pääomaa jo vuonna 1979 ranskaksi julkaistussa ja vuonna 1984 englanniksi käännettyssä teoksessaan *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Siinä analysoidaan 1960- ja 70 -lukujen ranskalaista luokkayhteiskuntaa kulttuurisen, taloudellisen ja sosiiaalisen pääoman käsitteiden avulla (myös ”kenttä” ja ”habitus” ovat teoksessa vähintäänkin yhtä keskeisiä käsitteitä).

Tarkastelun lähtökohtana on pääomien kasautuva ja yhteiskuntarakennetta määrittävä luonne: ”elämä ei ole rulettia, peliä, jossa kaikilla on samanlaiset todennäköisyydet hävitä ja voittaa”, Bourdieu toteaa. Bourdieun mukaan sosiiaalisen maailman rakennetta ja toimintaa ei ole mahdollista ymmärtää ottamatta huomioon pääomia ja niiden luonnetta. (Bourdieu 1984; Bourdieu 1986, 241–242.)

Mitä pääomat sitten tarkalleen ottaen ovat? *Taloudellinen pääoma* on Bourdieun mukaan joko rahaa tai välittömästi rahaksi muutettava omaisuutta – sosiologisemmin ilmaistuna taloudellista valtaa ja riippumattomuutta. *Kulttuurinen pääoma* voi olla henkistä, fyysistä tai materiaalista; esimerkkeinä koulutus, muotimaut ja taide-esineet.¹ *Sosiaalinen pääoma* puolestaan viittaa sosiaaliin yhteyksiin. (Bourdieu 1986, 243–248.) Bourdieu määrittelee sosiiaalisen pääoman tarkemmin seuraavasti:

Sosiaalinen pääoma on olemassa olevien tai mahdollisten resurssien kokonaisuus, joka liittyy enemmän tai vähemmän institutionalisointuneiden tuttavuus- ja arvostussuhteiden omaamiseen – tai toisin sanoen ryhmäjäsenyyteen; että kuuluu ryhmään, joka tarjoaa jäsenilleen yhteisesti omistettua pääomaa, ”suosituksia”, jotka oikeuttavat luottoon sanan monissa merkityksissä. Suhteet saattavat olla olemassa vain käytännön tasolla; materiaalisessa ja symbolisessa vaihdossa, jotka

1. Portesin (1998, 5) mukaan kulttuurisen pääoman voi tietyin varauksin rinnastaa inhimilliseen pääoman (*human capital*) käsitteeseen.

ylläpitävät näitä suhteita. Ne voivat olla myös institutionalisoituneet ja taatut yhteisen nimen kautta (perheen nimen, luokan tai koulupöytärukan, puolueen jne.) ja niiden institutionalisoituneiden tapojen tai lakien kautta, jotka ovat suunniteltu samanaikaisesti muokkaamaan ja viestittämään niistä ihmisistä, jotka kuuluvat niiden vaikutuspiiriin. (Bourdieu 1986, 248–249.)

Bourdieu (emt., 249–250, 253) mukaan yksittäisen toimijan sosiaalisen pääoman määrä riippuu paitsi verkoston koosta, jonka hän voi mobilisoida, myös taloudellisen ja kulttuurisen pääoman määrästä. Sosiaalista pääomaa uusinnetaan jatkuvasti sosiaalisen vaihdon, esimerkiksi lahjojen, luoton tai tunnustusten antamisen kautta. Bourdieu huomauttaa, että sosiaalisuus vaatii paljon aikaa ja energiaa, mihin kaikilla ei ole varaa. Näin ollen taloudellinen pääoma on yhteydessä sosiaaliseen pääomaan, kuten se on myös kulttuuriseen pääomaan (esim. opiskelumahdollisuudet). Vaikutusmekanismi kulkee myös toiseen suuntaan, tosin sanoen sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman avulla on mahdollista kasvattaa taloudellista pääomaa. Bourdieu kritisoi mikrotaloustieteen ihmiskuvaa toteamalla, että sosiaalisen pääoman ylläpito, ”sosiaalisuus”, on ahtaasta taloudellisesta näkökulmasta tuhlamista, mutta sosiaalisen vaihdon logiikan mukaan se on investointi, joka usein tuo ennen pitkää myös taloudellisia hyötyjä.

Bourdieuun tavoin yhdysvaltalainen sosiologi **James S. Coleman** (1926–1995) – kuten todettua – tarkastelee sosiaalista pääomaa funktionaalisesti. Sosiaalinen pääoma siis edistää yksilöiden tai yhteisöjen päämäärien saavuttamista. Colemanin (1988, S98) mukaan sosiaalinen pääoma eroaa muista pääomista, koska se ”majailee” sosiaalisessa rakenteessa eli se ei ole yksilöissä itsessään, kuten inhimillinen pääoma, eikä tuotannon välineissä, kuten fyysinen pääoma.

Coleman (emt., S119) identifioi sosiaalisen pääoman muotoina sosiaalisessa ympäristössä vallitsevaan luottamukseen perustuvat *velvoitteet ja odotukset*, sosiaalisen rakenteen *informaatiovirrat* (*information-flow capability*) sekä sosiaaliset *normit* ja niiden tehokkuutta ylläpitävät sanktiot (ks. myös Coleman 1990, 310–311). Myöhemmin Coleman (1990, 311) lisäsi neljänneksi sosiaalisen pääoman kompo-

mentiksi *auktoriteettisuhteet*. Tällä hän viittaa siihen, että jos toimijoilla on yhtenevät intressit, on kokonaisuuden kannalta hyödyllistä keskittää valtaa, jolloin vapaamatkustaminen vaikeutuu.

Colemanin (1988) mukaan sosiaalinen pääoma muistuttaa julkishyödykettä, mistä aiheutuu eräs perustavanlaatuisen ongelma. Toimija tai toimijat, jotka toiminnallaan synnyttävät sosiaalista pääomaa esimerkiksi osallistumalla aktiivisesti koulujen vanhempaintoimintaan saavat itse vain pienen osan sosiaalisen pääoman mukanaan tuomista hyödyistä (ts. saman verran kuin ne yhteisön jäsenet, jotka eivät osallistu vanhempaintoimintaan). Tämän ja myös sen vuoksi, että sosiaalista pääomaa syntyy pääasiassa muiden toimintojen sivutuotteena, ihmisillä on Colemanin mukaan taipumus ali-investoida sosiaaliseen pääomaan eli suosia yksityishyödykkeisiin kohdistuvia investointeja sosiaalisen pääoman kustannuksella. (emt., S117–S119.)

Normit ovat keskeisessä osassa Colemanin teoriassa. Coleman määrittelee normit toimintaan kohdistuviksi odotuksiksi, jotka määrittävät mikä toiminta on suotavaa ja mikä ei. Normien noudattamista säätelevät sanktiot eli palkkiot ja rangaistukset. Sanktiot voivat ulkoisia (esim. ihailu ja paheksunta) ja/tai sisäisiä (vrt. huono omatunto). Jälkimmäinen edellyttää sitä, että normi on sisäistetty esimerkiksi kasvatuksen tai jonkin muun sosialisaatiomekanismin kautta (Coleman 1987, 135–136; Coleman 1988, S105).

Colemanin (1987, 140) mukaan normit syntyvät, kun yksilön toiminta vaikuttaa muiden ihmisten elämään. Coleman (emt., 155–156) kritisoi sekä rationaalisen valinnan teoriaa että vaihtoteorioita (esim. Homans 1958) juuri siitä syystä, että ne eivät ne ota huomioon sitä, että toiminnan ulkoiset seuraukset synnyttävät normeja.

Monissa yhteisöissä, joissa yksilöiden toiminnasta aiheutuu negatiivisia ulkoisia seurauksia, ei kuitenkaan synny toimintaa rajoittavia normeja. Tämä johtuu verkostorakenteen avoimuudesta. Colemanin mukaan sosiaalisen pääoman kehittymiselle suotuisa sosiaalisten verkostojen rakenne on sellainen, jossa verkoston kaikki jäsenet ovat vahvoihin siteihin kytköksissä toisiinsa (*network closure*). Tiiviin yhteisön etu tulee siitä, että se mahdollistaa tehokkaat sanktiot ja tätä kautta kollektiivista toimintaa suosivien normien ja luottamuksen

synnyn. Avoimen rakenteen ongelmana on se, ettei maine – olkoon se sitten hyvä tai huono – leviä yhtä tehokkaasti. (Coleman 1988, S105–S108.)

Colemanin (1987, 156) mukaan normit lisäävät yhteisön hyvinvointia kokonaisuudessaan, koska ne rajoittavat yksilöiden muiden kustannuksella tapahtuvaa oman edun tavoittelua. Yhteisön sosiaalisen pääoman näkökulmasta keskeinen normi on juuri itsekkyyden vastainen normi, eräänlainen solidaarisuusnormi, joka ruokkii kollektiivista toimintaorientaatiota (vrt. Coleman 1988, S104, S116; Coleman 1990, 311). Coleman (1988, S105) kuitenkin toteaa, että koska normit suosivat tietynlaista käyttäytymistä, ne samalla rajoittavat toisentyypistä. Lisäksi normit voivat olla yhteisön näkökulmasta myös haitallisia (esimerkiksi vahva yhteisöllisyys saattaa heikentää innovatiivisuutta). Näin siis colemanilainenkin sosiaalinen pääoma voi olla yhtä lailla ”negatiivista” kuin ”positiivista”, vaikka Colemanin esimerkeissä ja analyyseissä yleensä korostuu sosiaalisen pääoman toimintaa edistävä luonne.

Vaikka Coleman käsittelee velvoitteita ja odotuksia normeista erillisenä sosiaalisen pääoman komponenttina, niin velvoitteet ja odotukset kuitenkin liittyvät hyvin läheisesti universaalinkin pidettyyn *vastavuoroisuuden normiin* (Gouldner 1960). Coleman (1990, 306) käyttää termiä *credit slips* kuvatessaan vastavuoroisuuden dynamiikkaa: jos A tekee palveluksen B:lle ja luottaa siihen, että B vastaa siihen tullevaisuudessa, synnyttää se *velvoitteen B:lle olla luottamuksen arvoinen* eli kokemuksen siitä, että hän on palveluksen velkaa. Jos henkilöllä on ympärillään monia, jotka kokevat velvoitteita häntä kohtaan, on hänellä paljon sosiaalista pääomaa. Coleman (1990, 310) toteaa, että velvoitteiden luominen palveluja tekemällä on eräänlaista vakuutuspolitiikkaa, jossa vakuutusmaksut maksetaan halvalla valuutalla ja korvaukset peritään arvokkaalla valuutalla. Yhtenä esimerkkinä tästä on politiikasta tuttu lehmänkauppojen teko: ”Voin tukea sinua tässä (sinulle tärkeässä, mutta itselleni merkityksettömässä asiassa), jos sinä vastavuoroisesti tuet minua tässä (itselleni tärkeässä) asiassa”. Sosiaalinen pääoma siis liittyy olennaisesti myös vallankäyttöön.

Puhuttaessa sosiaalisesta pääomasta on vaikea sivuuttaa yhdysvaltalaista politiikan tutkijaa **Robert D. Putnamia**, jonka työryhmän Italia-tutkimus teki sosiaalisesta pääomasta – näin kai voi sanoa – muotikäsitteen. Tutkimuksen (Putnam et al. 1993) mukaan Pohjois- ja Etelä-Italian välillä vallitsevat suuret taloudelliset erot ja eroavuudet demokratian toimivuudessa selittyvät alueiden sosiaalisen pääoman luonteen historiallisesti kehittyneenä erilaisuudella.

Putnam ja kumppanit (1993, 167) määrittelevät sosiaalisen pääoman sosiaalisen organisaation ominaisuuksiksi, kuten luottamukseksi, normeiksi ja verkostoiksi, jotka lisäävät yhteiskunnan tehokkuutta edesauttamalla yhteistoimintaa. Pohjois-Italiassa on Putnamin mukaan paljon ryhmiä yhdistävää sosiaalista pääomaa – erityisesti ns. yleistyntä luottamusta – jonka vuoksi yhteiskunta kokonaisuudessaan toimii paremmin, kun taas Etelä-Italiassa sosiaalinen pääoma on perhepiiriin rajoittunutta, toisin sanoen perhepiirin ulkopuolisiin ihmisiin ja instituutioihin suhtaudutaan epäluuloisesti.

Kuten Putnam ja kumppanit (1993, 170–171) toteavat, niin jonkin asteista yhteistyötä vaaditaan lähes kaikessa yhteiskunnallisessa toiminnassa. Esimerkiksi poliittisten puolueiden, pienyrittäjien sekä työläisten ja työnantajien on pakostakin tehtävä jollakin tasolla yhteistyötä keskenään. Mihin blokkien välinen yhteistyö voi sitten perustua? Putnamin mukaan vaihtoehtoja on käytännöllisesti katsoen kolme: (1) kolmannen osapuolen pakkovalta (hobbesilainen ratkaisu), (2) juridisesti sitovat sopimukset ja (3) luottamus. Mikä mekanismi sitten on tehokkain modernissa yhteiskunnassa? Putnam ja kumppanit toteavat, että kirjallisten sopimusten teko ja valvonta tulevat usein kalliiksi tai ovat peräti mahdottomia toteuttaa ja kolmannen osapuolen pakkovalta on monestakin syystä epäkäytännöllistä. Luottamus sen sijaan helpottaa yhteistyötä kustannustehokkaasti.

Entä mihin luottamus perustuu? Tiiviissä yhteisöissä luottamus perustuu tuttuuteen. Monimutkaisemmissa yhteisöissä vastavuoroisuuden normit ja verkostot muodostavat perustan luottamuksen synnylle. Putnam ja kumppanit korostavat, että sosiaaliset verkostot tekevät luottamuksesta *transitiivisen*: luotan sinuun, koska luotan häneen, joka sanoo luottavansa sinuun. Vastavuoroisuutta on hei-

dän mukaansa kahta lajia: tasapainoista (*balanced*) ja yleistynyttä (*generalized*). Ensiksi mainittu viittaa samanaikaiseen samanarvoisten asioiden vaihtoon, jälkimmäinen aikaviiveellä tapahtuvaan vaihtoon, joka perustuu luottamukseen, että nyt annettu tullaan maksamaan takaisin tulevaisuudessa. Yleistynyt vastavuoroisuus on Putnamin ja kumppaneiden mukaan keskeinen sosiaalisen pääoman komponentti. Yleistyneen vastavuoroisuuden normi edellyttää usein tiivistä sosiaalisen vaihdon verkostoa. (Emt., 169, 171, 174.)

Putnamin ja kumppaneiden mukaan ihmisten väliset horisontaaliset verkostot ovat sosiaalisen pääoman generoitumisen kannalta vertikaalisia verkostoja tärkeämpiä. He korostavat ”toisen asteen yhteisöjen” (*secondary associations*) ja kansalaisverkostojen (*networks of civic engagement*), kuten naapurustoyhdistysten ja urheiluseurojen merkitystä. Mitä tiiviimpiä tällaiset verkostot yhteisössä ovat, sitä todennäköisemmin ihmiset ovat kykeneväisiä toimimaan yhteisen hyväksi. Näin siksi, koska tiiviit kansalaisverkostot lisäävät pettämisestä aiheutuvia kustannuksia (vrt. epäluotettavan maine), ylläpitävät vakaita vastavuoroisuuden normeja, edesauttavat kommunikointia ja tiedonkulkua sekä ilmentävät mennyttä toimivaa yhteistyötä luoden näin mallin ja uskoa myös tulevaan yhteistyöhön. Vertikaaliset verkostot eivät pysty ylläpitämään luottamusta ja yhteistyötä samalla tavoin, koska vertikaalisesti välittynyt tieto on usein epäluotettavampaa ja koska vastavuoroisuuden normeja tukevien alhaalta ylöspäin suuntautuvien sanktiomekanismien ylläpito on vertikaalisesti organisoituneissa suhteissa vaikeaa tai jopa mahdotonta. (emt., 173–174.)

Toinen kuuluisa Putnamin sosiaalista pääomaa käsittelevä teos on *Bowling Alone* (2000) (Putnam julkaisi samannimisen artikkelin jo vuonna 1995). Tutkimus jatkaa Alexis de Tocquevillen aloittamaa keskustelutraditiota amerikkalaisesta yhteisöelämästä. On paradoksaalista, että siinä missä ranskalainen de Tocqueville 1800-luvun alkupuolella nosti amerikkalaisten tiiviin yhteisöllisyyden esimerkiksi Euroopalle, on Putnam lähes kaksisataa vuotta myöhemmin huolissaan amerikkalaisten yhteisöllisyyden rapautumisesta – tietyn varauksin kai voisi sanoa sen eurooppalaistumisesta.

Teos lähtee liikkeelle havainnosta, jonka mukaan amerikkalaiset, jotka ennen harrastivat suosikkilajiaan keilaamista yhdessä ja osallistuivat aktiivisesti seuratoimintaan, keilaavat nykyään yhä useammin yksin. Putnamin (emt., 259–260) mielestä tämä kertoo sosiaalisen pääoman rapautumisesta ja yksilöllisten elämäntyylien yleistymisestä laajemminkin, sillä samalla tavoin osallistuminen yhdistysten ja kirkon toimintaan on vähentynyt, kyläilyyn käytetään entistä vähemmän aikaa, politiikka ei kiinnosta ja urheiluseuratoiminta on hiipunut. Putnamin (emt., 264–283.) mukaan yhteisöelämän hiipumisen taustalta löytyy useita tekijöitä. Raha ja uralla eteneminen näyttäisivät tulleen keskeisiksi arvoiksi ihmisten elämässä. Lisäksi laajalle levittäytyneet esikaupunkialueet pakottavat ihmiset kuluttamaan työmatkoihin ja muuhun asioimiseen niin paljon aikaa, ettei vapaa-aikaa juuri jää. Ihmiset eivät toisaalta ole enää samalla tavoin kiinnostuneitakaan osallistumaan kansalaistoimintaan kuin aiemmat sukupolvet. Yhtenä syynä sosiaalisen pääoman rapautumiseen Putnam mainitsee myös television tuijottamisen.

4.1.3. Sosiaalinen pääoma suomalaisessa tutkimuksessa

Forsmanin (2005, 136–137) mukaan ensimmäiset suomalaiset sosiaalista pääomaa käsittelevät julkaisut ilmestyivät vuosina 1997–1999. Sosiaaliseen pääomaan liittyviä aiheita toki oli tutkittu jo tätä ennenkin. Esimerkiksi Raimo Blom tutki vuonna 1970 ilmestyneessä väitöskirjassaan suomalaisten luottamusta oikeuslaitokseen. Martti Siisiäinen oli puolestaan tutkinut 1980-luvulla (esim. Siisiäinen 1988) ”järjestöllisen pääoman” sosiaalista merkitystä yhteiskunnalle ja yksilölle.

Sosiaalisen pääoman termi tuli tieteelliseen keskusteluun kuitenkin vasta vuonna 1997, kun Reino Hjerpe julkaisi Tilastokeskuksen julkaisemassa Hyvinvointikatsaus-lehdessä artikkelin *Sosiaalinen pääoma tutkimisen arvoinen käsite*. Pian tämän jälkeen pidettiin seminaari (ks. Kajanoja & Simpura 1998), johon osallistui sosiaali- ja talouspolitiikan tutkijoiden lisäksi poliitikkoja ja sosiaali- ja terveyshallinnon

johtavia virkamiehiä. Yliopistososiologiaan sosiaalinen pääoma tuli pian tämän jälkeen (esim. Ilmonen 2000).

Internet-hakukoneet paljastavat, että vuosituhannen vaihteen jälkeen sosiaalisen pääoman teemasta on ilmestynyt Suomessa(kin) valtavasti tutkimuksia ja erilaisia selvityksiä sekä useita väitöskirjoja. Esimerkiksi Petri Ruuskanen (2003) väitteli luottamuksen merkityksestä verkostotaloudessa, Vilma Luoma-aho (2005) sosiaalisesta pääomasta liittyen julkisen sektorin organisaatioiden keskinäisiin suhteisiin ja Sanna Sanaksenaho (2006) yhteiskunnallisista jaoista 2000-luvun Suomessa Bourdieun pääomateoriaa hyödyntäen. Edellä kuvatuista väitöskirjoista ensimmäinen ja kolmas lukeutuvat sosiologian ja keskimäinen yhteisöviestinnän alaan. Sosiaalista pääomaa on kuitenkin tutkittu myös monilla muilla tieteenaloilla, kuten sosiaalipolitiikassa, kansanterveystieteessä, sosiaalipsykologiassa, psykologiassa, valtio-opissa, käytännöllisessä filosofiassa sekä kauppa- ja hallintotieteissä.

Laajempaa julkisuutta saaneista sosiaalisen pääoman tutkimuksista mainittakoon Markku T. Hyypän Juhani Mäen kanssa tekemät tutkimukset suomenruotsalaisten terveysihmeestä (esim. Hyypä 2002) ja Lea Pulkkisen (2002) tutkimus lasten ja nuorten sosiaalisesta pääomasta. Hyypän ja Mäen mukaan suomenruotsalaisten suomenkielistä väestöä paremman terveyden taustalla on sosiaalinen pääoma: aktiivinen vapaa-ajan yhdistystoiminta, tiiviit ystävyysverkotot, seurakuntaharrastus ja muu aktiivinen harrastustoiminta, jotka pienentävät suomenruotsalaisen yhteisön jäsenten syrjäytymisriskiä. Pulkkisen (2002) tutkimuksessa keskeistä on lasten ja nuorten sosiaalisen pääoman jakaminen saatuun ja rakennettuun sosiaaliseen pääomaan. Pulkkisen mukaan rakennettu sosiaalinen pääoma – esimerkiksi luottamukselliset ihmissuhteet – pohjautuu nuoren kasvatusyhteisöltään, kodista ja koulusta, saamaan sosiaaliseen alkupääomaan. Pulkkinen peräänkuuluttaa koulutyön organisoimista siten, että se tähtäisi erityisesti oppilaiden sosiaaliseen kehitykseen.

Forsmanin (2005, 136–138) analyysit osoittavat, että sosiaalisen pääoman käsitteen todellinen läpimurto tapahtui Suomessa uuden vuosituhannen ensimmäisinä vuosina Jouko Kajanojan ja Jussi Sim-

puran ideoiman Suomen Akatemian laajan SoCa-tutkimusohjelman myötä. Tutkimusohjelmaan kuului noin 30 hanketta, joista reilu kolmannes käsitteli tavalla tai toisella työelämän kysymyksiä.

4.2. Organisaation sosiaalinen pääoma

Organisaatiotutkimuksessa ja työn sosiologiassa sosiaalista pääomaa on käsitelty tarkasteltaessa sekä organisaatioiden välisiä että sisäisiä suhteita (Lane & Bachman 1998) sekä hieman tästä irrallaan, kun on tutkittu työntekijöiden menestymistä työmarkkinoilla ja organisaatioissa (vrt. Granovetter 1973; Burt 1992). Sosiaalisen pääoman on todettu olevan yhteydessä muun muassa urakehitykseen, työpaikan löytämiseen, innovatiivisuuteen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja yrittäjähenkisyyteen (Adler & Kwon 2002, 17).

Organisaation toimintaan vaikuttavat yhtä lailla sen suhteet toisiin organisaatioihin kuin sen sisäiset sosiaaliset suhteet (Adler & Kwon 2002, 21). Kun kiinnostuksen kohteena ovat organisaatioiden väliset suhteet, voidaan tarkastella esimerkiksi luottamuksen roolia ”isäntäyrityksen” ja alihankkijan välisessä liiketoimintasuhteessa (esim. Ruuskanen 2003) tai vaikkapa tarkasteltaessa jonkin alueellisen toimialaklusterin toimijoiden välistä verkostoitumista, tiedonkulkua ja luottamusta (esim. Arto Kankaanpään tekeillä oleva väitöstutkimus Turun bioteknologiaklusterista, ”Biolaaksosta”). Vaikka on selvää, että organisaatioiden väliset suhteet vaikuttavat organisaation sisäisiin suhteisiin muun muassa eri organisaatioiden palveluksessa toimivien saman alan asiantuntijoiden muodostamien sosiaalisten verkostojen kautta, on tämän tutkimuksen fokus rajattu organisaation sisäisiin suhteisiin.

Paul Adler ja Seok-Woo Kwon (2002, 22–23) määrittelevät sosiaalisen pääoman yksilöiden ja ryhmien käytössä olevaksi hyväntahtoisuudeksi, jonka keskeisenä lähteenä on luottamus. Sosiaalisella pääomalla on heidän mukaansa ainakin kolmenlaisia hyötyjä. Ensinnäkin se tuo informaatiohyötyjä: se takaa pääsyn laajempiin informaatiovaran-

toihin sekä parantaa informaation laatua, relevanssia ja saatavuutta. Toiseksi sosiaalinen pääoma tuo vaikutus- ja kontrollivaltaa (vrt. Burt 1992). Kolmas hyöty on solidaarisuus: vahvat sosiaaliset normit ja uskomukset edesauttavat lainkuuliaista toimintaa ja vähentävät formaalin kontrollin tarvetta. Lisäksi solidaarisuus sitouttaa yhteisiin päämääriin ja synnyttää niin sanottua organisaatiokansalaisen käyttäytymistä (*organizational citizenship behavior*), jolla viitataan siihen, että työntekijä tahtoo tehdä enemmän organisaation hyväksi kuin mitä häneltä muodollisesti edellytetään. Sosiaalisen pääoman arvo riippuu usein kontekstuaalisista tekijöistä, kuten päämäärästä ja vaihtoehtoisten resurssien saatavuudesta (Adler & Kwon 2002, 28–31.). Synnyttääkseen organisaatioon sosiaalista pääomaa johtajien tulisi Adlerin ja Kwonin (emt., 35–36) mukaan tukea horisontaalista vuorovaikutusta, kiinnittää huomio yhtä lailla sitovaan (*bonding*) kuin ”siltoja ylittävään” (*bridging*) sosiaaliseen pääomaan sekä paikantaa ne suhteet, jotka ovat relevantteja kulloisenkin tehtävän kannalta.

Nahapietin ja Ghoshalin (1998) mukaan organisaation – erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden – kilpailuetu muodostuu sen kyvystä hallita sisäisiä, erityisesti tiedon luomiseen ja jakamiseen liittyviä prosesseja. Nahapiet ja Ghoshal väittävät, että sosiaalinen pääoma tukee organisaation intellektuaalisen pääoman² kehittymistä ja on siten erittäin keskeinen tekijä organisaation menestymisen kannalta. Väite on saanut myös empiiristä vahvistusta: Tsai ja Ghoshal (1998) ovat osoittaneet, että sosiaalinen pääoma (erityisesti luottamus) on yhteydessä organisaatioiden väliseen resurssien vaihtoon, joka puolestaan on yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen.

Tässä tutkimuksessa konstruoitu organisaation sosiaalisen pääoman teoria perustuu Nahapietin ja Ghoshalin (1998) malliin, jossa sosiaalinen pääoma on jaettu kolmeen ulottuvuuteen: (1) *rakenteelliseen*, (2) *kognitiiviseen* ja (3) *subde-ulottuvuuteen*. Yleisellä tasolla Nahapiet ja Ghoshal (1998, 243–245) määrittelevät sosiaalisen pääoman sosiaalisten suhteiden verkostoon uppoutuneiden aktuaalis-

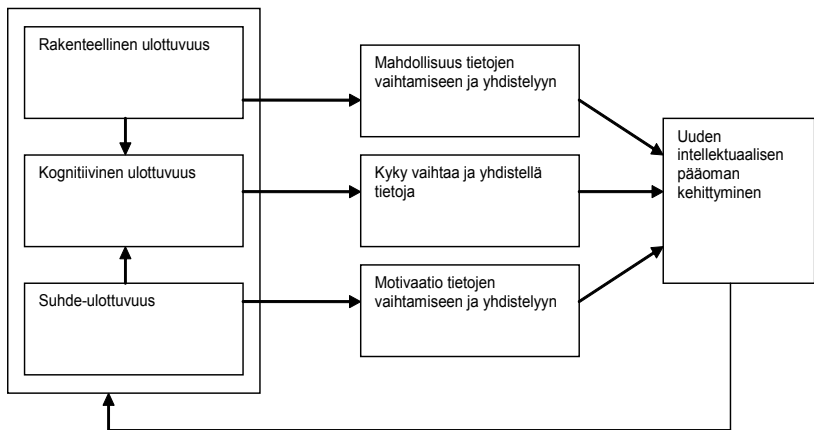
2. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 245–247) määrittelevät intellektuaalisen pääoman ensisijaisesti *jaetuksi* (sosiaaliseksi) tiedoksi ja tietämiseksi, joka pitää sisällään sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon (vrt. Spender 1996). Jaettu hiljainen tieto ilmenee usein arjen vuorovaikutuksessa ja rutiineissa.

ten ja potentiaalisten resurssien summaksi, joka edistää päämäärien saavuttamista (vrt. Bourdieu 1986; Coleman 1988). Nahapiet ja Ghoshal tosin mainitsevat, että sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä seurauksia. Esimerkiksi vahvat normit ja voimakas identifioituminen ryhmään saattavat rajoittaa organisaation avoimuutta ja refleksiivisyyttä siinä määrin, että vahvan sisäisen suorituskyvyn mukanaan tuomat edut eivät riitä kompensoimaan menetystä, jolloin siis sosiaalisen pääoman haitat ovat suuremmat kuin sen hyödyt (aiheesta tarkemmin luvussa 4.5.1).

Nahapietin ja Ghoshalin (1998) teoriassa sosiaalisen pääoman rakenteellinen ulottuvuus (*structural dimension*) viittaa toimijoiden välisten yhteyksien kokonaisuuteen – siihen, kuka saavuttaa kenet ja miten (vrt. Burt 1992). Relevantteja mittareita ovat esimerkiksi verkoston tiheys, muoto ja hierarkkisuus. Suhde-ulottuvuus (*relational dimension*) puolestaan viittaa sosiaalisten suhteiden laadulliseen puoleen, erityisesti luottamukseen. Suhde-ulottuvuuteen sisällytetään kuitenkin myös normit, velvoitteet ja identifikaatio. Kognitiivinen ulottuvuus (*cognitive dimension*) on uusi ja mielenkiintoinen avaus sosiaalisen pääoman käsitteellistämässä. Nahapiet ja Ghoshal viittaavat sillä Aaron Cicourelia (1973) mukaillen jaettuihin representaatioihin, tulkintoihin ja merkitysjärjestelmiin osapuolten välillä. Yhteinen kieli ja koodisto sekä yhteiset tarinat ovat heidän mukaansa erityisen merkityksellisiä niissä vuorovaikutusprosesseissa, joiden seurauksena syntyy intellektuaalista pääomaa. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 244.) Myös jaettu ymmärrys organisaation tavoitteista ja yhteiset arvot voidaan sisällyttää sosiaalisen pääoman kognitiiviseen ulottuvuuteen (Tsai & Ghoshal 1998, 465–466).

Mitkä tekijät sitten synnyttävät sosiaalista pääomaa? Nahapietin ja Ghoshalin mukaan sosiaalisen pääoman kehittymiseen vaikuttavat voimakkaasti samat tekijät, jotka yleensäkin vaikuttavat sosiaalisten suhteiden muodostumiseen. Näitä ovat aika, vuorovaikutus, keskinäisriippuvuus ja ryhmän kiinteys (*closure*). Aika on oleellinen tekijä, koska kaikki sosiaalisen pääoman ulottuvuudet riippuvat sosiaalisten suhteiden vakaudesta ja jatkuvuudesta; esimerkiksi luottamusta ja yhteistyötä edistävien normien muodostuminen vaatii aikaa (vrt.

iteratiiviset vangin dilemma pelit, esim. Axelrod 1984). Myös vuorovaikutus on tärkeää. Kuten Walter Powell (1996) huomauttaa, perinteinen, normeihin nojaava luottamuksen käsitteellistäminen on vajavainen, koska se jättää huomiotta sen kuinka luottamusta tuetaan ja ylläpidetään jatkuvalla vuorovaikutuksella. Jatkuva vuorovaikutus toisaalta edellyttää sitä tukevia instituutioita. Keskinäisriippuvuus synnyttää sosiaalista pääomaa muun muassa sitä kautta, että velvoitteiden noudattamisen merkitys korostuu, jos sosiaalista tukea ei ole mahdollista hakea muualta. Ryhmän kiinteys liittyy osin edelliseen. Colemanhan (1988) esimerkiksi osoitti, että suljettu verkosto tukee vastavuoroisuutta ja edistää luottamuksen kehittymistä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 256–258.)



Kuvio 4.1. Organisaation sosiaalinen pääoma ja intellektuaalisen pääoman kehittyminen. (Mukaelma Nahapietin ja Ghoshalin [1998] mallista.)

Päämekanismi, jonka tuloksena intellektuaalista pääomaa eli jaettua tietämystä syntyy, on tietojen vaihto ja yhdistely. Jotta tietojen vaihtaminen olisi mahdollista, edellyttää se paitsi sitä, että ylipäänsä on olemassa reaalin mahdollisuus vaihtaa tietoja jonkun kanssa, myös motivaatiota ja kykyä tietojen vaihtoon (Nahapiet & Ghoshal 1998, 248–249). Nahapiet ja Ghoshal (emt., 250–251) väittävät, että sosiaalinen pääoma edistää intellektuaalisen pääoman kehittymistä vaikuttamalla tiedonjakamisen mahdollistaviin tekijöihin, siis välillisesti. He esittävät prosessista monimutkaisen mallin, joka esitetään yksinkertaistettuna Kuviossa 4.1. Lisäksi alkuperäiseen kuvioon on lisätty nuolet, jotka kuvaavat Tsain ja Ghoshalin (1998, 466) empiiristä havaintoa, jonka mukaan sosiaalisen pääoman rakenteellinen ja kognitiivinen dimensio ovat yhteydessä sosiaalisen pääoman suhdelluottuvuuteen, mutta eivät kuitenkaan korreloi keskenään tilastollisesti merkitsevästi.

Rakenteellinen ulottuvuus kuvaa siis sitä, miten tietojen vaihtoa ja yhdistelyä organisaatiossa voidaan potentiaalisesti harjoittaa. Se, että tuntee/tietää jonkun, ei luonnollisestikaan vielä takaa vaihtosuhteen muodostumista: tarvitaan myös kykyä kommunikoida – yhteistä kieltä ja koodistoa. Tämän lisäksi tiedon jakamiseen tarvitaan motivaatiota, jota luottamus ja jonkinlainen tunneside osapuolten välillä edistää. Jotta A jakaisi tietoa B:lle, edellyttää se toisin sanoen vähintään sitä, että A voi luottaa siihen, ettei B käytä A:n antamia tietoja A:n etujen vastaisesti. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 251–255.)

Nahapietin ja Ghoshalin (emt., 259) mukaan intellektuaalinen ja sosiaalinen pääoma ruokkivat toinen toistaan. He perustavat argumenttinsa Peter Bergerin ja Thomas Luckmannin (1994) teoriaan, jonka mukaan jaettu tietämys luo pohjan sosiaaliselle järjestykselle ja vuorovaikutukselle (vrt. myös Pirttilä 2006, 117). Samalla tavoin – vaikkei Kuviossa 4.1 Tsain ja Ghoshalin (1998) empiiriselle tutkimukselle uskollisesti näin oletetakaan – voi sosiaalisen pääoman kognitiivinen ulottuvuus olla yhtä lailla luottamuksen syy kuin seurauskin. Myös rakenneulottuvuuden ja kognitiivisen dimension välillä voi teoreettisesti olettaa olevan kaksisuuntaisen vaikutussuhteen (näistä tarkemmin, ks. luku 4.4).

Carrie Leanan ja Harry van Burenin (1999) teoria organisaation sosiaalisesta pääomasta ja sen kehittymisestä on myös tärkeä tämän tutkimuksen kannalta. Organisaation sosiaalisella pääomalla he viittaavat organisaation jäsenten välisten sosiaalisten suhteiden ominaisuuksiin, jotka edistävät yhteistoimintaa ja päämäärien saavuttamista. Lähtökohtana on colemanilainen (Coleman 1988) näkemys, jonka mukaan sosiaalinen pääoma ei ole yksilön halussa oleva yksityishyödyke, vaan ”yhteisön attribuutti”, joka muistuttaa enemmän julkishyödykettä. Leanan ja van Burenin mukaan sosiaalinen pääoma on myös enemmän kuin yksilöiden sosiaalisten kytkösten summa. (Leanan & van Buren 1999, 538–541.) Sosiaalinen pääoma on siis sosiaalinen fakta eli ulkoinen objekti yksilöihin nähden (vrt. Durkheimin sosiologian metodisäännöt).

Leana ja van Buren (1999) jakavat teoriassaan sosiaalisen pääoman kahteen komponenttiin: (1) yhteisöllisyyteen (*associability*) ja (2) luottamukseen. Ensimmäinen tarkoittaa organisaation jäsenten halukkuutta ja kykyä priorisoida yhteisön tavoitteita omien henkilökohtaisten tavoitteiden edelle. Se on paitsi kollektivismin tunnetta myös kykyä kommunikoida muiden kanssa. Ryhmäilmiöt, kuten *sosiaalinen laiskottelu* ja *vapaamatkustaminen* johtuvat Leanan ja van Burenin mukaan usein siitä, että ryhmän jäsenet ovat kyvyttömiä juurruttamaan yhteisöön normeja, jotka ehkäisisivät yhteisön kannalta epäsuotuisaa toimintaa. (Leana & van Buren 1999, 541–542.) Luottamus on sekä onnistuneen kollektiivisen toiminnan edellytys että sen seuraus. Leana ja van Buren (1999) näkevät luottamuksen rakentumisen positiivisena kehänä: jo pienikin yhteistyö edellyttää alkaakseen jonkinlaista luottamusta toimijoiden välillä; jos ja kun yhteistyö on ollut menestyksekkästä, synnyttää se vahvempaa luottamusta, joka taas mahdollistaa sen, että jatkossa yhteistyötä tehdään yhä vaativammissa asioissa.

Leanan ja van Burenin (1999) mukaan organisaation henkilöstöpolitiikka vaikuttaa ratkaisevasti sosiaalisen pääoman kehittymiseen. Henkilöstöpolitiikan käytänteillä (*employment practices*) he viittaavat muun muassa työsuhteiden luonteeseen (esim. määräaikainen vs. vakituinen), palkitsemispolitiikkaan ja työn organisointiin. Lähtökoh-

tana on, että sosiaalinen pääoma vaatii aina aikaa kehittyäkseen (vrt. Sennett 1998, 24; Mattila 2006, 91). Leana ja van Buren esittävätkin, että vakaat työsuhteet, vastavuoroisuutta tukevat normit ja organisaatiokulttuuri sekä byrokratia ja selvät roolit synnyttävät sosiaalista pääomaa. Vastaavasti esimerkiksi ulkoistaminen ja määräaikaisen henkilöstön systemaattinen käyttö ehkäisevät sosiaalisen pääoman kehittymistä. Palkitsemispolitiikan osalta voi Leanan ja van Burenin mukaan olla perustellumpaa suosia ryhmäkohtaisia kannusteita (tu-lospalkkioita jne.) yksilökohtaisten palkanlisien sijaan. Lisäksi heidän mukaansa yksi tapa, jolla sosiaalisen pääoman rakentumista voidaan edistää, on rekrytoida ja palkita sellaisia henkilöitä, joiden uskotaan jakavan organisaation arvot ja päämäärät. (Leana & van Buren 1999, 544–555.)

Tämän tutkimuksen kannalta ehkä mielenkiintoisin sosiaalisen pääoman kehittymiseen vaikuttava tekijä, joka teoriassa tunniste-taan, on *byrokratia* ja siihen liittyvät selvät roolit. Leana ja van Buren (1999) viittaavat Weberin byrokratiateoriaan, jonka mukaan asemien depersonalisaatio tuo tehokkuutta toimintojen koordinointiin ja vähentää organisaation riippuvuutta yksittäisistä ihmisistä ja heidän tunteistaan. Luottamus kohdistuu tässä tapauksessa ammattirooleihin ja -positioihin, ei niiden haltijoihin henkilöinä. Byrokratia edellyttää kuitenkin myös tehokkaita sanktioita, mikäli joku ei vastaa toiminnal-laan rooliodotuksiin. Leana ja van Buren kuitenkin huomattavat, ettei byrokratia ole enää niin toimiva strategia kuin Weberin aikoihin, koska toimintaympäristö on muuttunut huomattavasti aiempaa vaikeammin ennakoitavaksi. (Leana & van Buren 1999, 545–546.)

Leanan ja van Burenin (1999, 548–550) mukaan luottamukseen perustuvan henkilöstöpolitiikan on havaittu olevan yhteydessä parem-paan tuottavuuteen useilla toimialoilla (vrt. myös Likert 1961; Fox 1974; Blom, Ketola & Mamia 2006). Kollektiivinen työorientaatio ja luottamus mahdollistavat joustavamman toimintatavan kuin suoraan valvontaan ja transaktiojohtajuuteen perustuva organisaatiomalli. Sosiaalinen pääoma ja vakaat suhteet hyödyttävät organisaatiota myös sitä kautta, että työntekijät ovat motivoituneita kehittämään organisaatiospesifiä osaamistaan sen sijaan, että heidän huomionsa suuntautuisi

ulkoisille työmarkkinoille. Lisäksi sosiaalinen pääoma edistää uuden tiedon luomista (vrt. Nahapiet & Ghoshal 1998.)

Kuten sosiaalisella pääomalla yleensä, myös organisaation sosiaalisella pääomalla on kääntöpuolensa. Vaikka se joissakin olosuhteissa rohkaisee kyseenalaistamaan asioita ja sen seurauksena edistää innovatiivisuutta, niin joissakin toisissa olosuhteissa vaikutus saattaa olla päinvastainen: Leana ja van Buren (1999, 550–551) viittaavat muun muassa ryhmäajattelun uhkaan (ks. luku 4.5.1) ja ”institutionalisoituneeseen ajatteluun”. Kuten Jeffrey Pfeffer (1981) on todennut, valtasuhteilla on taipumus alkaa elää omaa elämäänsä organisaatioissa, jolloin vanhan säilyttämisestä ja status quon ylläpitämisestä tulee lopulta kaiken toiminnan taustalla vaikuttava implisiittinen päämäärä.

Seuraavissa luvuissa (4.3–4.5.1) käsitellään tarkemmin organisaation/työyhteisön sosiaalista pääomaa Nahapietin ja Ghoshalin teorian pohjalta, joskin sen näkökulmaa laajentaen ja hieman eri tavoin jäsentäen. Aluksi (4.3) käsitellään sosiaalisia verkostoja; erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat vastakohtaparit formaali ja informaali organisaatio sekä kohesiivinen verkostorakenne vs. rakenteelliset aukot. Tämän jälkeen (4.4) tarkastelun kohteena on sosiaalisen pääoman kognitiivinen ulottuvuus, tarkemmin sanottuna organisaatiokäytäytymistä rakenteistavat ja niissä rakentuvat sosiaaliset kognitiot ja normit. Lopuksi (4.5) tarkastellaan työyhteisön sosiaalisen pääoman suhde-ulottuvuutta. Tässä yhteydessä keskitytään vain luottamuksen ja yhteisöllisyyden käsitteisiin, joista ensiksi mainittua tarkastellaan perusteellisemmin. Yhteisöllisyyttä tarkastellaan vielä lähemmin alaluvussa 4.5.1, tosin keskittyen sen ”pimeään puoleen”.

4.3. Verkostorakenne työyhteisön sosiaalisena pääomana

Sosiaalisen pääoman tutkimuksessa sosiaalisia verkostoja voidaan lähestyä kahdella tapaa. Formalistinen näkökulma korostaa sosiaalisten verkostojen rakenteen merkitystä, kun taas substantiaalisessa näkökulmassa korostuu sosiaalisten suhteiden sisältö (Adler & Kwon

2002, 23–24). Esimerkkeinä ensimmäisestä lähestymistavasta ovat Granovetterin (1973) edellä esitelty teoria heikoista ja vahvoista siteistä sekä Ronald Burtin (1992) teoria sosiaalisten verkostojen *rakenteellisista aukoista*, johon palataan kohta tarkemmin. Esimerkit sosiaalisten suhteiden sisältöä painottavasta näkökulmasta puolestaan johdattelevat meidät luottamuksen tematiikkaan, jota käsitellään seuraavassa luvussa osana sosiaalisen pääoman suhde-ulottuvuutta.

Kun ajatellaan sosiaalisia verkostoja työorganisaatiossa, voidaan tehdä analyttinen ja käsitteellinen kahtiajako formaaleihin ja in-formaaleihin verkostoihin. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös virallisesta ja epävirallisesta organisaatiosta. *Virallisella organisaatiolla* viitataan eksplisiittisesti määriteltyihin valta-, vastuu- ja kommunikointisuhteisiin sekä sääntöihin. *Epävirallinen organisaatio* puolestaan viittaa suunnittelemtomiin ryhmämuodostelmiin, -normeihin ja ystävyyssuhteisiin, joita aina vääjäämättä kehittyy siellä, missä ihmiset ovat säännöllisesti tekemisissä toistensa kanssa ja varsinkin jos he jakavat samat olosuhteet. Epäviralliset sosiaaliset suhteet syntyvät viime kädessä yksilöiden tarpeista – esimerkiksi tarpeesta saada sosiaalista hyväksyntää tai tukea. Epävirallinen organisaatio voi yhtä lailla tukea tai olla ristiriidassa virallisen organisaation päämäärien kanssa. (Tannenbaum 1966, 1–2.)

George Homans (1950, 81–130) kuvaa jossain määrin samaa asiaa käsitteparilla ulkoinen ja sisäinen järjestelmä. *Ulkoinen järjestelmä* muodostuu ympäristössä selviytymistä edistävästä tai sen determinoivasta toiminnasta, vuorovaikutuksesta ja tunteista (miten pitää asennoitua palkkatyöhön jne.). Siihen kuuluvat ennen kaikkea työhön liittyvät tapahtumat. Vastaavasti *sisäinen järjestelmä*, ”epävirallinen organisaatio”, käsittää toiminnan, vuorovaikutuksen ja tunteet, jotka eivät ole ryhmän ulkoisen ympäristön pakottamia. Valtapelit, sosiaalinen tuki, solidaarisuus ja ystävyys ovat esimerkkejä ryhmän sisäiseen järjestelmään kuuluvista asioista. Homansin (emt., 150–155) mukaan ulkoinen ja sisäinen järjestelmä ovat vuorovaikutteisessa suhteessa toisiinsa. Voidaan ajatella, että työryhmissä (varsinkin jos kyse on uudesta ryhmästä) ulkoinen järjestelmä synnyttää sisäisen järjestelmän,

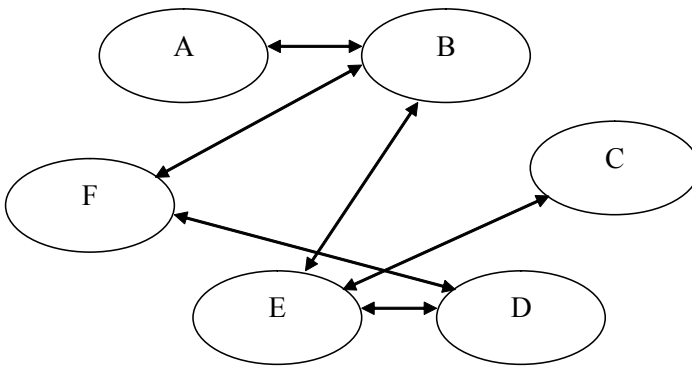
joka edelleen vaikuttaa ulkoiseen järjestelmään ja siihen, miten ryhmä reagoi ympäristön vaatimuksiin.

Sosiaalisen pääoman rakenteellista ulottuvuutta on tutkittu erityisesti verkostoaalyysin piirissä. Verkostoaalyysiä käytetään tyypillisesti kuvaamaan jonkin sosiaalisen muodostelman suhderakennetta, jolloin keskeinen kysymys on ketkä ovat yhteydessä toisiinsa ja miten (vrt. vahvat ja heikot siteet). Verkostoja tarkastellaan usein myös kokonaisuuksina, jolloin keskeisiä suureita ovat verkoston tiheys, keskittyneisyys ja hierarkkisuus. (Burt 1992; Nahapiet & Ghoshal 1998, 244; Granovetter 1973; Johanson, Mattila & Uusikylä 1995.) Verkostoaalyysin heikkoutena voi pitää sitä, että se usein tasapäistää kaikki toimijat. Todellisuudessa emme hyödy kaikista kontakteistamme samalla tavoin, esimerkiksi sosiaalisista siteistä sellaisiin toimijoihin, joilta puuttuu kyky tai halu auttaa meitä (vrt. Adler & Kwon 2002, 26–27).

Organisaation sosiaalisen pääoman näkökulmasta yksi mielenkiintoisimmista verkostoaalyysin piirissä syntyneistä teorioista on Burtin (1992) teoria informaatio- ja kontrollihyötyjä yksilölle tuovista rakenteellisista aukoista. Burtin teoria soveltuu ympäristöön, jota leimaa ihmisten välinen kilpailu rajallisista resursseista ja palkkioista. Yksinkertaisimmillaan rakenteellinen aukko viittaa tilanteeseen, jossa henkilö A tuntee henkilö B:n ja henkilö C:n, mutta B ja C eivät tunne toisiaan, jolloin – ryhmäaggregaatin tasolla tarkasteltuna – B:n ja C:n välillä on rakenteellinen aukko, jota A ikään kuin hallitsee. Sosiaalisen pääoman Burt (emt., 8–9) määrittelee pelaajan suhteiksi toisiin pelaajiin – ystäviin, kollegoihin ja muihin, joiden kautta henkilölle tarjoutuu tilaisuuksia hyödyntää hänen taloudellista ja intellektuaalista pääomaansa. Esimerkkeinä Burt mainitsee työpaikalla saatavat ylennykset sekä merkittäviin projekteihin ja päätöksentekoon mukaan pääsemisen.

Seuraavaksi konkretisoidaan kuvitteellisten kuvioiden avulla Burtin (1992) teoriaa. Kuviot eivät täysin tee oikeutetta teorialle, koska sitä sovelletaan ikään kuin muusta maailmasta eristettyyn ryhmään; Burthan perustelee rakenteellisten aukkojen positiivisia seurauksia ryhmien sisäisten ja *välisten* suhteiden muodostamassa viitekehyksessä.

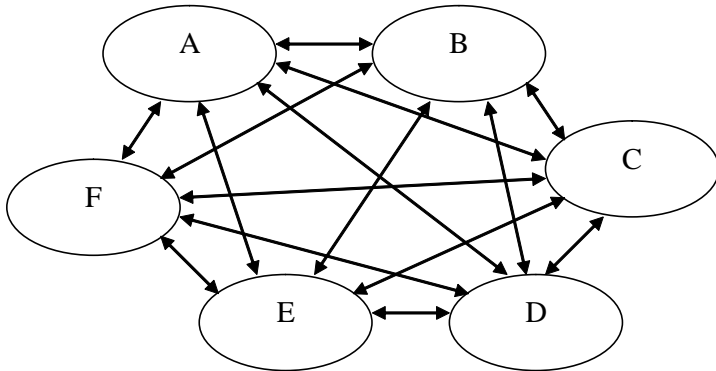
Joka tapauksessa Kuviossa 4.2 esitetään verkostokuva kuuden henkilön muodostamasta tiimistä, jonka sosiaalisessa verkostorakenteessa on rakenteellisia aukkoja. Kaksisuuntaiset nuolet kuvaavat kuvioissa luottamuksellista suhdetta henkilöiden välillä. Kuvioista nähdään, että yksilöiden verkostopositiot ovat erilaisia: henkilöt B ja E omaavat informaatio- ja kontrollihyötyjä tuovia rakenteellisia aukkoja ja vastaavasti A:n ja C:n verkostopositiot ovat kehnoimmat, koska he ovat B:stä ja E:stä riippuvaisia.



Kuvio 4.2. Tiimi, jonka sosiaalisessa verkostossa on rakenteellisia aukkoja.

Tällaista tiimiä voi luonnehtia heikon sosiaalisen pääoman työyhteisöksi; sen sosiaalisen verkoston rakenne ei toisin sanoen ole otollinen tiimin tavoitteiden toteutumisen kannalta. B:llä ja E:llä on kylläkin henkilökohtaista sosiaalista pääomaa rakenteellisten aukkojen muodossa, mikä Henk Flapin ja Beate Völkerin (2001) tutkimustulosten perusteella tuo heille instrumentaalista tyydytystä (esim. tulospalkkioita), mutta toisaalta vaikuttaa negatiivisesti heidän työstään saamaan sosiaaliseen tyydytykseen, koska eripuraisten ihmisten välikätenä toimiminen on usein henkisesti raskasta. Pitkittäistutkimuksissa onkin havaittu, että pienryhmissä ihmisillä on taipumus pyrkiä eroon rakenteellisista aukkoista (van de Bunt, Wittek & de Klepper 2005, 355–356).

Kuviossa 4.3 esitetään verkostorakenne, joka kuvaa colemanilaista sosiaalista pääomaa. Nyt kuuden henkilön muodostama tiimi on sellainen, jossa kaikki ryhmän jäsenet ovat yhteydessä toisiinsa.



Kuvio 4.3. Tiimi, jonka verkostorakenne on täysin kohesiivinen (ei rakenteellisia aukkoja).

Coleman (1988 ja 1990) kutsuu tämänkaltaista rakennetta suljetuksi verkostoksi (*network closure*), jolla ei tässä yhteydessä viitata mihinkään sisäänpäin kääntyneeseen klikkiin. Suljettu verkosto on yhteisön sosiaalista pääomaa muun muassa koska se tehostaa tiedonkulkua ja ylläpitää tehokkaasti yleistynyttä vastavuoroisuutta (vrt. myös Putnam et al. 1993). Myös yksilötasolla sillä on positiivisia seurauksia. Flap ja Völker (2001) havaitsivat, että tällaisen työyhteisön jäsenet saavat työstään sosiaalista tyydytystä.

4.4. Jaetut merkitykset ja normit työyhteisön sosiaalisena pääomana

Nahapiet ja Ghoshal (1998, 244) viittaavat sosiaalisen pääoman kognitiivisella ulottuvuudella jaettuihin representaatioihin, tulkintoihin ja merkitysjärjestelmiin, jotka ilmenevät muun muassa yhteisinä

tarinoina, koodeina ja kielenä. Määritelmä tulee hyvin lähelle *organisaatiokulttuurin* käsitettä (esim. Alvesson 2002). Tässä tutkimuksessa paitsi organisaatiokulttuuri myös sosiaaliset normit luetaan osaksi sosiaalisen pääoman kognitiivista ulottuvuutta.

Organisaation näkeminen kulttuurina lähtee siitä, että kaikki asiat pitävät sisällään sosiaalisia konstruktioita ja merkityksiä (Morgan 1997, 146). Alvessonin (2002, 2, 5) mukaan kulttuuri on organisaatioiden toiminnan kannalta merkittävä tekijä, koska se on läsnä strategisista muutoksista jokapäiväiseen johtamiseen ja muihin organisatorisiin suhteisiin. Kulttuuriset merkitykset ohjaavat ajattelua, tunteiden kokemista ja toimintaa.

Organisaatiokulttuurin käsite virittää siis sosiologisen optiikan organisaatiokäyttäytymisen monimuotoisuuden ymmärrykseen (Alvesson 2002, 2). Organisaatiokulttuuri kiinnittää huomiomme *jaettuihin* – osittain tiedostamattomiin – merkityksiin, symboleihin, esimerkiksi rituaaleihin ja tarinoihin, itsestään selvinä pidettyihin totuuksiin, tulkintakehyksiin sekä arvoihin. Organisaatiokulttuuri ei siis ole ensisijaisesti organisaation jäsenten päässä, vaan päiden välissä. Symbolit ja jaetut merkitykset ilmenevät ja konstruoituvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Emt., 2–4.)

Edgar Scheinin (1987, 24–25) näkemys organisaatiokulttuurista on psykologisempi. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri kuvaa perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään ”itsestäänselvällä” tavalla. Jos jollakin ihmisjoukolla on merkittävä määrä tärkeäksi koettuja yhteisiä kokemuksia, jotka ovat syntyneet ryhmän ratkaistessa ulkoisia ja sisäisiä ongelmiaan, voidaan olettaa että aikojen kuluessa kokemukset ovat synnyttäneet jaetun näkemyksen ympäröivästä maailmasta ja ryhmän paikasta siinä. Organisaatiokulttuurilla toisin sanoen tarkoitetaan perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut riittävän hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille. Koska tällaiset oletukset ovat toistuvasti osoittautuneet

toimiviksi, niitä todennäköisesti pidetään itsestäänselvyyksinä ja ne ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle. Scheinin (emt., 32) mukaan perusoletukset määrittävät suhteen ympäristöön, todellisuuden, ajan ja paikan luonteen sekä käsityksen ihmisluonnosta, ihmisen toiminnan luonteesta ja ihmissuhteiden luonteesta. Scheinin kulttuurikäsitys on lähellä etnometodologian käsitystä siitä, että ihmisillä on huomattava määrä erilaisia ”itsestäänselvytyensä” vuoksi tiedostamattomia sosiaalisia taitoja (Morgan 1997, 139).

Schein (1987, 219–251) väittää, että organisaation johtajat voivat istuttaa erilaisin tavoin omia oletuksiaan organisaatioidensa päivittäiseen elämään. Johtajat viestivät sekä suorasti että epäsuorasti oletuksiaan kohdistamalla huomiota ja palkitsemalla, kehittämällä roolimalleja, tavoillaan käsitellä kriittisiä tapauksia, rekrytoinneissa, ylennyksissä sekä ryhmästä poissulkemisessa käyttämillään kriteereillä. Organisaation rakennetta, menettelytapoja, rutiineja ja tarinoita joudutaan kuitenkin Scheinin mukaan kontrolloimaan vaimeammin, moniselitteisemmin ja vaikeammalla tavalla.

Vaikka Schein puhuu korostetusti organisaatiokulttuurista yksikössä, hän kuitenkin myöntää, että usein organisaatiosta löytyy alakulttuureja (vrt. ”epävirallinen organisaatio”, ks. luku 4.3). Esimerkiksi yrityksessä voi olla liikkeenjohdon kulttuuri, yksiköiden tehtäväperustaisia kulttuureja, maantieteelliseen etäisyyteen perustuvia ryhmäkulttuureja, yhteiseen hierarkkiseen kokemukseen perustuvia kulttuureja ja niin edelleen. (Schein 1987, 25.) Gareth Morganin (1997, 137–138) mukaan organisaation alakulttuurit saattavat perustua eriytyneisiin lojaliteetteihin. Kaikki eivät yleensä ole samalla tavalla sitoutuneita työnantajaorganisaatioonsa. Alakulttuuriset käytännöt saattavat pikemminkin heijastella työntekijöiden sosiaalisia tarpeita (esim. ystävyysuhteet) tai normeja ja arvoja, jotka saattavat olla ristiriidassa organisaation päämäärien kanssa. Näkemystä, jonka mukaan organisaatio muodostaisi oman pienois yhteiskunnan omine erillisine kulttuurisine merkityksineen, arvoineen ja symboleineen, jotka suurin osa organisaation jäsenistä tuntisi omakseen ja joita johto voi manipuloida puhumalla yhteisistä visioista ja arvoista, on

kritisoitu myös siitä, että se tarkastelee organisaatiota irrallaan muusta yhteiskunnasta (Alvesson 2002, 145–146).

Alvesson (2002, 148) näkee organisaation alakulttuurit välittäjinä, joiden kautta kokemukset ympäristöstä saavat merkityksensä ja joiden pohjalta ihmiset organisoivat jokapäiväisen elämänsä. Ei siis ole yllättävää, että organisaation ylimmän johdon yritykset ”insinöröidä” (Kunda 1992) kulttuuria usein epäonnistuvat. Alvessonin (emt., 152, 159) mukaan johtajan henkilökohtainen karisma ja kommunikaatio- taidot, johdon retoriikan ristiriidattomuus käytännön kanssa ja/tai jokin kaikkien huomion vangitseva epätavallinen tilanne (esim. kriisi), voivat toisaalta parantaa johdon mahdollisuuksia vaikuttaa yhtenäisten merkitysten muotoutumiseen, vaikkakin mahdollisuudet manipuloida kulttuuria ovat aina rajallisia.

Organisaatiomuutokset voivat heijastua usealla eri tavalla organisaatiokulttuuriin. Wilkinsin ja Dyerin (1988) mukaan muutokset organisaatiokulttuurissa ilmenevät muuttuneina tilannemäärittelyinä eli ”kehyksinä”. Eräässä heidän tutkimassaan yrityksessä tapahtui merkittävä kulttuurinen muutos yhteistoiminnallisuudesta vastakkainasetteluun kun yrityksen perustajat rakensivat ylellisen pääkonttorin etäännyttäen itsensä samalla arkisesta kanssakäymisestä työntekijöiden kanssa. Kun aiemmin johdon tekemiset tulkittiin perhemetaphoran virittämässä kehyksessä (metafora oli uskottava, koska ylin johto todella oli työn arjessa läsnä), niin uuden tilanteen myötä kehykseksi vakiintui paikallisen ammattiliiton tulkintakehys, jonka mukaan työnantajan ja työntekijöiden intressit ovat peruslähtökohdiltaan vastakkaiset.

Tarkastelkaamme seuraavaksi jaettujen merkitysten ja luottamuksen välistä dynamiikkaa. Tarkastelujen lähtökohdaksi otan *mentaalisien mallien* -käsitteen. Mentaaliset mallit ovat eräänlaisia kognitiivisia kartoja, jotka määrittävät odotuksemme erilaisten systeemien toiminnasta elottomista koneista ihmisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin.³

3. Sosiaalipsykologit ja psykologit puhuvat yleensä skeemoista ja skripteistä. Ihmisiä ja tilanteita koskevat skeemat mahdollistavat tulevien yksittäisten tilanteiden järkeistämisen. Ne vaikuttavat havainnointiin (mihin huomiomme kiinnittyy), muistamiseen (mitä muistamme) ja kokonaisuuksien hahmottamiseen niin ennen ja jälkeen kuin itse tilanteessakin. Sosiologisesti kiinnostavimpia ovat niin sanotut rooliskeemat ja jaetut tapahtumaskeemat, *skriptit*. Rooliskeema voi perustua esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai ammattiin (tai näiden kombinaatioihin, esim.

Pienryhmässä mentaalinen malli on tietoa paitsi ryhmän tehtävästä myös sen muista jäsenistä ja omasta roolista ryhmässä. Esimerkiksi jalkapallojoukkueessa tämä tarkoittaa tietoa pelin säännöistä, joukkueen taktiikasta ja joukkueetovereiden rooleista ja taidoista. Jotta peli kulkisi suunnitelmien mukaisesti – tämä on sosiaalisen pääoman kannalta oleellista –, pitää mentaalisten mallien olla *jaettuina*. Tarvitaan siis metatietoa eli tietoa siitä, mitä muut tietävät. Jalkapallojoukkueessa yksittäisen pelaajan tieto siitä, että muut jakavat hänen tietonsa (mentaalisen mallin) mahdollistaa sen, että hän voi keskittyä omaan tehtäväänsä ilman, että hänen tarvitsee miettiä muiden tekemisiä – hän voi toisin sanoen toimia luottavaisesti. Jaetut mentaaliset mallit ovat näin ryhmän sosiaalista pääomaa. (Tindale, Meisenhelder, Dykema-Engblade & Hogg 2004, 285–286.)

Siegwart Lindenbergin (2003, 40–41) mukaan mentaaliset mallit ohjaavat päättelyämme ja käyttäytymistämme erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa, joita hän kutsuu kehyksiksi (vrt. Wilkins & Dyer 1988; Goffman 1974; Peräkylä 1990). Mentaalisten mallien alakategoria, *prototyypit*, kertovat kuinka meidän tulee toimia eri kehyksissä. Esimerkiksi ystävyuden prototyyppi voi sisältää sääntöjä, kuten ”ystävät ovat tasa-arvoisia ja auttavat toisiaan”, sekä niihin liittyviä normatiivisia, itseen ja toiseen kohdistuvia odotuksia, kuten ”olen hänen ystävänsä, joten minun tulee käyttäytyä ystävyuden sääntöjen mukaisesti ja koska hän on minun ystäväni, hänen tulee noudattaa samoja sääntöjä”. Mentaaliset mallit suuntaavat havainnointiamme kehyksen kannalta relevantteihin aspekteihin ja vastaavasti siirtävät kognitiivisesti takalalle kehyksen kannalta toissijaiset asiat ja tapahtumat. Kehykset siis aktivoivat tietyt mentaaliset mallit. Kehykset puolestaan aktivoituvat toiminnan päämäärien mukaan.

Työelämässä tyypillisiä kehyksiä ovat ansaintakehys ja normatiivinen kehys (vrt. Lindenberg 2003, 45) sekä ystävyuden kehys. Ansaintakehyksessä legitimiinä päämääränä on parantaa omia resursseja, kuten kompetenssia ja palkkioita. Normatiivisessa kehyksessä ”asianmukainen toiminta” monesti tarkoittaa toimimista organisaation

nuori naisesimies, keski-ikäinen mieslääkäri jne.). Rooliskeemat määrittävät muun muassa sen, miten odotamme tietyn roolin haltijan käyttäytyvän toisaalta yleisellä tasolla ja toisaalta tietyissä tilanteissa. (Fiske & Taylor 1984, 140, 179.)

edun lähtökohdasta. Kun ystävyiden kehys aktivoituu, muuttuvat ansaintakehyksen egoismi ja normatiivisen kehyksen asiallisuus ei-toivotuiksi käyttäytymismalleiksi.

Kehysten välillä on siis dynaamisia suhteita (Peräkylä 1990, 142). Kehysten epävakaisuus saa ihmiset havainnoimaan tarkasti toistensa käyttäytymistä, erityisesti siitä lähteviä signaaleja (Pyysiäinen 2005), jotka viestittävät ”päällä olevaa” mentaalista mallia ja sitä ylläpitävää kehystä. On tärkeää, että vuorovaikutustilanteen osapuolet tulkitsevat tilanteen samalla tavoin kehystetyksi. Jos näin ei ole, syntyy helposti väärinymmärrystä ja konflikteja. Vastaavasti kehyksen mukainen toiminta tuo vakautta ja ennakoitavuutta toimintaan ja on näin perusta luottamukselle. (Lindenberg 2003, 49–50). Lindenbergin (emt., 44) mukaan organisaation rakenteiden tulisi tukea erityisesti yhteistyön kehysten vakautta.

Lopuksi tarkastellaan vielä **sosiaalisia normeja** osana organisaatiokulttuurin viitekehystä. Näin siksi, koska merkitysten tavoin – ja usein niihin yhteenkietoutuneina – normit ovat implisiittisesti läsnä kaikkialla ”sosiaalisessa”. Esimerkiksi edellä kuvattu kehyksen mukainen toiminta on aina normatiivista toimintaa siinä mielessä, että kehyksen määrittämien odotusten vastainen toiminta on tavalla tai toisella sanktioitua (Goffman 1967, 45). James Colemanin ajattelun esittelyn yhteydessä (luku 4.1.2) normeja tarkasteltiin yhteisön kokonaisuutena vahingoittavan käyttäytymisen rajoitteina, jotka syntyvät ikään kuin itsestään jos ja kun yksilöiden toiminnalla on muiden elämään vaikuttavia seurauksia. Tässä kohtaa kiinnostuksen kohteena on normin muodostus yleisemmin. Tarkastelua toisin sanoen laajennetaan rationaalisen valinnan tuolle puolen.

Colemanilaisen ajattelun vastakohtana voinee pitää durkheimilaista (ks. esim. Durkheim 1990) metodologista holismia edustavaa näkemystä, jonka mukaan normit (kuten yhteiset arvotkin) ovat ”sosiaalisia faktoja”, jotka vaikuttavat yksilöön ulkoapäin halusipa yksilö sitä tai ei. Sosiaaliset faktat nähdään eräänlaisina yliyksilöllisinä voimina, joita ei voi redusoida yksilöihin. Tällaista ajattelua on kuitenkin kritisoitu muun muassa siitä, että se sivuuttaa yksilöiden

toiminnan merkityksen normien muodostumisessa.⁴ Eräänlaisena keskitienä colemanilaisen ja durkheimilaisen ajattelun välillä voikin pitää sosiaalipsykologian klassisten pienryhmäkokeiden löydöksiä. (vrt. Eskola 1982, 46.)

Yksi tunnetuimmista kokeista on Muzafer Sherifin vuonna 1936 julkaistu tutkimus sosiaalisen normin muodostumisesta (vrt. Sherif & Sherif 1969, 187–188). Kokeessa käytettiin hyväksi autokineettistä harhaa, joka syntyy kun tuijotamme pitkään pilkkopimeässä näkyvää valopistettä: vaikka piste tosiasiallisesti on koko ajan paikallaan, näyttää se sitä tuijottaessa hetken kuluttua lähtevän liikkeelle. Sherif uskotteli koehenkilölle, että pimeässä huoneessa syttyvä ja hetken päästä sammuva valopiste todella liikkui, ja pyysi häntä arvioimaan pisteen kulkeman matkan pituuden. Sherif havaitsi, että kun tehtävä toistettiin useita kertoja, alkoivat koehenkilön arviot vakiintua jonkin senttimetrimäärän vaiheille. Hänelle toisin sanoen muodostui oma yksilöllinen arviointinorminsa. Kokeen toisessa osassa samoja koehenkilöitä otettiin kokeeseen kaksi tai kolme kerrallaan ja henkilöt kuuluivat toistensa arviot. Seurauksena oli yleensä se, että arviot alkoivat lähestyä toisiaan: koehenkilöille toisin sanoen kehittyi *yhteinen* arviointinormi. Normi ei ollut arviointien mekaaninen keskiarvo, vaan monimutkaisempi vuorovaikutustuote. Jos koetta tämän jälkeen taas jatkettiin yksilötilanteena, koehenkilö yleensä säilytti yhteisen arviointinormin palaamatta alkuperäiseen yksilönormiinsa. Näin siis sosiaalinen normi alkoi vaikuttaa yksilöön. (Eskola 1982, 46.)

Robert Jacobsin ja Donald Cambellin (1961) tutkimus lähtee liikkeelle Sherifin kokeen toisesta vaiheesta, jossa koeryhmässä on kolme jäsentä, jotka toistensa kuullen arvioivat valopisteen ”liikkumaa” matkaa. Kokeen alussa kaksi henkilöä oli kokeenjohtajan salaisia apulaisia, jotka antoivat normaalia huomattavasti suurempia arvioita. Tutkijat havaitsivat, että vähitellen myös aidon koehenkilön arvot alkoivat vaihdella samoilla lukemilla. Tehtävä toistettiin 30 kertaa,

4. Colemanin (1987; 1988; 1990) ohella esimerkiksi Jon Elster (1989, 99–105) edustaa näkemystä, jonka mukaan normien ymmärtäminen ei edellytä metodologista holisimia; Elsterin mukaan normeja voidaan tarkastella rationaalisen valinnan teorian viitekehyksessä ns. motivationaalisina mekanismeina (”Jos en toimi normin X mukaisesti, siitä seuraa Y” tai ”Päästäkseni Y:hyn, minun tulee noudattaa normia X”).

minkä jälkeen toinen kokeenjohtajan apulaisista siirtyi ryhmästä pois ja hänen tilalleen tuli aito koehenkilö. Valopisteen liikettä arvioitiin jälleen 30 kertaa, minkä jälkeen toinenkin salainen avustaja vaihdettiin aitoon koehenkilöön. Menettelyä jatkettiin niin, että aina ”vanhin”, jo kolmessa sarjassa mukana ollut koehenkilö vaihdettiin uuteen, joka aina esitti arviointinsa järjestyksessä viimeisenä. Tällä tavoin laboratoriotilanteessa pyrittiin jäljittelemään sukupolvien vaihtumista ja kulttuurin siirtymistä perinteenä sukupolvelta toiselle. Tulos oli mielenkiintoinen, sillä valekoehenkilöiden alullepanema tapa nähdä valopisteen liikkuma matka verraten suureksi todella säilyi muutaman laboratoriosukupolven ajan, olkoonkin että arviot vähitellen lyhenivät kohti yksilöllistä arviointinormia. Koe kuitenkin osoitti, miten tiettyjen yksilöiden alullepanema normi – tässä tapauksessa täysin virheellinenkin – voi siirtyä seuraaville sukupolville, jotka kuitenkin ovat kykeneväisiä normia vähän kerrallaan muuttamaan. (Eskola 1982, 48–49.)

Miten edellä kuvattu norminmuodostuksen teoria sitten on yhteydessä työyhteisön sosiaaliseen pääomaan? Ensinnäkin sen kautta tulee ymmärrettäväksi organisaatiokulttuurin merkitys organisaatiokäyttäytymisen ja työelämän suhteiden säätelijänä. Esimerkiksi johdon ja henkilöstön välinen jyrkkä vastakkainasettelun kulttuuri saattaa tosiasiallisesti juontaa juurensa jostakin tietystä vuosikymmeniä sitten tapahtuneesta konfliktista, jonka osalliset ovat jo kauan sitten poistuneet työelämästä. Voidaan ajatella, että konflikti synnytti epäluottamuksen normin, joka on siitä lähtien leimannut johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja tapaa tulkita toisen osapuolen toimia (vrt. Fox 1974, 102–113).

Toisekseen normin muodostuksen teoria havainnollistaa sitä yhdenmukaistavaa voimaa, joka ryhmällä voi olla jäseniinsä. Kuten Arnold Tannenbaum (1966, 58) huomauttaa, ryhmät kuitenkin eroavat tässä suhteessa. Oleellista on ryhmän vetovoimaisuus jäseniinsä nähden mikä lopulta palautuu kysymykseen siitä kuinka hyvin ryhmään kuulumisen tyydyttää sen jäsenten tarpeita.

4.5. Luottamus ja yhteisöllisyys työyhteisön sosiaalisena pääomana

Taloudellinen toiminta on aina sidoksissa ympäröivään yhteiskuntaan – sen sosiaalisiin normeihin, sääntöihin, moraalisiin velvoitteisiin ja muihin tapoihin – ja edelleen ihmisten väliseen **luottamukseen** (Fukuyama 1995, 7). Francis Fukuyaman (emt., 31) mukaan matalan luottamuksen yhteiskuntia kuvaa luottamuksen rajoittuminen toisilleen tuttujen ihmisten välisiin suhteisiin, kun taas korkean luottamuksen yhteiskunnissa luottamus on luonteeltaan yleistyneempää (vrt. Putnam et al. 1993). Korkean luottamuksen yhteiskunnissa työorganisaatioiden on mahdollista toimia joustavammin jakamalla vastuuta välittömän kontrollin ulottumattomiin, esimerkiksi muuttaman työntekijän muodostamille tiimeille. Matalan luottamuksen yhteiskunnille puolestaan on tyypillistä, että työ pyritään alistamaan byrokraattiselle kontrollille.

Fukuyaman (emt., 27) mukaan hyödyllisintä sosiaalista pääomaa ei ole niinkään se, että kykenee työskentelemään annettujen ohjeiden tai perinteiden mukaisesti, vaan se, että pystyy muodostamaan uusia sosiaalisia yhteenliittymiä ja tekemään yhteistyötä niiden puitteissa. Tällaiset yhteenliittymät perustuvat enemmän jaettuihin arvoihin kuin juridisiin sopimuksiin. Fukuyama pitääkin juuri jaettuja arvoja luottamuksen keskeisenä lähteenä; luottamusta syntyy kun yhteisö jakaa moraaliset arvot, jotka määrittelevät odotukset tavallisesta ja rehellisestä käyttäytymisestä (emt., 10, 153).

Arvoperustainen luottamus on kuitenkin vain yksi luottamuksen tyyppi. Luottamuksen käsitettä voi lähestyä monesta eri näkökulmasta (ks. esim. Blomqvist 1997). Yleisellä tasolla luottamuksen (*trust*) voi määritellä uskomukseksi, että luottamuksen kohde toimii luottajan (*trustor*) odotusten mukaisesti (vrt. Cummings & Bromiley 1996, 303). Luottamukseen liittyy myös aina riski joutua petetyksi (Lewis & Weigert 1985, 968; Gambetta 2000, 216; Ruuskanen 2003, 94) ja toisaalta ajatus riippuvuudesta: luottaja voi vain toivoa tai uskoa luotettuun kohdistettujen odotustensa toteutuvan – se toteutuvatko odotukset ei siis kuulu luottajan päätäntävällän piiriin (Nooteboom

& Six 2003, 3). Valta on sillä, jolla on mahdollisuus opportunistisiin. Luottamus ja valta punoutuvat näin yhteen.

Luottamuksen kohteet vaihtelevat. Ihminen voi luottaa esineisiin (esim. köysitiikkaiden kestävyys), empiirisiin säännönmukaisuuksiin, luonnonlakeihin, ihmisiin, auktoriteetteihin, organisaatioihin, instituutioihin tai korkeampaan voimaan. Luottamuksella voi olla useita kohteita myös organisaatioiden sisällä. Kun viitataan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, voidaan erottaa kompetenssiin (ammattitaitoon ja kykyihin) ja aikomusten moraalisuuteen (*intentional trust*) liittyvät luottamustyytit. Kompetenssiluottamuksesta on kyse esimerkiksi silloin kun luottaa tiimikaverin hallitsevan tehtävänsä. Moraalinen luottamus puolestaan viittaa siihen, että luottaa toisen käyttäytyvän kuten on sovittu ja pidättäytyvän opportunistista, vaikka siihen olisi mahdollisuus. Opportunistista voi edelleen erottaa kaksi muotoa. Passiivisesta opportunistista on kyse esimerkiksi silloin, kun luotettu ei omistaudu luottajan toivomalla tavalla jonkin tehtävän hoitoon. Aktiivinen opportunisti on puolestaan sitä, että henkilö aktiivisesti tavoittelee omaa etuaan luottajan kustannuksella. (Nooteboom & Six 2003, 5–6.) Kuten Bart Nooteboom (2002, 49–61) toteaa, luottamus on riippuvainen sekä luottamuksen kohteesta että ympäristöstä, jossa se aktualisoituu: joku luottaa aina johonkin tiettyyn ihmiseen tai asiaan aina jonkin tietyn asian suhteen ja aina jossakin tiettyssä ympäristössä.

Entä mikä motivoi ihmisiä rakentamaan luottamussuhteita työelämässä? Motiivit voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: ekspressiivisiin ja instrumentaalisiin. Instrumentaaliset motiivit viittaavat henkilökohtaisen hyvinvoinnin tavoitteluun, jolloin vuorovaikutus- ja luottamussuhteiden saavuttaminen on luonteeltaan *strategista*: motiivina on joko hyötyjen tavoittelu tai menetysten välttäminen. Usein tavoitteet ovat materiaalisia, esimerkiksi ylennyksen tavoittelu tai lomautuksen välttäminen. Ekspressiiviset motiivit juontuvat ihmisten taipumuksesta liittää emotionaalista arvoa sosiaalisiin suhteisiin. Tässä yhteydessä puhutaan yksilön sosiaalisesta hyvinvoinnista, kuten identiteetin rakentamisesta ja tarpeesta tuntea yhteisöllisyyttä. (van de Bunt et al. 2005, 342.) Luottamukselliset ihmissuhteet ovat siis arvo sinänsä.

Edellä todettiin, että Fukuyaman (1995, 10, 153) mukaan jaetut arvot ovat luottamuksen perusta. Luottamuksella voi kuitenkin olla myös muita lähteitä. Lynne Zuckerin (1986, 54, 60) mukaan luottamus voi perustua *prosesseihin, samanlaisuuteen ja yhteiskunnallisiin instituutioihin*. Ensimmäisessä luottamus on sidoksissa henkilöiden väliseen vaihtohistoriaan ja toisessa henkilön ominaisuuteen, kuten sukupuoleen tai etniseen taustaan. Luottamusta tuottavia yhteiskunnallisia instituutioita ovat muun muassa rationaalinen byrokratia ja sertifioidut professiot sekä lainsäädäntö yleisemmin. Zuckerin (emt., 91) mukaan byrokratia tuottaa luottamusta, koska se luo pohjan, jonka kautta organisatorista toimintaa tulkitaan. Näkökulma on mielenkiintoinen ottaen huomioon Fukuyaman (1995, 31) näkemyksen siitä, että matalan luottamuksen yhteiskunnille on tyypillistä, että työt pyritään alistamaan byrokraattiselle kontrollille. Organisaatioissa luottamus voi olla institutionalisoitunut myös tiettyihin ammattirooleihin. Alain Foxin (1974) mukaan samassakin organisaatiossa voi olla toisaalta luottamukseen ja autonomiaan perustuvia tehtäviä ja toisaalta epäluottamusta implikoivia ja tarkasti kontrolloituja toimenkuvia.

Blair Sheppard ja Marla Tuchinsky (1996, 143–145) erottavat *uhkaan, tietoon ja identifikaatioon* perustuvan luottamuksen. Uhkaan perustuva luottamus on laskelmoitua; luotettu on luotettava, koska hänellä on kontakteja luottajan kanssa myös tulevaisuudessa ja siksi opportunisti tulisi liian kalliiksi. Tietoon perustuvaa luottamusta syntyy toisen osapuolen osoittautuessa luottamuksen arvoiseksi. Identifikaatioon perustuva luottamus tarkoittaa puolestaan sitä, että yksilö on sisäistänyt toisen preferenssit (esim. arvot ja päämäärät). Christel Lanen (1998, 4–14) tyypittely muistuttaa edellistä. *Laskelmoitu* luottamus on välineellistä. Sen perustana on ajatus yksilöstä rationaalisenä toimijana, joka pyrkii valinnoillaan maksimoimaan oman hyötynsä. *Arvo-* tai *normiperustaista* luottamusta syntyy, kun ihmiset jakavat samat arvot tai jos yhteisössä vallitsee vahva vastavuoroisten velvoitteiden normisto. *Yhteisiin kognitioihin* perustuvalla luottamuksella Lane viittaa jaettuihin (esim. kielellisiin) merkityksiin ja niiden mukaisiin odotuksiin (vrt. sosiaalisen pääoman kognitiivinen dimensio). Psykologisissa tutkimuksissa on havaittu, että luottamus

synnyttää ja syventää luottamusta paitsi vaikuttamalla käyttäytymiseen myös vaikuttamalla ihmisten aina enemmän tai vähemmän valikoivaan havainnointiin (Robinson 1996, 595). Luottamus saa meidät näkemään toisen ihmisen positiivisemmassa valossa, kun taas luottamuksen puute kohdistaa huomiomme kielteisimpiin signaaleihin (Fox 1974, 102; vrt. myös Pyysiäinen 2005).

David Lewisin ja Andrew Weigertin (1985, 969–971) mukaan luottamuksella on *kognitiivinen, emotionaalinen* ja havaittavaan *käyttäytymiseen* liittyvä ulottuvuus, jotka yhdistyvät sosiaalisessa todellisuudessa. Me puntaroimme harkiten keihin luotamme, millä tavoin ja missä olosuhteissa. Me sitoudumme tunteilla toisiimme, jolloin esimerkiksi pettäminen aiheuttaa emotionaalista tuskaa paitsi petetylle myös pettäjälle. Me myös jatkuvasti joudumme käyttäytymään luottaen mitä erilaisimpiin ihmisiin ja instituutioihin. Luottamuksen ”behavioraalinen” ulottuvuus tulee näin lähelle etnometodologista tutkimusperinnettä (Harold Garfinkel, ks. Heritage 1996) ja niin sanottua *trust–confidence*-keskustelua.

Etnometodologisessa lähestymistavassa luottavaisuus⁵ nähdään koko sosiaalisen järjestelmän perustana, joka mahdollistaa arjen sujuvuuden. Luotamme, että kraanasta tulee vettä ja pistorasiasta sähköä; luotamme, että bussit kulkevat myös huomenaamuna; luotamme, että liikennevalon ollessa vihreä voimme ylittää kadun; luotamme, että emme sairastu työpaikkaruokalan valmistamasta ruuasta ja niin edelleen. Usein myös ikään kuin automaattisesti uskomme toisten tulkitsevan maailmaa samalla tavoin kuin itse teemme. Esimerkiksi kun sanomme ”ole hyvä” ojentaessamme leipäkoria odotamme kuulevamme sanan ”kiitos”. Jos arjen sujuvuus häiriintyy – jos esimerkiksi saamme työpaikkaruuasta salmonellan tai henkilö, jolle ojensimme leipäkorin, ei kiitäkään – aiheuttaa se meissä hämmennystä ja pakottaa meidät reflektoimaan aiemmin itsestäänselvinä pidettyjä asioita. Se ei kuitenkaan vielä synnytä itsessään epäluottamusta, jonka kehittyminen edellyttää sitä, että tulkitsemme odotusten pettämisen intentionaaliseksi eli tahalliseksi teoksi. (Zuckerin 1986, 57–59.)

5. Zucker (1986), kuten Garfinkelin (Heritage 1996), käyttää termiä *trust* kuvaamaan myös sen tyyppistä luottamusta, johon seligmanilaisessa (2000) tutkimustraditiossa viitataan termillä *confidence* eli luottavaisuus. Olen kääntänyt Zuckerin ja Garfinkelin kielen Seligman käsitteistön kanssa yhteensopivaksi.

Adam Seligmanin (2000, 47–48) mukaan luottavaisuus (*confidence*) tarkoittaa sitä, että tiedämme mitä odottaa vuorovaikutustilanteessa, kun taas luottamusta (*trust*) tarvitaan kun tätä varmuutta ei ole (”tuntemattomiin joudumme vain luottamaan”). Seligman näkee luottavaisuuden ”symbolisen luoton järjestelmänä”, joka strukturoi sosiaalista elämää – Annette Baieria (1986) mukaillen luottavaisuus⁶ on siten kuin ilmaa, jota hengitämme ja jonka olemassaolon havaitsemme vasta kun se alkaa vähetä. Myös Niklas Luhmann (1988) erottelee luottavaisuuden ja luottamuksen käsitteet. Niiden ero liittyy ennen kaikkea toiminnan refleksiivisyyden asteeseen. ”Jos et pohdi vaihtoehtoja (lähdet aamuisin kodista ilman asetta!), on kyse luottavaisuudesta. Jos preferoit jotakin tiettyä toimintaa jonkun toisen sijaan siitä huolimatta, että tiedostat että toisten toiminta saattaa tuottaa sinulle pettymyksen, on kyse luottamuksesta”. (Emt., 97.) Luhmannin (emt., 103–104) mukaan luottavaisuuden puute johtaa helposti vieraantumiseen ja sisäänpäinkääntyneisyyteen, kun taas luottamuksen puute vähentää rationaalisen toiminnan vaihtoehtoja. Luottamuksen puute saattaa näin johtaa luottavaisuuden piiriin kuuluvan systeemin koon pienenemiseen, käytännössä esimerkiksi markkinatalouden dynamiikan kannalta tärkeiden riskisijoitusten vähenemiseen (Luhmann liittää tässä yhteydessä luottavaisuuden taloudellista vaihtoa säätelevien poliittis-juridisten instituutioiden ja pelisääntöjen toimivuuteen).

Luottavaisuuden käsitteen voi yhdistää myös psykologisen kontrollin käsitteeseen, joka viittaa ihmisen tarpeeseen kyetä hallitsemaan ja ennakoimaan elämäänsä. Psykologisella kontrollilla voidaan viitata yhtäältä yksilön sisäiseen koherenssin tunteeseen⁷ ja toisaalta ympäristöön kohdistuvaan hallittavuuteen ja ennakoitavuuteen. (Fiske & Taylor 1984, 100). Sovellettaessa psykologisen kontrollin ja koherenssin tunteen ideaa työelämään, voidaan esimerkiksi omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien ja uskon omien voimavarojen riittävyteen

6. Baier (1986) itse käyttää termiä *trust*.

7. Aaron Antonovsky (1987) liittää koherenssin tunteeseen kolme osa-alueita: ymmärrettävyyden, hallittavuuden ja mielekkyyden, joista ymmärrettävyys kuvaa sitä, että yksilö kykenee sijoittamaan vastaantulevat asiat laajempiin asiakokonaisuuksiin, hallittavuus uskoa siihen, että asioihin on mahdollista vaikuttaa ja mielekkyyden löytämistä vastaantulevista asioista.

tulkita ilmentävän sisäänpäin suuntautuvaa psykologista kontrollia ja vastaavasti työsuhteen jatkuvuuteen kohdistuvan luottavaisuuden ulospäin suuntautuvaa kontrollin tunnetta. Mattilan (2006, 79) tuore tutkimus kolmesta suomalaisesta suuryrityksestä osoittaa, että organisaation toiminnan ennustettavuus on työntekijän perusturvallisuuden kokemisen kannalta hyvin keskeistä. Ratkaisevaksi nousee Mattilan mukaan johdon kyky luoda kuva loogisesta jatkumosta ja perussäännöistä, joita organisaatiossa noudatetaan.

Yhteisöllisyys on luottamusta emotionalisempaa ja selvemmin ryhmään suuntautunutta. Voidaan ajatella, että identifikaatioperustainen (Sheppard & Tuchinsky 1996) ja emotionaalinen (Lewis & Weigert 1985) luottamus ovat sisällöllisesti luottamukseen ja yhteisöllisyyden käsitteiden rajapinnassa. Joka tapauksessa, varsinkin verrattuna kognitiiviseen luottamukseen, on yhteisöllisyys lähtökohtaisesti vakaampi ja vahvempi sosiaalisten suhteiden ”kitti” – sellainen, joka kestää paremmin pienet takaiskut (McAllister 1995; Williams 2001, 379).

Yhteisöllisyyden voi rinnastaa sellaisiin käsitteisiin kuin mehenki tai ryhmäkoheesio. Myös sosiaalisen identiteetin käsite kuvaa osin samaa ilmiötä. Oleellista on tällöin tarkastella ryhmän jäsenten samaistumisen astetta ryhmään (Tindale et al. 2004, 287).

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa termi *group cohesion* eli ryhmäkoheesio vastaa parhaiten sitä, mihin tässä tutkimuksessa viitataan yhteisöllisyydellä.⁸ Erityisesti toisen maailmansodan jälkeisessä sosiaalipsykologiassa ryhmäkoheesiota tutkittiin paljon. Keskeinen syy kiinnostukseen juontui siitä, että ryhmäkoheesiolla oletettiin ja osoitettiin olevan lukuisia myönteisiä seurauksia: sen nähtiin muun muassa edistävän ryhmän tuottavuutta, parantavan moraalialia ja työtyytyväisyyttä, edistävän ryhmän sisäistä tiedonkulkua sekä lisäävän turvallisuuden ja omanarvon tunnetta. Ryhmäkoheesio määriteltiin tyypillisesti ryhmän jäsenten toisiaan kohtaan tuntemaksi vetovoimaksi ja pitämiseksi. Ryhmäkoheesio syntymistä edistäviä tekijöitä osoitettiin olevan muun muassa yhteisiin päämääriin suuntautunut

8. Psykologiassa on tosin kehitelty yhteisöllisyyden teoriaa *sense of community* -käsitteeseen viitaten (esim. McMillan 1996). Kyseinen teoria ei kuitenkaan mielestäni sovellu organisaatiotutkimukseen.

työnjaollinen riippuvuus, samankaltaiset asenteet, spatiaalinen läheisyys, yhteinen usko, yhteinen uhka/vihollinen, sosiaalisen hyväksynnän tarve, vetovoimaiset luonteenpiirteet ja ryhmän saavuttama menestys. (Lott & Lott 1965.)

Michael Hoggin ja Dominic Abramsin (1988, 96) mukaan klassiset teoriat ryhmäkoheesioista voidaan jakaa kahteen koulukuntaan: niihin, jotka painottavat yksilöiden välisen riippuvuuden merkitystä (mm. Sherif & Sherif 1969; Lewin 1951), ja niihin, joissa yksilöiden välisen samanlaisuuden nähdään olevan perustana kohesiivisten ryhmien muodostumiselle (mm. Festinger 1954). Ensimmäisessä lähestymistavassa oletetaan, että yhteistyön kautta mahdollistuva tavoitteiden saavuttaminen tekee ryhmästä vetovoimaisen ja rohkaisee yksilöitä pysymään ryhmässä. Esimerkki toisesta lähestymistavasta on puolestaan Festingerin *sosiaalisen vertailun teoria*, jonka mukaan ihmiset liittyvät sellaisiin ryhmiin, joissa he saavat tukea mielipiteilleen, asenteilleen ja uskomuksilleen. Näin siis ”luonnollisesti” syntyneet ryhmät ovat yleensä myös kohesiivisiä. (Hogg & Abrams 1988, 94–105.)

Hogg ja Abrams (emt., 107) itse korostavat sosiaalisen identiteetin merkitystä ryhmäkoheesioita rakentumisessa. Heidän mukaansa kyse on viime kädessä ulkoryhmä–sisäryhmä -kategorisoinnista (ks. myös esim. Tajfel 1981 ja Williams 2001). Toisin sanoen kun ihminen identifioituu samaan kategoriaan, jota ryhmä edustaa, hän tuntee ryhmää ja sen jäseniä kohtaan vetovoimaa sekä arvioi sitä positiivisesti samalla tavoin kuin hän pitää itsestään ja arvioi itseään positiivisesti. Sosiaalisen identiteetin teoria soveltuu näin myös pienryhmiä suurempien ryhmien (esim. etniset ryhmät jne.) ”ryhmäprosessien” analysoimiseen.

Yhteisöllisyyttä lähellä on myös *sosiaalisen solidaarisuuden* käsite (esim. Durkheim 1990; ks. myös Crow 2002). Solidaarisuuden – kuten luottamuksenkin (vrt. esim. Fukuyama 1995) – perustana pidetään usein jaettuja arvoja (Parsons 1951; Lane 1998, 8; Misztal 1995, 67). Emilé Durkheimin (1990) mukaan modernien yhteiskuntien solidaarisuus – toisin kuin esimodernien yhteiskuntien samanlaisuuteen perustuva *mekaaninen solidaarisuus* – on luonteeltaan *orgaanista*, yhteiskunnalliseen työnjakoon perustuvaa (vrt. myös Tönnies 1922

ja Kiianmaa 1996, 235). Marxilaisessa traditiossa solidaarisuus taas kytketään yleensä työväenluokan luokkatietoisuuteen (*eine Klasse für sich*).⁹

Jaetut identiteetit nähdään usein myös solidaarisuuden muodostumisen taustalla. Esimerkiksi Crowin (2002, 121) mukaan solidaarisuutta syntyy kun ihmiset *identifioituvat* johonkin, mikä on heille kaikille yhteistä. Widegren (1997, 762–763) puolestaan korostaa, että toisin kuin sosiaalisessa vaihdossa (ks. luku 5.2), solidaarisessa toiminnassa motiivina eivät ole materiaaliset tai symboliset palkkiot, vaan yksilö voi toimia ryhmänsä hyväksi myös anonymisti. Erotuksena puhtaasta altruismista (tai sen ideasta) sosiaalinen solidaarisuus on aina rajoittunut koskemaan jotakin tiettyä ryhmää tai kollektiivia. Ilmosen (1999, 311) mukaan työelämässä yhteisten kokemusten ja sitoumusten kautta rakentuvat identiteetit ovat monesti perustana solidaarisuudelle.

Luottamuksesta yhteisöllisyyden kokemiseen

Seuraavaksi esitetään teoreettinen malli, joka toivottavasti selkiyttää vielä luottamuksen ja yhteisöllisyyden käsitteiden keskinäistä suhdetta. Kyseessä on sovellus Lewisin ja Weigertin (1985) teoriasta, jossa luottamusta tarkastellaan suhteessa ajattelun rationaalisuuteen ja emotionaalisuuteen.¹⁰ Malli esitetään nelikenttänä, johon on sijoitettu myös Weberin (1978, 24–26) sosiaalisen toiminnan ideaalityypit: (1) päämäärärationaalinen, (2) arvorationaalinen, (3) traditionaalinen ja (4) affektiivinen toiminta. Päämäärärationaalisesta toiminnasta on kyse silloin, kun rationaalisesti valitun päämäärän saavuttamiseksi valitaan mahdollisimman tehokkaat keinot. Arvorationaalisessa toiminnassa puolestaan päämääränä on jokin absoluuttinen arvo, esimerkiksi

9. Weber (1978, 40) kutsuu sosiaalista suhdetta yhteisölliseksi (saks. *Vergemeinschaftung*), jos sosiaalisen toiminnan orientaatio perustuu osapuolten (inter-)subjektiiviseen yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

10. Abstraktimmalla tasolla voidaan esittää kysymys, mitä emotionaalisuus lopulta on, jos se tulee esiin vain rationaalisuuden yhteydessä? Weberin (1978) mukaan emootiot ja affektiivinen toiminta ovat päämäärä- ja arvorationaalisesta toiminnan häiriötekijöitä, jotka ideaalityypin byrokratiassa on kokonaan häivytetty.

pyrkimys hyvään; arvorationalisessa toiminnassa keinot ja päämäärä ovat usein vaikeasti eroteltavissa. Traditionaalisessa toiminnassa toimitaan sisäistyneiden tottumusten ja tapojen mukaan. Affektiivinen eli tunteiden ohjaama toiminta on luonteeltaan impulsiivista ja vähiten harkintaa sisältävää. (Weber 1978, 24–26.)

Taulukossa 4.1 on ajateltu, että kussakin nelikentän lohossa yksi Weberin konstruoima sosiaalisen toiminnan tyyppi on, jos ei hallitseva, niin ainakin muihin tilanteisiin nähden todennäköisempi organisaatiokäyttytymisen muoto. Myös nelikenttä tulee ymmärtää ideaalityyppinä eli konstruktiona, jota ei todellisuudesta löydy sellaisenaan (ideaalityypistä metodina, ks. Weber 1978).

Taulukko 4.1. Luottamus ja yhteisöllisyys sekä niitä vastaavat sosiaalisen toiminnan tyypit ajattelun rationaalisuuden ja emotionaalisuuden asteen mukaan. (Mukaelma Lewisin & Weigertin [1985, 973]) mallista.)

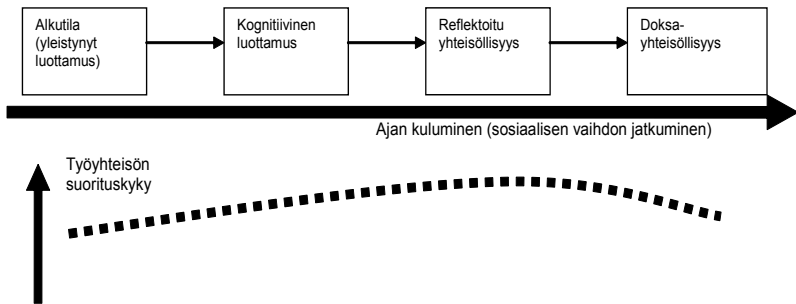
		Emotionaalisuuden aste	
		Matala	Korkea
Rationaalisuuden aste	Matala	Arkinen luottamus / traditionaalinen toiminta	Doksa-tyyppinen yhteisöllisyys / affektiivinen toiminta
	Korkea	Kognitiivinen luottamus / päämäärärationaalinen toiminta	Reflektoitu yhteisöllisyys / arvorationaalinen toiminta

Kun rationaalisuuden aste on korkea ja emotionaalisuuden matala, sitä vastaava luottamus on luonteeltaan kognitiivista; se voi olla esimerkiksi tietoon tai uhkaan perustuvaa luottamusta. Sitä vastaava toimintaorientaatio on päämäärärationaalinen toiminta. Kun sekä rationaalisuuden että tunteellisuuden aste on korkea, vallitsee yhteisöllisyys, jota kutsun *reflektoiduksi yhteisöllisyydeksi*. Jos yhteisön jäsenet itse *tiedostavat*, että ryhmässä vallitsee vahva yhteisöllisyys ja jos he pystyvät ainakin jollakin tasolla selittämään itselleen ja muille miksi näin on, yhteisöllisyys on luonteeltaan reflektoitua. Vastaava

toiminnantyyppi on arvorationaalinen toiminta. Yhteisöllisyys tiedostetaan ja se halutaan säilyttää ja yhteisöllisyys säilytetään toimimalla yhteisöllisesti. Päämäärä ja keinot ovat siis vaikeasti eroteltavissa.

Rationaalisuuden asteen ollessa matala ja tunteellisuuden korkea, vallitsee yhteisöllisyys, jota voi luonnehtia Bourdieun (1998, 111) termein *doksaksi*. Bourdieu viittaa doksalla intersubjektiiviseen tilaan, jossa sosiaalinen maailma otetaan valmiiksi annettuna ja kyseenalais-tamatta (reflektoimatta). Jos työyhteisössä vallitsee doksa-tyyppinen yhteisöllisyys, johtaa se helposti ilmiöihin, joita voi luonnehtia tiiviin ryhmäkoheesioin ”pimeän puolen” ilmentymiksi (ks. seuraava luku). Doksa-yhteisöllisyyttä vastaavaksi sosiaalisen toiminnan tyyppiksi on nelikentässä määritelty affektiivinen toiminta, koska doksa perustuu affektiiviseen sitoutumiseen yhteisöön. Toisaalta toiminta doksassa on myös mitä suurimmassa määrin traditionaalista. Lopuksi nelikentässä on esitetty tila, jossa sekä rationaalisuus että tunteellisuus ovat alhaisia. Se kuvaa parhaiten arkista luottamusta eli niin sanottua rutiini-luottamusta, jossa määräävä toimintaorientaatio on traditionaalinen toiminta. Tällöin toimitaan ja luotetaan kuten aina ennenkin.

Luottamuksen ja yhteisöllisyyden suhteen valottamiseksi olen kehittänyt myös toisen teoreettisen mallin. Mallissa kuvataan prosessia, jossa ajan kuluessa – tarkemmin sanottuna yhdessäolon ja toisiin tutustumisen myötä – *yleistynyt luottamus* muuttuu aluksi interpersoonalliseksi kognitiiviseksi luottamukseksi, jonka jälkeen se syvenee yhteisöllisyyden kokemiseksi, aluksi reflektoiduksi, josta mahdollisesti edelleen doksa-tyyppiseksi. Kuten todettua, monet organisaatiotutkijat (esim. Leana & van Buren 1999, 544–545) pitävät juuri aikaa sekä vakaita ja toistuvia vuorovaikutussuhteita keskeisinä tekijöinä luottamuksen ja yhteisöllisyyden kehittymisessä. Havaitsihan jo Homans (1950, 118–121) tutkimuksissaan, että ystävyys-tunteen kehittyminen ja säilyminen vahvana vaatii toistuvaa vuorovaikutusta. Malliin on liitetty myös suhteiden kehittymisen oletetut vaikutukset työyhteisön suorituskyvylle.



Kuvio 4.4. Luottamuksesta yhteisöllisyyteen ja työyhteisön suorituskyvyn muutokset.

Tämäkin teoria tulee ymmärtää ideaalityypiksi. Kehittymisprosessi ei ole mitenkään vääjämaton. Esimerkiksi kognitiivinen luottamus saattaa yhtä hyvin murtua, jolloin seurauksena on siirtyminen epäluottamuksen dynamiikan piiriin. Michele Williams (2001) on puolestaan hahmotellut vastaavaa teoriaa, jossa siirtymä on täysin päinvastainen eli yhteisöllisyydestä luottamukseen. Williamsin teoriassa keskeisessä asemassa on kaksi ryhmää, ulko- ja sisäryhmä. Teoriassa esitetään, että sosiaalisen kategorisoinnin kautta muodostuva positiivinen affekti (vrt. yhteisöllisyyden tunne) vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten arvioimme toisen luotettavuutta. (vrt. Tajfel 1981; Fiske & Taylor 1984; Hogg & Abrams 1988). Itse pidän kuitenkin kiinni olettamuksestani, joka on linjassa muun muassa Peter Blaun (1964) ja Alain Foxin (1974) teoriakehittelyjen kanssa. Toki on niin, että silloin kun uusi työntekijä rekrytoidaan työyhteisöön, saattaa esimerkiksi tulijan sukupuoli ja ikä vaikuttaa siihen keihin hän lähtökohtaisesti samaistuu ja keihin hän tämän seurauksena oppii myös nopeammin luottamaan. Olen kuitenkin taipuvainen ajattelemaan, että tällainen identifiikaatioon perustuva ”esivuorovaikutuksellinen ensipitäminen” on hyvin haurasta; se toisin sanoen murenee helposti, jos toisen toiminta ei vastaakaan häneen kohdistuvia positiivisia odotuksia.

Esitetyssä mallissa oletetaan, että työyhteisön suorituskyvyn kannalta ihanteellinen tila on reflektoitu yhteisöllisyys. On myös syytä olettaa, että reflektoidussa yhteisöllisyydessä luottamuskin on

vahvaa – tai ehkä voisi ajatella, että kyse on nyt ennen muuta luottavaisuudesta (Luhmann 1988; vrt. myös Adlerin [2001, 227–228] kuvaus ”refleksiivisestä luottamuksesta”). On luonnollisesti asioiden yksinkertaistamista esittää, että vain ajan kuluminen synnyttäisi ikään kuin vääjäämättä ennen pitkää doksa-yhteisöllisyyttä. Doksa ja siihen liittyvä ”ryhmäajattelu” vaativat syntyäkseen usein myös muiden ”riskitekijöiden” esiintymistä.

4.5.1. Tiiviin ryhmäkoheesion ”pimeä puoli”

Kun sosiaalinen pääoma edistää jonkin päämäärän saavuttamista, saattaa se samanaikaisesti toimia dysfunktionaalisesti jonkin toisen asian suhteen (Coleman 1990, 32). Kuten Nahapiet ja Ghoshal (1998, 245) toteavat, esimerkiksi vahvat normit ja luja ryhmäidentiteetti, jotka edistävät ryhmän sisäistä yhteistyötä, saattavat samanaikaisesti rajoittaa ryhmän avoimuutta uusille ideoille ja muutenkin heikentää ryhmän kykyä vastaanottaa ympäristöstä tulevaa informaatiota. Seuraavaksi tarkastellaan tiiviin ryhmäkoheesion ”pimeää puolta”, jota edellä kuvattiin käsitteellä ”doksa-yhteisöllisyys”. Aluksi esitellään ryhmäajatteluna tunnettu ilmiö ja sen jälkeen hieman suppeammin sisäänpäin kääntyneiden ryhmien välisen yhteistyön ongelmia.

Sosiaalisen koheesion tutkimuksen juuret ulottuvat viime vuosisadan alkupuolelle. Aluksi tutkimuksissa korostettiin lähes yksinomaan sosiaalisen koheesion positiivisia puolia. Esimerkiksi empiirisiä menetelmiä ryhmädynamiikan tutkimukseen soveltanut Kurt Lewin kiinnitti huomiota tehokkaan ryhmäpäättöksen edellytyksiin. Hän kuvasi tyypillisiä dilemmoja, joita johtoryhmät joutuvat kohtaamaan oli kyse sitten sotilasoperaation johtamisesta tai diplomaattisista ponnisteluista. Lewin (1951) korosti faktatietojen ja objektiivisten arviointien merkitystä päätöksenteossa. Myös ryhmän koheesio oli hänen mukaansa tärkeä elementti: kun ryhmäkoheesio on suurta, ryhmän jäsenet ilmaisevat solidaarisuutta ja välittämistä toisiaan kohtaan ja suhtautuvat myönteisesti keskinäiseen yhteistyöhön.

Vahvan ryhmäkoheesio negatiiviset puolet toi esiin psykoanalyttikko Wilfred Bion. Bionin (1961) mukaan kaikenlaisten ryhmien toimintaan voivat vaikuttaa epäsuotuisasti vaikeasti tiedostettavissa olevat kollektiiviset myytit ja harhakäsitykset. Bionin ajattelu muistuttaakin suuresti Scheinin (1987, 24–25) näkemystä organisaatiokulttuurista perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvimpänä, tiedostamattomana tasona. (ks. Janis 1982, 4–5.)

Irving Janis (1982) kehitti 1970-luvun alussa teoriansa *ryhmäajattelusta* ja sen negatiivisista seurauksista poliittisessa päätöksenteossa. Ryhmäajattelu on sosiaalipsykologinen käsite, joka kuvaa kohesiivisten pienryhmien taipumusta tehdä virheellisiä päätöksiä. Janisin mukaan virheellisen päätöksen taustalla on usein virheellinen tilannearvio, joka on syntynyt sen vuoksi, että ryhmä tavoittelee yksimielisyyttä ja koheesio säilyttämistä kriittisen ajattelun ja vaihtoehtojen tasapuolisen puntaroinnin kustannuksella (Janis 1982, 9).

Ryhmäkoheesio on ryhmäajattelun keskeinen edellytys, joka ei kuitenkaan automaattisesti johda siihen. Alhainen ryhmäkoheesio ei toisaalta myöskään ole hyvä asia ryhmän kannalta, sillä usein se kielii ryhmän sisäisistä valtapeleistä ja ilmapiiristä, jossa pelko estää ryhmän jäseniä ilmaisemasta todellisia mielipiteitään. Koheesio lisääntyessä onkin oletettavaa, että myös ryhmän ilmapiiri tulee avoimemmaksi. Janis arvelee, että optimaalinen tilanne ryhmän toimivuuden kannalta on kohtuullinen koheesio – ilmapiiri, jossa ryhmän jäsenet uskaltavat ilmaista omia kantojaan eivätkä ole liian yksimielisyshakuisia eli myös *haluavat* ilmaista omia kantojaan. (Janis 1982, 246–248.) Tällaista tilannetta kuvattiin edellisessä luvussa ”refleksiiviseksi yhteisöllisyydeksi”. Voidaan myös ajatella, että ”vahvat siteet” (Granovetter 1973) ja ”suljettu verkosto” (Coleman 1988) lisäävät ryhmäajattelun riskiä. Janis ei tarkastele ryhmien välisiä suhteita, mutta jos perspektiiviä laajennetaan siihen suuntaan, on perusteltua olettaa, että vastaavasti ryhmien väliset ”heikot siteet” pienentävät riskiä.

Janis puhuu myös normeista. Janisin (emt., 7) mukaan ihmisryhmillä on taipumus synnyttää normeja, jotka ylläpitävät ystävällisimpiä keskinäisiä suhteita, jolloin esimerkiksi palaverien ensisijainen funktio saattaa todellisuudessa olla kyseisten normien vahvistaminen

ja uusintaminen eikä niinkään palaverin varsinaisen asian käsittely. Normit synnyttävät sosiaalista painetta, joka ei kuitenkaan vaikuta yhtä voimakkaasti kaikkiin ihmisiin. Ihmiset, jotka pelkäävät keskimääräistä enemmän muiden paheksuntaa ja torjutuksi tulemista, ovat keskimääräistä alttiimpia sosiaaliselle paineelle ja myös – osin siihen liittyen – ryhmäajattelulle. Jos sosiaalisten tarpeiden tyydytys koetaan hyvin tärkeäksi ryhmäjäsenyyden motivaattoriksi, on hyvin mahdollista, että tällainen henkilö asettaa ystävyysuhteiden ylläpidon ryhmän varsinaisten tavoitteiden edelle. (Janis 1982, 242.) Janisin (emt., 243) mukaan kaikki kuitenkin voivat sortua ryhmäajatteluun sopivissa olosuhteissa.

Taulukko 4.2. Ryhmäajattelua ennakoivat olosuhteet ja sen seuraukset. (Mukailtu Janisin [1982, 244] esittämästä mallista.)

RYHMÄAJATTELUA ENNAKOIVAT OLOSUHTEET:	HAVAITAVAT SEURAUKSET:	
Ryhmässä vallitsee voimakas koheesio	<i>Ryhmäajattelun oireet:</i>	<i>Virheellisen päätöksenteon oireet:</i>
Organisaation rakenteelliset olosuhteet 1. Ryhmän eristyisyys muista ryhmistä 2. Vahvan johtajan traditio 3. Menettelytapojen epäselvyys 4. Ryhmän jäsenten samankaltaisuus	Ryhmän kykyjen ja mahdollisuuksien yliarvioiminen <ul style="list-style-type: none"> > Illuusio haavoittumattomuudesta > Usko ryhmän luontaiseen moraalisuuteen 	1. Vaihtoehtojen puutteellinen kartoitus 2. Vaihtoehtojen päämäärien puutteellinen kartoitus 3. Preferoidun vaihtoehdon sisältämien riskien aliarviointi 4. Vaikeus uudelleen arvioida alussa hylättyjä vaihtoehtoja 5. Puutteellinen informaation etsintä 6. Ennako-oletusten ohjaama informaation prosessointi 7. Varasuunnitelmien puute
Provokatiivinen tilanne 1. Ulkoisen uhan aiheuttama stressi ja toivottomuus paremman ratkaisun olemassaolosta 2. Ryhmän jäsenten heikko itsetunto johtuen esim. viimeaikaisista epäonnistumisista	Kognitiivinen sulkeutuneisuus <ul style="list-style-type: none"> > Kognitiiviset rationalisoinnit (vrt. kognitiivinen dissonanssi) > Ulkoryhmien stereotypisointi Yhdenmukaisuuden paine <ul style="list-style-type: none"> > Itsesensuuri > Illuusio yksimielisyydestä > Toisinajattelijoiden diskriminointi 	

Janisin (1982, 245) mukaan kun ryhmäkoheesio on vähintään kohdalaista, niin mitä enemmän rakenteellisiin olosuhteisiin ja tilanteeseen liittyviä syytekijöitä (ks. kuvion ensimmäinen sarake) on läsnä, sitä suurempi on ryhmän todennäköisyys sortua ryhmäajatteluun. Ulkoisen uhan aiheuttama kollektiivinen stressi on usein tärkein yksittäinen ryhmäajattelun riskitekijä. Tällaisissa tilanteissa johtajan rooli on ensiarvoisen tärkeä. Janisin mukaan johtajalla on mahdollisuus luoda avoimuuteen ja rakentavaan kriittisyyteen kannustavia normeja, jotka ehkäisevät muun muassa ryhmän jäsenten passivoitumista tai sokeaa uskoa johtajaan, johon ihmiset usein sortuvat kriisitilanteissa. (Emt., 250–254.)

Ryhmäajattelua voi tapahtua myös vähemmän kiinteissä ryhmissä. Erityisesti aikapaineet ja tarve tehdä nopeita päätöksiä voivat ruokkia ryhmäajattelua (Pennington 2005, 170). Samoin ryhmän korkea status-asema voi olla riskitekijä. Hogg ja Abrams (1988, 113) puolestaan täydentävät Janisin teoriaa korostamalla samaan ideologiaan identifioitumisen merkitystä ryhmäajattelun riskitekijänä. Tässä kohtaa voi ajatella esimerkiksi ammatti-identiteettien (ja/tai koulutustaustan) pohjalta muodostuneita klikkejä organisaatioissa (vrt. Ylijoki 1998).

Ryhmäajattelun ohella liian tiiviin ryhmäkoheesio ongelmaksi saattaa muodostua *ryhmien välisen jännitteen ja negatiivisen kilpailun lisääntyminen*. Työorganisaatioissa tämä saattaa johtaa esimerkiksi tiedon panttaukseen ja niin sanottuun osaoptimointiin, jolla viitataan siihen että työt tehdään tarkoituksenmukaisesti vain oman ryhmän tavoitteiden näkökulmasta piittaamatta organisaation toiminnan kokonaistuloksesta (Niemelä 2006, 84). Kuten kokonaiset yhteiskunnat (vrt. Putnam et al. 1993), myös organisaatiot saattavat olla pienryhmäkuntaisia eli koostua toisiinsa epäluuloisesti suhtautuvista vahvojen siteiden klikeistä (Granovetter 1973).¹¹

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan tiivis ryhmäkoheesio kertoo siitä, että ryhmään identifoidutaan voimakkaasti. Ryhmän tarjoama identiteetti on toisin sanoen ryhmän jäsenille hyvin tärkeä.

11. Yksilöiden tasolla liiallisen koheesio negatiivisena seurauksena voi ilmetä normien ahdistavuutta ja syrjintää.

Edelleen teoria esittää, että mitä vahvempi ja tärkeämpi identiteetti on kyseessä, sitä suurempina ryhmän jäsenet ovat taipuvaisia näkemään eroavaisuudet oman ryhmän ja ulkoryhmien välillä. Tyypillistä on, että ryhmä pyrkii erottautumaan ennen kaikkea jonkun sellaisen seikan mukaan, joka saa ryhmän näyttäytymään erityisen positiivisessa valossa ulkoryhmään nähden. Positiivisen erottautumisen perimmäisenä motiivina on usein omanarvontunnon säilyttäminen tai vahvistaminen. (Hogg & Abrams 1988, 21–23; Tajfel 1981.)

5. VASTAVUOROISUUS LUOTTAMUKSEN PERUSTANA

Luvun aluksi (5.1) esitellään pohjustukseksi myöhemmin esiteltäville teorioille eräitä luottamuksen dynamiikkaa havainnollistavia empiirisiä tutkimuksia. Tämän jälkeen (5.2) paneudutaan sosiaalisen vaihdon teoriaan. Lopuksi (5.3) esitellään psykologisen sopimuksen käsite sekä kaksi sen dynamiikkaa valottavaa teoriaa: teoria organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta (5.3.1) ja kognitiivisen dissonanssin teoria (5.3.2).

5.1. Tutkimuksia luottamuksen dynamiikasta työorganisaatioissa

Kuten jo luvussa 4 tuotiin esiin, luottamus ei ole staattinen ilmiö, vaan päinvastoin ikään kuin koko ajan pyrkii joko lisääntymään tai vähentymään vuorovaikutussuhteen jatkuessa ja ympäristön muuttuessa (Fox 1974, 102–119; Bijlsma-Frankema & Costa 2005, 262; vrt. myös Homans 1950, 118–121). Seuraavaksi esitellään kolme tutkimusta, joista kahdessa ensimmäisessä (Gouldner 1955/1965; Guest 1962) kuvataan millaisten organisatoristen muutosten seurauksena johdon ja työntekijöiden välinen luottamus voi vaihtua epäluottamukseksi tai päinvastoin epäluottamus muuntua luottamukseksi. Kolmas tutkimus (van de Bunt et al. 2005) tarkastelee luottamuksen dynamiikkaa horisontaalisten suhteiden tasolla.

Alain Fox jakoi teoksessaan *Beyond Control: Work, Power and Trust Relations* (1974) työpaikat heikon (*low-trust*) ja vahvan luottamuksen

(*high-trust*) työpaikkoihin. Fox (emt., 120–125) kuvaa luottamuksen dynamiikkaa referoimalla tunnettuja tapaustutkimuksia. Luottamuksen dynamiikka tarkoittaa siis Foxin käsitteistössä joko luottamuksen muuttumista epäluottamukseksi tai epäluottamuksen muuttumista luottamukseksi.

Alvin Gouldnerin (1955, 1965) tutkimus organisaatiomuutoksen kokeneesta teollisuusyrityksestä on esimerkki ensiksi mainitusta ”siirtymästä”. Ennen muutosta yritys oli malliesimerkki vahvan luottamuksen organisaatiosta: työntekijät omasivat paljon päätäntävaltaa työssään, työnantaja oli joustava ja suvaitseva esimerkiksi aikataulujen suhteen tai jos työntekijä sairastui. Työnantajan osoittama luottamus piti työntekijät tyytyväisinä ja työhönsä sitoutuneina, vaikka palkat olivat pieniä. Foxin tulkinnan mukaan kyse oli sosiaalisesta vaihdosta (vrt. luku 5.2): työntekijät vastasivat johdon osoittamaan luottamukseen positiivisilla asenteilla ja pidättäytyivät työtaistelusta, vaikka eivät olleetkaan tyytyväisiä palkkoihinsa. Psykologinen sopimus (vrt. luku 5.3), kuten Gouldner ilmaisee, kuitenkin murtui, kun organisaation johto alkoi kiristyneeseen kilpailuun vedoten vaatia työntekijöiltä enemmän. Samalla organisaatio siirtyi ”byrokraattiseen työn kontrolliin”. Lisäksi johtaja vaihtui ja uusi johtaja sai tehtäväkseen tehostaa tuotantoa. Työntekijät eivät pitäneet muutoksista ja muuttivat asennoitumistaan. Alkoi vastakkainasettelun ja epäluottamuksen aika. Myös vaihdon luonne muuttui laskelmoivammaksi ja vastedes kaikki sovitut asiat pyrittiin kirjaamaan mahdollisimman tarkasti sopimuksiin. Tilanne eskaloitui lopulta työtaisteluksi. (Fox 1974, 120–125.)

Päinvastainen muutos tapahtui Robert Guestin (1962) tutkimassa autotehtaassa. Tehdas toimi alun perin hyvin tayloristisin periaattein: ylin johto ei luottanut alaisiin (keskijohtoon), vaan valvoi heitä tarkasti ja piti heidän työautonomiansa minimaalisena. Muutenkin johtamistyyli oli korostuneen autoritäärinen. Asiat alkoivat kuitenkin muuttua, kun tehtaanjohtaja vaihtui. Uuden johtajan johtamistyyli oli alaisiaan kunnioittavampi ja kuuntelevampi. Lisäksi hän järjesti keskijohdolle yhteistapaamisia, joissa hän teki selväksi sen, millaista johtamistyyliä hän suosii. Vähitellen vastaavat avoimet keskustelutapaamiset muodostuivat vakiintuneeksi käytännöksi ja levisivät myös

laajemmin organisaatioon. Jännityksen ilmapiirin mureneminen vapautti energiaa varsinaiseen työhön ja se näkyi myös tuloksissa. (Fox 1974, 125–144.)

Van de Buntin ja kumppaneiden (2005) pitkittäistutkimuksessa tarkasteltiin luottamuksen dynamiikkaa ja luonnetta erään paperitehtaan johtotiimissä. Tiimiin 17 jäseneltä kysyttiin neljässä eri mittauksessa vuosina 1995–1997 kuinka paljon he luottavat kuhunkin tiimin jäseneseen. Tutkimuksen ensimmäinen kiinnostava tulos liittyy ajan kulumisen ja luottamuksen kehittymisen käyräviivaiseen yhteyteen. Ensimmäisessä mittauksessa, kun tiimi oli vasta perustettu, oli luottamus hyvin korkealla tasolla. Toisessa mittauksessa luottamuksen taso romahti verrattuna ensimmäiseen mittaukseen ja kolmannessa ja neljännessä mittauksessa se vakiintui suunnilleen ensimmäisen ja toisen mittauksen väliselle tasolle. Omissa (Koivumäki, Kankaanpää, Melin & Blom 2006) tutkimuksissamme havaitsimme, että vastarekrytoidut luottavat varsinkin johtoon kokeneempia kollegojansa enemmän (vrt. myös Kiianmaa 1996).

Van de Bunt ja kumppanit (2005) havaitsivat, että luottamuksen dynamiikkaan liittyy myös niin sanottu *vastavuoroisuus efekti*. Jos ajallisesti edeltävässä mittauksessa ainoastaan dyadin toinen osapuoli tunsu luottamusta, oli todennäköistä että seuraavassa mittauksessa luottamus oli muuttunut molemminpuoliseksi. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että jos henkilö A luottaa henkilö B:hen, joka puolestaan luottaa henkilö C:hen, niin myös A luottaa todennäköisesti C:hen tai ainakin pyrkii muodostamaan luottamussuhteen hänen kanssaan (vrt. luottamuksen transitiivisuus). Luottamus oli siis tasapainohakuista eli rakenteellisia aukkoja (Burt 1992) ei pyrittykään hyödyntämään itsekkäiden tarkoituksiperien ajamiseen (esim. vallan maksimoimiseen kontrolloimalla informaatiovirtoja), vaan niitä pikemminkin pyrittiin paikkaamaan. Myös vastoin tutkijoiden toista ennakkohypoteesia henkilöiden samankaltaisuus esimerkiksi työkokemuksen suhteen ei ennustanut luottamusdyadin muodostumista.

5.2. Sosiaalisen vaihdon teoria

Sosiaalisen vaihdon teorian voi lukea rationaalisen valinnan teorian sosiologiseksi sovellukseksi siinä mielessä, että myös siinä ajatellaan yksilöiden pyrkivän maksimoimaan omaa ”hyvänsä”. Hyvä ei kuitenkaan tarkoita sosiaalisen vaihdon teoriassa pelkästään materiaalisia asioita, vaan sillä voidaan viitata myös esimerkiksi hyvänolon tunteeseen, jota toisen auttaminen useimmille meistä tuottaa. Sosiaalinen vaihto pitää siis sisällään myös tunteiden vaihdon (Hochschild 1983, 76–86). Antti Eskolaa (1982, 123) lainatakseni vaihtoteorioissa vaihdettavana suurena voivat olla yhtä hyvin raha, rakkaus ja arvonto kuin nyrkiniskutkin.

Toinen merkittävä ero puhtaan taloudellisen vaihdon ja sosiaalisen vaihdon välillä on siinä, että sosiaalisessa vaihdossa tilanteessa, jossa henkilö A antaa jotakin henkilö B:lle, tämä synnyttää B:lle *spesifioimattoman* velvoitteen vastata A:n tekemään vaihtoaloitteen, koska ensimmäisen vaihtoaktin suorittaja ei yleensä eksplikoi, mitä haluaa ja milloin haluaa ”lahjaansa” vastattavan. Koska A:lla ei ole mitään ehdotonta takuuta (esim. kirjallista sopimusta) siitä, että toista vaihtoahtia yleensä tullaan tekemään (tai ainakaan tehdä siten, että se täyttäisi A:n odotukset), tarvitaan luottamusta. Toisin sanoen A joutuu luottamaan siihen, että B ”maksaa” hänelle joskus takaisin. (Blau 1964, 93–94.)

Sosiaalisen vaihdon teorian tunnetuimpia nimiä ovat 1950- ja 60-luvuilla aiheesta kirjoittaneet sosiologit George Homans ja Peter Blau. Teorian juuret ulottuvat kuitenkin aina antiikin Kreikkaan ja Aristoteleen moraalifilosofiaan. Myös 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa vaikuttanut Georg Simmel sekä 1920-luvulla tunnetun *Lahja*-esseensä kirjoittanut antropologi Marcel Mauss liitetään usein teoriaan.

Aristoteles (384–324 eKr.) tarkastelee *Nikomakhoksen etiikassa* (suom. 2005) muun muassa oikeudenmukaisuutta, hyväntahtoisuutta ja ystävyyttä. Teoksen suomentaja Simo Knuutila selventää kirjan selitysosassa (Aristoteles 2005, 261) Aristoteleen teoriaa hyväntahtoisista ihmissuhteista seuraavasti:

Sikäli kuin kehityksen yleinen teoria hyvántahtoisista ihmissuhteista perustuu ajatukselle, että osapuolet antavat ja saavat niissä nautintoa (N), hyötyä (H) tai henkilökohtaista arvostusta ja rakkautta (R), suhteet voidaan osapuolten intressien perusteella jakaa seuraaviin päätyyppeihin: NN, HH, RR, NH, NR ja HR. (...) [A]ristoteles näyttää ajattelevan, että hyvántahtoisien suhteiden olemassaolo perustuu vastavuoroiseen korvaavuuteen. (...) [s]amanarvoisten välisissä suhteissa osapuolet saavat yhtä paljon joko samaa tai toisiaan vastaavat määrät eri asioita. Epätasapainoista nautinto- tai hyötysuhdetta samanarvoisten välillä voi ehkä tasapainottaa myös se, että enemmän saava osoittaa enemmän rakkautta ja arvostusta¹.

Jos Aristoteleen 2300 vuotta sitten kirjoittamat tekstit puhuvat osaltaan sosiaalisen vaihdon idean universaalisuuden puolesta, tekevät sitä myös Maussin (1999 [1925]) antropologiset tutkimukset. Mauss nimittäin havaitsi tutkiessaan kahta lahjajärjestelmää, melanesialaisten *kula-vaihtoa* (Malinowskin tutkimusten pohjalta) ja Luoteis-Amerikan-intiaanien *potlatchia* (Boasin tutkimusten pohjalta), että lahjat eivät ole (näissäkään järjestelmissä) koskaan räysin ilmaisia, vaikka ne pyyteettömiltä aluksi vaikuttaisivatkin. Maussin mukaan lahjan saaminen synnyttää aina velvoitteen vastata siihen tavalla tai toisella. Jos lahjan saaja ei pysty tai halua vastata lahjaan, syntyy epätasapainoinen tilanne, joka ensimmäisessä tapauksessa johtaa lahjan vastaanottajan statuksen heikentymiseen suhteessa lahjan antajaan ja jälkimmäisessä – siis jos lahjaan ei haluta vastata – luottamuksen ja maineen menettämiseen koko yhteisön silmissä. Vaihdata, myös taloudellinen, ovat Maussin mukaan läpeensä sosiaalisia ilmiöitä.

1. Aristoteles (2005, 175–176) väittää, että hyvántekijät rakastavat enemmän niitä, joille he tekevät hyvää kuin hyvän teon kohteet hyvántekijöitään. Aristoteleen mukaan hyvántekijä ilmaisee teollaan omaa olemistaan (aktuaalisuuttaan), kun taas vastaanottajalle teosta saatava hyöty merkitsee eniten. Aristoteles kirjoittaa: ”Tekijälle teot ovat pysyviä (sillä jalo on pysyvää), mutta vastaanottajan kannalta se, mikä on hyödyllistä, on häviävää.” Aristoteleen (emt., 30) mukaan hyvä ihminen on luonnostaan itseään rakastava, sillä ”kaiken kiitettävän yhteydessä hyvä näyttää ottavan itselleen enemmän sitä, mikä on jaloa”. Aristoteles kuitenkin toteaa, että toisinaan voi olla jalompaa jättää jotakin ystävän tehtäväksi eli olla itse ystävän toiminnan syy.

Toisen maailmansodan jälkeen merkittävimmät kontribuutiot sosiaalisen vaihdon teoriaan² ovat antaneet jo mainitut Homans ja Blau. Heidän ohella myös monet muut sosiaalitieteilijät, kuten Richard Emerson, James Coleman ja Karen Cook ovat kehittäneet teoriaa erityisesti matemaattisen sosiologian piirissä (ks. esim. Cook 1987).

Homansin mukaan sosiaalinen vaihto kattaa sekä materiaalien että ei-materiaalien ”hyödykkeiden” vaihdon. Vaihto voi olla luonteeltaan niin materia-materia, materia-ei-materia kuin ei-materia-ei-materia -vaihtokin. Ei-materiaalisilla hyödykkeillä Homans viittaa muun muassa sosiaaliseen hyväksyntään ja maineeseen. Sosiaalinen vaihto on tasapainohakuista: henkilö, joka antaa paljon toisille, yrittää myös saada paljon toisilta. Vastaavasti henkilö, joka saa paljon toisilta, kokee painetta antaa paljon toisille. Vaihdoissa se, mitä annetaan, koetaan usein kustannuksena, ja vastaavasti se, mitä saadaan, palkkiona. Tästä seuraa, että käyttäytyminen muuttuu sitä vähemmän, mitä suurempi siitä saatava hyöty eli palkkioiden ja kustannusten erotus on. (Homans 1958, 606.)

Homansin teoriaa sosiologisempaa lähestymistapaa edustaa Blau (1964), joka korostaa sosiaalisten ilmiöiden emergenssiä luonnetta (vrt. Durkheimin sosiaalinen fakta). Blau tähdentää, että vaikka vaihdon osapuolten käytöksen yllykkeinä toimivat vaihdosta mahdollisesti saatavat palkkiot, niin psykologiset prosessit eivät kuitenkaan pysty selittämään suhdetta, joka vaihdon seurauksena kehittyy – suhdetta, joka on molempien yksilöiden toisistaan riippuvien aktien yhteistuotos. Tästä riippuvuudesta johtuen sosiaalisella vaihdolla on ominaisuuksia itsessään, eikä sitä näin ollen pysty selittämään pelkästään yksilöiden motiivien kautta. (Blau 1964, 2–4.) Vaikka Blau korostaakin sosiaalisen vaihdon omalakisuuutta, hän kuitenkin näkee sosiaalisten prosessien perimmäiset juuret primitiivisissä psykologisissa prosesseissa, kuten ihmisen luontaisessa kiintymyksen tarpeessa ja halussa saada erilaisia palkkioita (emt., 19).

Blau pitää vaihtoa sosiaalisen elämän keskeisenä piirteenä, joka laajasti ymmärrettynä koskettaa yhtä lailla yksilöiden ja ryhmien välisiä suhteita, vallan eriytymistä ja vertaissuhteita kuin konflikteja

2. Itse asiassa nimitystä *sosiaalisen vaihdon teoria* ei ole käytetty kuin vasta muutaman vuosikymmenen ajan.

ja yhteistyötäkin. Mikrotasolla sosiaalisen vaihdon käsite suuntaa huomiomme sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Henkilön, jolle on tehty palvelus, odotetaan ilmaisevan kiittollisuutta ja auttavan vastavuoroisesti tilaisuuden tullen häntä auttanutta. Jos kiittollisuuden osoittaminen syystä tai toisesta epäonnistuu, henkilöä aletaan pitää kiittämättömänä ihmisenä, joka ei vastaisuudessa ansaitse tulla autetuksi. Jos hän kuitenkin vastaa palvelukseen asianmukaisesti, niin palveluksen tekijän saamat sosiaaliset palkkiot (esim. osakseen saadun ihailun tuoma tunne siitä, että on tärkeä ihminen) toimivat houkuttimina hakeutua jatkosakin vaihtokontaktiin kyseisen henkilön kanssa. Tämä, eli toistuva molemminpuolinen palvelusten vaihto, synnyttää sosiaalisen siteen vaihdon osapuolten välille ja lujittaa heidän keskinäistä luottamusta. (Blau 1964, 4.)

Sosiaalista vaihtoa voi havaita kaikkialla. Sosiaalinen vaihto voi samanaikaisesti sekä vahvistaa horisontaalisia suhteita että tuottaa statuseroja niissä eli tuoda vertikaalisuutta esimerkiksi kahden asiantuntijan väliseen suhteeseen. Blauun mukaan vuorovaikutussuhteesta saatavat sosiaaliset hyödyt noudattavat usein laskevan rajahyödyn periaatetta. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioon rekrytoitu vastavalmistunut saattaa pitää palkitsevana sitä, että hän saa keskustella työasioista kokeneen ja arvostetun asiantuntijan kanssa. Nämä keskustelut paitsi ovat häntä älyllisesti stimuloivia myös symboloivat sitä, että tulokas hyväksytään yhteisön jäseneksi. Keskustelukumppani puolestaan saa palkkioksi kunnioittavaa ihailua tulokkaalta. Mielihyvä ei kuitenkaan kasva suhteessa näihin keskusteluihin käytettyyn aikaan, vaan jossain pisteessä muihin asioihin käytettävän ajan menetyksestä aiheutuvat haitat ylittävät ihailusta saatavat hyödyt. (Blau 1964, 88–91.) Vastavasti voidaan nuoremman asiantuntijan näkökulmasta ajatella, että avunpyyntöjen määrässä on jokin ylpeyden asettama yläraja.³

Tyypillisesti sosiaalinen vaihto syvenee vähitellen alkaen pienistä vaihtosuoritteista (transaktioista). Aluksi luottamuksen rooli ei ole niin merkittävä, koska petetyksi tulemisesta aiheutuvat kustannukset ovat vähäiset. Työntekijä saattaa auttaa kollegaansa muutaman kerran ja jos kollega ei täytä hänen odotuksiaan, hän voi yksinkertaisesti

3. Blau ei väitä, että ihmiset *tietoisesti* laskelmoisivat suhteesta saatavia hyötyjä ja kustannuksia.

lakata auttamasta häntä ja niellä vähäiset menetyksensä. Vastaavasti jos kollega vastaa tyydyttävällä tavalla tai jopa yli odotusten, osoittaa hän samalla olevansa luottamuksen arvoinen, jolloin vaihtosuhde todennäköisesti jatkuu ja usein myös syvenee molemminpuolisen luottamuksen lisääntyessä. (Blau 1964, 94.) Näihin premisseihin myös luvussa 4.5 kehitelty malli luottamuksen ja yhteisöllisyyden kehittymisestä pitkälle perustuu.

Blaun (emt., 97) mukaan velvoitteiden laiminlyönti haittaa tulevaa yhteistyötä synnyttäessään epäluottamusta ja huonontaessa henkilön sosiaalista mainetta yhteisössä. Lisäksi se aiheuttaa moraalista paheksuntaa ja vastavuoroisuuden normin rikkomisesta kumpuaavaa syyllisyyden tunnetta. Ehkä myös identiteettikriisin (vrt. Flynn 2005).

Sosiaalisen vaihdon hyödyt voivat siis olla ulkoisia (*extrinsic*) tai sisäisiä (*intrinsic*). Tyypillisiä ulkoisia hyötyjä ovat esimerkiksi neuvojen tai muun avun saaminen tai vaikkapa henkilön myöntävyys jollekin ideale. Sisäisistä hyödyistä ehkä keskeisin on sosiaalisen hyväksynnän tunne. Sisäisten hyötyjen arvo määrittyy yleensä sen mukaan, kuka ihminen niitä tarjoaa. Sen sijaan ulkoisilla hyödyillä on arvoa riippumatta siitä, keneltä ne tulevat. Kuitenkin myös ulkoisten hyötyjen ollessa hallitsevana ”motiivina” vuorovaikutuskumppanilla on väliä: ihmiset esimerkiksi konsultoivat mieluummin ihmisiä, joiden kanssa heillä on entuudestaan läheiset välit, vaikka joku toinen asiantuntija saattaisi tietää kysyttävästä asiasta enemmän. Joskus ulkoisten hyötyjen vaihdon ensisijainen funktio saattaakin olla se, että niiden yhteydessä on mahdollista harjoittaa sisäisten hyötyjen sosiaalista vaihtoa. Se, että menee auttamaan työkaveria tehtävien hoidossa, saattaakin tosiasiallisesti olla vain tekosyy, jonka nojalle ”auttaja” pääsee rupattelemaan ja vaihtamaan sosiaalista tukea ”autettavan” kanssa. (Blau 1964, 95–96.)

Sosiaalinen vaihto ei ole aina pelkää saamista, vaan siihen voi liittyä myös kustannuksia. Esimerkiksi statukseltaan alemmassa asemassa olevalle henkilölle aiheutuva eräs kustannus tulee siitä, että osoittamalla kunnioitusta ylemmälle tai ilmaisemalla mukautuvuutta hänen tahtoonsa, hän samalla vahvistaa olemassa olevaa hierarkiaa.

Selkeämpi sosiaalisesta vaihdosta aiheutuva kustannus liittyy kuitenkin ajan menettämiseen, jonka voi tulkita myös menetetyn tilaisuuden kustannukseksi (*opportunity cost*): kun henkilö sitoutuu vaihtosuhteeseen, hän ei voi enää samalla tavalla katsella muita vaihtoehtoja. Blau mukaan keskustelun aloittaminen esimerkiksi kahvipöydässä on kustannustehokkaampaa kuin suora avun pyytäminen, koska siten henkilölle ei synny vastavuoroisuuden velvoitetta. Sosiaaliseen vaihtoon vaikuttavatkin monet kontekstitekijät. Tällaisia ovat muun muassa tilanne- ja asemasidonnaiset rooliodotukset, ryhmän aiemmat vaihdot (”vaihtokurssit”) ja ryhmässä vallitsevat valtasuhteet. (Blau 1964, 101–105.)

5.3. Psykologinen sopimus

[t]ämä hetki pitää sisällään myös sen lähimenneisyyden ja sen kautta peilataan tähän nykyhetkeen ja sen kautta tulee se, että miten ihmiset asennoituvat asioihin. Ja sit tietenk in se kuva sieltä lähimenneisyydestä on vähän erilainen eri ryhmillä, työntekijäryhmillä. Et jos puhtaasti ajateltaisiin tätä hetkeä, vain tätä hetkeä, niin monet asiat tehtäisiin eri tavalla. (eräs tutkimusta varten haastateltu ylitarkastaja)

Jukka Sädevirran (2004, 28) mukaan työelämässä syntyy työnantajan ja palkansaajan välille ainakin kolmenlaisia käyttäytymisrelevantteja suhteita. Aineellinen suhde viittaa siihen, että työntekijä myy työvoimaansa työnantajan käyttöön. Tässä on huomattava, että työ ikään kuin luovutetaan työnantajan käyttöön vasta varsinaisessa tuotantoprosessissa. Oikeudellinen suhde puolestaan viittaa työsuhteen juridiseen puoleen, työsopimukseen. Näiden lisäksi työnantajan ja työntekijän välille syntyy psykologinen sopimus.⁴

Ajatus psykologisesta sopimuksesta olettaa, että työntekijällä ja työnantajalla on erilaisia toisiinsa kohdistuvia odotuksia, jotka eivät

4. Psykologisen sopimuksen käsite syntyi 1960-luvun alussa yhdysvaltalaisen organisaatiotutkimuksen piirissä. Sen ensimmäisenä käyttäjänä pidetään Chris Argyrista. (Alasoini 2006, 23).

koske ainoastaan työmäärää ja työstä saatavaa korvausta vaan kaikkia osapuolten keskinäisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Työntekijä voi esimerkiksi odottaa, ettei häntä eroteta niin ja niin monen palvelusvuoden jälkeen ja työnantaja puolestaan voi odottaa, ettei työntekijä puhu pahaa organisaatiosta ulkopuolisille. Tämäntapaisia odotuksia ei ole yleensä kirjoitettu työntekijän ja organisaation väliseen viralliseen työsopimukseen, mutta ne ovat silti merkittäviä käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä.⁵ (Schein 1973, 24.) Tässä tutkimuksessa psykologisella sopimuksella tarkoitetaan *työntekijöiden omaksumia ja heidän aiempiin kokemuksiin perustuvia uskomuksia siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi omasta työpanoksestaan* (vrt. Alasoini 2006, 23; Robinson 1996, 574). Oleellista on, että psykologisen sopimuksen ajatellaan ikään kuin kuljettavan menneessä syntyneitä ja muovautuneita odotuksia nykyisyyteen.

Psykologiseen sopimukseen liittyy siis sekä taloudelliseen että sosiaaliseen vaihtoon liittyviä elementtejä (vrt. Blau 1964, 93–94). Edellisillä viitataan työsuhteen kautta saataviin taloudellisilla arvoilla mitattavissa oleviin palkkioihin, kuten palkkaan, luontoisetiuihin ja kehittymismahdollisuuksiin. Jälkimmäiset puolestaan ovat työsuhteen kautta saatavia muunlaisia palkkioita, jotka liittyvät työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen. Tällaisia ovat esimerkiksi luottamus, lojaalisuus, turvallisuus ja arvostus. Alasoinin mukaan usein esitetty näkemys on, että globalisoituvassa taloudessa psykologiset sopimukset muotoutuvat siten, että ”transaktionaalisten” elementtien merkitys korostuu suhteessa ”relaationaalisiin” elementteihin. (Alasoini 2006, 24–25.)

Monien tutkijoiden mukaan psykologisten sopimusten rikkomiset työantajan toimesta ovat lisääntyneet viime aikoina muun muassa

5. Scheinin (1973, 106–107) mukaan se, työskenteleekö yksilö tehokkaasti ja sitoutuu-ko hän organisaatioon, riippuu kahdesta tekijästä: siitä, (1) missä määrin työntekijän oletukset siitä, mitä organisaatio tulee hänelle tarjoamaan ja mitä hän on puolestaan velvollinen antamaan organisaatiolle, vastaavat organisaation odotuksia siitä, mitä se tulee antamaan ja saamaan, sekä siitä, (2) mitä tosiasiaa vaihdetaan ja mihin: rahaa työaikaan, sosiaalisten tarpeiden tyydyttämistä ja turvallisuutta työhön ja lojaalisuuteen, itsensä toteuttamisen tilaisuuksia korkeaan tuottavuuteen ja niin edelleen.

talouden globalisaation ja ulkoistamisten seurauksena (Robinson 1996, 574; Sennett 1998 ja 2007; Siltala 2004; Alasoini 2006, 24–25). Alasoini väittää suomalaisten palkansaajien kokeman työn mielekkyyden laskun kertovan ”paternalistisen” psykologisen sopimuksen murtumisesta. Muutos tapahtui hänen mukaansa 2000-luvun alkupuolella.⁶ Siltalan (2004) mukaan työn vaihtosuhte on jo 1990-luvun alusta lähtien jatkuvasti muuttunut palkansaajan näkökulmasta epäedullisempaan suuntaan. Työn vaihtosuhteella Siltala (emt., 10) viittaa pelkistetysti siihen, paljonko täytyy tehdä ja millaisilla ehdoilla saadakseen säällisen elämän. Säällinen elämä on puolestaan ”paitsi aineellista naapureihin verrattavaa elintasoja myös sitä, että työstä ’jää käteen’ tarpeeksi vapaa-aikaa ja vielä voimiakin, jotta vapaa-ajalla voisi ryhtyä tekemään jotakin vain omasta mielenkiinnosta”. Richard Sennett (2007, 12–13) väittää, että ”uusi kapitalismi” ei tue käsi-työläismäisen ammattitaidon (*craftmanship*) ihannetta eli tavoitetta oppia jokin tietty taito todella hyvin, joka oli vielä vakaiden byrokraatioidenkin aikana eri tavalla arvostettua. ”Moinen paneutuminen voi osoittautua taloudellisesti tuhoisaksi”, Sennett toteaa. Sennettin mukaan nykykulttuuri suosii meritokratiaa, jossa ihmisen palkitseminen ei perustu aiempiin saavutuksiin vaan potentiaaliin kykyihin (vrt. Järvensivu 2006b). Toisin sanoen uusi psykologinen sopimus – jos sitä sopimukseksi voi enää kutsua – vaatii työntekijöiltä sitoutumista jatkuvaan muutokseen ja valmiutta hylätä aiemmat kokemukset. Se ei ole kuitenkaan niin helppoa:

6. Alasoini (2006, 53) ei löytänyt tilastoista (esim. työministeriön työolobarometrit) viitteitä siitä, että vuoden 2001 jälkeen tapahtunut työn mielekkyyden muutosta kuvaavan balanssiluvun negatiivinen tasosiirtymä liittyisi niinkään välittömiin muutoksiin palkansaajien omalla työpaikalla kuin siihen, että palkansaajat katsovat uusien uhkaavaksi koettujen toimintamallien – esimerkiksi ulkoistamisten – yleistyvän työelämässä talouden globalisoitumisen myötä. Tämän tutkimuksen kielellä kyse on siitä, että palkansaajien heikentynyt luottavaisuus tulevaisuuteen on saanut monet epäilemään työponnistelujensa mielekkyyttä. Kyselyyni vastanneista valtionhallinnon työntekijöistä (N=440) kuitenkin suurin osa kokee työnsä mielekkyyden lisääntyneen. Alasoinin tulkinta onkin epäilemättä validimpi teollisuudessa kuin valtionhallinnossa.

Tarvitaan aivan erityinen luonteenpiirre, joka kykenee viskaamaan nurkkaan kaikki yksilön aiemmat kokemukset. Sellainen luonne ei muistuta omistajaa, joka mustasukkaisesti vartioi omaisuuttaan, vaan kuluttajaa, joka haluaa aina uusia tuotteita ja on aina valmis hylkäämään vanhat, joskin käyttökelpoiset tavarat. (Sennett 2007, 12.)

Sandra Robinson (1996) on tutkinut luottamuksen ja psykologisen sopimuksen rikkoutumisen välistä suhdetta. Tutkimusaineiston muodostivat 125:lle keskitason johtajalle suunnatut kyselyt työsuhteen alussa sekä 18 ja 30 kuukauden kuluttua rekrytoinnista. Robinson sai neljä kiinnostavaa tutkimustulosta. Ensinnäkin tutkimus osoittaa, että vastarekrytoidut ovat lähtökohtaisesti hyvin luottavaisia suhteessa työpaikan johtoon (vrt. Koivumäki et al. 2006, 83), mutta reagoivat voimakkaasti, mikäli työnantajan lupaukset eivät täyty.⁷ Toinen kiinnostava tulos on se, että erityisen korkea alkuvaiheen luottamus työnantajaa kohtaan vähensi koettujen sopimusrikkomusten määrää. Kolmanneksi tutkimuksen mukaan juuri luottamus toimi välittävänä tekijänä sopimusrikkomuksen ja työtehon muutosten välillä. Neljäs kiinnostava tulos on se, että psykologisen sopimuksen rikkoutuessa niillä, joilla oli korkea alkuvaiheen luottamus, on luottamuksen tason lasku pienempi, kuin niillä, joilla luottamus oli alkuvaiheessa keskimääräistä alhaisempi. Toista ja kolmatta edellä referoitua tutkimustulosta Robinson (emt., 594–595) selittää pääasiassa *kognitiivisen konsistenssin teorialla*, jonka mukaan ihmisellä on taipumus tulkita todellisuutta tavalla, joka on yhdenmukainen hänen ennakkouskomustensa ja -asenteidensa kanssa (vrt. luku 5.3.2).

Psykologisen sopimuksen käsitettä ei ole kuitenkaan syytä psykologisoida liikaa. Onhan psykologisen sopimuksen murtumisessa usein kyse jaetusta kokemuksesta, jonka taustalla on yhteiskunnan

7. Jos alainen kokee, että esimies kohtelee häntä epäoikeudenmukaisesti ja rikkoo näin psykologista sopimusta, on todennäköistä, että luottamus esimieheen laskee. Tämä saattaa heikentää samalla alaisen luottamusta organisaation johtoon yleensä ja vähentää työmotivaatiota ja organisaatiositoutumista. Kielteisten asenteiden ”läikkyminen” on erityisen todennäköistä, jos kaltoin kohdeltu kokee, että loukkaajan olisi pitänyt tietää, millaisen reaktion hänen tekonsa tai tekemättä jättämisensä alaisessa aiheuttaa, ja varsinkin, jos hän ei tee mitään korjatakseen tilannetta. (Den Hartog 2003, 144.)

rakenteissa tapahtuneet muutokset. Hedelmällisintä onkin nähdä psykologinen sopimus mekanismina rakenteellisten muutosten ja yksilöiden kokemusmaailmojen välillä.

5.3.1. Jaon ja prosessien oikeudenmukaisuus

Mene mille tahansa työpaikalle ja kysy ihmisiltä, mitä he ajattelevat organisaatiostaan; työstään, pomoistaan, työkavereistaan, palkastaan, työskentelyolosuhteistaan, organisaationsa politiikasta – asioista yleensä. Mistä he pitävät? Mikä heitä ärsyttää? Pian keskustelu väijäämättä ajautuu reiluuteen ja epäreiluuteen liittyviin kysymyksiin. (Greenberg & Colquitt 2005.)

Työntekijät ovat jatkuvasti erilaisten päätösten kohteena. Vaikka päätökset koskettavat usein hyvin käytännönläheisiä ja materiaalisia asioita, kuten vaikkapa projektiryhmän työnjakoa tai henkilökoh-
taisen palkanosan määräytymistä, niillä on aina väijäämättä myös sosioemotionaalisia seurauksia yksilöille. Tämän vuoksi työntekijät arvioivat päätöksiä usein kriittisellä silmällä kysyen: oliko päätös reilu? (Colquitt 2001, 386.)

Sosiaaliseen vaihtoon, psykologiseen sopimukseen sekä luot-
tamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumiseen vaikuttaa ratkaisevasti yksilöiden kokema oikeudenmukaisuus. Organisaatiotutkimuksessa tehdään usein jako distributiiviseen ja proseduraaliseen oikeuden-
mukaisuuteen eli *jaon* ja *prosessien* oikeudenmukaisuuteen.⁸ Jaon oikeudenmukaisuus viittaa siihen, koetaanko palkkioiden kuten palkan ja ylennysten jakautuminen oikeudenmukaisena: ”Onko palkkani suhteessa työpanokseeni oikeudenmukainen tässä tiimissä?”, ”Ansaitsiko henkilö X todella ylennyksensä?” ja niin edelleen. Prosessien oikeudenmukaisuudella puolestaan viitataan menettelytapojen ja päätöksentekoprosessien koettuun oikeudenmukaisuuteen, esimerkiksi voidaan kysyä: ”Oliko tapa, jolla henkilö X:n palkankorotuksesta

8. Vuorovaikutukseen liittyvää oikeudenmukaisuutta (*interactional justice*) tarkastellaan usein omana komponenttina; tässä tutkimuksessa se rajataan kuitenkin tarkaste-
lujen ulkopuolelle.

päätettiin oikeudenmukainen?” tai ”Kuultiinko organisaatiouudistuksessa riittävästi henkilöstöä?” (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan 2005, 5.)

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden on havaittu muun muassa tukevan johdon auktoriteettiaseman legitimizeettiä ja tätä kautta esimerkiksi edistävän organisaatiouudistusten hyväksyttävyyttä sekä synnyttävän luottamusta niin johtoon kuin työkavereihinkin (ks. Colquitt et al. 2005, 5–6; Sinervo, Elovainio, Pekkarinen & Heponiemi 2005, 133). Toisaalta on myös väitetty, että oikeudenmukaisuuden kokemus on seurausta luottamuksesta. Voidaan esimerkiksi ajatella, että ihmiset haluavat kuulua vain sellaisiin ryhmiin tai organisaatioihin, joiden he luottavat kohtelevan heitä reilulla tavalla (Lewicki, Wiethoff & Tomlinson 2005, 251). Tutkimuksissa (esim. Sweeney & McFarlin 1993) on havaittu, että jaon oikeudenmukaisuus on yhteydessä enemmän yksilötason arviointeihin kuten palkkatyytyväisyyteen, kun taas prosessien oikeudenmukaisuus on yhteydessä enemmän organisaatiosuuntautuneisiin arviointeihin, esimerkiksi organisaatiositoutumiseen. (Colquitt 2001 386.)

Sosiaalisen vaihdon teoria (ks. luku 5.2) olettaa, että vaihtoon liittyvät odotukset perustuvat jaon oikeudenmukaisuuteen. Homanin (1958) mukaan vastavuoroisuuden kehittyminen edellyttää sitä, että palkkioiden ja rangaistusten jakautuminen ryhmässä koetaan oikeudenmukaisena. Jaon oikeudenmukaisuuteen liittyy myös J. Stacy Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoria (*equity theory*), jonka keskeinen ansio on sen kuvauksessa siitä, mitä tapahtuu kun jokin teko/asia koetaan epäoikeudenmukaisena. Oikeudenmukaisuusteorian mukaan epäoikeudenmukaisuuden kokemus synnyttää kognitiivisen dissonanssin (Festinger 1957; ks. seuraava luku) ja sitä kautta motivaation löytää uudelleen oikeudenmukaiseksi koettu tasapainotila. Esimerkiksi jos henkilö, joka kokee ansainneensa huippupisteet henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnissa, saakin ainoastaan keskitason pisteet, saattaa hän jatkossa tehdä työtä tavalla, joka vastaa hänen käsitystään keskinkertaisesta työpanoksesta – hän toisin sanoen pudottaa työtehoansa.

Sinervon ja kumppaneiden (2005, 135–136) mukaan oikeudenmukaisella päätöksenteolla (vrt. prosessien oikeudenmukaisuus) on suuri merkitys työntekijöille useallakin tavalla. Yksi liittyy päätöksentekovallan luovuttamisesta aiheutuvaan epävarmuuteen. Mikäli organisaation päätöksentekotavat ovat selkeitä ja oikeudenmukaisia, voivat työntekijät ennakoida suhteellisen hyvin, mitä tulee tapahtumaan ja miten heidän tulee reagoida päätöksiin. Oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko ovat työntekijöille tärkeitä asioita myös, koska he arvioivat niiden avulla asemaansa työyhteisössä. Epäoikeudenmukainen kohtelu viestittää työntekijälle, että hän ei ole työyhteisön täysvaltainen jäsen. Vastaavasti oikeudenmukaisella kohtelulla ihminen saa viestin arvostuksestaan. Moormanin (1997, 850) mukaan organisaation päätöksentekotapojen tulisi täyttää ainakin seuraavat seitsemän ehtoa ollakseen oikeudenmukaisina pidettyjä:

- Päätökset perustuvat oikeaan tietoon.
- Epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa.
- Asianomaiset ovat edustettuina päätöksenteossa.
- Itseä koskevissa asioissa henkilö pääsee kertomaan näkemyksistään.
- Päätöksenteon säännöt ovat kaikille samat ja päätökset ovat johdonmukaisia.
- Päätöksenteon vaikutuksia seurataan ja päätöksistä tiedotetaan.
- Päätösten perusteista saa tietoa.

Kuten Sinervo ja kumppanit (2005, 142) toteavat, jokainen päätöksentekotilanne vaikuttaa siihen, millaisena työntekijät näkevät organisaation ja johdon toimet. Samalla tavoin jokainen päätös ja tapa, jolla päätös tehdään, rakentavat tai heikentävät luottamusta johtoon ja organisaatioon.

Tutkimusten (esim. Folger & Kovansky 1989) mukaan prosessien oikeudenmukaisuus saa työntekijät hyväksymään jopa itselle epäedullisia päätöksiä. Jaon oikeudenmukaisuudella ei tällaista vaikutusta ole. On oletettavaa, että esimerkiksi valtion asiantuntijaorganisaatioissa prosessien oikeudenmukaisuus liittyy ennen muuta työntekijöiden ja

ylimmän johdon tai työnantajan välisen luottamuksen rakentumiseen (vrt. Mattila 2006, 80–81), kun taas distributiivisen oikeudenmukaisuuden merkitys korostuu enemmän alainen–lähiesimies -suhteessa ja yleisemmin pienryhmien tasolla (Homans 1958).

5.3.2. Kognitiivinen dissonanssi

Leon Festingerin (1957) teoria *kognitiivisesta dissonanssista* auttaa meitä ymmärtämään yksilö- ja ryhmätason seurauksia, joita psykologisen sopimuksen murtumisesta voi aiheutua. Lisäksi teoria kertoo meille, miksi vahva sitoutuminen tiettyyn toimintatapaan tai ideologiaan saa meidät usein käyttäytymään ”irrationaalisesti”; esimerkiksi pitäytymään uudistuksissa, joiden vaikutukset ovat silminnähten kielteiset, tai vastustamaan uudistuksia, vaikka niiden myötä toiminnan laatu paranisikin.

Teorian lähtökohtana on oletamus, jonka mukaan ihminen on johdonmukainen olento, joka pyrkii ajattelussaan ja tekemisissään *kognitiiviseen konsistenssiin*. Jos harmonia säröilee, tuntee ihminen olonsa epä mukavaksi. Kognitiivinen dissonanssi kuvaa juuri tällaista tilannetta, jossa kahden (tai useamman) kognition välillä on looginen ristiriita. Kognition Festinger ymmärtää laajasti. Hän viittaa sillä asioihin, jotka henkilö tietää itsestään ja ympäristöstään. (Emt., 1–3, 9.)

Kognitiivinen dissonanssi synnyttää motivaation toimia siten, että dissonanssi vähenee tai poistuu kokonaan. Jos kahden kognitiivisen elementin välillä vallitsee ristiriita, voidaan dissonanssi eliminoida muuttamalla niistä toista. Jos valistumme uudella tiedolla, joka on ristiriidassa käyttäytymisemme kanssa, voimme yksinkertaisesti muuttaa käyttäytymistämme vastaamaan uutta tietoa. Toisaalta voimme pyrkiä vaikuttamaan myös ympäristöelementtiin. Lisäksi voimme pyrkiä lisäämään ”kognitioklusteriin” uusia elementtejä, esimerkiksi etsitää selektiivisesti sellaista tietoa, joka antaa tukea käyttäytymisellemme heikentäen samalla uuden informaation todistusvoimaa. (Emt., 18–22.)

Jos olemme joutuneet valitsemaan kahden vaihtoehdon väliltä, syntyy usein kognitiivista dissonanssia. Dissonanssin määrään vaikuttavat muun muassa asian tärkeys ja hylätyn vaihtoehdon suhteellinen houkuttelevuus. Festingerin mukaan ihmiset usein pyrkivät vähentämään dissonanssia lisäämällä valitun vaihtoehdon vetovoimaa ja vastaavasti heikentämällä sitä hylätyn vaihtoehdon osalta (vrt. selektiivinen informaation etsintä). Dissonanssia vastaan voi taistella myös vähentämällä mielessä valitun ja hylätyn asian vastakkainasettelua. (Emt., 46–47.)

Julkisen toiminnan ja yksityisen mielipiteen välillä saattaa myös vallita kognitiivinen dissonanssi. Yritysjohtaja esimerkiksi saattaa tuntea huonoa omaatuntoa siitä, että ehkä vastoin arvoja, jotka hän on lapsuudenkodissaan omaksunut, hän irtisanoo omistajien toivomuksesta ihmisiä voittoa tekevästä yrityksestä. Mitä hän tekee vähentääkseen dissonanssia? Festingerin mukaan hän voi joko muuttaa yksityistä mielipidettään tai suurentaa mielessään päätöksenteosta saatavan hyödyn painoarvoa ("Kukapa ei olisi tällaisesta bonuksesta toiminut samoin?"). Vastaavasti jos hän ei noudata omistajien toivetta, on luultavaa että hän kompensoi menetyksiä vahvistamalla "yksityistä" mielipidettään. (Emt., 96–97, 264.)

Tiedon pakkosyöttö tai propaganda (vrt. sanelupoliitikalla toteutetut organisaatiouudistukset) laukaisevat usein defensiivisen prosessin, joka estää uuden kognition muodostumisen. Ihminen voi esimerkiksi antaa tiedon "valua toisesta korvasta ulos" tai muuten kyseenalaistaa tiedon todistusvoiman. Propagandan torjuminen onnistuu helpommin, jos propaganda lisää dissonanssia eli jos uusi "tieto" on lähtökohtaisesti ristiriidassa esimerkiksi henkilön aiempien arvovalintojen kanssa. Sen sijaan jos propaganda tulee lähteestä, jota henkilö pitää lähtökohtaisesti luotettavana ja jonka kautta aiemmin tullut tieto ei ole aiheuttanut kognitiivista dissonanssia, on propagandalla suurempi todennäköisyys tehoa. (Emt., 137, 176.)

Ryhmässä, kuten työyhteisöissä, esiintyy jatkuvasti kognitiivista dissonanssia, joka pelkistyy siihen, että ihmiset ovat eri mieltä asioista. Yksilön näkökulmasta ryhmä voi toisaalta aiheuttaa dissonanssia, jos ryhmän muut jäsenet tai ainakin sellaiset jäsenet, joiden mielipiteille

yksilö antaa arvoa, ovat erimielisiä hänen kanssaan. Toisaalta jos yksilö kokee dissonanssia, voi samanmielisten ryhmä tai klikki ryhmän sisällä vähentää dissonanssia. Tämä laajentaa *sosiaalisen tuen* käsitettä. (Emt., 177–181.)

Yksilö voi vähentää kognitiivista dissonanssia myös muuten kuin hakeutumalla samanmielisten seuraan. Voimme yksinkertaisesti vaihtaa mielipidettä. Toisaalta, kuten Festinger toteaa, saattaa mielipiteen vaihto aiheuttaa dissonanssia suhteessa siihen viiteryhmään, jonka kanssa henkilö aiemmin oli samaa mieltä. ”Takinkääntäjiä” ei yleisesti ottaen katsota hyvällä, joten myös normipaine vaikeuttaa mielipiteen vaihtamista keinona vähentää dissonanssia.⁹ Toinen keino, jonka Festinger mainitsee, on pyrkimys vaikuttaa muiden ryhmän jäsenten mielipiteisiin. Kolmas dissonanssin vähentämisstrategia on dissonanssia aiheuttavan mielipiteen esittäjän attribuominen henkilöksi tai ryhmäksi, joka ei ole verrattavissa itseen: ”Ei ihme, että *juuri hän* ajattelee tuolla tavoin...”. (Festinger 1957, 181–183.)

Festingerin mukaan kognitiivisen dissonanssin olemassaolo vaikuttaa siihen, mitä aiheita ryhmissä käsitellään. Se vaikuttaa myös kommunikation suuntaan, siihen keille puhutaan. Tilanteesta riippuen henkilö, joka tuntee dissonanssia, on taipuvaisempi joko suuntaamaan viestinsä ryhmässä siihen henkilöön, jonka mielipide tai toiminta aiheuttaa eniten dissonanssia, tai sitten hakea mielipiteelleen tukea niiltä, joiden hän ajattelee ajattelevan samoin hänen kanssaan. Festingerin mukaan tuen saaminen mielipiteelle on usein melko yksinkertaista jos asia, jota mielipide koskee, on irrelevantti niille keiltä tukea haetaan. (Emt., 189–191.)

Jos monet ihmiset jakavat saman kognitiivisen riitasoinnun, seuraa siitä usein erilaisia joukkoilmiöitä. Jaettu kognitiivinen dissonanssi voi syntyä aivan samalla tavoin kuin yksilönkin tapauksessa. Esimerkiksi organisaatiot ja ryhmät usein sitoutuvat tiettyihin tavoitteisiin ja toiminnan strategioihin, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Tapahtumien edetessä saattaa kuitenkin ilmetä jotakin, joka on ristiriitaista niiden kognitioiden kanssa, joiden kautta tavoitteet ja toimintatavat määriteltiin. Uusi tieto saattaa tulla riippumatta

9. Nähdäkseni kyse on myös kasvojen menettämisen aiheuttamasta tuskasta (vrt. Goffman 1967, 5–45).

siitä, mitä organisaation jäsenet ovat tehneet tai juuri sen seurauksena. Festingerin mukaan olosuhteissa, joissa ihmiset ovat sitoutuneet tiettyyn toimintaan, jota on mahdotonta tai hyvin vaikea muuttaa, dissonanssin vähentämispaine suuntautuu ensisijaisesti ristiriidan aiheuttavaan kognitioon. Uuden tiedon (kognition) relevanssia voidaan pyrkiä vähentämään hankkimalla ”tietoa”, joka on yhdenmukaista alkuperäisen kognition kanssa. (Emt., 193–195.)

Tutkittavissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa voi syntyä tämän tyyppistä dissonanssia esimerkiksi silloin, kun johto uudistaa organisaation toimintatapoja kuulematta asiassa alaisten mielipiteitä. Jos henkilö on tehnyt työtänsä suunnilleen samalla tavoin vuosikausia ja pitää kyseistä toimintatapaa yhä perusteltuna, on todennäköistä että johdon päätös uudesta ja ”paremmasta” toimintavasta synnyttää dissonanssia hänessä. Vastaavasti voi johtoryhmä olla sitoutunut esimerkiksi johonkin NPM-paradigman mukaiseen uudistukseen uskoen sen tuottavan tietyn tuloksen. Jos tavoitteet eivät kuitenkaan toteudu, esimerkiksi jos tulosajka ei kannustakaan siinä määrin, että se maksaisi itsensä lisäarvon kera takaisin, voi tämä synnyttää johtoryhmässä kognitiivista dissonanssia ja toimenpiteitä, joilla dissonanssia pyritään vähentämään. Voi olla, että harvoilla riittää tällaisissa tilanteissa kantti epäonnistumisen myöntämiseen. Yleisempää lienee syyn vierittäminen henkilöstön tai joidenkin muiden tahojen kontolle.

Festingerin mukaan saman dissonanssin jakavien henkilöiden keskinäinen tuki on tyypillinen keino vähentää kognitiivista dissonanssia. Myös salaliittoteorioiden ja huhujen taustalla on usein nähtävissä joukon pyrkimys vähentää kognitiivista dissonanssia: huhut eivät leviäisi niin tehokkaasti, ellei niiden levittäjillä olisi jokin yhteinen motiivi. Lisäksi dissonanssin vallassa olevat joukot voivat pyrkiä ”käännättämään” ihmisiä olemaan samaa mieltä heidän kanssaan, jolloin erimielisten määrä suhteessa ristiriitaa aiheuttavaan kognitioon ikään kuin mitätöi uuden tiedon todistusvoiman. (Festinger 1957, 196–202.)

Yleisellä tasolla on oletettavaa, että jos ihmisen elämäntapa muuttuu nopeasti, aiheuttaa se vääjäämättä kognitiivista dissonanssia ainakin joidenkin ”entisten” ja ”uusien” asioiden välillä. Kun ihmisen

rooli tai asema organisaatiossa muuttuu, aiheuttaa se lähes vääjäämättä dissonanssia. Esimerkiksi kun työntekijä ylennetään esimieheksi, jolloin hänestä tulee käskyjen antaja niiden vastaanottajan sijaan, aiheuttaa uusi ammattirooli usein voimakasta ristiriitaa niiden mielihiteiden ja arvojen kanssa, jotka hän omaksui ollessaan alaisasemassa. Festingerin mukaan ihmiset yleensä lopulta omaksuvat mielipiteet ja arvot, jotka vastaavat uuden roolin edellyttämää käyttäytymistä. (Emt., 271–273.)

Kognitiivisen dissonanssin teoriaa on kritisoitu siitä, että todellisuudessa ihmiset sietävät enemmän ambivalenssia kuin Festinger olettaa (ks. esim. Fiske & Taylor 1984)¹⁰. Esimerkiksi Pertti Jokivuori on osoittanut, että sitoutuminen ammattijärjestöön ja työnantajaorganisaatioon korreloivat positiivisesti, jonka hän tulkitsee ilmentävän tietynlaista ambivalenssia, joskin konsensus-Suomessa tulos ei ehkä sittenkään ole niin ”dissonanssinen”. Itse pidän kognitiivisen dissonanssin teoriaa yhtenä parhaimmista sosiaalipsykologian piirissä kehitellyistä teorioista. Mielestäni teoria avaa erittäin mielenkiintoisia näkökulmia pienryhmätason ilmiöiden tarkastelusta kulttuurien konfliktin ymmärtämiseen.

10. Festinger (emt., 266–267) arvelee, että dissonanssinsietokyvyssä on yksilöllisiä eroja. Ihmiset, jotka ovat taipuvaisempia mustavalkoiseen joko-tai -ajatteluun, kokenevat dissonanssin aiheuttaman olotilan epämiellyttävämpänä kuin ne, jotka pystyvät ylläpitämään ”harmaita alueita” kognitioissaan. Lisäksi Festingerin (emt., 270–271) mukaan on ihmisiä, jotka välttääkseen päätöksenjälkeistä kognitiivista dissonanssia herkästi pakoilevat vastuutaan ja antavat asioiden mennä omalla painollaan. Jotkut ihmiset ovat myös taipuvaisempia ”valikoivaan unohtamiseen” ja asioiden vähättelyyn.

6. VALTA JA JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Luvun alussa (6.1) esitellään sekä kriittiseen että pluralistiseen tutkimustraditioon liittyviä valtateorioita. Tämän jälkeen (6.2) luodaan lyhyt katsaus keskeisimpiin johtamisteorioihin (*leadership theories*). Lopuksi (6.3) pohditaan luottamuksen ja kontrollin välistä, yllättävän monimutkaista suhdetta.

6.1. Katsaus valtateorioihin

Vallan määritelmien lähtökohtana pidetään yleisesti Weberin (1978) klassista määritelmää, jonka mukaan valta on kykyä saada toinen tekemään jotakin tarvittaessa tämän oman tahdon vastaisestikin (vrt. myös Dahl 1961). Määritelmä on yksinkertainen ja se korostaa vallan negatiivista puolta. Sitä onkin kritisoitu ja laajennettu, mutta kuten Hardy ja Clegg (1996, 623) toteavat, yleensä vallan tutkijat koulu-kunnasta riippumatta kuitenkin tavalla tai toisella ottavat Weberin määritelmän kehitemiensä lähtökohdaksi tai ainakin ottavat siihen jotenkin kantaa.

Työelämäntutkimuksen valtateoriat voi jakaa karkeasti kahteen pääkategoriaan: (1) kriittiseen teoriaan, jonka juuret ovat Marxin ja Weberin ajattelussa, ja (2) funktionaaliseen tai pluralistiseen teoriaan, joka kehittyi organisaatio- ja johtamistutkimuksen sisällä toisen maailmansodan jälkeen (Hardy & Clegg 1996, 623). Lisäksi näiden väliin – ikään kuin erikoistapauksina – voidaan sijoittaa foucault'laiset ja konstruktionistiset teoriaperinteet.

Kriittisen tutkimuksen piirissä valta samaistetaan alistussuhteisiin, joiden ajatellaan ilmentyvän organisaatorakenteissa. Kriittisen analyysin keskiössä on kysymys siitä, kuinka ja minkä ryhmien lähtökohdista valta rakenteistuu eli kenen etuja vallitseva rakenne palvelee ja kenen kustannuksella. Marxin ja Weberin näkemykset kuitenkin eroavat. Siinä missä Marx (1974) painottaa tuotantovälineiden omistajuuden merkitystä, Weberille yhteiskuntaluokan ja omistajuuden lisäksi myös tietämys ja ammatti-identiteetti ovat keskeisiä vallan lähteitä. Weberin (1978) mukaan kaikkien organisaation jäsenten – joskin toisten enemmän kuin toisten – on tiettyyn rajaan asti mahdollista käyttää valtaa organisaatioissa. Työnantajan näkökulmasta valta on tehokkainta silloin kun se ilmenee itsekurina eli sisäistettynä, mutta historiallisesti katsottuna menestyksellisimpänä strategiana Weber kuitenkin pitää byrokratiaa, jossa valtasuhteet ilmenevät tarkoin määriteltyjen sääntöjen muodossa. (Hardy & Clegg 1996, 623–624.)

1970-luvulla kriittisessä työnsosiologiassa (esim. Braverman 1974; Burawoy 1979) kiinnitettiin erityistä huomiota työprosesseihin, joiden katsottiin sisällöllisesti köyhtyneen ja tulleen entistä tiukemman kontrollin alaisiksi. Harry Bravermanin (1974) mukaan tämä koski yhä enenevässä määrin myös valkokaulustyöntekijöitä – aivan kuten Marx oli ennustanut ”monopolikapitalismissa” käyvän. Michael Burawoy (1979) puolestaan tutki strategioita, joilla työnantaja oli onnistunut murentamaan työläisten luokkatietoisuuden. Hänen mukaansa sisäisten markkinoiden synnyttäminen (erityisesti yksilöllinen urakapalkka) oli synnyttänyt jännitteitä työntekijöiden välille ja toisaalta sitouttanut työntekijöitä ammattitaitovaatimuksiltaan köyhtyneisiin työprosesseihin. Vastarintaa ja valtapelejä toki esiintyi, mutta ne eivät olleet enää luonteeltaan niinkään poliittisia kuin omiin taloudellisiin etuihin liittyviä.

Myös eräät muut 1970-luvulla syntyneet kriittiset mutta työprosessiteorioita yleisluonteisemmat valtateoriat lähtevät liikkeelle havainnosta – ehkä pettymyksestäkin – että hyvin usein alisteisessa asemassa olevat näyttävät tyytyvän kohtaloonsa tai eivät ainakaan aktiivisesti kyseenalaista vallitsevaa järjestystä. Peter Bachrachin ja Morton Baratzin (1970) mukaan päätöksenteossa ilmenevä vallan-

käyttö edustaa vain yksiä vallankäytön kasvoja. Vallalla on kuitenkin myös toiset, piilotetut, ei-päätöksentekoon liittyvät kasvot. Tällä he viittaavat siihen, kuinka vahvat ryhmät voivat rajoittaa keskustelua ja päätöksentekoa status quon kannalta turvallisiin asioihin. Tämä tapahtuu manipuloimalla yhteisön arvoja, instituutioita ja myyttejä. Steven Lukes (1974, 24) on laajentanut Bachrachin ja Baratzin teoriaa esittämällä, että manipulaatio ulottuu myös vallankäytön kohteiden preferensseihin. Toisin sanoen vallan avulla ”todellisuutta” muokataan sellaiseksi, että alistetussa asemassa olevat alkavat pitää sitä itsestään-selvänä, vaihtoehdottomana, jopa tavoiteltavana.

Myös Michael Mann (1986, 7) kysyy, miksi alistetut niin usein hyväksyvät asemansa? Mannin mukaan kyse saattaa olla tiedon puutteesta: alistetut eivät ehkä yksinkertaisesti tunnista ”valtapeliä” tai eivät tunnista muita vastaavassa tilanteessa olevia, jotta he kykenisivät liittoutumaan. Cynthia Hardyn ja Stewart Cleggin (1996, 628) mukaan kyvyttömyys koordinoitua vastarintaan voi johtua myös kompleksisesta työnjaosta, joka eristää alisteisessa asemassa olevat yksilöt/ryhmät toisistaan. Toinen Mannin (1986) selitys on, että passivisuus voi perustua siihen, että alisteisessa asemassa olevat ovat liian väsyneitä kapinoimaan ja ottamaan riskejä. Esimerkiksi jatkuva kiire ja toisaalta se fakta, että jostakin elanto on joka tapauksessa hankittava, saavat monet vähin äänin alistumaan vallitsevaan tilanteeseen.

Foucault’laista valta-analyysia voi pitää kriittisenä, joskin se dekonstruoii lopulta kaiken osoittaen vallan läpikyllästämäksi myös itse kritiikin ja sen kritiikin ja niin edelleen. Monet lukevatkin Michel Foucault’n jälkimoderniksi filosofiksi. Foucault’n (1980) mukaan valta kytkeytyy mahdollisuuteen määritellä se mikä on mahdollista. Mahdollisuudet (*conditions of possibilities*) ovat aina rajallisia. Foucault väittää, etteivät mahdollisuudet ainoastaan vaikuta toimijoiden kiinnostuksiin ja päätöksentekokykyyn, vaan myös määrittävät ne. Kyse ei ole kuitenkaan koordinoidusta alistamisesta, vaan kaikkialle levittäytyvästä, tosin fragmentoituneesta, vallan ja kurin/kontrollin verkostosta. Tieto ja valta kietoutuvat tiiviisti yhteen. Tieto eli totuuden leiman saanut versio tapahtumista antaa mahdollisuuden toimia, kontrolloida ja vaatia resursseja.

Michael Reedin (1996, 40) mukaan organisaatiotutkimukseen sovellettuna foucault'lainen lähestymistapa tarkoittaa fokuusoitumista mikrotason käytänteisiin ja erityisesti kontrollin ilmenemismuotoihin (ks. myös Hardy & Clegg 1996, 631). Se on kuitenkin vähemmän käyttökelpoinen jos ja kun halutaan ymmärtää pysyväisluonteisempia vallan rakenteita.

Weberiläisen/rakenteellisen ja foucault'laisen – vallan prosessuaalisuutta korostavan – valtateorian synteessä voi Reedin (1996, 41) mukaan pitää lähestymistapaa, joka kiinnittää huomion yleisiin mutta samalla paikallistuneisiin käytänteisiin, joiden kautta valtarakenteita jatkuvasti uusinnetaan päivittäisessä elämässä. Keskeinen käsite on *asiantuntijadiskurssit* eli kontrollia tuottavat ”puhetavat”. Asiantuntijadiskurssit tuottavat organisaatiotasolla ilmeneviä järjestyksiä, jotka ovat eräänlaisia ylimmän tason strategioiden ja mikrotason taktiikoiden yhteistuotoksia. Brittiläisessä kriittisessä hallinnon sosiologiassa (esim. Kirkpatrick & Lucio 1995) on esimerkiksi tutkittu sitä, kuinka julkisen sektorin professionalismmin ja tuottaja-kontrollin murentamiseen tutkijoiden mukaan pyrkivä *laatujohtaminen* on ylimmän poliittis-hallinnollisen eliitin strategiana synnyttänyt organisaatiotasolla hyvin erilaisia taktiikoita ja valtapelejä. Mikä irvokkainta, laatujohtaminen on tutkimusten mukaan monesti johtanut tuottaja-kontrollista tuottaja-kyynisyyteen ja edelleen laadun heikkenemiseen (Dingwall & Strangleman 2004).

Tämän tutkimuksen kannalta relevantimpia valtateorioita ovat kuitenkin pluralistiset, työyhteisöjen sisäisiin ja organisaation eri ryhmien välisiin valtapeleihin soveltuvat teoriat. Vallankäytön monimuotoisuutta painottavien teorioiden mukaan organisaatiot eivät ole koskaan täysin ristiriidattomia. Valta on aina tavalla tai toisella läsnä tuotantotavasta riippumatta. Vallankäyttöön liittyvät konfliktit voivat olla yhtä lailla henkilöiden kuin ryhmien välisiä. Konfliktit saattavat liittyä esimerkiksi ammattiasemiin, rooleihin tai asenteisiin. Ne voivat liittyä myös kilpailuun rajallisista resursseista. Toisaalta jonkin asteista vallankäyttöä tarvitaan aina organisatoristen prosessien koordinoimisessa. Tässäkin suhteessa vallankäytön muodot kuitenkin vaihtelevat; vallankäyttö voi olla esimerkiksi autoritaarista (”Teemme

näin!”), byrokraattista (”Meidän tulee toimia näin.”), teknokraattista (”Se kannattaa tehdä näin.”) tai demokraattista (”Miten teemme sen?”). (Morgan 1997, 160.)

Tutkimuksissa on havaittu, että ”poliittista” organisaatiokäyttäytymistä esiintyy kaikissa ammattiryhmissä. Sen motiivina on yleensä riippuvuuden vähentäminen eli kääntäen oman itsesäätelyn lisääminen. Esimerkiksi työntekijöiden on havaittu kykenevän säätelemään työtahtiaan hyvinkin tarkan valvonnan alaisina. Vastaavasti toimihenkilöiden on havaittu toisinaan liioittelevan kiirettään näyttääkseen paremmilta johdon silmissä ja saadakseen lisää pelivaraa, jotta esimerkiksi mahdolliset tulevat virheet olisi helpommin korjattavissa. (Morgan 1997, 168–169; Kortteinen 1992.)

Vallanlähteitä on monia. Morganin (1997, 170–199; ks. myös Raven 1993) mukaan valta voi perustua muun muassa:

- Muodolliseen auktoriteettiin
- Mahdollisuuteen kontrolloida tärkeitä tuotannontekijöitä
- Symbolismiin ja merkitysten hallintaan
- Tiedon ja informaation kontrolliin
- Kykyyn sietää epävarmuutta
- Henkilöiden välisiin liittoumiin ja verkostoihin
- Ammattiyhdistykseen
- Sukupuoleen, ikään, ulkoiseen olemukseen jne.

Alvesson (2002, 118) on tutkinut vallankäyttöä organisaatiokulttuuriteorian viitekehityksessä. Alvessonin mukaan joka kerta kun johtajat pyrkivät vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin tai toimivat kulttuuristen ”itsestäänselvyyksien” mukaisesti, kyse on hienovaraisesta vallankäytöstä. Kulttuuriset merkitykset (myös siis itsestäänselvyydet) implikoivat usein eliitin näkemystä siitä, mikä on totta, luonnollista, hyvää ja tavoittelemisen arvoista. Toisaalta myöskään johtajat ja eliitit eivät ole immuuneja kulttuurien vaikutukselle; heidänkin sosiaalinen todellisuutensa on merkitysten läpikäynnä. Esimerkiksi kulttuuriset odotukset sukupuolesta¹, urakehityksestä tai teknokratiasta voivat

1. Sosiaalinen sukupuoli (*gender*) liittyy usein vallan ja eriarvoisuuden kysymyksiin.

Kulttuuriset käsitykset siitä, mikä on maskuliinia ja feminiiniä – eli mikä on normaa-

heijastua johtajien ajattelumaailmaan hyvinkin vahvasti. Organisaatio-kulttuuriin vaikuttaa paitsi ympäröivän yhteiskunnan kulttuuri myös esimerkiksi professioihin tai organisaation toimialaan kytkeytyvät kulttuuriset mallit ja odotukset.

Organisaatioiden julkilausutut arvot ja sloganit voidaan nähdä vallankäyttönä, joiden avulla organisaatioeliitti pyrkii tuottamaan intressiristiriidat kätkevän, heidän etujensa mukaisen määritelmän todellisuudesta. On kuitenkin havaittu, että monesti yritykset saada ihmiset ajattelemaan ja tuntemaan tietyllä tavalla kohtaavat vastustusta tai ehkä paremmin, ne kaikuivat kuuroille korville. On myös mahdollista, ettei organisaation johto itsekään usko sanomaansa. Alvesson lainaa Jackallin (1988, 143) havainnoimaa tilannetta, jossa eräs kokenempi johtaja ”säikäytti” yhtiökokouksessa nuoremmat kollegansa tokaisemalla:

Kaverit, miksei kukaan teistä ikinä kysy siitä totaalisesta ristiriidasta, joka vallitsee sen välillä, mitä täällä saarnaamme ja miten todellisuudessa johdamme yritystä?

Johtaja sanoi ääneen sen, mitä monet privaalisti ajattelivat. Jackallin (emt., 143) mukaan tällainen suorapuheisuus on kuitenkin harvinaista. Tavallisempaa on, ettei edes ”samanmielisten” keskuudessa aleta ääneen kyseenalaistamaan organisaation virallisia totuuksia. Tietynlaisista sarkastisista ilmaisuista voi tosin usein epäsuorasti päätellä, mitä henkilö todellisuudessa ajattelee.

Alvessonin mukaan suurin osa kulttuurisesta vallankäytöstä tapahtuu eksplisiittistä arvojen julistamista huomaamattomammin jokapäiväisessä johtamisessa; sanoissa, eleissä, tekemisissä ja tekemättä jättämisissä. Vallankäyttäjät voivat esimerkiksi suunnata yhteisön huomion tiettyihin asioihin ja pois joistakin toisista (vrt. Bachrach & Baratz 1970). Taitavalla kielenkäytöllä voidaan asiat esittää sellaisessa

lia miehelle ja mikä naiselle – rajoittavat ja kahlitsevat ihmisiä ammatinvalinnasta työelämän arkipäiväisiin tilanteisiin esimerkiksi jaettaessa tehtäviä tiimien sisällä. Maskuliinisuuteen liitetään tavallisesti esimerkiksi käsitteet riippumattomuus, eristyneisyys, kilpailuhenkisyys ja rationaalisuus, kun taas feminiinisyttä kuvataan näiden vastakohdilla; naiset siis nähdään riippuvaisina, sosiaalisina, yhteistyösuuntautuneina ja emotionaalisina. (Alvesson 2002, 133–134; ks. myös Hardy & Clegg 1996, 632–633).

valossa, että ne synnyttävät kuulijoissa esittäjän intressien mukaista ymmärrystä ja tunteita. (Alvesson 2002, 124–125).

Suuri osa työelämän suhteista on vallan näkökulmasta epäsymmetrisiä. Kulttuuriteorian käsitteistöin voidaan todeta, että toisilla – yleensä niillä, joilla on myös eniten muodollista valtaa – on enemmän valtaa vaikuttaa merkitysten muotoutumiseen ja siihen, millaisena ryhmän jäsenet näkevät ryhmänsä suhteessa muihin. (Alvesson 2002, 120.) Bourdieulaisittain (Bourdieu 1986) valta on paitsi materiaalista ja sosiaalista pääomaa myös kulttuurista pääomaa.

Joep Schrijversin (2003, 17–18) mukaan valtapelit ovat nykyorganisaatioiden arkipäivää, vaikka niistä ei puhutakaan: ammatillinen ja näennäisen tieteellinen kieli on tehnyt jokapäiväisestä työstä puhumisesta ja kirjoittamisesta puhtoista. Ammattilaisten (konsulttien, henkilöstöjohtajien jne.) kielessä on tappelun äänet vaimennettu ja kieroudet kätkeyty kauniin sanahelinän alle. Schrijvers väittää, että henkilöstöasioiden ammatillaiset joutuvatkin venymään ”älylliseen spagaattiin” puhuessaan kieltä, jota johto haluaa kuulla; he puhuvat avoimuudesta ja rehellisyydestä sekä sitoutumisesta ja synergiasta, vaikka heidän oman kokemuksensa mukaan johto salailee oleellisia tietoja, työntekijät sanovat henkilöstöruokalassa eri asioita kuin tiimin kokouksessa ja kaikki varjelevat tarkasti omaa reviiriään. Jos Schrijversin kuvaus todella vastaa monien nykyorganisaatioiden arkea, kertoo se sosiaalisen pääoman yleisestä rapautumisesta ja epäluottamuksen kulttuurin vahvistumisesta.

Valtateorioissa on usein päähuomio joko vallankäytön rakenteissa tai prosesseissa. Kuitenkin on oleellista myös kysyä, millaisen orientaation eri vallankäytön muodot tai lajit synnyttävät niiden kohteessa. Amitai Etzionin (1961, 3–22) mukaan riippuen vallan lajista, vallankäytön kohteen orientaatio voi olla joko vieraantunut, laskelmoiva tai moraalinen. Etzionin *Compliance* -teorian mukaan *pakkovalta* synnyttää tyypillisesti vieraantumista, *taloudellisesti palkitseva valta* laskelmointia ja *normatiivinen valta* moraalista sitoutumista.

Organisaation sosiaalisen pääoman teoriassa korostetaan sitoutuneen ja johtoon luottavan henkilöstön merkitystä. Voidaankin ajatella, että sosiaalisen pääoman kehittyminen edellyttää normatiivista valtaa,

tai toisin ilmaistuna, että vahvan sosiaalisen pääoman organisaatiot tai työyhteisöt ovat normatiivisesti kontrolloituja (ks. esim. Filander 2000, 37–40). Etzionin (emt., 126) mukaan normatiiviselle organisaatiolle onkin juuri tyypillistä matalat hierarkiat, vahva yhteisöllisyys ja epävirallisen organisaation päämäärien yhdenmukaisuus organisaation virallisten päämäärien kanssa.

Monet tutkijat (esim. Casey 1995; Kunda 1992; vähemmän kriittisesti myös Schein 1985) uskovat, että organisaation johto pystyy melko helposti manipuloimaan työntekijöidensä preferenssejä esimerkiksi erilaisilla retorisisilla tempuilla. Tällöinhän kyse on normatiivisen vallan käytöstä. Itse kuitenkin uskon, että esimerkiksi ”olemme yhtä suurta perhettä” -tyyppinen retoriikka herättää suomalaisessa palkansaajassa lähinnä hilpeyttä tai jopa ärtymystä, mikäli ilmapiiri ei ole poikkeuksellisen tiivis ja lämminhenkinen jo valmiiksi, jolloin siis retoriikka vastaa työntekijöiden arkikokemuksia. Uskon, että suomalaisten palkansaajien sitoutuminen organisaatioon ja työhön on enemmän seurausta kulttuurisista tekijöistä, kuten protestanttisesta työetiikasta (Weber 1980), ”selviytymisen eetoksesta” (Kortteinen 1992) ja toisaalta auktoriteetteja kunnioittavasta ”kansanluonteesta”, joka ilmenee muun muassa vahvana luottamuksena yhteiskunnallisiin instituutioihin kuten poliisiin, puolustusvoimiin, oikeuslaitokseen ja kirkkoon (Borg, Ketola, Kääriäinen, Niemelä & Suhonen 2007). Väitänkin, että suomalaisen työnantajan mahdollisuudet käyttää normatiivista valtaa rajautuvat hyvin pitkälle siihen, että työnantaja voi säilyttää työntekijöiden pääasiassa organisaation ulkopuolisista tekijöistä juontuvan normatiivisen sitoutumisen toimimalla psykologisen sopimuksen mukaisesti ja ehkä jopa välttämällä sellaista katteetonta kielenkäyttöä, jota erityisesti angloamerikkalaisessa tutkimuksessa pidetään normatiivisena vallankäyttönä (vrt. esim. Casey 1995).²

2. Olen tehnyt viime vuosina tutkimushaastatteluja kymmenillä eri työpaikoilla ja havainnut, että muotitermejä vilisevä management-kieli nostattaa monille keskijohdon edustajille ja luottamusmiehille karvat pystyyn. Jopa sanaa ”tiimityö” saatetaan vierastaa; joillakin työpaikoilla onkin alettu puhua jälleen ryhmätyöstä ja työryhmistä tiimityön ja tiimien sijaan.

6.2. Lyhyt katsaus Leadership-teorioihin

[e]ivät ... kaikki organisaatiot, joissa vallitsee vahva luottamus ja luottavaisuus, suotuinen asenneilmapiiri ja yleinen työtyytyväisyys, ole huipputuottavia. Vaikka johtaja olisi onnistunut aikaansaamaan osastollensa kaikki nämä ominaisuudet, hänen osastonsa saavuttaa korkean tuottavuuden vasta sitten, kun hänen johtamisensa ja päätöksentekonsa tuloksena työntekijät kokevat korkean tuottavuuden päämäärät omikseen. (Likert 1961, 59.; kursivointi alkuperäinen)

Kysymys siitä, kuinka yksilöt saadaan ponnistelemaan kohti haluttuja tavoitteita, on ollut jo pitkään yksi tärkeimmistä, vaikeimmista ja kiistellyimmistä kysymyksistä maailmassa (Likert 1961, 5). Jos kysymys rajataan – niin kuin tässä on perusteltua tehdä – koskemaan työorganisaatioita, voidaan se esittää muodossa kuinka johtaa työntekijöitä, jotka ovat samanaikaisesti myös ihmisiä omine inhimillisine tarpeineen, tunteineen ja näkemyksineen? Nyt siis puhutaan ihmisten johtamisesta eli *leadershipista*.³

Aina 1940-luvun lopulle saakka johtajuus nähtiin yleensä *synnynäisenä ominaisuutena* ja tutkimus keskittyi lähinnä jäljittämään niitä luonteenpiirteitä, jotka yhdistivät menestyviä johtajia. Esimerkiksi Kurt Lewin, Ronald Lippit ja Ralph White (1939) tutkivat kokeellisesti johtajien päätöksentekoa.⁴ He tunnistivat kolme johtajuuden ulottuvuutta: autoritaarisen, demokraattisen ja vetäytyvän *laissez faire* ("antaa mennä") johtajuuden. Kokeet osoittivat, että demokraattinen johtaminen on tehokkainta niin kauan kun kaikkia tyydyttävä kompromissi on mahdollista saavuttaa. Autoritaarinen johtaja sai pääsääntöisesti aikaan kapinahenkeä ja vetäytyvä johtaja epätietoisuutta.

Seuraavassa vaiheessa, pääasiassa Ohio State -yliopistossa tehdyn tutkimuksen myötä, kiinnostus siirtyi *johtamistyyliihin*; alettiin uskoa, että hyväksi johtajaksi voisi myös oppia. Tutkijat erottivat kaksi johtamistyyliä: alaisia kuuntelevan ja käskyttävän. Saadut tutkimustulokset

3. Keskityn tässä Leadership-teoriaan. Siihen osin liittyvästä henkilöstöjohtamisen teoriasta ja sen kehittämisestä on kirjoittanut muun muassa Jukka Sädevirta (2004). Sädevirran (emt., 164) mukaan henkilöstöjohtamisen kytkeminen strategiseen päätöksentekoon ja organisaatioiden kehittämiseen yleistyi vasta 1970- ja -80-lukujen taitteessa. Tämän jälkeen strateginen ote on jatkuvasti voimistunut.

4. Koehenkilöt olivat lapsia.

viittasivat siihen, että ihmislähtöinen (*consideration*) johtamistyyli on yhteydessä alaisten parempaan työmoraaliin ja -tyytyväisyyteen, mutta heikompaan suorituskykyyn.

Seuraava paradigma oli *kontingenssiteoria*, jota edustaa muun muassa Fred Fiedlerin (1967) teoria, jossa erotellaan henkilökeskeiset ja asiakeskeiset johtajapersoonallisuudet. Fiedlerin mukaan ensiksi mainitut menestyvät parhaiten kohtalaisen hyvin hallittavissa ympäristöissä, kun taas asijahtajat pärjäävät paremmin sekä vakaisissa, vahvan kontrollin, että erittäin epävakaissa, heikon kontrollin olosuhteissa. (Bryman 1996, 277–280; ks. myös Ropo 1989.)

1970-luvun lopulta lähtien Leadership-teoriassa johtaminen on nähty ennen kaikkea merkitysten johtamisena. Yksi tärkeimmistä uuden aallon teorioista on organisaatiokulttuuriteoria, jossa johtaminen ymmärretään vaikuttamiseksi todellisuuden rakentumiseen – jaettuihin ideoihin, uskomuksiin ja tulkintoihin siitä, mitä ja miten asioita tulisi hoitaa siinä valossa, miltä maailma näyttää (Alvesson 2002, 114; Schein 1985). Uuden lähestymistavan teorioita yhdistää Alan Brymanin (1996, 280) mukaan ajatus siitä, että johtaja määrittelee organisaation todellisuuden artikuloimalla organisaation vision. Vision käsitteen teki tunnetuksi James Burns (1978) teoriallaan *transaktio-* ja *transformaatiojohtajuudesta*. Burnsien mukaan transaktiojohtajuus on sosiaalista vaihtoa, jossa johtaja palkitsee tottelevaisuudesta alaisiaan. Transformaatiojohtajuudessa puolestaan on kyse alaisten sitouttamisesta johdon tavoitteisiin. Bernard Bassin (1985) mukaan transformaatiojohtajia arvostetaan ja heihin luotetaan, koska heillä on visio. He myös kykenevät tartuttamaan muihin innostuksensa lähteä toteuttamaan visiota. Lisäksi he antavat alaisilleen vastuuta ja älyllisiä haasteita sekä kuuntelevat ja arvostavat heitä. Bryman, Gillingwater ja McGuinness (1996) osoittavat, että transformaatiojohtajuuden onnistumisen mahdollisuudet kuitenkin usein riippuvat jo olemassa olevan luottamuksen tasosta ja käytettävistä resursseista. (Bryman 1996, 280–282.)

Uuden lähestymistavan teorioihin lukeutuu Brymanin (emt. 283–284) mukaan myös teoriat, joissa johtaminen mielletään aiempaa merkityksettömämmäksi. Näissä teorioissa korostetaan organisaati-

tiokulttuurin autonomisuutta ja työntekijöiden itseohjautuvuutta; johtajien rooliksi jää lähinnä ”tiimin fasilitaattoreina” toimiminen.

Sinänsä voi jälleen hyvin kysyä, onko transformaatiojohtajuuden teoriassa tai tiimien itseohjautuvuuden ideassa kyse taas pyörän uudelleen keksimisestä. Nimittäin jo ihmissuhteiden koulukunta väitti, että parhaiten menestyvät johtajat olivat kiinnostuneita alaiensa ongelmista, tarpeista ja toiveista, ja toisaalta pyrkivät luomaan tehokkaita työryhmiä eli ymmärsivät sosiaalisen organisaation merkityksen tuottavuudelle (Likert 1961, 7; ks. myös alkusitaatti). Homans (1951, 423–440) korosti erityisesti ryhmän johtamisen merkitystä, joka hänen mukaansa edellyttää sitä, että johtaja kunnioittaa ryhmän normeja ja toimii niihin nähden esikuvallisesti. Johtajan tulisi Homansin mukaan olla ryhmän edessä etäinen, mutta kahdenkeskisissä tilanteissa kuunteleva ja avoimuuteen rohkaiseva. Myös oikeudenmukaisuus on keskeistä eli se että johtaja toimii tavalla, joka vastaa *ryhmän* käsitystä oikeudenmukaisuudesta. Johtajan pitäisi myös tiedostaa, että päätöksentekovastuu on viime kädessä hänellä ja toisaalta, että yksittäisillä päätöksillä/muutoksilla voi olla hyvinkin monenlaisia seurannaisvaikutuksia ryhmän sisäiselle ja ulkoiselle järjestelmälle sekä niiden elementtien (toiminta, vuorovaikutus, tunteet, statusrakenne jne.) välisten suhteiden ”tasapainoon”. Homans painottaa myös hyvää itsetuntemusta hyvän johtajuuden edellytyksenä: jotta johtaja voisi tuntea ryhmänsä, pitää hänen ensiksi tuntea itsensä ja jotta johtaja voisi hallita tilanteita, tulee hänen ensin hallita itsensä. Näin siis Homans yli puoli vuosisataa sitten.

Millaisia vaatimuksia sitten tietoyhteiskuntakehitys asettaa johtamiselle? Pyöriän (2006, 88–90) mukaan erityisen tärkeää on saada tietotyöntekijät motivoituneeksi jakamaan tietojaan ja sitoutumaan organisaatioon. Se, että luovaa työtä ja työprosesseja on vaikea kontrolloida perinteisin valvontamekanismein ja toisaalta se, että työn tulosten arvo realisoituu usein vasta viiveellä, jolloin tuloksia on vaikea suoraan mitata, tietyissä mielessä myös pakottaa johdon luottamaan alaisiin (ks. myös Adler 2001 ja Mamia & Koivumäki 2006).

6.3. Luottamus ja kontrolli

Väitetään, että tietoyhteiskuntakehitys ja organisaatioiden joustavuusimperiivi ovat tehneet formaalista, weberiläisen byrokratian mukaisesta kontrollista muinaisjäänteeksi. Katinka Bijlsma-Frankeman ja Ana Cristina Costan (2005, 264) mukaan perinteinen kontrolli on riippuvainen tekijöistä, jotka tällä hetkellä ovat paineen alla; se nimittäin edellyttää ennakoitavuutta ja tarkkoja tavoitemäärittäyksiä, kirjallisia sopimuksia sekä institutionaalista rakennetta, joka mahdollistaa tehokkaan valvonnan ja sanktiot. Epävakaassa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, jossa strategisesti tärkein tieto on luonteeltaan usein hiljaista ja jossa organisaatiot ovat aiempaa riippuvaisempia työntekijöidensä oma-aloitteisuudesta, ei formaalilla kontrollilla uskota enää pärjättävän. Uuden ajan organisaatiot tarvitsevat uudenlaista koordinaatiomekanismia hierarkioiden ja puhtaan markkinavaihdon sijaan: luottamusta (Adler 2001; ks. myös Sabel 1997).

Mutta ovatko luottamus ja kontrolli näin mustavalkoisesti toistensa vastakohtia? Ovat, sanovat toiset. Eivät ole, taas toiset. Luottamuksen ja kontrollin vastakkaisuutta korostavat perustelevat kannataansa muun muassa sillä, että ne tuovat erilaista ennakoitavuutta ja vakautta sosiaaliseen ympäristöön. Ne taas, joiden mielestä luottamus ja kontrolli tukevat toisiaan, painottavat sitä että luottamuksen syntyminen edellyttää kontrollia implikoivien vakaiden rakenteiden olemassaoloa. Esimerkiksi Sim Sitkinin (1995) mukaan formaalit kontrollimekanismit voivat lisätä luottamusta tarjoamalla kriteerit (säännöt), joiden pohjalta henkilöt voivat arvioida toistensa toimintaa. (Bijlsma-Frankema & Costa 2005, 270.) Bijlsma-Frankeman ja van de Buntin (2002) tutkimustulos, jonka mukaan johdon harjoittama valvonta *lisäsi* johtoon kohdistuvaa luottamusta, tukee komplementaarisen koulukunnan näkemystä. Mielenkiintoinen on myös James Barkerin (1993) etnografinen tutkimus, joka osoittaa kuinka organisaatiossa tapahtuva byrokraattisen kontrollin purku siirtämällä vastuuta ja valtaa itseohjautuville tiimeille synnyttää paradoksaalisesti tiimeihin kvasi-byrokraattisia käytänteitä, jotka sitovat työntekijöitä jopa voimakkaammin kuin aiemman byrokraattisen organisaatiomallin säännöt.

Yleensä luottamusta ja kontrollia tarkastellaan kahtena erillisenä käsitteenä. Guido Mölleringin (2005, 284) mukaan hedelmällisempää olisi kuitenkin nähdä niiden olevan refleksiivisessä suhteessa toisiinsa. Möllering (emt., 286) johdattelee tähän ajattelutapaan lähtemällä liikkeelle kysymyksestä kuinka toimijat ylipäänsä muodostavat positiivisia odotuksia toisten ihmisten käyttäytymisestä. Kysymys palautuu yhteiskuntateorian peruskysymykseen rakenteen ja toimijan välisestä suhteesta eli kysymykseen siitä kuinka vapaita loppujen lopuksi olemme tekemään valintoja. Möllering ottaa analyttiseksi työkalukseen keskitietä edustavan niin sanotun *embedded agency* -oletuksen, jota muun muassa Anthony Giddensin (1979) rakenteistumisen teoria ja sosiaalisen pääoman teoriakin yleisesti ottaen edustavat. Sosiaaliseen rakenteeseen upotettu toimijuushan siis viittaa siihen, että yksilöt ovat vapaita tekemään valintoja tiettyjen rakenteiden puitteissa – rakenteiden, jotka kuitenkin tuotetaan viime kädessä toiminnan kautta. Mölleringin ajattelussa rakenne vastaa kontrollia ja toimijuus tai voluntarismi puolestaan liittyy kysymykseen toisen hyvän- tai pahantahtoisuudesta.

Mölleringin (2005, 287–288, 291) mukaan arvioidessamme toisten luotettavuutta (ts. muodostaessamme odotuksia toisten käyttäytymisestä) otamme tavalla tai toisella huomioon sekä rakenteen että toimijuuden. Positiiviset odotukset ovat mahdollisia, kun toisen odotetaan tekevän valintansa sellaisten rakenteiden puitteissa, joiden uusintamisen uskotaan olevan myös hänen intresseissään. Se, kuinka paljon tietyt sosiaaliset rakenteet jättävät toimijalle valinnanvapautta, määrittää viime kädessä häneen kohdistetun luottamuksen tason – tai oikeammin luottamuksen osuuden positiivisten odotusten muodostumisen kokonaisuudessa. Mölleringin teoria on mielenkiintoinen, mutta työnsosiologiseen kontrolliteoriaan, jossa kontrolli viittaa työnantajan työntekijöihin kohdistamaan valvontaan, ei se kuitenkaan mielestäni ole kovin hyvin yhteensovitettavissa. Sen sijaan toisaalla käsiteltyyn luottavaisuus–luottamus -keskusteluun se avaa mielenkiintoisen näkökulman. Voidaan nimittäin kysyä, onko luottavaisuus eräänlaista rakenteiden kontrollia Mölleringin tarkoittamassa merkityksessä?

Cleggin (1987) mukaan työelämän tilanteet, joihin suora kontrolli ei yllä tai johon sitä ei haluta ulottaa, eivät kuitenkaan yleensä ole kontrollista vapaita. Itse asiassa merkittävä osa työelämästä koostuu juuri tällaisista tilanteista. Yhtenä johdon kontrollistrategiana onkin pidetty ”vastuullista itsenäisyyttä” (Friedmann 1977), jonka tavoitteenä on sitouttaa työntekijät johdon tavoitteisiin ja toimimaan vastuullisesti myös tilanteissa, joihin suora kontrolli ei ulotu. Johto voi pyrkiä voittamaan henkilöstönsä lojaalisuuden muun muassa antamalla heille enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä työssään, muotoilemalla tehtävät ja työn sisällöt mielekkäiksi, antamalla henkilökunnalle mahdollisuuksia jatkuvaan ammattitaitonsa kehittämiseen, aineellisilla ja sosiaalisilla palkinnoilla – toisin sanoen osoittamalla luottamusta alaisiaan kohtaan (Julkunen 1987, 145–149; Niemelä 2006, 82–83.) Kriitikoiden (esim. Kunda 1992; Sennett 1998) mukaan luottamukseen perustuvien uusien työn organisoinnin mallien, kuten tiimityön, perimmäinen tarkoitus ei ole niinkään humanisoida työtä kuin aikaansaada työntekijöissä sisäistettyä kontrollia. Viime kädessä tavoitteena on synnyttää työlleen ja työstään eläviä, kvartaalitalouden periaatteet itsestäänselvinä ottavia organisaatioihmissä.⁵ Jukka Niemelän (2006; Uhmavaara et al. 2005, 109–116) tutkimukset antavat kuitenkin varsin positiivisen kuvan tiimityöstä Suomessa. Yleisesti ottaen ne palkansaajat, jotka tekevät tiimityötä, näyttäisivät voivan lähes kaikilla työelämän laatua kuvaavilla mittareilla mitattuna hieman paremmin kuin ne, jotka eivät työskentele lainkaan tiimeissä. Jälleen on siis syytä ottaa hieman etäisyyttä angloamerikkalaiseen kriittiseen keskusteluun.

5. Normatiivisen kontrollin idea ei ole tosiasiallisesti sekään uusi. Barley ja Kunda (1992) ovat osoittaneet, että johtamisretoriikassa rationaalisen ja normatiivisen kontrollin painotukset ovat vaihdelleet aaltoliikkeittäin eikä suinkaan niin kuin monesti oletetaan progressiivisesti pakkovallasta rationalismin kautta normatiivisen kontrollin diskurssiin. Barleyn ja Kundan mukaan normatiivisen diskurssin piiriin kuuluvaa, yhä pinnalla olevaa organisaatiokulttuuriteoriaa edelsi rationaalisuutta painottava systeemiajattelu, jota edelsi normatiivisen diskurssin ihmissuhteiden koulukunta, jota puolestaan edelsi taylorismi jne.

7. YHTEENVETO TEORIOISTA

Kuten jo johdantoluvussa todettiin, palvelevat tutkimuksen edellä esitetyt teoriat kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostumista työyhteisön sosiaalisen pääoman kompleksisesta olemuksesta ja toisaalta siitä, millaisessa ympäristössä ja millaisten – monelta osin käytännössä empiirisen tutkimuksen ulottumattomissa olevien – tekijöiden myötävaikutuksella se kehittyä, säilyä tai rapautuu. Seuraavaan taulukkoon on koottu esitetyt teoriakokonaisuudet. Luottamukseen ja yhteisöllisyyteen liittyviä teorioita ei ole tässä esitetty, koska luottamus ja yhteisöllisyys muodostavat tutkimuksen ydinteorian, jonka suhteen muut teoriat ovat ikään kuin alisteisessa asemassa. Taulukon viimeisessä sarakkeessa onkin pyritty selvittämään eri teorioiden suhdetta luottamukseen ja yhteisöllisyyden rakentumiseen. Teoriat on ryhmitelty tarkastelutason mukaan (makrosta mikroon).

Taulukon toisessa sarakkeessa siis kuvataan, millä analyysitasolla teoriaa tai teoriakokonaisuutta on ensisijaisesti tarkasteltu. Moni teorioistahan, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisuusteoriat, ovat sellaisia, että pienillä modifikaatioilla ne soveltuvat yhtä hyvin globaalien prosessien kuin pienryhmätasoisien ilmiöiden analyysiin (sekä kaikkiin aggregaattitasoihin näiden väliltä). Tässä tutkimuksessa esimerkiksi uuden julkisjohtamisen esiinmarssia on tarkasteltu teoriana pääasiassa yleisellä, koko valtionhallinnon kattavalla tasolla. Vastaavasti vaikkapa sosiaalisen vaihdon teoria on suunnattu ensisijaisesti työyhteisötason vuorovaikutuksen analyysiin.

Taulukko 7.1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Teoria	Ensisijainen tarkastelutaso	Relevanssi tutkimuksen empiirisen kysymyksenasettelun kannalta	Suhde luottamukseen ja yhteisöllisyyteen
Julkishallinnon, talouden, työorganisaatioiden ja työelämän muutokset	Laajempi yhteiskunnallis-taloudellishallinnollinen muutos (kansainväliset ja kansalliset trendit)	Valtion asiantuntijaorganisaatioiden toimintaympäristön kuvaus	Taloudellishallinnollisten ja organisaatoristen rakenteiden kautta välittyvä
Rakenteellinen vallankäyttö	Yhteiskunnallisorganisaatorinen	Hajauttamisen ja keskittämisen sekä hallinnonin ja managerialisiin problematiikka; enemmän heuristinen teoria	Organisaatorirakenteiden muutosten kautta välittyvä
Psykologinen sopimus	Organisaatiotaso (työntekijän ja työnantajan suhde)	Muutostilanteiden ymmärtäminen	Liittyy organisaation ylimpään johtoon kohdistuvaan luottamukseen
Prosessien oikeudenmukaisuus	Organisaatiotaso	Liittyy organisaatiouudistusten toteuttamistapaan (osin päällekkäinen jaon oikeudenmukaisuuden kanssa)	Liittyy organisaation ylimpään johtoon kohdistuvaan luottamukseen
Kognitiivinen dissonanssi	Organisaatiotaso	Muutostilanteiden ymmärtäminen; enemmän heuristinen teoria	Voi selittää organisaation virallisten päämäärien kannalta "vääränlaisen" yhteisöllisyyden kehitymistä
Verkostot sosiaalisena pääomana	Työyhteisötaso	Työyhteisön sosiaalista pääomaa; enemmän heuristinen teoria	Verkostot vaikuttavat luottamukseen ja yhteisöllisyyden rakentumiseen; vahva yhteisöllisyys implikoi kohesiivista verkostorakennetta
Jaetut merkitykset sosiaalisena pääomana	Työyhteisötaso	Työyhteisön sosiaalista pääomaa; luottamukselle ja yhteisöllisyydelle haastattelussa annetut merkitykset	Jaetut merkitykset vaikuttavat luottamukseen ja yhteisöllisyyden rakentumiseen
Pluralistinen valtat teoria	Työyhteisötaso	Työelämän valtapelien ymmärtäminen	Luottamuksen ja yhteisöllisyyden eräänlainen käänteisfunktio (mitä enemmän valtapelejä, sitä vähemmän luottamusta ja yhteisöllisyyttä)
Sosiaalisen vaihdon teoria	Työyhteisötaso	Viittaa ennen kaikkea alaisen ja lähiesimiehen väliseen suhteeseen	Sosiaalinen vaihto oletetaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisen keskeiseksi mekanismiksi
Jaon oikeudenmukaisuus	Työyhteisötaso	Viittaa ennen kaikkea palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen	Koetun jaon oikeudenmukaisuuden oletetaan vaikuttavan luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumiseen
Johtamisteoriat	Työyhteisötaso	Viittaa ennen kaikkea lähiesimiehen johtamistyyliin; millainen on hyvä esimies haastateltavien mukaan	Johtamistyyliin oletetaan vaikuttavan luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumiseen

Kolmannessa sarakkeessa on kuvattu viimeistä saraketta yleisemmällä tasolla kunkin teorian relevanssi tutkimuksen kannalta. Kognitiivisen dissonanssin teorian on esimerkiksi ajateltu soveltuvan ennen muuta muutostilanteiden aiheuttamien käyttäytymismallien tulkintaan. Johtamisteorioiden on taas ajateltu antavan ”kättä pidempää” vertikaalisen luottamuksen rakentumisen tarkasteluihin.

Esitetty teoriakoonnos luonnollisesti yksinkertaistaa asioita. Sen tarkoituksena onkin lähinnä selkeyttää tutkimuksen organisaatio-käyttäjymisen monimuotoisuuden huomioonottavaa teoriakehystä. Siirtykäämme nyt tutkimuksen empiiriseen osioon.

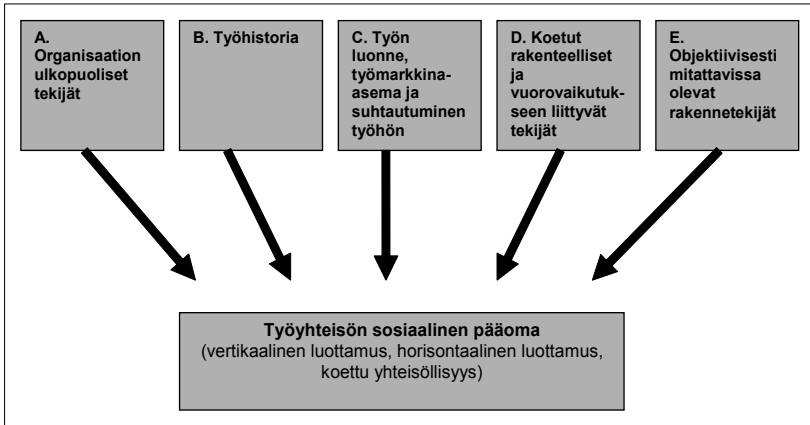
8. TUTKIMUSTEHTÄVÄ, -AINEISTO JA -MENETLMÄT

Luvun alussa (8.1) kerrataan lyhyesti tutkimustehtävä(t), jonka jälkeen (8.2) kuvataan yleisellä tasolla tutkimuksen metodisia ratkaisuja. Tämän jälkeen (8.3) esitellään tutkimuksen laadullinen aineisto ja faktanäkökulmaksi kutsuttu lähestymistapa sen analyysiin. Seuraavaksi (8.4) esitellään kyselyaineiston keräämisprosessi ja kyselyyn osallistuneet viisi organisaatiota; mitä ne tekevät ja millaisessa tilanteessa ne olivat keväällä 2006, jolloin kysely toteutettiin. Organisaatioiden yleisilannetta kartoitetaan myös kyselyaineiston ja saadun henkilötöpalautteen valossa. Lopuksi (8.4.1) tarkastellaan kyselyaineiston edustavuutta ja pohditaan tutkimustulosten yleistettävyyttä.

8.1. Tutkimustehtävä

Tässä kohtaa on tarpeen palauttaa mieliin tutkimuksen tärkeimmät empiiriset tutkimuskysymykset. Yksi keskeinen tehtävä on ensinnäkin tutkia mitä luottamus ja yhteisöllisyys valtion asiantuntijaorganisaatioissa ovat: millaisia merkityksiä niille annetaan, millaisista aineksista ne koostuvat. Toinen tähän läheisesti liittyvä tutkimustehtävä on tarkastella luottamuksen ja yhteisöllisyyden seurauksia, edistävätkö ne esimerkiksi työhyvinvointia ja organisaatiositoutumista. Tätä ennen on tarkoitus lisäksi tutkia sitä, eriytyykö luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen esimerkiksi iän, sukupuolen tai ammattiaseman mukaan, ja toisaalta sitä, missä määrin luottamus ja yhteisöllisyys ovat organisaation ja missä määrin lähityöyhteisön ”ominaisuuksia”. Kuinka sosiaalista sosiaalinen pääoma toisin sanoen on?

Tärkein tutkimustehtävä on kuitenkin jäljittää luottamusta ja yhteisöllisyyttä synnyttäviä tekijöitä. Kuviossa 8.1 on esitetty tähän liittyvä tutkimusasetelma (tarkempi versio tästä, ks. Kuvio 9.13).



Kuvio 8.1. Tutkimusasetelma tärkeimmän tutkimustehtävän osalta.

Kuviossa esitetyt viisi kategoriata pitävät kukin sisällään useita muuttujia, joten tutkimusasetelmaa voi tässä suhteessa luonnehtia eksploraatiiviseksi. Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle siitä, että luottamuksen ja yhteisöllisyyden kehittymiseen vaikuttavat potentiaalisesti hyvin monenlaiset tekijät. Tutkimustehtävien yksityiskohtiin palataan luonnollisesti analyysien yhteydessä tarkemmin.

8.2. Tutkimuksen metodiikasta

Tutkimuksen metodiset ratkaisut on pyritty tekemään tutkimusongelmalähtöisesti – niin, että tutkimusongelma ja -kysymykset määrittävät käytettävät aineistot ja menetelmät. Täydellistä tutkimusongelmalähtöisyyttä lienee kuitenkin mahdotonta saavuttaa, koska esimerkiksi ”metodisuhdanteet” (Alastalo 2005) ja tutkijan ”akateeminen heimo”

(Ylijoki 1998) vaikuttavat aina tavalla tai toisella siihen, miten sosiologikin ikään kuin luonnollisesti jäsentää maailmaa sen loputtomine tutkimusongelmineen. Joka tapauksessa tutkimusongelman formulointi ("Mikä synnyttää luottamusta ja yhteisöllisyyttä valtion asiantuntijaorganisaatioissa?") oli käsillä olevan tutkimuksen ensimmäinen tiedostettu siirto.

Kun olin päättänyt mitä tutkin, aloin siis miettiä *miten* sitä tutkisin. Hyvin pian tulin siihen tulokseen, että tutkimusongelmaan vastaaminen vaatii monipuolista aineistoa. Niin päädyin monimetodiseen strategiaan eli *triangulaatioon*, jolla tosin voidaan viitata myös eri teorioiden ja tutkijoiden samanaikaiseen käyttöön. (Raunio 1999, 337, 340). Ratkaisua puolsi myös se seikka, että triangulaation paradigmassa korostetaan juuri tutkimusongelman ensisijaisuutta menetelmiin ja teoriaan nähden (Tashakkori & Teddlie 1998).

Kyösti Raunion (1999) mukaan näkemys monimetodisen tutkimuksen mahdollisuudesta riippuu siitä, miten tiukasti tutkimuskäytäntöjen ajatellaan ohjautuvan metodologisesta perustasta, ontologisesta ja epistemologisesta perusnäkemyksestä. Fundamentalistinen näkemys – oli sitten kyse "ääripositivismista" tai "äärikonstruktionismista" – ymmärtää todellisuuden perusteiltaan vain tietynlaisena, josta seuraa että todellisuutta tulee tulkita ainoastaan tätä ymmärrystä vastaavasti, ja edelleen, että monimetodinen tutkimuskäytäntö ei näin ole mahdollinen. Pragmaattisessa, tutkimusongelmalähtöisessä, ajattelussa metodologisten perusnäkemysten yhteensopimattomuus – sikäli kun näkemykseen edes yhtyy – ei estä erilaisten metodien samanaikaista käyttämistä. Metodologisten perustojen ja tutkimuksen tekemisessä sovellettavien metodien välille ei oleteta suoraa vastaavuutta (esim. Bryman 1992). Lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan menetelmät avaavat erilaisia näkökulmia saman todellisuuden eri puoliin. (Raunio 1999, 338; ks. myös Tashakkori & Teddlie 1998, 20–39.)

Pragmatismi on 1800- ja 1900-lukujen taitteessa ja alkupuolella Yhdysvalloissa kehittynyt filosofian suuntaus, jonka mukaan tiedolle ja teorioille syntyy merkitys vasta kun niitä sovelletaan käytäntöön (ks. myös esim. Kivinen & Piironen 2007 ja Pihlström 1997). Sosiologiassa pragmatismia edusti niin sanottu Chicagon koulukunta,

jonka keskeisiä hahmoja olivat Charles Cooley, John Dewey ja G.H. Mead. Koulukunta oli kiinnostunut urbanisaation ja siirtolaisuuden synnyttämistä sosiaalisista ongelmista, joihin se pyrki tutkimustensa avulla löytämään ratkaisuja. Chicagon koulukunta on erityisen tunnettu kvalitatiivisten menetelmien, kuten havainnoinnin käytöstä, mutta se hyödynsi tutkimuksissaan myös kvantitatiivisia menetelmiä. (Atkinson & Housley 2003, 1–26.)

Yleisesti ottaen pragmatismi hyväksyy paitsi sen että tutkimuksessa yhdistetään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä ja aineistoja myös induktiivisen ja deduktiivisen päättelylogiikan vuorottelun samassakin tutkimuksessa (vrt. myös Töttö 2000, 45). Pragmatistit hyväksyvät ulkoisen todellisuuden olemassaolon, mutta toisaalta korostavat sitä, että arvot vaikuttavat aina tulosten tulkinnessa. (Tashakkori & Teddlie 1998, 23.)

Tässä tutkimuksessa triangulaatio rajoittuu menetelmiin ja aineistoihin. Jatkossa termillä triangulaatio viitataan nimenomaisesti menetelmä- ja aineistotriangulaatioon. Teoria- ja tutkijatriangulaatioita ei tutkimuksessa varsinaisesti sovelleta¹ (vrt. Tashakkori & Teddlie 1998, 41). Abbas Tashakkorin ja Charles Teddlien (1998, 18) mukaan menetelmätriangulaatiosta on kyse, kun samaa ilmiötä tarkastellaan sekä laadullisesti että määrällisesti. Käsillä olevan tutkimuksen (pääasiallinen) tutkimusmateriaali koostuu kahdesta toisiaan tukevasta aineistosta: kyselyaineistosta (N=440) ja teemahaastatteluaineistosta (N=7). Tietoteorian ja ontologian suhteen tutkimus nojaa siis pragmatismiin ja sen käytännönläheisyyteen ja ontologiseen toleranssiin (ks. esim. Pihlström 1997, 106–107).

1. Ellei sitten yhteistyötäni Ari Hautaniemen kanssa lueta tutkijatriangulaatioksi, joka itse asiassa olisi samalla myös teoriatriangulaatiota. Analyysien yhteydessä nimittäin viitataan usein Hautaniemen sosiologian opinnäytetyöhön (Hautaniemi 2007), jossa tutkitaan diskurssianalyysejä hyödyntäen miten luottamusta ja yhteisöllisyyttä rakennetaan puheessa kahdessa virasto D:n (ks. seuraava alaluku) tiimissä, joissa kvantitatiivisen analyysin perusteella on paljon sosiaalista pääomaa.

8.3. Teemahaastatteluaineisto ja sen analyysi

Teemahaastattelut toteutettiin ennen kyselyaineiston keräämistä. Ne tehtiin useaa tarkoitusta varten. Yksi tarkoitus oli tutkimuskysymysten täsmennys ja niiden käytännön relevanssin arvioiminen. Haastatteluja käytettiin myös apuna kyselylomakkeen laatimisessa; tavoitteena oli rakentaa tutkimuksen kohdejoukon kieltä puhuva, mittareiltaan validi lomake. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi haastatteluaineisto toimii myös itsenäisenä tutkimusaineistona tuoden ”ihmisen äänen” kvantitatiivisen analyysin rinnalle.

Haastattelut toteutettiin kahdessa ryppäessä: viisi haastattelua tehtiin loka-marraskuussa 2004 ja kaksi haastattelua syyskuussa 2005. Ensimmäiset haastattelut tehtiin eri virastoissa ja kaksi viimeisintä samassa virastossa. Kaikki kuusi virastoa ovat valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatioita. Kahdessa organisaatiossa tutkimus muodostaa organisaation ydintoiminnan, kahta voisi luonnehtia perinteisiksi asiantuntijavirastoiksi ja yksi organisaatioista on eräänlainen edellä mainittujen välimuoto. Virastot ovat kauppa- ja teollisuusministeriön (2 virastoa), oikeusministeriön, valtiovarainministeriön, maa- ja metsätalousministeriön sekä liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonaloilta. Haastateltavista kolme toimi haastatteluhetkellä asiantuntijavirkamiehenä, kaksi tutkijana, yksi toimistosihteerinä ja yksi mikrotukitehtävissä. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 45 minuuttia ja ne kaikki nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Haastateltavista käytetään seuraavia tunnisteita:

- Erikoistutkija, nainen
- Hallitussihteeri, nainen
- Mikrotukihenkilö, mies
- Toimistos sihteeri, nainen
- Tutkija, nainen
- Ylitarkastaja, nainen
- Ylitarkastaja, mies

Haastatteluissa esitettyjä kysymyksiä olivat muun muassa seuraavat: ”Mitä kokonaisuutta ajattelet lähityöyhteisöllä?” ”Millainen on mielestäsi ihanteellinen suhde työkaveriin?” ”Mitkä tekijät saavat sinut luottamaan työkaveriisi, esimerkiksi jos organisaatioon palkataan uusi työntekijä?” ”Entä tuntemaan epäluottamusta?” ”Millainen on mielestäsi hyvä lähiesimies?” ”Entä huono?” ”Mitkä tekijät saavat sinut luottamaan lähiesimieheen?” ”Entä tuntemaan epäluottamusta?” ”Mitä sinulle merkitsee, että työskentelet juuri tämän organisaation palveluksessa; tunnetko ylpeyttä siitä, että saat työskennellä juuri täällä?”

Teemahaastattelu lienee tällä hetkellä yleisin tapa kerätä laadullinen aineisto (ainakin Suomessa). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat on etukäteen määrätty. Kaikki teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2001, 86.) Haastattelujen analyysissä kiinnitetään yleensä huomiota tiettyjen teemojen esiintymiseen ja ilmenemiseen aineistossa. Tutkimustulosten esittelyssä on tapana käyttää suoria lainauksia, kuten myös tässä tutkimuksessa tehdään.

Perti Alasuutari on esitellyt laadullisen tutkimuksen metodikirjoissaan erilaisia näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Tämän tutkimuksen näkökulma tulee lähimmäksi niin sanottua *faktanäkökulmaa*, koska tutkimuksessa ollaan ennen kaikkea kiinnostuneita siitä *mitä* haastateltavat kertovat. Toisin sanoen se, *miten* he asioistaan kertovat ei varsinaisesti kiinnosta. Alasuutarin (1994, 80) mukaan faktanäkökulmalla tarkoitetaan sellaista näkökulmaa aineistoon, että on mielekästä pohtia siinä annetun informaation totuudenmukaisuutta tai tiedon antajan rehellisyyttä. Tämä ei tarkoita suinkaan sitä, että edellä mainittujen asioiden pohtiminen olisi menetelmän keskiössä, vaan yksinkertaisesti sitä, että kyseinen pohdinta on loogisesti ylipäänsä mielekästä. Alasuutarin (emt., 81) mukaan tässä suhteessa faktanäkökulma eroaa niin sanotusta näytenäkökulmasta; näyte ei voi valehdella: ”Jos esimerkiksi yritämme saada selville, mikä meitä naurattaa tietyissä vitsissä analysoimalla tietyn vitsiotoksen, emme ajattele, että ihmiset, jotka kertoivat nuo vitsit, voisivat valehdella.”

Siihen, miten aineiston totuudenmukaisuutta voi pyrkiä arvioimaan, Alasuutari (emt., 86–94) esittää kaksi metodia, *mekanistisen* ja

humanistisen. Mekanistisen metodin ideana on pyrkiä välttämään sitä, että tutkija tai tutkimusapparaatti itsessään vaikuttaisi siihen, millaista informaatiota hänelle kerrotaan. Esimerkiksi arkaluontoisia asioita on usein parempi kysyä epäsuorasti (pätee myös lomakekyselyihin). Humanistinen metodi on osin mekanistisen vastakohta, koska sen avainkäsite on luottamuksellinen suhde tutkittavaan.

Toisensa poissulkevia mekanistinen ja humanistinen metodi eivät kuitenkaan ole. Tässä tutkimuksessa pyrittiinkin soveltamaan molempia metodeja haastatteluja tehtäessä. Luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä ei esimerkiksi kysytty aluksi suoraan, vaan katsottiin nousevatko teemat esille kun haastateltavat kuvaavat vapaamuotoisesti ihanteellista suhdetta kollegoihin ja lähiesimieheen (mekanistinen metodi). Toisaalta haastatteluja sovittaessa ja tehtäessä kiinnitettiin erityistä huomiota sen vakuutteluun, että ne tulevat olemaan sataprosenttisen luottamuksellisia (humanistinen metodi).

Kuinka hyvin seitsemän haastattelun sitten voidaan katsoa edustavan muuta kuin näitä seitsemää henkilöä? Alasuutarin (1994, 215–217) mukaan tapausten valinnassa ja päätelmien tekemisessä tulisi noudattaa sellaisia periaatteita, että analyysin tulosten voi olettaa pätevän muuhunkin kuin vain joihinkin yksittäistapauksiin. Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyysoongelma ratkaistaan siten, että tutkimuksen kaikissa vaiheissa viitataan muuhun tutkimukseen ja käytettävissä oleviin tilastotietoihin. Alasuutarin (emt., 222) mukaan laadullisessa tutkimuksessa olisikin parempi puhua yleistämisen sijaan tutkimustulosten *suhteuttamisesta*. Tässä tutkimuksessa kyse on juuri tästä: kvalitatiivisen analyysin tuloksia suhteutetaan kvantitatiiviseen analyysiin ja päinvastoin.

8.4. Kyselyaineiston kerääminen ja kyselyn kohdeorganisaatiot

Survey-aineisto kerättiin keväällä 2006. Kysely toteutettiin sähköisenä; sen teknisessä toteuttamisessa hyödynnettiin Valtion työmarkkinalaitoksen tarpeisiin tehtyä verkkokyselytyökalua.² Internetissä olevan lomakkeen täyttäminen edellytti käyttäjätunnusta ja salasanaa. Yhdeltä koneelta ei ollut mahdollista vastata kyselyyn kuin kerran. Kysely avattiin Internetissä 29. maaliskuuta ja pidettiin auki aina toukokuun 19. päivään saakka. Jokaisessa organisaatiossa muistutettiin henkilöstöä useaan otteeseen kyselyyn vastaamisesta.

Kysely kohdistettiin ei-esimiesasemassa toimivalle henkilöstölle tutkimukseen osallistuneissa viidessä valtion asiantuntijaorganisaatiossa; käytännössä siis asiantuntijoille, tekniselle tukihenkilöstölle ja avustavissa tehtävissä toimiville (vastaajissa on myös joitakin johtotehtävissä toimivia henkilöitä, jotka eivät kuitenkaan ole esimiesasemassa omassa lähityöyhteisössään ja siksi kuuluvat kyselyn kohderyhmään). Tutkimus kontekstoititiin lähityöyhteisöjen tasolle, koska tehtyjen haastattelujen ja valtion organisaatioiden omien sisäisten kyselyjen perusteella esimerkiksi työilmapiiri näyttää vaihtelevan huomattavasti saman organisaation eri yksiköiden välillä. Lisäksi organisaatioissa on paljon ihmisiä, jotka eivät näe ylintä johtoa kuin hyvin satunnaisesti.

Ennen kyselyn avaamista jokaisesta organisaatiosta pyydettiin tiedot niissä olevien lähityöyhteisöjen henkilöstömääristä ja nimistä. Lähityöyhteisöt määriteltiin pienimmäksi työnjaolliseksi ryhmäksi, jolla on virallisen esimiesstatuksen omaava johtaja. Lähityöyhteisöjen nimeämisen myötä oli mahdollista laatia kyselylomakkeen alkuun valikko, josta jokainen vastaaja löysi oman lähityöyhteisönsä. Tämä oli tärkeää kahdesta syystä: (1) jotta jokainen tiettyyn lähityöyhteisöön kuuluva ajattelisi samaa kokonaisuutta vastatessaan lähityöyhteisöä ja lähiesimiestä koskeviin kysymyksiin (vrt. reliabiliteetti) ja (2) jotta analyysijä voitaisiin tehdä ryhmätason muuttujilla ja toisaalta arvioida kuinka paljon työyhteisö tosiasiallisesti selittää eroja yksilöiden tuntemaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden tasossa.

2. Järjestelmän on suunnitellut Vetokonsultit Oy.

Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 47,6 kun kaikki vastaajat otetaan huomioon. Analysoitavan datan osalta vastausprosentti on kuitenkin hieman alhaisempi. Analysoitavasta datasta nimittäin pu-
dotettiin pois myöhemmin esiteltävän virasto D:n työntekijät, jotka eivät työskennelleet kyselyn toteuttamisajankohtana organisaationsa päätoimipaikassa (jostain syystä nämä henkilöt vastasivat kyselyyn keskimääräistä aktiivisemmin). Toimenpiteen seurauksena aineiston N pieneni 489:sta 440:ään ja **tutkimuksen lopullinen vastauspro-
sentti 46,5 prosenttiin.**

Kohdeorganisaatiot valittiin ”perusjoukosta”, jonka ulkopuolelle rajattiin paitsi virastot, joissa oli jo tehty haastatteluja (6 virastoa), myös yliopistot ja korkeakoulut. Ensiksi mainittu poisrajaus tehtiin, koska haastatteluja sovittaessa näin luvattiin tehdä, ja jälkimmäinen, koska kysymys siitä, mikä on lähityöyhteisö, on erityisen hankala yliopisto-/korkeakoulusektorilla, joka on täynnä määräaikaista projektitutkijoita.³

Viidestä kyselyyn mukaan lähteneestä virastosta neljä valittiin Valtion työmarkkinalaitoksella loppuvuodesta 2005 pidetyssä tutkimuksen epävirallisen seurantaryhmän kokouksessa. Kokouksessa läsnä olleilta asiantuntijoilta pyydettiin ehdotuksia virastoista, jotka olisi mielenkiintoista saada tutkimukseen mukaan ja jotka ennen kaikkea muodostaisivat kokonaisuuden, joka kuvaisi mahdollisimman hyvin valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatioiden kirjoa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että ne edustaisivat mahdollisimman hyvin valtion virastojen ja laitosten nykytilaa. Kokouksessa todettiin, että monet valtion organisaatiot ovat tehneet äskettäin tai ovat lähitulevaisuudessa tekemässä merkittäviä organisaatiomuutoksia, jonka vuoksi niistä saattaisi tulla ”yllättäviä” tuloksia. Samalla kuitenkin todettiin, että muutoksessa olevia organisaatioita ei ole perusteltua jättää huomiotta kohdeorganisaatioita valittaessa, koska valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiot *ovat* muutoksessa. Pelkistä stabiileista organisaatioista koostuva ”otos” ei toisin sanoen olisi ollut lainkaan edustava.

3. Tutkimuksen edetessä ilmeni, ettei lähityöyhteisön määrittelemineen ole niin helppoa muissakaan valtiosektorin asiantuntijaorganisaatioissa – etenkin niissä virastoissa ja laitoksissa, joissa on siirrytty perinteisestä linjaorganisaatiosta tiimiperustaiseen matriisiorganisaatioon.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kohdevirastot. Organisaatioille luvattiin, että niitä ei mainita tutkimuksessa nimeltä. Kuvaukset on tehty organisaatioiden yhteyshenkilöiltä saatujen tietojen perusteella. Lisäksi niiden tekemisessä on hyödynnetty virastojen kotisivuilla julkisesti esillä olevaa materiaalia. Organisaatioille kuuluu iso kiitos siitä, että ne avoimesti kertoivat myös ongelmistaan.

Virasto A; organisaatiossa yhteensä 116 ei-esimiesasemassa työskentelevää henkilöä, joista 65 % vastasi kyselyyn

Virasto A on alueellinen ympäristöstä huolehtiva viranomainen. Virasto ilmoittaa tavoitteekseen edistää terveellistä ja viihtyisää ympäristöä, jossa asuinympäristöön, luontoon ja kulttuuriin liittyvät arvot ja ihmisen toiminta ovat tasapainossa keskenään. Viraston varsinaisena tehtävänä on huolehtia ympäristönsuojelusta, alueiden käytöstä ja rakentamisen ohjauksesta, luonnonsuojelusta, kulttuuriympäristön hoidosta sekä vesivarojen käytöstä ja hoidosta.

Keväällä 2006 organisaatiossa oli viraston johtajan mukaan pientä ”ristivetoa” johtuen erimielisyydestä uuden palkkausjärjestelmän soveltamisessa. Eräs esimies oli kehityskeskusteluissa arvioinut ryhmänsä jäsenten suoriutumisen selvästi korkeammalle pisteytystasolle kuin mitä muiden yksiköiden esimiehet olivat arvioineet omia alaisiaan. Tämän seurauksena hän joutui käymään uudet tuloskeskustelut ja alentamaan alaistensa suorituspisteitä. Johtajan mukaan asiasta käydyissä palaverissa oli esillä ”melkoista esimieskriittikää” koskien muutakin kuin vain UPJ:tä. Virasto oli lopulta joutunut turvautumaan ulkopuoliseen apuun setviessään ongelmiaan. Viraston omissa työilmapiirikyselyissä ei kuitenkaan näkynyt mitään suurta notkahdusta.

Organisaatiomuutoksia ei virastossa ollut tehty sitten muutama vuoden takaisen uudistuksen. Vuoden 2007 aikana virasto oli kuitenkin joutuva läpikäymään valtion tuottavuusohjelmaan liittyvän organisaatiouudistuksen, mutta tästä ei ollut vielä tietoa kyselyn toteuttamisen aikoihin. Joitakin määräaikaista työsuhteita ei ollut enää jatkettu kyselyä edeltäneen vuoden aikana, mikä on kuitenkin saattanut antaa henkilöstölle signaalin tulevasta ja siten tuottaa yleistä epävarmuutta.

Virasto B; organisaatiossa yhteensä 326 ei-esimiesasemassa työskentelevää henkilöä, joista 46 % vastasi kyselyyn

Virasto B on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa ja välittää tieteellistä tutkimustietoa sekä kehittää ja siirtää teknologiaa koko toimialalle. Tutkimusaloja ovat biologia, teknologia ja talous. Virasto ilmoittaa edistävänsä kuluttajien hyvinvointia, elintarviketalouden kilpailukykyä, maaseudun elinvoimaisuutta, tuotanto- ja elinympäristön laatua sekä maaseudun ja kaupungin vuorovaikutusta.

Keväällä 2006 virastossa elettiin myllerryksen aikaa. Vuoden alussa oli tehty mittava organisaatiouudistus, jossa yhdistettiin yksiköitä ja koottiin toimintoja. Ketään ei jouduttu varsinaisesti irtisnomaan, mutta lukuisia määräaikaista työsuhteita jätettiin uusimatta eli henkilöstömäärä väheni tämän vuoksi. Yhteyshenkilön mukaan määräaikaisten työsuhteiden katkaiseminen johtui toisaalta siitä, että ministeriö tiukensi tutkimusprojektien rahoituskriteereitään ja toisaalta siitä, että organisaatiouudistukseen liittyvä työ söi resursseja rahoituksen hankkimistyöstä. Organisaatiouudistuksessa reformoitiin myös johtamisjärjestelmää; yksi keskijohdon porras vähennettiin ja valtaa keskitettiin tulossyksiköiden johtajille. Toisaalta alimman portaan esimiehiä, ryhmäpäälliköitä, tuli uudistuksen myötä reilusti lisää. Perimmäinen syy organisaatiouudistukseen lähti ministeriöstä, joka halusi selkeyttää viraston toimintaa ja fokusoida sen toimintaa tutkimukseen; erilaisia tukitoimintoja oli ministeriön mielestä virasto B:ssä liikaa. Organisaation tasolla muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen on tapahtunut kuulematta juuri lainkaan henkilöstön mielipidettä. Ilmapiiiri virastossa oli kyselyn aikoihin epätietoinen ja paikoin hyvinkin tulehtunut.

Virasto C; organisaatiossa yhteensä 115 ei-esimiesasemassa työskentelevää henkilöä, joista 50 % vastasi kyselyyn

Virasto C on monialainen palveluvirasto. Se hoitaa valtion sisäistä talous- ja finanssihallintoa, eläke- ja vahinkoturvaa sekä sotilasvamman- ja

veteraaniasioita. Virasto myös hoitaa ja kehittää hallinnollisia ohjausjärjestelmiä sekä tuottaa henkilöstöhallinnollisia tukipalveluja.

Keväällä 2006 virastossa ei ollut meneillään mitään erityistä organisaatiouudistusta tai kriisiä. Viraston yhteyshenkilön mukaan organisaatiossa tapahtuu kuitenkin koko ajan pientä muutosta johtuen muun muassa melko suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta, joka selittyy paitsi viraston tehtävien lisääntymisellä, joka on synnyttänyt uusia työpaikkoja, myös henkilöstön hakeutumisella muihin organisaatioihin, ennen kaikkea yksityiselle sektorille, jossa palkat ovat paremmat. Jälkimmäinen vaihtuvuutta aiheuttava tekijä tosin koskettaa lähinnä yhtä viraston toimialaa. Viime vuosien aikana sairauspoissaolot ovat jonkin verran lisääntyneet virastossa. Työilmapiirissä ei viraston omien selvitysten mukaan ole kuitenkaan ollut kovin suuria muutoksia.

Virasto D; organisaatiossa yhteensä 193 ei-esimiesasemassa työskentelevää henkilöä, joista 46 % vastasi kyselyyn

Virasto D on teknologiseen tutkimukseen keskittyvä asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa tutkimuspalveluja julkiselle sektorille ja yrityksille. Organisaatiossa muun muassa tutkitaan ja kehitetään rakennusmateriaaleja ja -tuotteita sekä niiden valmistusmenetelmiä. Lähtökohdikseen virasto D ilmoittaa muun muassa erilaisten teknologioiden tuntemukseen ja rakennettuun ympäristöön kohdistuvat kestävä kehityksen odotukset. Tavoitteena mainitaan sellaisten ratkaisujen edistäminen, joilla voidaan luoda toimivia, turvallisia, terveellisiä ja viihtyisiä ympäristöjä.

Vuosina 2005–2006 virastossa toteutettiin mittava organisaatiouudistus, jossa siirryttiin linjamaisesta organisaatiosta tiimiperustaiseen matriisiorganisaatioon. Uudistuksessa toimintoja yhdistettiin, jonka seurauksena monet vanhat työryhmät hajosivat ja tilalle muodostettiin tiimejä, joissa monissa oli toisilleen ennestään tuntemattomia ihmisiä. Organisaatiouudistuksen myötä esimiesten määrä kasvoi, mutta toisaalta heidän taloudellinen valtansa kaventui; valtaa siis toisaalta hajautettiin ja toisaalta keskitettiin. Uudistuksessa otettiin myös käyttöön uusi tietojärjestelmä. Yhteyshenkilön mukaan aluksi henkilöstö

suhtautui melko myötämielisesti organisaatiouudistukseen, mutta tyytymättömyys kuitenkin lisääntyi vähitellen. Muun muassa uusi tietojärjestelmä aiheutti ongelmia lisäten henkilöstön turhautumista. Samoin ”turhan byrokratian” koettiin lisääntyneen uudistuksen myötä. Keväällä 2006 virastossa vallitsi yleisen epätietoisuuden ilmapiiri.

Virasto E; organisaatiossa yhteensä 156 ei-esimiesasemassa työskentelevää henkilöä, joista 31 % vastasi kyselyyn

Virasto E:n vastualueeseen kuuluvat henkilö- ja tavaraliikenteeseen sekä viestintään liittyvät asiat. Virasto ilmoittaa edistävänsä yhteiskunnan toimivuutta ja hyvinvointia huolehtimalla siitä, että kansalaisten ja elinkeinoelämän käytössä on laadukkaat, turvalliset ja edulliset liikenne- ja viestintäyhteydet.

Keväällä 2006 virastossa yhä toivuttiin vuotta aiemmin toteutetusta organisaatiouudistuksesta, jossa neljä yksikköä yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Muutos aiheutti työnjaollista hämmennystä ja lisäsi osin tästä johtuen työn määrää. Entiset yksikönpäälliköt menettivät uudistuksessa esimiesasemansa, mikä arvaten synnytti sekin jännitteitä. Henkilöstö ei ole ollut erityisen tyytyväinen johtajiensa toimintaan, esimerkiksi yksiköiden yhdistämisessä henkilöstön mielipiteillä ei koettu olevan käytännön merkitystä. Henkilöstön määrä on virastossa pysynyt viime vuodet suurin piirtein samana (Suomen EU-puheenjohtajuus nosti sitä tilapäisesti), mutta meneillään oleva palvelukeskushanke on luonut epävarmuutta viraston ydinsubstanssin ulkopuolisissa tehtävissä toimivien keskuuteen. Viraston työtyytyväisyysbarometrit kertovat työilmapiirin heikentyneen viime vuosien aikana. Erityisesti työn organisointiin tyytyväisten osuus on laskenut. Henkilöstöryhmittäin asiantuntijat ovat erityisen tyytymättömiä päätöksenteon avoimuuteen, kun taas avustavissa ja tukitehtävissä toimivat kokevat erityisesti työyhteisön sisäisen yhteistyön ja työilmapiirin heikentyneen.

Organisaatioiden tila henkilöstön näkökulmasta

Kyselyyn liittyen tuli jonkin verran sähköpostipalautetta kyselyn kohdejoukkoon kuuluvilta henkilöiltä. Kaikki saadut kommentit ovat hyvin kriittisiä organisaatioiden ylintä johtoa kohtaan. Erityisesti organisaatiouudistukset saavat kovaa arvostelua osakseen. Palautteet ovat subjektiivisia näkemyksiä eikä niiden voida katsoa edustavan koko henkilöstön mielipidettä (kuten ei toisaalta voida kiistääkään). Sähköpostipalautteessa joka tapauksessa nostetaan esiin tärkeitä näkökulmia, joiden sivuuttaminen olisi tieteellisesti kyseenalaista. Samalla henkilöstön kriittiset mielipiteet tuovat vastapainoa johdon edustajien kanssa käymiini keskusteluihin, joissa toisaalta tunnistettiin osin samoja ongelmia. Ongelmien syistä kuitenkin tuntuu vallitsevan erilainen näkemys organisaatiohierarkian eri portailla.

Seuraavassa on esitetty lainauksia kolmesta tyypillisestä sähköpostipalautteesta (samanhenkistä palautetta tuli jonkin verran myös puhelimitse). Palautteet piirtävät hyvin kriittisen kuvan tutkimuksen kohdeorganisaatioiden nykytilasta. Kriitikki kohdistuu ennen kaikkea hallinnon ylimmille tasoille: organisaation ylimmästä johdosta aina ministeriötasolle saakka. Moni palautteen antaja toivoikin, ettei tutkimuksellani syyllistettäisi usein puun ja kuoren välissä olevia lähiesimiehiä. Suurin osa henkilöistä, jotka antoivat palautetta, on statukseltaan vanhempia asiantuntijoita. Anonymiteettisuoja takia henkilöiden taustasta ei voida kertoa tämän enempää.

[o]lisiin halunnut antaa kovempaakin kritiikkiä kuin lomake antoi myöten. Toivottavasti jotain kuitenkin ilmenee siitä miksi julkissektorilla on edessään valtavat haasteet työnantajana. Ihmisiä käsitellään edelleen kuin karjaa, luodaan käsittämättömät uudet palkkausjärjestelmät, tulostulosta ei ole tai ne ovat aivan todella käsittämättömän mitättömiä mittareita, ja sitten ihmetellään, miksi ihmiset ovat kroonisesti pettyneitä, miksi huono tyytyväisyys jatkuu vuodesta toiseen. Lattiatason esimiehiä syyllistetään, jatkokoulutetaan, painostetaan alaisten hyvinvoinnin vaalimiseen vaikka osa ongelmista saattaa olla peräisin ylimmästä johdosta.

Meidän ylin johtomme on asiantuntijaorganisaatiossa epäpätevä. Monilla ylimmillä suurilla johtajilla ei ole edes tohtorin tutkintoa, mikä kansainvälisesti on itsenäisen tutkijan perustutkinto. Kuinka he sitten voisivat ymmärtää tutkijan uutta luovaa työtä, jos siitä ei ole mitään omakohtaista kokemusta. He pelkäävät niitä joilla tutkinto on ja eristävät heidät lähipiiristään. (...) ”Hyvä tyyppi” ohittaa kaiken muun näytön. Hallinnointi on konsulttien käyttöä ja nämä taasen prujaavat käsiinsä saamiaan muotioppeja vaivautumatta edes kääntämään niitä suomeksi. Silti maailman parasta organisaatiota on tähän saakka pitänyt vaihtaa kahden vuoden välein. (...) Heidän [ylimmän johdon] pitäisi olla kuulolla, mitä huippuosajien päässä liikkuu ja auttaa heitä eteenpäin nykyisen turhan kokoustamisen ja pomottamisen sijasta. Uudet oivallukset ovat harvinaisia mutta myös yllättäviä. Useimmiten ne syntyvät rivitutkijan päässä, paljon harvemmin terävän pään kabineteissa. Jos nykyorganisaatiossamme joku sattuisi keksimään ”ruutia”, sen kehittäminen tuotteeksi katkeaisi alkuunsa, koska se ei ole organisaation strategian mukainen. Strategia taasen määräytyy ylhäältä, voi olla hyvinkin lennokasta ja ulkopuoliselle kuulostaa hyvältä, mutta tutkimukselle ideologisesti sovellettuna tuhoisaa kuin neuvostovalta. Kun tutkijan pitää pukea tällainen strategia todelliseksi mielekkääksi työkseen muutaman kuukauden, korkeintaan parin vuoden projektina, vitsit ovat vähissä.

Heikoin lenkki organisaatioissamme on ylin johto johtokuntaa ja ministeriön tutkimusasioista vastaavia myöten – valitettavasti. He ovat runnoneet läpi muutoksen, joka ei toimi. He ovat etäällä organisaation jokapäiväisestä työstä, talo on laitettu sekaisin mielikuvien perusteella. Heillä ei ole käsitystä tutkimusorganisaation johtamisesta. He ovat kaiken sen pahoinvoinnin ja epävarmuuden aiheuttajia, jota talossa nyt tunnetaan. Heiltä ei tule minkäänlaista positiivista viestiä. Heille ”johtaminen” on itsetarkoitus, sen ainoita välineitä organisaation sotkeminen, erilaiset ”kehittämis”projektit ja määrärahaheikkaukset. He ovat irti reaali maailmasta. He eivät kuuntele kentältä tulleita lukuisia ja toistuvia viestejä siitä, että suunta on väärä. Tutkijat kantavat heidän ”johtamisestaan” taloudellisen vastuun yhä

kiihtyvänä rahanhakurumbama ja kaikki työntekijät voivat huonosti, sairaslomat ovat lisääntyneet, muutamat ovat lähteneet talosta ja monet lähtisivät, jos pääsisivät. Ylin johto sai huonot arviot jo edellisessä ilmapiirikartoituksessa, mutta tilanne on siitä huonontunut roimasti. Silloin kritiikki vaiettiin vähillä puheilla.

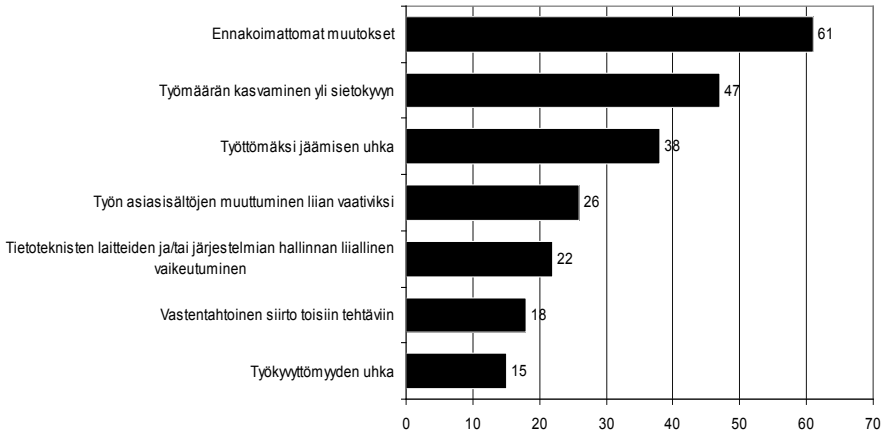
Kritiikki on hyvin samantapaista kuin mitä uuden julkisjohtamisen kriitikot ovat esittäneet. Luultavasti esitetyt lainaukset olisivat mahtuneet sisältönsä puolesta myös Siltalan (2004) kirjaan työelämän huonontumisesta. Kritiikin mukaan organisaatioiden ylin johto toteuttaa orjallisesti konsulttien yritysmaailmasta julkishallintoon tuomia johtamisoppeja. Lisäksi palautteen antajat kritisivat johtoa arjesta vieraantuneeksi, paikoin jopa ylimieliseksi. Tyypillistä näyttäisi myös olevan organisaatioiden jatkuva ”kehittäminen” siittäkin huolimatta, että valtaosa henkilöstöstä vastustaa ylimmän johdon ajamia uudistuksia. Organisaatiomuutokset näyttäisivät kommenttien perusteella synnyttävän organisaatioihin paljon epätietoisuutta ja turhautumista.⁴

Hautaniemen (2007) tutkimuksen perusteella organisaation johtoa kohtaan tunnettu epäluottamus ei ole marginaali-ilmiö, vaan pikemminkin voidaan puhua jaetusta kokemuksesta. Hautaniemen haastattelemat virasto D:n tiimit kokevat itse toteuttavansa organisaation tavoitteita – tuottamaan laadukkaita ja yhteiskunnallisesti merkittäviä tuloksia – mutta näkevät samanaikaisesti, että organisaation johto väheksyy tiimin saavutuksia ja keskittyy itse vain taloudellisen voiton tavoitteluun. ”Organisaatio on ikään kuin rikkonut tiimin näkemyksen mukaan omia tavoitteitaan, mikä vähentää luottamuksen

4. Rajut, epätietoisuutta synnyttävät organisaatiomuutokset voi rinnastaa elämän kriiseihin, kuten ikäkausikriiseihin, jossa elämää siihen asti ohjanneet päämäärät ja maailmankuvat eivät tunnu enää adekvaateilta, vaan yksilön on pakko rakentaa toimintansa uudelle pohjalle. Usein elämänkriiseihin liittyvien motivaatorakenteen muutos: motiivien hierarkia – se, mitä asioita/tavoitteita priorisoimme, vaihtuu toiseksi; mahdollisesti syntyy kokonaan uusia tavoitteita entisten siirryessä syrjemmälle tai hävitessä kokonaan. Kriisistä selviytymisen kannalta on oleellisen tärkeää se, kykeneekö yksilö objektivoidaan ja uudelleentulkitsemaan tilanteensa ja kehittämään uuden toimivan motivaatorakenteen entisen rikkouduttua. Tärkeitä tekijöitä ovat myös läheiset ystävyyssuhteet (vrt. työyhteisön tuki) ja stressiä kompensoivat positiiviset kokemukset. (Eskola 1982, 224–227.)

rakentumista johtoon, mutta kasvattaa tiimin keskinäistä luottamusta”, Hautaniemi toteaa.

Miltä sitten organisaatioiden tilanne näyttää tehdyn kyselyn perusteella? Kyselylomakkeessa kartoitettiin henkilöstön kokemia työhön ja työsuhteeseen liittyviä epävarmuustekijöitä (kysymyspatteri k8, ks. Liite 1). Epävarmuuden kokemusten voi tulkita viestittävän palkansaajien työnantajaa ja omia voimavaroja kohtaan tuntemasta alhaisesta luottavaisuudesta (vrt. Mattila 2006, 78–79, 92; Peutere 2006, 17). Kuviossa 8.2 on esitetty niiden vastaajien osuudet, jotka kokevat työssään lueteltuja uhkia.

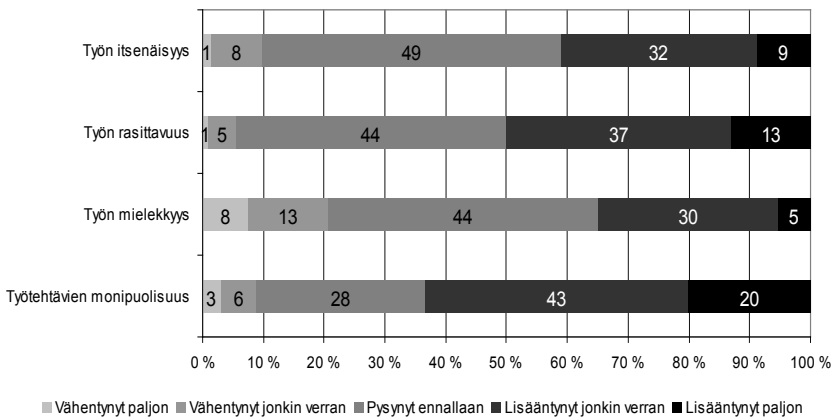


Kuvio 8.2. Työhön liittyvät epävarmuustekijät (kysymykset k8a–k8g); kyllä-vastaukset (%).

Kuviosta ilmenee, että peräti 61 prosenttia työntekijöistä pitää ennakoimattomia muutoksia uhkana työssään. Tulos kielii siitä, että luottavaisuus työnantajaa kohtaan – mahdollisesti henkilöityneenä niihin, jotka vastaavat ylimmän tason strategisista linjauksista kuten organisaatiouudistuksista – ei ole tällä hetkellä erityisen vahvaa. Myös työttömyyden uhan kokeminen (38 %) kertoo samasta asiasta. Erään tutkimukseen osallistuneen organisaation työntekijöistä 41 prosenttia ilmoitti pelkäävänsä työttömäksi jäämistä, vaikka henkilöstölle oli

moneen kertaan sanottu, ettei meneillään oleva organisaatiouudistus tarkoita irtisanomisia. Ilmeisesti ihmiset ajattelevat, että kuvitellussa uudistuksen ”toisessa vaiheessa” työpaikkoja tullaan kuitenkin vähentämään (vrt. Sennett 1998, 50). Lähes puolet työntekijöistä pelkää työmäärän kasvamista yli oman sietokyvyn. Tulos on kaikessa karuudessaan valtionhallintoa mairitteleva, sillä vuonna 2004 kerättyssä kaikkia suomalaisia palkansaajia edustavassa Joutaako työ? -projektin (Uhmavaara et al. 2005) aineistossa noin 60 prosenttia vastasi samaan kysymykseen kyllä.

Tarkastelkaamme vielä henkilöstön kokemia työhön liittyviä muutoksia viime vuosien aikana. Vastaajia pyydettiin arvioimaan miten muun muassa työn itsenäisyys, rasittavuus, mielekkyys ja monipuolisuus ovat muuttuneet.⁵



Kuvio 8.3. Muutokset työssä viime vuosien aikana (kysymykset k13a–k13d) (%).

Kuviosta 8.3 nähdään, että iso osa vastaajista kokee työssään tapahtuneen viime vuosina positiiviseksi tulkittavissa olevia muutoksia: 41 prosenttia kokee työnsä itsenäistyneen (49 % pys. enn.), 35 prosenttia työnsä tulleen mielekkäämmäksi (44 % pys. enn.) ja peräti

5. On syytä huomioida, että kyse on retrospektiivisestä asetelmasta, jossa nykyhetkestä käsin arvioidaan aikaa ennen ja nyt. Vaaranahan tämän tyyppisissä kysymyksissä on se, että ihmiset sortuvat ”aika kultaa muistot” -tyyppiseen ajatteluun.

63 prosenttia työtehtäviensä monipuolistuneen (28 % pys. enn.). Samaan aikaan kuitenkin 50 prosenttia kokee työnsä rasittavuuden lisääntyneen (44 % pys. enn.). Se, että työn mielekkyys ja rasittavuus ovat samanaikaisesti lisääntyneet, selittyy ainakin osin sillä, että kokemus työn rasittavuudesta ei aiheudu niinkään itse työn sisällöstä kuin organisatorisesta ympäristöstä, jossa työtä tehdään.

Braverman (1974) esitti 1970-luvulla, että työn sisällöt olisivat köyhtymässä niin työntekijä kuin (alemmissa ja ylemmissä) toimihenkilöammateissakin. Bravermanin (1974, 443–444) mukaan kapitalismin edetessä materiaaleja ja työprosesseja koskeva tietämys tulee kasautumaan koko ajan enemmän johdon käsiin. ”Monopolikapitalismissa” työtä tekevä ei enää ole oman työnsä herra; tilalle tulee uudelleentulkittu, kapea-alainen ammattitaidon käsite, jossa esimerkiksi työnopeus nähdään keskeisenä ”taitona”. Lisäksi työ tulee yhä enenevässä määrin olemaan tarkasti ja keskitetysti kontrolloitua, Braverman ennusti.

Kun Bravermanin ennustuksia reflektoi suomalaisessa työelämässä tosiasiallisesti tapahtuneisiin muutoksiin, osoittautuu ainakin näkemys ammattitaitojen köyhtymisestä virheelliseksi; työhän on jatkuvasti monipuolistunut ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä parantuneet (ks. esim. Lehto & Sutela 2004). Jos oletetaan, että NPM liittyy uusliberalistiseen talouseetokseen, voidaan Kuvion 8.3 perusteella varovaisesti todeta, että kapitalismin eteneminen on monipuolistanut työtä ja tehnyt siitä itsenäisempää valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatioissa. Entä sitten työn keskitetyn kontrollin lisääntyminen? Saadun sähköpostipalautteen valossa (ks. myös organisaatiokuvaukset) näyttää siltä, että samanaikaisesti kun välittömään työprosessiin liittyvää valtaa on hajautettu, on taloudellisia ja strategia asioita koskevaa päätäntävaltaa – ns. kovaa valtaa – todella keskitetty (vrt. NPM Isossa-Britanniassa, ks. esim. Reed 1995). Toisaalta siis hajautetaan ja toisaalta keskitetään, toisaalta debyrokratisoidaan ja toisaalta byrokratisoidaan.

8.4.1. Kyselyaineiston edustavuudesta

Vastausprosentti (46,5 %) jäi melko alhaiseksi.⁶ Tämä rajoittaa jonkin verran analyysimahdollisuuksia, mutta ei kuitenkaan estä pääasiallisen tutkimusongelman tarkastelua eli sosiaalisen pääoman rakentumisen ja vaikutusten tutkimista. Sen sijaan ryhmätasoisien analyysien tekemistä se hankaloittaa; alun perin tarkoituksena oli nimittäin tehdä iso osa analyyseistä ryhmätason muuttujilla, jolloin siis analyysiyksikkönä olisi ollut yksilön sijaan työyhteisö. Nyt tutkimuksessa joudutaan pitäytymään suurimmaksi osaksi perinteisessä yksilötasoisessa analyysissä.

Entä kuinka hyvin kyselyyn vastanneet sitten edustavat kyselyn kohdejoukkoa ja toisaalta kuinka hyvin kohdejoukko ja/tai vastanneet edustavat valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatioiden (pl. yliopistot) henkilöstöä yleensä? Ensimmäisen kysymyksen selvittämiseksi on perusteltua tehdä *katoanalyysi*, jossa verrataan joidenkin keskeisten/saatavissa olevien tunnuslukujen osalta vastanneita koko kohdejoukon tunnuslukuihin. Katoanalyysi tehtiin organisaatiokohtaisesti ja seuraavien taustamuuttujien suhteen:

- Vakituisten ja määräaikaisten osuus
- Sukupuolijakauma
- Henkilöstön keski-ikä
- Henkilöstöryhmä- ja/tai koulutusjakauma

Osalta virastoista tarvittavat tiedot löytyivät heidän kotisivuiltaan ja osalta niitä pyydettiin erikseen. Kyselyyn vastanneiden taustatietojen jakaumat noudattivat kokonaisuudessaan hyvin organisaatioiden työntekijöiden taustatietojen jakaumia. Jonkin verran aineistossa on aliedustusta määräaikaisten (ja osa-aikaisten) sekä miesten suhteen, eli kääntäen vakituudessa työsuhteessa olevat ja naiset ovat hieman yliedustettuina aineistossa. Vääristymät eivät kuitenkaan ole niin suuria, että painokertoimien käyttö olisi perusteltua. Voidaan siis to-

6. Alhainen vastausprosentti saattaa itessään kertoa luottamusvajeesta organisaatioissa. Tutkimusten (esim. Mattila 2006, 85) mukaan erilaiset tutkimukset ja selvitykset jakavat henkilöstön mielipiteitä joidenkin kokiessa, että johto hakee mittauksillaan tietynlaisia tuloksia ja niitä myös yleensä saa. Vastausprosenttini oli itse asiassa kohtuullisen hyvä verrattuna näkemieni erilaisten organisaatiokohtaisten selvitysten vastausaktiivisuuteen.

deta, että **aineisto edustaa kyselyyn osallistuneiden viiden viraston ei-esimiesasemassa toimivaa henkilöstöä.**

Tutkimuksen varsinaisen perusjoukon ”valtion asiantuntijaorganisaatiot” suhteen katoanalyysin suorittaminen on vaikeampaa, koska perusjoukkoa on vaikea täsmällisesti määritellä. Jonkinlainen arvio on kuitenkin mahdollista suorittaa hyödyntäen Valtion työmarkkinalaitoksen ylläpitämää valtion henkilörekisteriä (VHR).

Taulukossa 8.1 verrataan joitakin aineiston perusmuuttujia eli työsuhteen tyyppiä, sukupuolijakaumaa, henkilöstön keski-ikää ja koulutusta tutkimuksen perusjoukoksi ajateltuun ryhmään. Kyseinen vertailuryhmä on muodostettu budjettivaltion organisaatioiden henkilöstöstä ilman yliopistoja ja korkeakouluja (jotka siis rajattiin pois niiden hybridisen organisaatorakenteensa vuoksi) sekä ilman virastoja, joiden tulkittiin olevan ensisijaisesti käytännön työtä pääsubstanssinaan tekeviä. Tällaisia virastoja ovat paikallispoliisi, liikkuva poliisi, rajavartiolaitos, vartiolentolaivue, puolustusvoimat, tullilaitos, Suomenlinnan hoitokunta, merenkulkulaitoksen alukset, Saimaan kanavan hoitokunta, valtion koulukodit, valtion mielisairaalat, tiehallinnon tiepiirit, merenkulkupiirit, maanmittaustoimistot, pelastushallinto ja vankeinhoitolaitos. Rajaus on toki monessakin kohtaa ongelmallinen. Kaikki luetellut virastothan ovat organisaatioita, joissa tehdään paitsi suorittavampaa työtä myös paljon työtä, joka on selkeästi tässä tutkimuksessa määriteltyä asiantuntijatyötä eli luovaa, tietotekniikkaa hyödyntävää työtä, jossa pääasiallisena ”työstön kohteena” ovat symbolit/tieto (vrt. Reich 1995). Tarkasteltavassa ”perusjoukossa” ovat mukana myös johtajat, koska heitä ei ollut mahdollista rajata luotettavasti pois. Tämän vuoksi on oletettavaa, että todellisessa perusjoukossa, joka siis koostuu ei-esimiesasemassa toimivista palkansaajista, määräaikaisista, naisista, nuorempia ja matalammin koulutettuja on hieman enemmän kuin taulukon ryhmässä.

Taulukko 8.1. Perusjoukon jakaumat verrattuna kyselyaineiston jakaumiin.

	Perusjoukko (N=84575)	Kyselyaineisto (N=440)
Työsuhteen tyyppi		
Määräaikainen	33 %	18 %
Vakituisen	67 %	82 %
Sukupuoli		
Mies	41 %	41 %
Nainen	59 %	59 %
Keski-ikä	43 vuotta	44 vuotta
Koulutustausta		
Ei ammatillista tutkintoa	5 %	3 %
Ammatillinen tutkinto	28 %	26 %
Alempi korkeakoulututkinto	9 %	18 %
Ylempi korkeakoulututkinto	32 %	39 %
Tohtorin tai lisensiaatin tutkinto	13 %	15 %
Tuntematon	1 %	0 %

Taulukosta nähdään, että aineistossa on selvästi perusjoukkoa vähemmän määräaikaisia ja vastaavasti jonkin verran enemmän korkeasti koulutettuja. Ikä- ja sukupuolijakauman osalta aineisto vastaa perusjoukkoa.

Näkemykseni mukaan liitteenä olevassa kyselylomakkeessa esitettäviä rakennetietoja *ei* ole perusteltua yleistää koskemaan valtion asiantuntijaorganisaatioita kokonaisuudessaan, mutta asenneväittämien kohdalla varovaisia yleistyksiä voi tehdä (asenteiden yleistettävyyttä puoltaa sekin, että tutkittavien organisaatioiden väliset erot niissä olivat pieniä, kuten myöhemmin tullaan havaitsemaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden osalta). Sen sijaan tutkimuksessa mahdollisesti löydettävät tilastolliset riippuvuudet, joiden jäljittäminen on tutkimuksen päätehtävä, voi mielestäni yleistää tietyllä varovaisuudella perusjoukkoa koskeviksi.

9. TUTKIMUSTULOKSET

Luku alkaa (9.1) työyhteisön sosiaalisen pääoman empiirisellä määrittelyllä. Ennen käsitteen varsinaista faktorianalyttistä operatiivista analysointia analysoidaan merkityksiä, joita luottamukselle annettiin haastatteluissa (yhteisöllisyyttä ei tässä kohtaa tarkastella erikseen). Tämän jälkeen (9.2) tarkastellaan kyselyaineiston pohjalta luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokemusten eriytyneisyyttä tiettyjen sosio-rakenteellisten tekijöiden mukaan. Sitten (9.3) tutkitaan pääasiassa varianssianalyysiä hyödyntäen, missä määrin tiettyyn lähityöyhteisöön tai organisaatioon kuuluminen selittää yksilön tunteman luottamuksen ja yhteisöllisyyden tasoa. Sen jälkeen (9.4) tutkitaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden yhteyttä organisaatiositoutumiseen, stressioireiluun ja tiedon jakamista koskeviin asenteisiin. Samassa alaluvussa tarkastellaan myös tarkemmin, millaisissa tilanteissa työntekijät jakavat toisilleen työnteon kannalta hyödyllistä tietoa. Tämän jälkeen (9.5) siirrytään tärkeimmän tutkimuskysymyksen pariin, joka koskee luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumista. Aluksi asiaa tarkastellaan analysoimalla haastatteluja, jonka jälkeen aineistona hyödynnetään kyselydataa ja sen analysoinnissa askeltavaa regressioanalyysiä. Vertikaalisen luottamuksen yhteydessä tarkastellaan myös sitä, millaisena haastateltavat pitävät hyvää lähiesimiestä. Tämän jälkeen (9.6) työyhteisön sosiaalisen pääoman rakentumista tarkastellaan vielä erikseen ryhmätasolla, jolloin analyysiyksikkönä on yksilön sijaan työyhteisö. Lopuksi (9.7) vedetään yhteen keskeisimmät tutkimustulokset.

9.1. Työyhteisön sosiaalisen pääoman mittaaminen

Teorian tasolla organisaation sosiaalinen pääoma määriteltiin Nahapietin ja Ghoshalin (1998) mallin mukaisesti verkostoiksi, jaetuiksi merkityksiksi sekä luottamukseksi ja yhteisöllisyydeksi. Tutkimuksen empiirisessä osassa kuitenkin keskitytään vain sosiaalisen pääoman suhde-ulottuvuuteen eli luottamukseen ja yhteisöllisyyteen, joita monet pitävät sosiaalisen pääoman ytimenä (esim. Fukuyama 1995).

Luottamuksen merkitykset haastateltavien mukaan

Minkälaisia merkityksiä haastateltavat antavat luottamukselle? Heti alkuun on todettava, ettei luottamusta mielletä yleensä muuksi kuin rationaaliseksi asennoitumiseksi, joka on muodostunut tai jäänyt muodostumatta toisten tekojen perusteella. ”Johtajan tai työntekijän pitää ansaita se kunnioituksensa ja luottamuksensa”, tiivistää eräs haastateltava asian. Hautaniemen (2007) tutkimuksessa haastateltavat kokevat asian hyvin samalla tavoin. Vaikuttaa siltä, että emotionaalista tai identifikaatioperustaista luottamusta rakenteisiin kytkeytyvästä luottamuksesta puhumattakaan on hyvin vaikea tunnistaa itsessään.

Ensimmäinen ja ehkä tärkeinkin luottamuksen hyöty liittyy arjen sujuvuuteen. Luottamus vaikuttaisi todella olevan kuin ilma, jota hengittämme (Baier 1986). Samalla se näyttää kytkeytyvän avoimeen ja välittömään kommunikaatioon – siihen, ettei tarvitse varoa sanojaan.

[v]aikka se luottamus ei ois niin kouriintuntuva, niin se näkyy siinä kumminkin. Muutenhan... sehän on oikeestaan perusta tolle koko työnteolle. (Mikrotukihenkilö, mies)

[t]yö sujuu, siis työ ennen kaikkea. (...) ei myöskään tartte varoa puheita, että jos itse laukaisee vitsin, niin sitten toinen ei ainakaan loukkaannu... (Erikoistutkija, nainen)

Työkavereihin kohdistuva luottamus helpottaa myös työn kuormittavuutta. Seuraava haastateltava perustelee asian siten, että jos voi luottaa

toisen ammattitaitoon, ei toisaalta tarvitse huolehtia etteikö hänelle delegoitu tehtävä tulisi hoidetuksi, ja toisaalta, jos on luottamusta, ei niin herkästi ”omi” itselleen liikaa töitä.

[s]un ei tarvii ottaa turhia pultteja ja stressiä siitä, että onks se homma nyt hoidettu. Sä tiedät, et jos sä oot tolle antanut sen homman tehtäväks, niin sul ei oo mitään ongelmaa sen jälkeen, et sä voit sen niinkun kaikessa rauhassa sitten, että sun ei tarvitse turhaan sellaista huolehtia. (...) Sillä pystyy sitten myös tekee sen työn kuormituksen kanssa, että silloin kun jokainen tekee sen oman palasen, niin silloin kuormitustakin on helpompi tasata; siinä on myös sitten, että ihmisten pitää vain uskaltaa antaa sitä muille sitä tehdä. (Tutkija, nainen)

Esimieheen kohdistuvan luottamuksen – tai oikeammin luotettavan esimiehen – nähdään samalla tavoin takaavan työn sujuvuuden. Haastateltavat korostavat erityisesti sitä, että kun luottamus esimieheen on kunnossa, voi keskittyä työntekoon. Asenne kertoo voimakkaasta työhön sitoutumisesta.

Sä pystyt paneutuu siihen sun tehtävään, eikä sun niinku huono olo välity siit työpöydällä, etkä sä pysty keskittyä, koska aivot menee ihan jossain muualla... (Hallitussihteeri, nainen)

Ei tartte omasta työstä olla huolissaan... Siihen ei tarvitse tehdä hirveetä työmäärää, et kertoisi päällikölle, et mitä sinä teet, vaan et sä niinku voit luottaa siihen, et päällikkö luottaa siihen, et mitä sinä teet ja sä voit taas niinku vastavuoroisesti luottaa, et päällikkö hoitaa omat hommansa sitten, että... koordinoi tän. (Ylitarkastaja, mies)

Luotettavalle esimiehelle myös uskalletaan kertoa helpommin mahdollisista virheistä, jotka muuten jäisivät pimentoon. Tämä on luonnollisestikin organisaation suorituskyvyn kannalta keskeinen asia.

[j]os esimiehen kanssa ei keskusteluyhteys pelaa, niin sitten, sitten jätetään kertomatta, eikä kukaan välttämättä koskaan sitä saa selville... (Ylitarkastaja, mies)

[j]os ei joku ole siinä alkuvaiheessa kertonut, et ”hei, by the way, tää nyt meni, nyt täällä tapahtu joku tämmönen, et onkohan tällä merkitystä?”, et jos joku jättää esimerkiksi kertomatta asian (...) niin siel saattaa, et sielt löydetään sitten se vasta niinkun sen viikon päästä, niin siel on tehnyt ihmiset työtä ja rahaa palanut aivan törkeesti... (Tutkija, nainen)

Lähityöyhteisössä vallitseva luottamus voi toimia myös suojakilpenä ulkoa tulevia uhkia vastaan.

Ja nimenomaan sillä tota päivittäisellä luottamuksella tai oikeastaan nyt varmaan puhun ehkä sit laajemminkin ilmapiiiristä. Niin silloin kestää ikään kuin kaikenlaista, jos kuitenkin sen kahdeksan tuntia, minkä päivässä viettää niitten ihmisten kanssa, niin jos se ei ole epämiellyttävää aikaa, niin kestää kaikenlaista vielä ylemmiltä tai kentältä tai mitä tahansa takaiskuja tai ei nyt välttämättä mitä tahansa, mut aika paljon kaikenlaisia takaiskuja, jos itse se olo päivisin, arkisin, on että ei tämä nyt niin kamalan kamalaa ole. (Ylitarkastaja, nainen)

Jokaisen haastatellun työntekijän puheessa luottamus konstruoituu ennen kaikkea henkilösuhteisiin (”henkilökemioihin”) ja ihmisten ominaisuuksiin liittyväksi asiaksi, jota joko on tai ei ole ja jota ei voi kehittää. Puhuttaessa luottamuksesta sosiaalisena pääomana kuitenkin oletetaan, että luottamus liittyy myös rakenteisiin: johtamiseen, työn organisointiin, työprosesseihin ja organisaatiokulttuuriin. Sosiologinen näkemys on saanut myös empiiristä tukea. Esimerkiksi pitkän kokemuksen organisaatioiden kehittämisessä omaavat Marja Mäkipeska ja Terttu Niemelä toteavat, että kehittämistyössään he ovat lähes poikkeuksetta voineet huomata, että kehittämällä organisaation rakenteita, prosesseja, johtamisjärjestelmää ja kulttuuria ihmisten välistä epäluottamusta on mahdollista poistaa tai ainakin vähentää.

(Mäkipeska & Niemelä 2005, 28–29.) Näin myös tässä tutkimuksessa oletetaan lähdeittäessä jäljittämään henkilöiden väliseen luottamukseen ja yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä pääasiassa organisaation rakenteista.

Luottamuksen ja yhteisöllisyyden operationalisointi kyselyaineistossa

Tarkasteltaessa luottamusta on aina oleellista määrittää kehen (esim. työkaverit tai esimies) ja mihin (esim. kompetenssi tai rehellisyys) luotetaan sekä missä kontekstissa luottaminen tapahtuu (Nootboom 2002). Tässä tutkimuksessa luottamuksen konteksti on siis lähityöyhteisö ja sen kohde – yleisellä tasolla – ihminen.

Työntekijöiden välinen luottamus eli *horisontaalinen luottamus* on operationalisoitu siten, että sitä kuvaavissa Likert-asteikollisissa väittämässä viitataan työkavereihin yleisellä tasolla: ”Suurin osa työkavereistani on sanojensa mittaisia”, ”Minulla on täysi luottamus työkavereideni ammattitaitoon” ja niin edelleen. Toinen vaihtoehto olisi ollut kysyä luottamuksesta kuhunkin työkaveriin erikseen, mikä olisi edellyttänyt kattavan verkostoaineiston keräämistä kustakin organisaatiosta. Costan (2003, 106) mukaan luottamus tiimissä (vrt. lähityöyhteisö) on yhtä kuin tiimin jäsenten luottamus toisiinsa tiiminä. Luottamus voi kohdistua yksilöstä yksilöön tai yksilöstä ryhmään, jolloin ensiksi mainitussa tapauksessa kyse on dyadisesta luottamuksesta, ja jälkimmäisessä, luottamuksesta yleistyneeseen toiseen (vrt. emt., 108).

Horisontaalisen luottamuksen mittari siis kuvaa tietyllä tapaa yleistynyttä luottamusta – luottamusta työkavereihin yleensä. Lähityöyhteisössä ihmiset kuitenkin tuntevat henkilökohtaisesti toisensa, joten on perusteltua olettaa, että horisontaalisen luottamuksen mittari mittaa enemmän luottamusta keskimääräiseen työkaveriin omassa lähityöyhteisössä kuin luottamusta, joka pätee yhtä lailla jossakin toisessa saman tai jonkin toisen organisaation lähityöyhteisössä.

Toisaalta lähityöyhteisöissä voi olla myös ”aitoa” yleistynyttä luottamusta silloin kun kyse on uudesta työntekijästä, joka ei tunne

entuudestaan muita työyhteisön jäseniä. Uusi työntekijä oppii kuitenkin todennäköisesti muutamassa kuukaudessa tuntemaan uudet kollegansa, jolloin yleistynyt luottamus muuttuu vähitellen luonteeltaan henkilökohtaiseksi. Itse asiassa näyttää siltä, että ainakin Suomessa tämä tarkoittaa luottamuksen tason madaltumista kun horisontaalinen luottamus on operationalisoitu suurin piirtein samaan tapaan kuin tässä tutkimuksessa (Koivumäki et al. 2006).

Vertikaalinen luottamus on määritelmällisesti alaisen luottamusta lähityöyhteisön esimieheen, joka siis on joku tietty ihminen. Esimies tosin saattaa symboloida joillekin organisaation johtoa yleensä. ”Esimies” saatetaan myös mieltää organisaation sääntöjen normittamaksi rooliksi tai asemaksi, jolloin on periaatteessa yhdentekevää, kuka henkilö kulloinkin toimii kyseisen position haltijana. Joka tapauksessa tässä oletetaan kuitenkin, että valtaosa vastaajista on ymmärtänyt vertikaalisen luottamuksen – siten kuin siitä on lomakkeessa kysytty (kysymykset k18, k19 ja k20) – luottamukseksi ”omaa pomoa” kohtaan.¹

Horisontaalinen luottamus on siis määritelmällisesti *yleistynyttä luottamusta ryhmässä*, kun taas vertikaalinen luottamus on *henkilöiden välistä* eli luottamuksen kohde on yksittäinen henkilö; yksikön a esimies X, jota a:n työntekijät $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$ arvioivat.

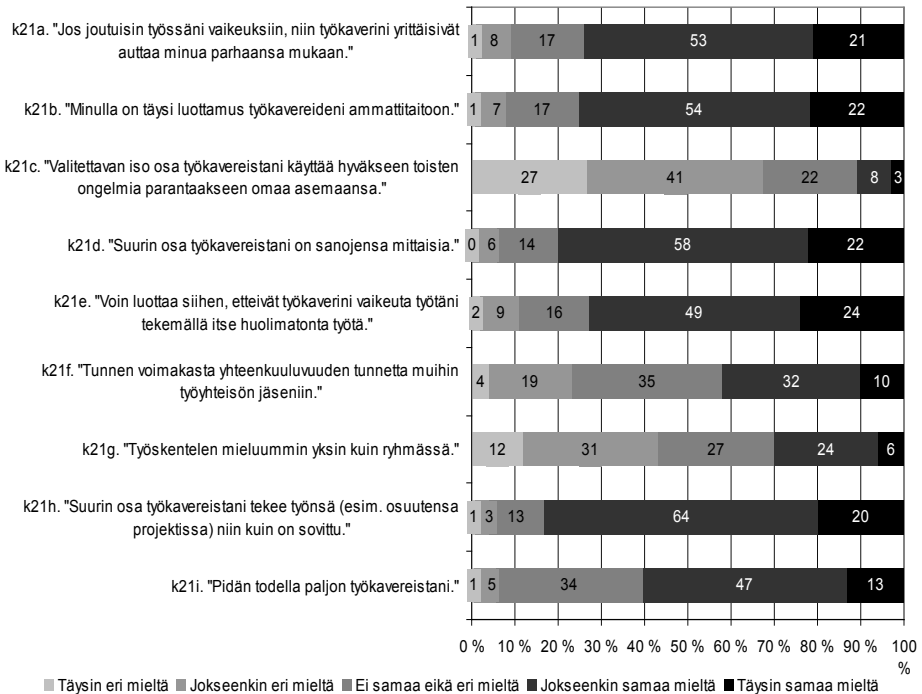
Yhteisöllisyys, kuten se tullaan pian faktorianalyysin perusteella määrittelemään, on käytännössä operationalisoitu horisontaalista luottamusta vastaavalla tavalla. Yhteisöllisyyttä tunnetaan siis työkalvereita (mon.) kohtaan.

Kysymyspatterin k21 (ks. Kuvio 9.1 ja Kuvio 9.3) oli tarkoitus mitata kahta luottamuksen dimensiota – luottamusta työkalvereiden ammattitaitoon (k21b, k21e, k21h) ja luottamusta työkalvereiden hyväntahtoisuuteen (k21a, k21c, k21d) – sekä yhteisöllisyyden kokemista työyhteisössä (k21f, k21g, k21i). Patteri koostuu yhdeksästä viisiportaisesta Likert-asteikollisesta väittämästä. Mittareiden rakentamisessa on hyödynnetty Cookin ja Wallsin (1980) mittaristoa, Jokivuoren (2002) väitöstutkimuksessa käytettyjä mittareita, Joustaako

1. Mattila (2006, 83) kertoo, että hänen tekemissä yli sadassa haastattelussa johto saattoi haastateltavien puheissa esiintyä yhtä hyvin epäpersoonallisena ”enitetinä” kuin yksittäisinä inhimillisinä henkilöinä.

työ? -projektin (Uhmavaara et al. 2005; Mamia & Koivumäki 2006) horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen mittareita sekä Cummingsin ja Bromileyn (1996) mittaristoa, joka toimi osin Joustako työ? -projektin mittareiden pohjana.

Mutta toimivatko mittarit? Sen selvittämisessä hyödynnetään faktorianalyysiä. Aluksi on kuitenkin syytä tarkastella muuttujien jakaumia, sillä suurin osa ekstraktointimenetelmistä edellyttää, että muuttujat jakautuvat normaalisti.

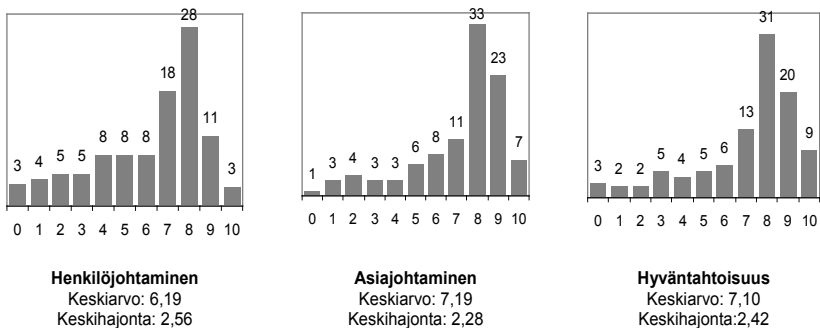


Kuvio 9.1. Horisontaalista luottamusta ja yhteisöllisyyden tunnetta mittaavien muuttujien suorat jakaumat (%).

Kuviosta 9.1 nähdään, että vain harva faktorianalyysiin mukaan otettavista muuttujista jakautuu normaalisti. Varsinkin luottamusmittareiden jakaumat ovat kaikki vinoja ”positiiviseen” suuntaan kertoen siitä, että yleisesti ottaen horisontaalinen luottamus on melko vahvaa

valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Yhteisöllisyyttä kuvaavaksi tar-
koitetut väittämät jakautuvat hieman tasaisemmin. Joka tapauksessa
koska suurin osa analyysiin mukaan otettavista muuttujista ei jakaudu
normaalisti, on perusteltua suorittaa ekstraktointi yleistettyjen neliö-
summien menetelmällä (*Generalized Least Squares*). GLS-menetelmässä
muuttujat, joilla on eniten yhteistä varianssia toisten muuttujien
kanssa, saavat suurimman painotuksen. Menetelmän erikoisuus on
juuri se, että se ei ole kovin herkkä normaalijakaumaoletuksen rik-
komiselle. (Nummenmaa 2004, 345.)

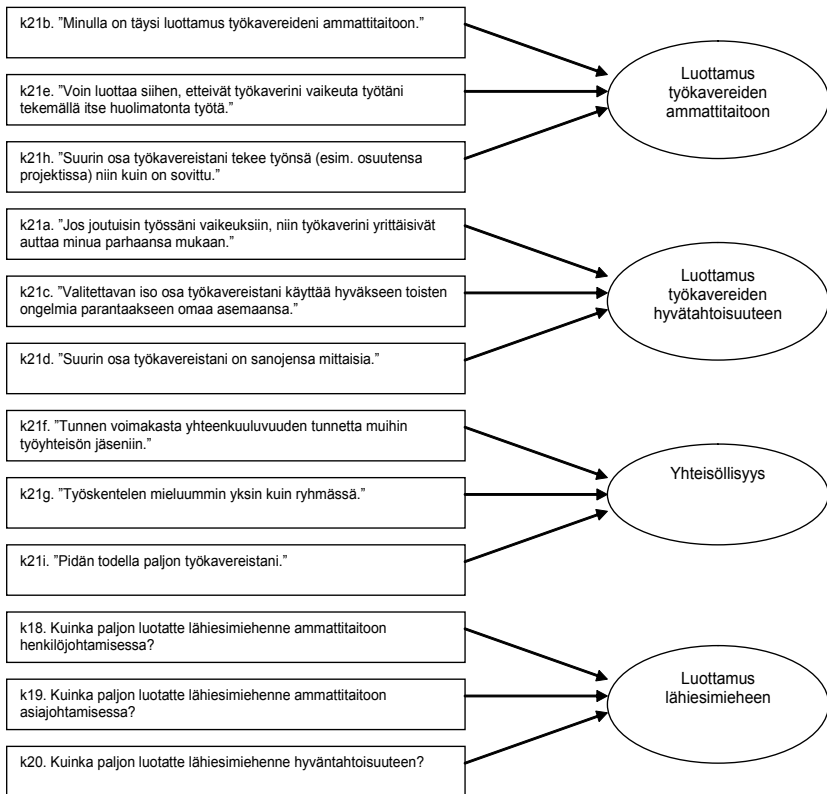
Faktorianalyysiin otetaan mukaan myös vertikaalista luottamusta
kuvaavat kysymykset k18, k19 ja k20. Luottamus lähiesimieheen on
pilkottu kolmeen komponenttiin: lähiesimiehen ammattitaitoon (1)
henkilöjohtamisessa ja (2) asiajohtamisessa sekä (3) lähiesimiehen
hyvätahtoisuuteen kohdistuvaan luottamukseen. Kysymysten skaala
on nollassa kymmeneen. Vertikaalisen luottamuksen ulottuvuudet
perustuvat sekä tehtyihin haastatteluihin että johtamisteorioihin, joissa
erotetaan ihmisten ja asioiden johtaminen toisistaan (ks.luku 6.2).
Kuvioista 9.2 ilmenee, että myös vertikaalisen luottamuksen osioiden
jakaumat ovat luottamuksen suuntaan vinoja. Silmiinpistävää on, että
lähiesimiesten ammattitaitoon henkilöjohtamisessa ei luoteta yhtä
paljon kuin ammattitaitoon asiajohtamisessa.



Kuvio 9.2. Luottamus lähiesimiehen ammattitaitoon henkilö- ja asiajohtami-
sessa sekä luottamus lähiesimiehen hyväntahtoisuuteen (suorat jakaumat
[%], keskiarvot ja keskihajonnat).

Ennen faktorianalyysin suorittamista on vielä kaikki muuttujat syytä standardoida z-pisteiksi, koska horisontaalista luottamusta ja yhteisöllisyyttä mittaavilla muuttujilla on eri vaihteluväli kuin vertikaalista luottamusta mittaavaksi tarkoitetuilla muuttujilla (väittämät saavat arvoja välillä 1–5 ja suorat kysymykset välillä 0–10). Standardoinnissa muuttujien mitta-asteikot muunnetaan yhteismitallisiksi vähentämällä muuttujan arvosta keskiarvo ja jakamalla erotus keskihajonnalla. Standardoitujen muuttujien keskiarvo on aina nolla ja keskihajonta yksi.

Faktorianalyysi on luonteeltaan konfirmatorinen eli kyse on teorian testauksesta ja mahdollisesta täsmäntämisestä. Seuraavassa kuviossa on esitetty graafisesti teorian pohjalta oletetut faktorit.



Kuvio 9.3. Oletettu faktorirakenne.

Seuraavaksi suoritetaan faktorianalyysi, jossa testataan neljän faktorin pakotetulla mallilla teorian toimivuutta eli toisin sanoen sitä, latautuvatko väittämät/kysymykset Kuvio 9.3:ssa esitetyn oletetun faktorirakenteen mukaisesti. Mikäli analyysi konfirmoi teorian, tullaan tarkasteluja varten muodostamaan neljä summamuuttujaa; kaksi horisontaaliselle luottamukselle ja yksi sekä yhteisöllisyyttä että vertikaalista luottamusta kuvaamaan. Jos käy niin, ettei faktorianalyysi konfirmoi teoriaa, joudutaan sosiaalisen pääoman komponentit miettimään uudelleen. Samalla tietenkin työyhteisön sosiaalisen pääoman (suhdeulottuvuuden) sisältöä joudutaan myös uudelleenarvioimaan.

Neljän faktorin GLS-ekstraktioinnilla ja vinokulmaisella rotaatiolla tehty faktorianalyysi on esitetty Taulukossa 9.1. Rotaatio on vinokulmainen, koska oletuksena on että faktorit korreloivat keskenään.

Taulukko 9.1. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Konfirmatorinen faktorianalyysi: neljän faktorin malli (GLS-ekstraktio, vinokulmainen [direct oblimin] rotaatio). Taulukossa on lihavoituna yli 0,3:n faktorilataukset.

	F1 (hl-a)	F2 (vl)	F3 (y)	F4 (hl-h)	h ²
k21a. "Jos joutuisin työssäni vaikeuksiin, niin työkaverini yrittäisivät auttaa minua parhaansa mukaan."	,41	-,03	,21	-,17	,47
k21b. "Minulla on täysi luottamus työkaverideini ammattitaitoon."	,83	,02	,02	-,03	,75
k21c. "Valitettavan iso osa työkaveristani käyttää hyväkseen toisten ongelmia parantaakseen omaa asemaansa."	,01	-,06	,02	,72	,52
k21d. "Suurin osa työkaveristani on sanojensa mittaisia."	,12	-,03	,11	-,66	,65
k21e. "Voin luottaa siihen, etteivät työkaverini vaikeuta työtäni tekemällä itse huolimattomasti työtä."	,37	,09	-,03	-,41	,56
k21f. "Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin työyhteisön jäseniin."	,02	,14	,76	,08	,61
k21g. "Työskentelen mieluummin yksin kuin ryhmässä."	-,01	,05	-,21	,04	,07
k21h. "Suurin osa työkaveristani tekee työnsä (esim. osuutensa projektissa) niin kuin on sovittu."	,51	,04	,16	-,09	,50
k21i. "Pidän todella paljon työkaveristani."	,01	,11	,75	,00	,71
k18. Kuinka paljon luotatte lähiesimiehenne ammattitaitoon henkilöjohtamisessa?	-,12	,86	,07	-,07	,75
k19. Kuinka paljon luotatte lähiesimiehenne ammattitaitoon asiajohtamisessa?	,22	,74	-,09	,09	,62
k20. Kuinka paljon luotatte lähiesimiehenne hyväntahtoisuuteen?	-,05	,76	,10	-,12	,66
Ominaisarvo	4,75	1,76	1,06	0,87	
Kumulatiivinen selitysaste	39,6	54,3	63,1	70,3	

Goodness-of-fit Test: $\chi^2=33,17$; $df=24$; $p=,101$

Goodness-of-fit -testin mukaan malli on riittävän hyvä ($p > ,05$) selittämään muuttujissa tapahtuvaa vaihtelua. Kommunaliteetteja (h^2) tarkastelemalla kuitenkin havaitaan, että muuttuja k21g ("Työskentelen mieluummin yksin kuin ryhmässä") ei sovi malliin, koska faktoreilla selittyy ainoastaan seitsemän prosenttia sen vaihtelusta. Yleisen käytännön mukaan 0,3:a pienemmät kommunaliteetit ovat osoitus siitä, että faktoriratkaisun avulla ei kyetä selittämään kyseisen muuttujan vaihtelua tyydyttävästi (Nummenmaa 2004, 339). Lisäksi faktoreiden ominaisarvoista havaitaan, että neljännen faktorin ominaisarvo jää alle yhden, eli tässäkin suhteessa malli ei ole täysin toimiva.²

Konfirmoiko malli sitten muilta osin teorian? Jos analyysiä lähde-tään purkamaan faktoreittain, niin havaitsemme, että ensimmäiselle faktorille latautuvista muuttujista ylivoimaisesti suurimman latauksen saa väittämä k21b ("Minulla on täysi luottamus työkalvereideni ammattitaitoon"). Toiseksi voimakkaimman latauksen saa väittämä k21h ("Suurin osa työkalvereistani tekee työnsä [esim. osuutensa projektissa] niin kuin on sovittu"). Tähän asti siis näyttää siltä, että faktori vastaa teoriaa horisontaalisen luottamuksen komponentista, joka kuvaa luottamusta työkalvereiden ammattitaitoon. Väittämän k21a ("Jos joutuisin työssäni vaikeuksiin, niin työkalverini yrittäisivät

2. Kun faktorianalyysi tehdään siten, että muuttuja k21g pudotetaan pois, ei malli tulkinallisesti muutu lainkaan. Faktorilatauksetkin pysyvät suurin piirtein samansuuruisina (myös 2 on yhä $> ,05$). Sen sijaan sekä kolmannen että neljännen faktorin ominaisarvo putoaa alle yhden. Jos analyysi tehdään paitsi ilman k21g:tä myös siten, että faktoreiden lukumääräksi määritellään kolme, niin tällöin kaikki työkalvereihin kohdistuvaa luottamusta kuvaavat muuttujat latautuvat ensimmäiselle faktorille toisen ja kolmannen faktorin vastatessa edellisen analyysin toista ja kolmatta faktoria. Kolmannen faktorin ominaisarvo jää kuitenkin alle yhden, eikä malli ole χ^2 -testin perusteella hyvä ($\chi^2 < ,05$). Kahden faktorin ratkaisussa työkalvereihin kohdistuvaa luottamusta ja yhteisöllisyyttä kuvaavat muuttujat latautuvat ensimmäiselle faktorille ja lähiesimieheen kohdistuvaa luottamusta kuvaavat muuttujat toiselle faktorille. Faktorin ominaisarvot ovat 4,72 ja 1,74, mutta malli ei ole nykyään χ^2 -testin perusteella hyvä ($\chi^2 < ,05$). Näiden ja muiden vaihtoehtoisten eri ekstraktioilla ja muuttujakombinaatioilla tehtyjen mallinnusten perusteella Taulukossa 9.1 esitettävä malli on puutteistaan huolimatta teorian suhteen kaikkein toimivin. Lisäksi se vaikuttaa suhteellisen stabiililta sen perusteella, että ammattiryhmän ja sukupuolen mukaan lohkoilla osa-aineistoilla tehdyt faktorianalyysit tuottavat pääpiirteissään samanlaisen tuloksen (vrt. Lillbacka 2006).

auttaa minua parhaansa mukaan”) latautuminen samalle faktorille ei kuitenkaan vastaa teorian mukaista oletusta, jonka mukaan uskomus, että saisi kollegoilta myötätuntoista apua vaikeuksissa kuvaa ennen kaikkea luottamusta työkavereiden hyväntahtoisuuteen, jolloin sillä ei ole välttämättä mitään yhteyttä työkavereiden ammattitaitoon kohdistuvaan luottamukseen. Lisäksi väittämän k21e (”Voin luottaa siihen, etteivät työkaverini vaikeuta työtäni tekemällä itse huolimattontaa työtä”) faktorilatauksen pienuus on hieman yllättävää.

Toinen faktori vastaa täydellisesti teoriaa eli sille latautuvat lähiesimieheen kohdistuvaa luottamusta kuvaavat muuttujat k18, k19 ja k20. Kolmas faktori on myös muilta osin kuin malliin kommunaliteettien perusteella kuulumattoman muuttujan k21g osalta teorian mukainen. Väittämät k21f (”Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin työyhteisön jäseniin”) ja k21i (”Pidän todella paljon työkavereistani”) kuvaavat yhteisöllisyyden tunnetta. Se, että muuttuja k21g (”Työskentelen mieluummin yksin kuin ryhmässä”) ei liity yhteisöllisyyteen, tuntui aluksi yllättävältä – olihan esimerkiksi Jokivuori (2002) mitannut sillä ”kollektiivista työorientaatiota”. Tarkemmin asiaa mietittyäni se ei kuitenkaan enää tuntunut niin oudolta kun ottaa huomioon tutkimuskohteen, valtion asiantuntijaorganisaatiot, joissa tiimityöllä on vielä hyvin lyhyet perinteet. Lisäksi on aivan mahdollista, että henkilö haluaa toteuttaa asiantuntemustaan yksin ja samanaikaisesti kuitenkin nauttii kollegoidensa seurasta epämuodollisimmissa tilanteissa, kuten kahvitauoilla, joiden merkitystä yhteisöllisyyden tuottamisessa ei sovi vähöksyä.

Neljännän faktorin kärkimuuttuja on väittämä k21c (”Valitettavan iso osa työkavereistani käyttää hyväkseen toisten ongelmia parantaakseen omaa asemaansa”), joka on teoriassa määritelty työkavereiden hyväntahtoisuuteen kohdistuvan luottamuksen yhdeksi osioksi. Myös väittämän k21d (”Suurin osa työkavereistani on sanojensa mittaisia”) latautuminen faktorille vahvistaa teoriaa. Sen sijaan muuttujan k21e latautuminen faktorille voimakkaammin kuin ensimmäiselle faktorille hämmentää hieman; ilmeisesti työkaverin huolimaton työ, joka vaikeuttaa omaa työntekoa, koetaan usein intentionaaliseksi toiminnaksi eli tahalliseksi piittaamattomuudeksi tai kiusanteoksi. Väittämän k21a

latautumattomuus faktorille on jossain määrin outoa; mikseivät oppor- tunismi (k21c) ja sanassa pysyminen (k21d) liity luottamukseen, että työkaverit *yrittäisivät* auttaa parhaansa mukaan, jos joutuisi vaikeuksiin (k21a)? Sillä, että yrittää auttaa *parhaansa mukaan* ei sinänsä pitäisi olla tekemistä ammattitaidon kanssa; voihan ihminen olla avulias ja reilu, vaikkei mitään osaisi tehdä.

Joka tapauksessa ainoa päätelmä, jonka faktorianalyysistä voi tehdä, on se, että työkavereiden ammattitaitoon ja hyvántahtoisuuteen kohdistuvat luottamukset kulkevat käsi kädessä – tai oikeastaan ovat sama asia. Seuraava lainaus erältä haastatellulta valottaa mielenkiin- toisella tavalla ammattitaidon ja moraalien limittymistä käytännön tasolla.

[j]os on ollu epävarma näissä tehtävissä, niin se on kamalaa hommaa jälkikäteen korjailta sitten, siinä menee hukkaan työaika... (...) mä oon joutunu jälkikäteen hirveen paljon oikomaan, että oon saanut jopa niinku ministeriöstäkin haukkuja sit siitä, että mitä nyt vasta niinku herätään, niin mä sanoin, et en oo voinu herätä, koska mä oon ollu sairauslomalla... (...) tämmönen niinku ärsyttää suunnat- tomasti, et joutuu jälkikäteen sitten jonkun tekemisiä paikkaamaan ja sit vielä sillai kun aatellaan tilannetta, et on tilinpäätös menossa viimeiset hetket, kyl se tosi ikävää niinkun on toiseen pähänkin sitten. (Toimistos sihteeri, nainen)

Voimakkaasti ja tunnontarkasti työhönsä sitoutunut toimistos sihteeri on siis joutunut kokemaan häpeää sen vuoksi, että häntä on syytetty hänen kollegoidensa tekemistä – heidän ammattitaidottomuudesta johtuvista – virheistä. Toisaalla haastateltava peräänkuuluttaa sitä, että parempi olisi, että häneltä kysyttäisiin neuvoa hänen ollessa sairaus- lomallakin kuin että sijainen yrittää itse omin päin selvitä tehtävistä, joita hän ei kunnolla osaa tehdä.

Faktorianalyysi ei siis täysin konfirmoi teoriaa ja siten sosiaalisen pääoman indikaattoreita on perusteltua täsmentää alkuperäisestä neljän komponentin mallista. Vertikaalisen luottamuksen mittarin muodostavaa, kuten oletettiin, kysymyksistä k18, k19 ja k20 laskettu

summamuuttuja. Yhteisöllisyyttä kuvaava summamuuttuja sen sijaan muodostetaan vain väittämistä k21f ja k21i eli väittämää k21g:tä ei kelpuuteta summamuuttujan osioksi. Horisontaalisen luottamuksen osalta rakennetaan vain yksi muuttuja, joka siis kuvaa luottamusta työkavereihin kokonaisvaltaisena ilmiönä, jossa ei ole tehty eroa sen mukaan kohdistuuko luottamus ensisijaisesti työkavereiden ammattitaitoon vai heidän hyväntahtoisuuteensa. Horisontaalisen luottamuksen mittari muodostuu näin väittämien k21a – k21e ja k21h pohjalta rakennetusta summamuuttujasta.

Summamuuttujien muodostaminen, jakaumat ja korrelaatiot

Edellä tarkasteltiin, mitkä osiot on perusteltua sisällyttää työyhteisön sosiaalisen pääoman komponentteja kuvaaviin summamuuttujiin. Osioiden keskinäiset korrelaatiot (ts. että ne latautuvat samalle faktorille) kertovat, että mittari on sisällöllisesti konsistenssi eli reliaabeli. Toisaalta se antaa myös viitteitä mittarin validiteetista – siitä, että mittari mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Hyvältä (summa)muuttujalta kuitenkin vaaditaan myös muita ominaisuuksia.

Lähes kaikki tilastolliset menetelmät, joita tässä tutkimuksessa käytetään edellyttävät periaatteessa, että selitettävä muuttuja jakautuu normaalijakauman mukaisesti. Yhteiskuntatieteissä muuttujat eivät usein kuitenkaan ”luonnostaan” jakaudu normaalisti, minkä takia muuttujille on perusteltua tehdä muunnoksia. Summamuuttujaa rakennettaessa on mahdollista normalisoida muuttujan jakaumaa joko uudelleen luokittelemalla sen osioita ennen yhteenlaskua (luonnollisesti tämä pitää tehdä läpinäkyvästi ja mielellään samoin kriteerein kaikille osioille) tai transformoimalla alkuperäisin osiojakaumin laske-
tun summamuuttujan vinoa jakaumaa esimerkiksi logaritmi-, eksponentti- tai neliöjuurimuunnoksella riippuen siitä, mihin suuntaan ja kuinka paljon jakauma on vino. Lauri Nummenmaa (2004, 150) kuitenkin muistuttaa, että kaikki muunnetuilla muuttujilla tehdyt tilastollisten testien tulokset tulkitaan muunnettujen, ei alkuperäisten, muuttujien suhteen, jolloin tulosten tulkitseminen saattaa olla usein erittäin vaikeaa. Muun muassa tämän vuoksi pyrin muodostamaan

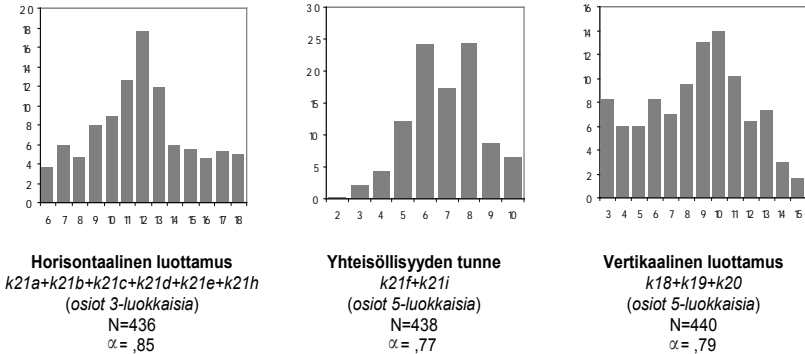
summamuuttujat siten, että tarvittavat muunnokset tehdään vastausvaihtoehtoja yhdistelemällä.

Horisontaalista luottamusta kuvaavan summamuuttujan osiot eivät siis jakaudu normaalisti. Kuten Kuviosta 9.1 nähtiin, ovat vastaukset painottuneet skaalan luottamusta kuvaavaan päähän. Käänteisesti esitettyä (ja ennen uudelleenluokittelua ja summaskaalan laskemista käännettävää) väittämää k21c:tä lukuun ottamatta jakaumat ovat vasemmalle vinoja eli suuri osa havainnoista on skaalan keskipisteen (3) oikealla puolella (vinouskerroin negatiivinen). Jotta summamuuttuja jakautuisi normaalimmin, luokitellaan horisontaalista luottamusta kuvaavat väittämät uudelleen kolmeen luokkaan, jotka ovat (1) ei samaa mieltä, (2) jokseenkin samaa mieltä ja (3) täysin samaa mieltä. Ennen muuttujien yhteenlaskua on vielä syytä tehdä reliabiliteettianalyysi. Summamuuttujan reliabiliteettikerroin (Cronbachin α) on 0,85 eli selväsi suurempi kuin raja-arvona yleisesti pidetty 0,60 – summamuuttuja on siis reliaabeli. Kuviosta 9.4 nähdään, että laskettu summamuuttuja jakautuu riittävän normaalisti.

Yhteisöllisyys-muuttujaan otetaan faktorianalyysin perusteella väittämät k21f ja k21i. Ne jakautuvat alkuperäisinäkin kohtuullisen normaalisti, joten summamuuttuja voidaan muodostaa suoralla yhteenlaskulla. Yhteisöllisyyttä kuvaavan summamuuttujan reliabiliteettikertoimeksi saadaan 0,77. Kuviosta 9.4 nähdään, että muuttujan jakauma on suhteellisen normaali.

Luottamuksesta lähiesimieheen kysyttiin eri tavalla kuin luottamuksesta kollegoihin ja yhteisöllisyyden kokemisesta, joita selvitettiin perinteisillä Likert-asteikollisilla asenneväittämillä. Kuten Kuviosta 9.2 nähtiin, ovat kysymysten k18, k19 ja k20 jakaumat hyvin samanmallisia, toisin sanoen vasemmalle vinoja. Jotta summamuuttujan jakaumasta tulisi normaalimpi, täytyy sen osioiden arvoja uudelleenluokitella. Kokeilujen jälkeen päädytään luokittelemaan muuttujat viiteen yhtä suureen (20 %) luokkaan. Ennen summaskaalan muodostamista tehdään vielä reliabiliteettianalyysi. Sen mukaan mittari on reliaabeli ($\alpha = ,79$) – luottamus esimiehen ammattitaitoon henkilö- ja asiajohtamisessa sekä luottamus hänen hyväntahtoisuuteensa siis korreloivat

voimakkaasti keskenään. Näin laskettu vertikaalista luottamusta kuvaava summamuuttuja jakautuu riittävän normaalisti.



Kuvio 9.4. Työyhteisön sosiaalisen pääoman komponentit: luottamus työ-kavereihin, yhteisöllisyyden tunne ja luottamus lähiesimieheen. Summamuuttujien jakaumat (%), havaintoyksiköiden lukumäärät (N) ja reliabiliteettikertoimet (Cronbachin alfa).

Entä mikä on sosiaalisen pääoman komponenttien keskinäinen suhde? Ovatko ne tilastollisesti merkitsevässä ja tulkinnallisesti merkittävässä yhteydessä toisiinsa ja jos ovat, onko suhde positiivinen vai negatiivinen? Taulukossa 9.2 on esitetty sosiaalisen pääoman kolmea komponenttia kuvaavien summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot.

Taulukko 9.2. Työyhteisön sosiaalisen pääoman komponenttien korrelaatiot (Pearson).

	Horizontaalinen luottamus	Yhteisöllisyyden tunne	Vertikaalinen luottamus
Horizontaalinen luottamus	1	,55**	,36**
Yhteisöllisyyden tunne	,55**	1	,40**
Vertikaalinen luottamus	,36**	,40**	1

** $p < ,01$

Luottamus työkavereihin, yhteisöllisyyden tunne (joka myös viittaa enemmän horisontaalisiin suhteisiin) ja luottamus lähimpään esimieheen ovat positiivisessa yhteydessä toisiinsa. Odotetusti yhteys horisontaalisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden tunteen välillä on voimakkain (0,55). Yhteisöllisyyden ja vertikaalisen luottamuksen korrelaatio ei ole kuitenkaan kuin aavistuksen verran pienempi (0,40). Myös horisontaalisen luottamuksen ja vertikaalisen luottamuksen korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä ja positiivinen (0,36). Tähän liittyen tehty tarkempi regressioanalyysi osoittaa, että horisontaalisella luottamuksella ja yhteisöllisyyden kokemisella on molemmilla itsenäisen ja tilastollisesti merkitsevä yhteys vertikaaliseen luottamukseen.

Työnsosiologiassa on toisinaan oletettu, että epäluottamus johtoon vahvistaisi vertaissuhteita (esim. Fox 1974, 80). Varmasti monissa organisaatioissa ja työyhteisöissä tämä pitää paikkansa. Yleisellä tasolla asia näyttäisi olevan kuitenkin päinvastoin³ – ainakin Suomessa, jossa myös sitoutumisen ammattijärjestöön ja organisaatioon on havaittu korreloivan positiivisesti (Jokivuori 2002). Myös horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen positiiviselle yhteydelle suomalaisilla työpaikoilla on löydetty empiiristä evidenssiä (esim. Koivumäki et al. 2006, 80; Mamia & Koivumäki 2006, 110–111).

Mistä sitten kertoo se, että hyvät vaakatasoiset suhteet tukevat hyviä suhteita johtoon – tai toisinpäin, että hyvät suhteet johtoon tukevat horisontaalisia suhteita? (Vastaavasti tietenkin voidaan ajatella, että epäluottamus kollegoihin heijastuu epäluottamuksena johtoon ja päinvastoin.) Selityksiä ilmiölle on luultavasti useita. Suomessa vallitsevaa vahvaa yleistynyttä luottamusta (esim. Delhey & Newton 2005) voidaan ajatella yhtenä tekijänä. Koska suomalaiset uskovat toistensa rehellisyyteen, he myös lähtökohtaisesti luottavat johtajiinsa ja ikävissäkin tilanteissa, kuten irtisanomisissa, attribuoivat johtajiensa toimet ulkoisista tekijöistä johtuviksi (käytännössä siis usein uskovat johdon selitykset), eivätkä näin menetä uskoaan heihin ihmisinä (vrt.

3. Toisaalta Hautaniemi (2007) tunnisti tiimitasolla liikkuvassa analyysissään myös niin sanotun kamppailudiskurssin, joka on eräänlainen jaettu kokemus siitä, kuinka tiimi on kasvanut yhteen, kun johto on yrittänyt sitä kaataa ja hajottaa. Hautaniemen mukaan kamppailudiskurssi luo vahvaa yhteisöllisyyttä tiimin jäsenten välille ja kertoo samalla vahvasta epäluottamuksesta organisaation johtoa kohtaan.

Robinson 1996; Alasoini 2006). Voi myös olla, että johtajat ovat suurimmaksi osaksi sisäistäneet näkemyksen, jonka mukaan heidän tulee olla ennen kaikkea organisaation hengenluojia, jolloin horisontaalisissa suhteissa ilmenevien ongelmien ratkominen nähdään hyvin keskeisenä johtamisen osa-alueena. Tässä tutkimuksessa löydetty positiivinen yhteys saattaa toisaalta selittyä myös sillä, että lähiesimiehet koetaan usein enemmän kollegoina kuin johtajina, jolloin luottamus johtoon yleensä ja luottamus lähimpään esimieheen merkitsevät täysin eri asiaa. Tuoreissa tutkimuksissa (esim. Koivumäki et al. 2006) horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen korrelaatio on toisaalta yhtä vahva, vaikka vertikaalinen luottamus operationalisoidaan siten, että väittämissä viitataan työpaikan johtoon yleensä, eikä omaan lähiesimieheen kuten nyt tehdään.

Korrelaatio- ja regressiokertoimien ongelmana on se, että ne kuvaavat lineaarista riippuvuutta. Tämän vuoksi seuraavaksi tarkastellaan horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen keskinäistä suhdetta ristiintaulukoinnilla, jossa mittarit ovat luokiteltuina kolmeen tasasuuruiseen ryhmään eli (1) vähiten, (2) keskimääräisesti ja (3) eniten luottavaan kolmannekseen.

Taulukko 9.3. Luottamuksen typologiat (%).

		Horisontaalinen luottamus		
		Heikko	Keskinkertainen	Vahva
Vertikaalinen luottamus	Heikko	45	30	25
	Keskinkertainen	38	41	27
	Vahva	17	29	48
Yhteensä		100 % N=192	100 % N=129	100 % N=115

$\chi^2=37,94$; $df=4$; $p<,001$

Taulukosta nähdään, että horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Ristiintaulukointi ei anna viitteitä siitä, että yhteys olisi käyräviivainen. Esimerkiksi niistä, jotka

lukeutuvat horisontaalisen luottamuksen osalta vähiten luottavaan kolmannekseen, vain 17 prosenttia lukeutuu vertikaalisen luottamuksen vahvimpaan kolmannekseen kun heikoimpaan kolmannekseen lukeutuu 45 prosenttia. Keskimmäisen kolmanneksen osuus on 38 prosenttia. Vastaavasti niistä, jotka tuntevat vahvaa luottamusta kollegoihin, 48 prosenttia tuntee vahvaa luottamusta myös lähiesimieheen, 27 prosenttia keskimääräistä ja neljännes heikkoa luottamusta. Kysymykseen siitä, keitä eri tavoin luottavat ja yhteisöllisyyttä tuntevat ovat, palataan kohta tarkemmin.

9.2. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden sosiologinen eriytyminen

Seuraavaksi tarkastellaan yksisuuntaisella varianssianalyysillä ja riippumattomien otosten t-testillä (kun selittävällä muuttujalla on vain kaksi luokkaa), miten eräät taustamuuttujat vaikuttavat horisontaalisen luottamuksen, yhteisöllisyyden tunteen ja vertikaalisen luottamuksen tasoihin. Tarkasteltavia muuttujia ovat työyhteisön koko, vastaajan sukupuoli, lähiesimiehen sukupuoli, ammattiasema, työkokemus nykyisessä virastossa ja työkokemus nykyisessä lähityöyhteisössä sekä vastaajan ikä.

Taulukko 9.4. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden eriytyminen eräiden taustamuuttujien mukaan. Keskiarvovertailuja (yksisuuntainen varianssianalyysi / t-testi).

	Horisontaalinen luottamus (skaala: 6–18)	Yhteisöllisyys (skaala: 2–10)	Vertikaalinen luottamus (skaala: 3–15)
Yksikön koko	<i>df= 2; F= ,69; p= ,50</i>	<i>df= 2; F= ,61; p= ,54</i>	<i>df= 2; F= 2,06; p= ,13</i>
Alle 10 henkeä	11,7	6,8	8,2
11–15 henkeä	12,1	6,9	9,0
Yli 15 henkeä	11,9	7,0	8,5
Vastaajan sukupuoli	<i>df= 433; t= 1,10; p= ,27</i>	<i>df= 435; t= -1,71; p= ,09</i>	<i>df= 436; t= ,22; p= ,82</i>
Mies	12,1	6,8	8,6
Nainen	11,8	7,0	8,5
Lähiesimiehen sukupuoli	<i>df= 434; t= ,99; p= ,32</i>	<i>df= 436; t= -,32; p= ,75</i>	<i>df= 438; t= -,06; p= ,95</i>
Mies	12,0	6,9	8,7
Nainen	11,7	6,9	8,7
Henkilöstöryhmä	<i>df= 2; F= ,19; p= ,82</i>	<i>df= 2; F= 2,11; p= ,12</i>	<i>df= 2; F= ,48; p= ,62</i>
Avustavat tehtävät	11,7	7,0	8,9
Ammattitehtävät	12,0	7,2	8,6
Asiantuntijatehtävät	11,9	6,8	8,5
Työvuodet nyk. virastossa	<i>df= 3; F= 1,69; p= ,17</i>	<i>df= 3; F= 2,53; p= ,06</i>	<i>df= 3; F= ,96; p= ,41</i>
Korkeintaan vuosi	11,7	6,7	8,6
2–9 vuotta	12,3	7,0	8,9
10–20 vuotta	11,5	6,6	8,2
Vähintään 21 vuotta	11,8	7,2	8,5
Työvuodet nyk. lähityöyhteisössä	<i>df= 3; F= 1,97; p= ,12</i>	<i>df= 3; F= 0,49; p= ,69</i>	<i>df= 3; F= ,85; p= ,47</i>
Alle vuoden	12,5	6,8	8,0
1–2 vuotta	11,7	6,8	8,9
3–10 vuotta	12,2	7,0	8,7
Yli 10 vuotta	11,5	6,9	8,5
Ikäluokka	<i>df= 3; F= 6,12; p< ,00</i>	<i>df= 3; F= ,74; p= ,53</i>	<i>df= 3; F= 1,68; p= ,17</i>
Alle 30 vuotta	13,6	7,3	9,4
30–39 vuotta	12,5	7,0	9,0
40–49 vuotta	11,5	6,9	8,4
Vähintään 50 vuotta	11,6	6,8	8,4

Työyhteisön koon yhteyden tarkastelua varten työyhteisöt luokiteltiin kolmeen yhtä suureen luokkaan: (1) alle 10 henkeä, (2) 11–15 henkeä ja (3) yli 15 henkeä. Varianssianalyysi osoittaa, ettei työyhteisön koolla ole yhteyttä kumpaankaan luottamustyyppiin kuten ei myöskään yhteisöllisyyden tunteen kokemiseen, johon sen olisi voinut olettaa vaikuttavan niin, että pienemmissä yhteisöissä yhteisöllisyys olisi ollut voimakkaampaa (vrt. Likert 1961, 176). Tarkasteltaessa sukupuolten välisiä eroja havaitaan, että ainoastaan yhteisöllisyydessä ero on lähellä tilastollisen merkitsevyyden raja-arvoa ($p = ,088$). Naiset näyttäisivät tuntevan keskimäärin hieman enemmän yhteisöllisyyttä kuin miehet. Kun ammattiasema vakioidaan, sukupuolten väliset keskiarvojen erot yhteisöllisyydessä säilyvät, joskaan ero ei ole enää tilastollisesti merkitsevä. Ammattiasema ei ole itsessään tilastollisesti merkitseväsä yhteydessä kumpaankaan luottamustyyppiin kuten ei myöskään yhteisöllisyyden kokemiseen. Tulos on mielenkiintoinen, sillä kaikki toimialat kattavan aiemman tutkimuksemme (Mamia & Koivumäki 2006, 121) mukaan ylemmät toimihenkilöt luottavat johtoon muita henkilöstöryhmiä enemmän (ollen toisaalta muita henkilöstöryhmiä vähemmän sitoutuneita organisaatioon). Ehkä tulos selittyy sillä, että tässä ei viitata johtoon yleensä, vaan eksplisiittisesti lähimpään johtajaan – henkilöön, jonka paikalla moni asiantuntija ehkä toivoisi itse olevansa. Se, onko lähiesimies mies vai nainen, ei vaikuta esimieheen kohdistuvaan luottamukseen, horisontaaliseen luottamukseen eikä myöskään yhteisöllisyyden kokemiseen. Tarkemmassa analyysissä havaitaan, että miehet ja naiset luottavat yhtä lailla mies- ja naisesi-miehiin, eli tulokset kertovat tältä osin sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta. Sen sijaan se, että 81 yksikönpäälliköstä 46 on miehiä ja 35 naisia, vaikka virastojen yhteenlasketusta henkilöstöstä suurin osa on naisia, piirtää asiasta synkemmän kuvan. Ainoastaan yhdessä virastossa viidestä on enemmän nais- kuin mieslähiesimiehiä (11 miestä, 12 naista).

Työssäoloaika nykyisessä virastossa on tilastollisesti melkein merkitsevässä yhteydessä yhteisöllisyyden kokemiseen ($p = ,057$) siten, että vähintään 21 vuotta talossa olleet tuntevat hieman muita ryhmiä (alle 1, 2–9 ja 10–20 vuotta) enemmän yhteisöllisyyttä. Aika, jonka

on työskennellyt nykyisessä lähityöyhteisössä, ei sitä vastoin vaikuta yhdenkään työyhteisön sosiaalisen pääoman komponentin tasoon.

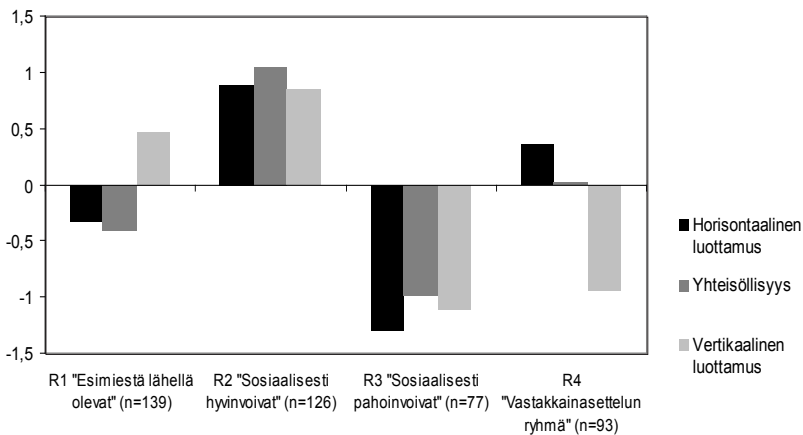
Neljään luokkaan luokiteltu ikä-muuttuja on yhteydessä horisontaaliseen luottamukseen tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < ,001$). Analyysi osoittaa, että alle kolmekymmentävuotiaat luottavat selvästi vanhempia ikäryhmiä enemmän työkavereihinsa. Kyse lienee muustakin kuin vastarekrytoitujen ”hyväuskoisuudesta” tai siitä, että yleistynyt luottamus muuttuu henkilöiden väliseksi luottamukseksi (tai luottamattomuudeksi), sillä 2–9 vuotta talossa olleet alle kolmekymmenvuotiaat luottavat jopa hieman enemmän työkavereihinsa kuin heidän alle vuoden organisaatiossa työskennelleet ikätoverinsa.⁴ Yhteisöllisyyden kokemiseen ja vertikaaliseen luottamukseen ikä ei ole tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä.

Palatkaamme nyt luottamuksen ja yhteisöllisyyden typologioihin. Kysymys kuuluu, miten työntekijät ryhmittyvät sen mukaan, miten paljon/vähän he tuntevat horisontaalista ja vertikaalista luottamusta ja yhteisöllisyyttä (vrt. Oinas, Jokivuori & Ilmonen 2005, 112)? Tämän selvittämiseksi on perusteltua hyödyntää *ryhmittelyanalyysiä*.

Ryhmittelyanalyysin tavoitteena on löytää aineistosta havainnot, jotka ovat huomattavasti toistensa kaltaisia ja jaotella ne enemmän tai vähemmän homogeenisiin ryhmiin. Nummenmaan (2004, 363) mukaan ryhmittelyanalyysiä voidaan pitää eräänlaisena poikittaisena faktorianalyysinä. Kun faktorianalyysi ryhmittelee samankaltaisia muuttujia, ryhmittelyanalyysi ryhmittelee samankaltaisia tutkittavia. Ennen analyysin suorittamista muuttujat pitää standardoida (tehdä z-piste-muunnos), koska muuten suuruusluokaltaan pienimmät muuttujat olisivat ratkaisussa vähiten merkityksellisiä. (Emt., 361–367.)

4. Tästä huolimatta uskoisin, että kyse on ainakin jossain määrin luottamuksen laadullisesta muuntumisprosessista, jossa suomalaisten vahva yleistynyt luottamus muuttuu vähitellen henkilökohtaiseksi ja pienryhmäsidonnaiseksi luottamukseksi (vrt. Hogg & Abrams 1988, 109–110). Jos vaikka ajatellaan nuorta tutkijaa, joka liittyy jo vuosikautia toimineeseen tutkimusryhmään, niin alkuvaiheen luottamus, jota hän tuntee muita ryhmän jäseniä kohtaan, oletettavasti määräytyy suurelta osin sen mukaan, miten luottavaisesti tai epäluuloisesti hän yleensä suhtautuu ihmisiin. Luonnollisesti jo hyvin pian luottamuksen kohde saa kasvot, mutta lähempi tunteminen edellyttäneekin kuitenkin useiden vuosien yhteistä työhistoriaa saman organisaatiokulttuurin vaikutuspiirissä.

Ryhmittelyanalyysi – ns. K-keskiarvoklusterointi – tehtiin seitsemällä eri tavalla (2–8 ryhmää). Selvimmäksi osoittautui kahden ryhmän ratkaisu, jossa työntekijät jakautuvat niihin, joilla molemmat luottamustyyppit ja yhteisöllisyys ovat vahvoja ja niihin, joilla ne vastaavasti ovat heikkoja. Neljän ryhmän ratkaisu on kuitenkin mielenkiintoisempi, sillä se tunnistaa näiden ryhmien lisäksi myös kaksi sisällöllisesti ”epäharmonista” ryhmittymää: ”Esimestä lähellä olevat” ja ”Vastakkainasettelun ryhmän”.



Kuvio 9.5. Työntekijöiden eriytyminen neljään klusteriin sen mukaan, miten paljon he luottavat työkaveriinsä, tuntevat yhteisöllisyyttä ja luottavat lähiesimieheen. Ryhmittelyanalyysi.

Seuraavassa taulukossa analysoidaan, miten sukupuoli, ikäluokka, henkilöstöryhmä ja työsuhteen tyyppi (vakituinen vs. määräaikainen) selittävät vastaajien sijoittumista näihin neljään klusteriin.

Taulukko 9.5. Typologioihin (ryhmiin) sijoittuminen taustatekijöittäin (%).

	R1 Esimies- tä lähellä olevat	R2 Sosiaali- sesti hyvin- voivat	R3 Sosiaali- sesti pahoin- voivat	R4 Vastak- kainasette- lun ryhmä	Yhteensä
Sukupuoli					
Mies (n=181)	35	27	16	22	100
Nainen (n=253)	30	30	19	21	100
Ikäluokka					
Alle 30 vuotta (n=30)	20	47	7	27	100
30–39 vuotta (n=106)	30	36	16	18	100
40–49 vuotta (n=147)	35	26	20	20	100
Vähintään 50 vuotta (n=140)	33	25	18	24	100
Henkilöstöryhmä					
Avustavat tehtävät (n=67)	33	31	12	24	100
Ammattitehtävät (n=58)	28	38	17	17	100
Asiantuntijatehtävät (n=289)	33	26	21	21	100
Työsuhteen tyyppi					
Määräaikainen (n=79)	35	33	10	22	100
Vakituisen (n=356)	31	28	19	21	100
Yksikön koko					
Alle 10 henkeä (n=149)	26	28	21	24	100
11–15 henkeä (n=139)	35	30	16	19	100
Yli 15 henkeä (n=140)	35	28	16	21	100
Yksikön johtajan sukupuoli					
Miehen johtama (n=278)	31	29	18	21	100
Naisen johtama (n=157)	34	28	17	22	100

Yksikään riippuvuustarkastelu ei ole kokonaisuudessaan tilastollisesti merkitsevä. Solufrekvenssien pienuus nimittäin edellyttäisi todella suuria prosenttieroja jakaumissa, jotta nollahypoteesin hylkäämiseen olisi todennäköisyyslaskennallinen peruste. Tilastollisen merkitsevyyden ongelmasta huolimatta taulukosta löytyy tiettyjen sarakkeiden tasolla eroja, jotka indikoivat reaalisesta riippuvuussuhteesta.

Sukupuolen osalta huomio kiinnittyy esimiestä lähellä olevien ryhmään, johon kuuluu miehiä suhteellisesti hieman naisia enemmän. Ehkä tämä kertoo siitä, että ”pomon oikea käsi” on useammin mies kuin nainen? Ikäluokan osalta huomionarvoista on se, että 30–39 -vuotiaita on muita ikäluokkia vähemmän vastakkainasettelun ryhmässä (nuorimman ikäluokan osalta tulokset ovat epäluotettavia johtuen havaintoyksiköiden vähäisyydestä). Tyytymättömyys lähiesimieheen näyttää siis jossain määrin kasvavan iän myötä niin, että horisontaaliset suhteet samalla vahvistuvat. Henkilöstöryhmän osalta huomio

kiinnittyy siihen, että avustavissa tehtävissä työskentelevissä on suhteellisesti vähemmän ”sosiaalisesti pahoinvoivia” kuin asiantuntijoissa. Merkillepantavaa on myös, että avustavissa tehtävissä työskentelevissä on suhteellisesti eniten niitä, jotka lukeutuvat vastakkainasettelun ryhmään. Hieman yllättäen vakituudessa työsuhhteessa olevissa on eniten niitä, jotka eivät luota kehenkään saati tunne yhteisöllisyyttä; ehkä tulos viittaa ajan myötä syntyneisiin, tulehtuneisiin ja hoitamatta jääneisiin ihmissuhdeongelmiin. Yksikön koon osalta näyttää siltä, että alle 10 hengen työyhteisöissä on vähiten esimiestä lähellä olevia. Lähiesimiehen sukupuoli ei näytä selittävän lainkaan ryhmiin sijoittumista, mikä on mielenkiintoinen tulos sekkin.

9.3. Organisaatio vs. lähityöyhteisö sosiaalisen pääoman ja työstressin selittäjänä

Seuraavaksi tarkastellaan missä määrin sosiaalinen pääoma ja stressikokemukset määräytyvät tiettyyn organisaatioon ja lähityöyhteisöön kuulumisen kautta; kuinka jaettuja samaan viiteryhmään kuuluvien työntekijöiden asenteet ja kokemukset ovat? Lähtökohtana on oletus, että rakenteisiin liittyvät tekijät yleisesti ottaen homogenisoivat henkilöitä. Stressioireilu otetaan tarkasteluihin mukaan ”ylimääräisenä” muuttujana silkasta mielenkiinnosta.

Tarkasteluja hankaloittaa se, että kyselyn vastausprosentti jäi melko alhaiseksi. Tämän vuoksi analyysien tulokset ovat lähinnä suuntaa-antavia. Esimerkiksi saman viraston yksiköiden keskiarvoja vertailtaessa erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä kuin hyvin harvoin johtuen juuri frekvenssien pienuudesta. Tästä johtuen ei ole myöskään tarpeellista hyödyntää varsinaisia monitasoanalyysijä, vaan analyysit tehdään pääasiassa yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Analyyseissä keskeinen suure on η^2 , joka kertoo kuinka monta prosenttia tiettyyn ryhmään (tässä siis joko organisaatio tai lähityöyhteisö) kuulumisen selittää muuttujan vaihtelusta.

Työperäistä stressiä kuvaava muuttuja rakennettiin kysymyspatterin k30 pohjalta, jossa vastaajilta kysyttiin kuinka usein he kokevat erityyppisiä psyko-fyysisiä oireita (vrt. Kalimo 1987). Annetut vastausvaihtoehdot olivat: 1= ei lainkaan, 2= kerran pari kuukaudessa, 3= noin kerran viikossa, 4= pari kertaa viikossa ja 5= päivittäin tai lähes päivittäin. Reliabiliteettianalyysin perusteella summamuuttujasta pudotettiin pois osiot k30a (”päänsärky”) ja k30e (”närästys, happoivat, vatsakivut”). Siten summamuuttuja laskettiin seuraavien viiden kysymyksen pohjalta: kuinka usein vaivaa (1) *haluttomuus ja tarmottomuus työhön lähtiessä*, (2) *nukahtamisvaikeudet tai heräileminen öisin*, (3) *masennus*, (4) *jännittyneisyys, hermostuneisuus tai ärtyisyys* sekä (5) *tunne siitä, että kaikki käy yli voimien*. Summamuuttujan vinoa jakaumaa korjattiin muodostamalla se kolmiluokkaisiksi koodattujen osioiden pohjalta (alkuperäisissä muuttujissa ovat pienemmät arvot selvästi yliedustettuna normaalijakaumaa ajatellen, ks. kyselylomake). Näin lasketun summamuuttujan vaihteluväli on 5–15 ja reliabiliteettikerroin 0,78.

Aluksi tarkastellaan organisaatioiden välistä vaihtelua. Scheiniläisen (esim. Schein 1985), organisaatiotason yhtenäiskulttuurin merkitystä korostavan teorian perusteella voisi olettaa, että erot tutkimukseen osallistuneiden eri organisaatioiden vastaajien välillä olisivat merkittävät, toisin sanoen että organisaatio todella homogenisoisi vastaajia.

Taulukko 9.6. Organisaatio sosiaalisen pääoman ja stressikokemusten selittäjänä. Yksisuuntainen varianssianalyysi (N=440).

	F	Vapausasteet (df)	P-arvo	η^2
Horizontaalinen luottamus	2,40	4	,050	,02
Yhteisöllisyys	2,24	4	,064	,02
Vertikaalinen luottamus	2,76	4	,027	,03
Stressioireiden kokeminen	1,46	4	,213	,01

Taulukosta 9.6 käy ilmi, että organisaatio selittää tilastollisesti merkittävästi eroja ainoastaan horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen

tasoissa eri organisaatioiden välillä. Yhteisöllisyys tosin on hyvin lähellä tilastollisen merkitsevyyden raja-arvoa⁵ ($p = ,064$). Merkitsevyys ja merkittävyys ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Kun tarkastellaan selitysteiteitä (η^2), havaitaan että organisaation homogenisoiva vaikutus on hyvin vähäinen. Organisaatioiden väliset erot selittävät ainoastaan noin kaksi prosenttia horisontaalisen luottamuksen ja kolme prosenttia vertikaalisen luottamuksen yksilöllisestä kokonaisvaihtelusta. Johtopäätöksenä voi todeta, että valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatioissa organisaatiotasoisena kulttuurin vaikutus työyhteisöjen sosiaaliseen pääomaan on hyvin vähäinen ja työntekijöiden stressioreiluun olematon. Saman voi esittää myös niin, että työelämäkokemukset eri valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatioissa näyttäisivät olevan – ainakin tällä hetkellä – hyvin yhtenevät.⁶

Entä missä määrin työyhteisö determinoi sosiaalisen pääoman ja stressin tasoa? Tarkastelua varten muodostettiin osa-aineisto, jossa ovat mukana vain ne vastaajat, jotka kuuluvat yksiköihin, joiden vastausprosentti on vähintään 50 ja joista on vähintään kaksi vastaajaa. Virastossa E ei ole yhtään ehdot täyttävää yksikköä, joten se jää analyysin ulkopuolelle. Osa-aineiston kooksi muodostuu näin 276 vastaajaa. Taulukossa 9.7 esitettävä analyysi on vain suuntaa-antava, sillä tarkalleen ottaen yksisuuntaisessa varianssianalyysissä jokaisen vertailtavan ryhmän tulisi olla kooltaan suurempi kuin 20 (Nummenmaa 2004, 182).

Taulukko 9.7. Lähiyöyhteisö sosiaalisen pääoman ja stressikokemusten selittäjänä. Yksisuuntainen varianssianalyysi (N=276)

	F	Vapausasteet (df)	P-arvo	η^2
Horisontaalinen luottamus	0,83	44	,761	,14
Yhteisöllisyys	1,67	44	,009	,24
Vertikaalinen luottamus	1,84	44	,002	,26
Stressioreiden kokeminen	1,45	44	,044	,22

5. Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvona usein pidetään $p < ,05$:tä, joka siis tarkoittaa sitä, että nollassa hypoteesin (= ei riippuvuutta) hylkääminen on 95 %:n todennäköisyydellä oikea ratkaisu.

6. On syytä tiedostaa tässä kohtaa, ettei organisaatiotasolla ilmenevän kulttuurin vähäistä vaikutusta esim. stressioreiluun ole perusteltua yleistää esimerkiksi yksityiselle sektorille, jossa organisaatiokulttuurien kirjo on huomattavasti monipuolisempi.

Lähityöyhteisö näyttää vaikuttavan selvästi organisaatiota enemmän yhteisöllisyyden ja vertikaalisen luottamuksen vaihteluun. Myös stressioireiden kokemista lähityöyhteisö näyttäisi homogenisoivan. Sen sijaan horisontaalisen luottamuksen suhteen lähityöyhteisöjen välinen vaihtelu ei ole tilastollisesti merkitsevää.

Työyhteisö näyttäisi määrittävän organisaatiokulttuuria paremmin sosiaalisen pääoman ja stressin tasoa.⁷ Toisaalta Siltalan (2004) havainnot työelämän yleisestä huonontumisesta ja omatkin tutkimustulokset (Koivumäki 2005) puhuvat sen puolesta, että myös makrotason muutoksilla ja rakenteilla on suuri merkitys työelämän mikrotason suhteisiin ja yksilöiden työelämäkokemuksiin. Lisäksi esimerkiksi ammattiasema, ikä ja vastaavat tekijät saattavat yhdenmukaistaa kokemuksia ja asenteita. Kysymykseen siitä, mitkä tekijät luottamuksen ja yhteisöllisyyden tasoon todella vaikuttavat, palataan luvuissa 9.5 ja 9.6 (stressioireiden osalta asiaa sivutaan luvussa 9.4, ks. myös Liitetaulukko 1).

9.4. Sosiaalisen pääoman vaikutuksia

Luottamuksella ja yhteisöllisyydellä on oletettu ja osoitettu olevan myönteisiä seurauksia sekä organisaation toimintakyvyn että organisaation jäsenten hyvinvoinnin kannalta. Sosiaalisen pääoman on nähty muun muassa edistävän tiedonkulkua ja oppimista, pienentävän vaihtokustannuksia, tuovan psykologista turvallisuutta, sitouttavan sekä lisäävän yhteistyötä (ks. esim. Bijlsma-Frankema & Costa 2005,

7. Entä selittääkö työnantajan sektori mahdollisesti eroja? Tämän selvittämiseksi vertailin Joutaako työ? -projektin (Uhmavaara et al. 2005) aineistolla stressin tasoa yksityisellä, julkisella ja järjestösektorilla. Käytin analyysissä tässä käytetyn stressimitarin kanssa täysin identtistä muuttujaa. Tehdyn yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella sektori ei selitä lainkaan stressioireiden vaihtelua ($\eta^2=,001$; $N=1119$; $F=,44$; $df=2$; $p=,646$). Samaisen aineiston pohjalta voidaan myös suuntaa-antavasti arvioida, että työpaikan johtoon suuntautuvan luottamuksen, horisontaalisen luottamuksen ja organisaatiositoutumisen vaihtelusta ”sektoriaggregaatti” selittää korkeintaan 1–2 prosenttia (luottamus johtoon ja sitoutuminen ovat heikointa yksityisellä sektorilla ja vastaavasti horisontaalinen luottamus on vahvinta julkisella sektorilla; muut erot ovat käytännössä merkityksettömiä).

263). Luvun alussa analysoitujen haastattelujen perusteella luottamus – implisiittisesti usein myös yhteisöllisyys – ennen kaikkea tekee työn arjesta sujuvaa. Tämä ulottuvuus luottamuksesta on sisäänrakennettuna horisontaalisen luottamuksen mittariin.

Seuraavaksi tarkastellaan kyselyaineiston pohjalta millä tavoin työyhteisön sosiaalinen pääoma on yhteydessä organisaatiositoutumiseen, työperäisen stressin kokemiseen ja tiedonjakamiseen valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Hypoteesina on, että sosiaalinen pääoma edistää näitä kaikkia.

Sosiaalinen pääoma ja sitoutuminen organisaatioon

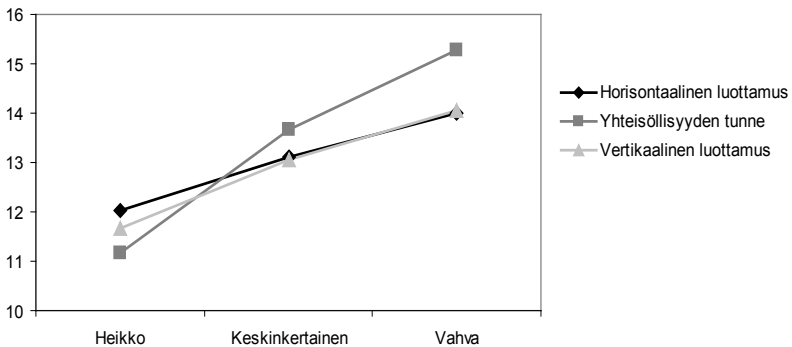
Organisaatiositoutumisella viitataan siihen, millä tavoin työntekijä on asennoitunut tai kiinnittynyt organisaatioonsa. Sitoutuminen voi näkyä muun muassa siten, että työntekijä hyväksyy työnantajansa esittämät tavoitteet ja arvot, on halukas ponnisteluihin organisaation puolesta ja haluaa pysyä organisaation jäsenenä. (Jokivuori 2002, 19; Meyer & Allen 1997; ks. myös Mamia & Koivumäki 2006.)

Organisaatiositoutumista kuvaavan kysymyspatterin k25 pohjalta rakennettu summamuuttuja koostuu seuraavista viidestä väittämästä, joihin vastaajilta pyydettiin kannanottoa: (1) *Olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti*, (2) *Työskentelin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin nykyisessä*, (3) *En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan* ja (4) *Kuuluminen tähän organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon*. Annetut vastausvaihtoehdot olivat: 1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä ja 5= täysin samaa mieltä. Summamuuttujan vaihteluväli on 4–20 ja alphakerroin 0,87.

Työyhteisön sosiaalisen pääoman ja organisaatiositoutumisen välisen kausaliteetin suuntaa ei valitettavasti voi poikkileikkausaineistolla todentaa. Olen kuitenkin taipuvainen näkemään asian siten, että luottamus ja yhteisöllisyys synnyttävät sitoutumista. Asiasta on kuitenkin esitetty myös päinvastaisia spekulatioita. Esimerkiksi Alvessonin

(2002, 177) mukaan identifioutuminen organisaatioon tuottaessaan ”me-tunnetta” saattaa synnyttää luottamusta myös sellaisten organisaation jäsenten välillä, jotka eivät edes kunnolla tunne toisiaan (vrt. yleistynyt luottamus). Toisaalta ihmissuhteiden koulukunta havaitsi jo vuosikymmeniä sitten, että hyvät työntekijöiden keskinäiset suhteet parantavat ryhmän tuottavuutta muun muassa tehostuneen yhteistyön ja poissaolojen vähentymisen myötä (Likert 1961, 34–35).

Seuraavissa analyyseissä horisontaalinen ja vertikaalinen luottamus sekä yhteisöllisyys on luokiteltu kolmiluokkaisiksi muuttujiksi siten, että luokista on tehty mahdollisimman samankokoiset. Kuhunkin luokkaan siis kuuluu noin kolmasosa vastaajista. Muuttujien arvot ovat näin ollen: 1= keskimääräistä heikompi luottamus/yhteisöllisyys, 2= keskimääräinen luottamus/yhteisöllisyys ja 3= keskimääräistä vahvempi luottamus/yhteisöllisyys.

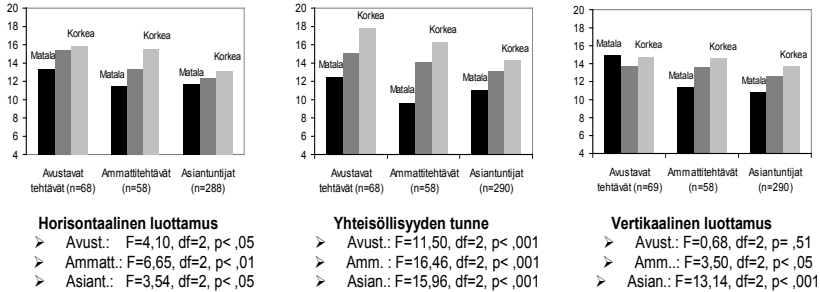


HL: $F=9,87$; $df=2$; $p< ,01$; $\eta^2= ,04$ Y: $F=39,23$; $df=2$; $p< ,01$; $\eta^2= ,15$ VL: $F=13,70$; $df=2$; $p< ,01$; $\eta^2= ,06$

Kuvio 9.6. Organisaatioon sitoutuminen horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen sekä yhteisöllisyyden tunteen mukaan. Yksisuuntainen varianssianalyysi.

Kuviosta 9.6 käy ilmi, että kaikki vastaajat huomioiden luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen lähityöyhteisössä on yhteydessä voimakkaampaan sitoutumiseen organisaatioon. Erityisesti yhteisöllisyyden

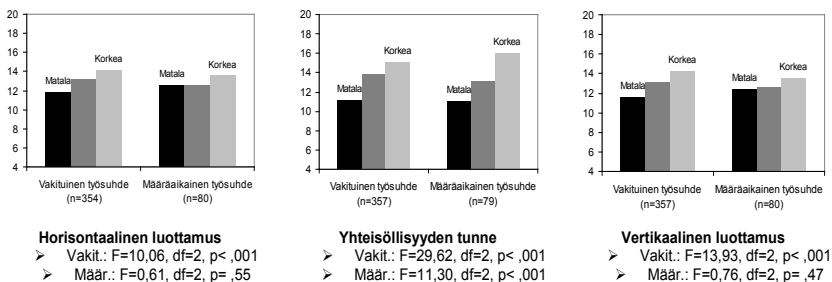
tunne ennustaa organisaatiositoutumista (selitysaste 15 %). Entä säilyykö yhteys samanlaisena kun ammattiasema vakioidaan?



Kuvio 9.7. Horizontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen sekä yhteisöllisyyden tunteen tason yhteys organisaatiositoutumiseen henkilöstöryhmän mukaan. Yksisuuntainen varianssianalyysi.

Pääpiirteissään yhteys näyttäisi säilyvän, mutta avustavissa tehtävissä toimivilla luottamus lähiesimieheen ei vaikuta organisaatiositoutumiseen. Kuvioista 9.7 ilmenee myös, että asiantuntijat ovat keskimäärin vähemmän sitoutuneita organisaatioon kuin ammattitehtävissä ja varsinkin avustavissa tehtävissä toimivat. Tulos saattaa kertoa siitä, että asiantuntijoille sitoutuminen työhön – tarkemmin sanottuna sitoutuminen oman asiantuntijuuden toteuttamiseen – on tärkeämpää kuin se, missä organisaatiossa he työtänsä tekevät. Päätelmää tukee se, että tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat ovat työskennelleet keskimäärin 11,7 vuotta, ammattitehtävissä työskentelevät 14,3 vuotta ja avustavissa tehtävissä työskentelevät 15,5 vuotta saman organisaation palveluksessa. Erot säilyvät myös silloin, kun vastaajan ikä kontrolloidaan.

Onko sitten sillä väliä työskenteleekö vakituisessa vai määräaikaisessa työsuhteessa? Kuviossa 9.8 tarkastellaan miten työsuhteen tyyppi vaikuttaa sosiaalisen pääoman ja organisaatiositoutumisen väliseen yhteyteen.



Kuvio 9.8. Horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen sekä yhteisöllisyyden tunteen tason yhteys stressioireiluun työsuhteen tyyppiin mukaan. Yksisuuntainen varianssianalyysi.

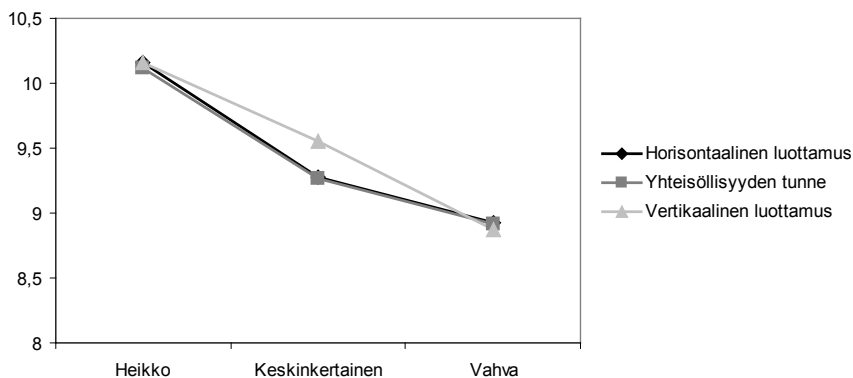
Sillä, työskenteleekö vakituudessa vai määräaikaisessa työsuhteessa, ei käytännössä näyttäisi olevan vaikutusta luottamuksen ja yhteisöllisyyden organisaatioon sitouttavaan vaikutukseen. Horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen osalta tosin määräaikaisilla yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä, mutta eniten luottamusta tuntevat näyttäisivät kuitenkin olevan muita sitoutuneempia (sillä kuuluko keskimääräisesti vai vähiten luottavaan kolmannekseen ei näyttäisi olevan merkitystä).

Sosiaalinen pääoma ja stressin kokeminen

Työstressillä voidaan tarkoittaa tilannetta, jossa ihmiseen kohdistetut vaatimukset ja hänen kykynsä ovat ristiriidassa, tai tilannetta, jossa ihmisen tarpeet ja päämäärät ovat ristiriidassa ympäristön antamien mahdollisuuksien kanssa. Työstressiä saattavat aiheuttaa työn sisältöön ja järjestelyyn, työpaikan organisaatioon, yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen, työaikoihin sekä työsuhteeseen liittyvät tekijät sekä työn ja vapaa-ajan kytkennät. (Kalimo 1987, 70–71.) Stressin aiheuttamia haitallisia muutoksia voidaan todeta paitsi psyykkisissä toiminnoissa ja käyttäytymisessä myös elimistön toiminnoissa (emt., 61–62).

Työstressin tutkijat pitävät esimieheltä ja työkavereilta saatavaa tukea yhtenä tärkeimmistä voimavaroista stressin hallinnassa. Toisaalta tulehtuneet ihmissuhteet voivat olla jatkuva pahan olon lähde työyhteisön jäsenille. (Leskinen 1987, 115.) Ritva Leskisen (emt., 118) mukaan terveen organisaation ominaispiirre on korkea luottamustaso koska se muun muassa mahdollistaa kielteisten tunteiden ilmaisemisen ja käsittelemisen. Laura Peutere (2006) on osoittanut, että työyhteisön sosiaalinen pääoma (mm. luottamus) ennustaa vähäisempää psyykkistä oireilua, joskin tilastollinen yhteys jäi yllättävän pieneksi.

Mutta miten on asianlaita valtion asiantuntijaorganisaatioissa? Väheneekö stressioireiden määrä luottamuksen ja yhteisöllisyyden lisääntyessä?



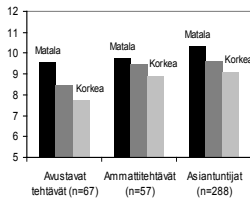
HL: $F=8,22$; $df=2$; $p<,001$; $\eta^2=,04$ Y: $F=6,87$; $df=2$; $p<,01$; $\eta^2=,03$ VL: $F=7,63$; $df=2$; $p<,01$; $\eta^2=,03$

Kuvio 9.9. Stressioireiden kokeminen horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen sekä yhteisöllisyyden tunteen tason mukaan. Yksisuuntainen varianssianalyysi.

Analyysi osoittaa, että niin horisontaalinen ja vertikaalinen luottamus kuin yhteisöllisyys vähentävät stressin kokemista. Yhteys on tilastollisesti merkitsevä, mutta heikohko myös tässä tutkimuksessa. Tämä on yllättävää, sillä haastatteluissa luottamus nähdään yhtenä

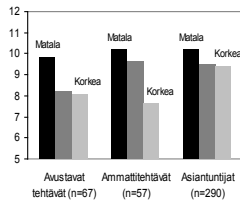
työhyvinvoinnin kulmakivenä. Ehkä siis luottamuksen rooli merkityksellistyy todella vasta kun luottamusta (tai yhteisöllisyyttä) ei ole? Tätä testattiin tarkastelemalla poikkeako aineiston vähiten luottava ja yhteisöllisyyttä tunteva kymmenes enemmän kolmanneksi vähiten luottavasta ja yhteisöllisyyttä tuntevasta desiilistä kuin mitä jälkimmäinen desiili eroaa viidenneksi vähiten luottavasta ja yhteisöllisyyttä tuntevasta kymmenyksestä. Ei poikennut, joten lupaavalta kuulostanut työhypoteesi joudutaan hylkäämään.

Kun sosiaalisen pääoman ja työstressin välistä yhteyttä tarkastellaan henkilöstöryhmän mukaan, havaitaan että avustavissa tehtävissä työkentelevillä keskimääräistä heikompi horisontaalinen luottamus ja yhteisöllisyys ennustavat stressiä melko voimakkaasti. Toinen silmiinpistävä havainto on, että ammattitehtävissä toimivilla keskimääräistä vahvempi yhteisöllisyys ja vertikaalinen luottamus näyttäisivät erityisesti suojaavan stressiltä (vrt. keskimmäisen ja oikeanpuoleisen palkin ero).



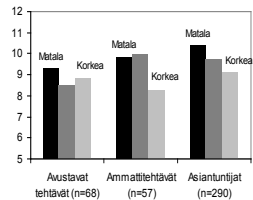
Horisontaalinen luottamus

- Avust.: $F=2,98$, $df=2$, $p=.06$
- Ammatt.: $F=0,42$, $df=2$, $p=.66$
- Asiant.: $F=5,13$, $df=2$, $p<.01$



Yhteisöllisyyden tunne

- Avust.: $F=3,64$, $df=2$, $p<.05$
- Ammatt.: $F=3,60$, $df=2$, $p<.05$
- Asiant.: $F=2,86$, $df=2$, $p=.06$

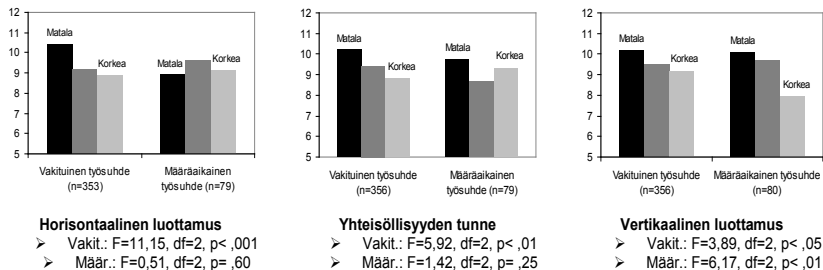


Vertikaalinen luottamus

- Avust.: $F=0,53$, $df=2$, $p=.59$
- Ammatt.: $F=2,26$, $df=2$, $p=.11$
- Asiant.: $F=5,05$, $df=2$, $p<.01$

Kuvio 9.10. Horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen sekä yhteisöllisyyden tunteen tason yhteys stressioireiluun henkilöstöryhmän mukaan. Yksisuuntainen varianssianalyysi.

Mikä sitten on työsuhteen tyyppin vaikutus työyhteisön sosiaalisen pääoman ja stressioireilun väliseen suhteeseen? Voisi olettaa, että ensimmäinkin määräaikaiset ovat muita stressaantuneempia, mutta aiempien tutkimusten mukaan asia ei välttämättä ole näin (ks. Hakanen 2004, 79). Toisaalta voisi olettaa, että määräaikaisilla erityisesti luottamus lähiesimieheen suojaa stressiltä, koska sen voi ajatella implikoivan uskoa työsuhteen jatkumiseen.



Kuvio 9.11. Horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen sekä yhteisöllisyyden tunteen tason yhteys stressioireiluun työsuhteen tyypin mukaan. Yksisuuntainen varianssianalyysi.

Kuviosta 9.11 havaitaan, että vakituksessa työsuhteessa olevat ovat jopa keskimäärin stressaantuneempia kuin määräaikaiset. Määräaikaisilla horisontaalisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden aste eivät vaikuta stressin tasoon, mutta vahva vertikaalinen luottamus sitä vastoin ennustaa hyvin vähäistä oireilua. Tämä siis vahvistaa toisen oletuksen: vahva luottamus esimieheen luonee tai ainakin kertonee uskosta tulevaisuuteen. Toisin kuin määräaikaisilla, vakinaisissa työsuhteissa olevilla heikko horisontaalinen luottamus ja yhteisöllisyys lisäävät selvästi pahoinvointia.⁸

Mielenkiintoinen kysymys on, näkyykö tiiviin ryhmäkoheesioinnin pimeä puoli aineistossa. Ryhmäajattelua ja voimakasta me–muut-kategorisointia kuvaavaa mittaria ei kerätyn aineiston pohjalta ole mahdollista rakentaa, mutta vahvan yhteisöllisyyden mahdollisesti tuottama ”ryhmän erilaisten” kokemaa ahdistusta voi epäsuorasti yrittää tarkastella stressioire-mittarin avulla.

Tätä varten hyödynnetään ryhmätason tarkasteluja varten muodostettua aineistoa, jossa havaintoyksikkönä on työyhteisö (ks. luku 9.6) ja muuttujat työyhteisöstä tulleiden vastausten keskiarvoja tai

8. Liite 2:ssa (Liitetaulukko 1) esitetään eksploratiivisesti tehty regressioanalyysi stressioireiden korrelaateista aineistossa. Sen mukaan stressi liittyy henkilösuhteita enemmän epävarmuuden kokemiseen, kuten pelkoon työmäärän kasvamisesta yli sietokyvyn (vrt. *confidence*). Jari Hakasen (2004) tutkimusten mukaan työn epävakauden yhteys hyvinvointiin työssä ja yleensä elämässä korostuu, mikäli se jatkuu useita vuosia. Hakasen pitkittäistutkimuksen mukaan katkos tai muutos työuralla saattaa toisaalta joskus merkitä myös hyvinvoinnin lisääntymistä.

muuta ”ryhmätason” muuttujia. Tätä tarkastelua varten on matriisiin koodattu myös muuttuja, joka kuvaa työyhteisön stressaantuneimman jäsenen stressioireiluarvoa. Hypoteesina on, että työyhteisön yhteisöllisyyden asteen ja ”maksimistressin” korrelaatio on mahdollisesti jopa positiivinen, tai ainakin että niin sanotusta scatter-kuviosta voi havaita, että kaikkein yhteisöllisimmässä työyhteisössä on kaikkein stressaantuneimpia henkilöitä.

Hypoteesi ei kuitenkaan saa tukea. Yhteisöllisyyden ja ”maksimistressin” korrelaatio, kun työyhteisön koko vakioidaan (ja tätä ilmankin), on negatiivinen (-0,30) ja tilastollisesti merkitsevä, eikä scatter-kuviostakaan saada minkäänlaista tukea hypoteesille. Asia kuitenkin vaatisi tarkempaa tutkimusta ennen kuin voisi todeta, ettei tiivis ryhmäkoheesio synnytä ahdistusta valtion asiantuntijaorganisaatioiden työyhteisöissä. Mitä tulee yleisemmin tiiviin ryhmäkoheesioon pimeään puoleen, niin Hautaniemen (2007) tutkimus antaa viitteitä siitä, että se liittyy ennen kaikkea siihen, että ryhmien väliset suhteet voivat muuttua ongelmallisiksi. Ryhmäajattelun tarkempi tutkiminen vaatisi nähdäkseen etnografista aineistoa tai jonkinlaista laboratorio-tutkimusasetelmaa, joten sitä ei tämän tutkimuksen puitteissa pystytä empiirisesti tutkimaan.

Sosiaalinen pääoma ja tiedonjakaminen

Vihamielisyys, pelko, epäluottamus ja vastaavat asenteet eivät vain heikennä informaation jakamista ja vastaanottamista organisaatiossa, vaan myös synnyttävät motiivin häiritä sekä ylös- että alaspäin suuntautuvaa kommunikaatiota. Epäluottamus ja luottavaisuuden puute synnyttävät kaikilla hierarkian tasoilla omaan pussiin pelamista; se saa ihmiset jakamaan tietoa toisilleen vain minimimäärän ja suhtautumaan epäillen toisilta saadun informaation luotettavuuteen. Epäluottamus johtaa epäonnistumisiin kommunikaatiossa. Organisaation jäsenten vastavuoroinen luottavaisuus ja luottamus näyttävätkin olevan välttämättömiä, jotta kommunikaatioprosessi toimisi tehokkaasti. (Likert 1961, 45.)

Sosiaalista pääomaa pidetään tärkeänä tuotannontekijänä tietotaloudessa ennen muuta, koska sen nähdään edistävän avointa tiedonkulkua ja uuden tiedon luomista (Nahapiet & Ghoshal 1998; Nonaka & Nishiguchi 2001). Vastaavasti jos työyhteisön sosiaalinen pääoma on heikkoa, erityisesti jos työyhteisössä vallitsee epäluottamuksen ilmapiiri, on vaarana että tiedosta tulee yksilöiden tai klikkien vallan ja pätemisen väline (Kortteinen 1992), kuten tässä työyhteisössä on mitä ilmeisimmin käynyt (lainaus on eräs vastaus kyselylomakkeen avokysymykseen k24):

Joudun ajoittain nyhtämään tietoa jopa lähikollegoiltani. Osa toimii fiksummin, mutta osa pimittää tietoja. Elämme kuin jossain tietokilpailussa, jossa pärjää kun osaa knoppitietoja.

Anu Järvensivun (2006a) mukaan työelämän lisääntyneen epävarmuuden ja työntekijöiden välisen kilpailun kovenemisen myötä työntekijöille on entistä tärkeämpää hankkia kilpailuetua suhteessa toisiin työntekijöihin. Näin ollen oman erikoisosaamisen luovuttaminen työpaikan osaamiseksi tai sen jakaminen samoista työmahdollisuuksista kilpailevien työkavereiden osaamiseksi ei välttämättä houkuttele, koska sen myötä oma osaaminen inflatorisoituu työpaikalla. (Järvensivu 2006a, 73.)

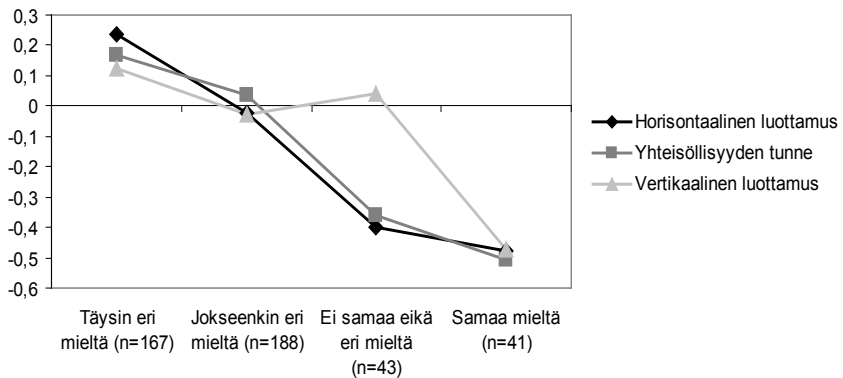
Lomakkeessa olevalla kysymyspatterilla k23 oli tarkoitus mitata työntekijöiden motivaatiota jakaa tietojaan muille.⁹ Koska tiedon jakamisen vastakohta, tiedon panttaaminen, on sosiaalisesti hyvin paheksuttua (joskin yleistä) käyttäytymistä, ei asiaa luonnollisestikaan ollut järkevää kysyä suoraan. Kysymyspatterin k23 väittämät (ks. kyselylomake) ovatkin enemmän tietoon ja sen omistajuuteen liittyviä asenteita kartoittavia. Oletuksena kuitenkin oli (ja on edelleen), että asenteet näkyvät myös todellisessa organisaatiokäyttäytymisessä.

Kysymyspatteri ei kuitenkaan toiminut aivan toivotulla tavalla eli käytännössä vastaukset eri väittämiin eivät korreloi (riittävän)

9. Olisin mielusti käyttänyt jotakin valmista mittaria, jos sellaisen olisin löytänyt. Kysyin asiasta myös tuntemiltani viestinnäntutkijoilta, mutta hekään eivät tienneet ketään joka olisi mitannut organisaation jäsenten motivaatiota jakaa tietoja toisilleen. Näin ollen jouduin kehittämään mittariston kokonaan itse.

voimakkaasti keskenään. Jos väittämistä muodostetaan summamuuttuja, jonka ajatellaan kuvaavan latenttia muuttujaa ”tiedonjakamis-
motivaatio”, sen alfakerroin on vain 0,55, joka on liian matala, jotta
muuttujaa voisi luonnehtia reliabeliksi. Voimakkain korrelaatio on
väittämien b (”Kaikkia [työn tekemistä helpottavia] omia niksejä ei
ole viisasta paljastaa muille”) ja c (”On täysin luonnollista, että tie-
toa jaetaan avoimemmin niille, joiden kanssa ’kemioiden toimivat’ kuin
niille, joiden kanssa välit ovat etäisemmät”) välillä, mutta sekin on
ainoastaan 0,38 (Spearman).

Näin ollen työyhteisön sosiaalisen pääoman vaikutusta tiedonja-
kamisasenteisiin tarkastellaan ainoastaan yhden, ehkä enemmän hori-
sontaalista tiedonjakamista kuvaavan väittämän kautta: ”Kaikkia (työn
tekemistä helpottavia) omia niksejä ei ole viisasta paljastaa muille”.
Analyysiä varten vastausvaihtoehdot 4= jokseenkin samaa mieltä ja 5=
täysin samaa mieltä yhdistettiin yhdeksi luokaksi, koska äärimmäiseen
luokkaan (5) sijoittuu ainoastaan 2 prosenttia vastaajista. Sosiaalisen
pääoman indikaattorit on muutettu analyysiä varten z-pisteiksi.



HL: $F=5,49$; $df=3$; $p< ,01$; $\eta^2= ,06$ Y: $F=4,46$; $df=3$; $p< ,01$; $\eta^2= ,05$ VL: $F=2,34$; $df=3$; $p= ,07$; $\eta^2= ,03$

Kuvio 9.12. Horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen sekä yhteisöllisyyden tunteen taso sen mukaan, miten suhtautuu väittämään ”Kaikkia (työn tekemistä helpottavia) omia niksejä ei ole viisasta paljastaa muille”. Yksisuuntainen varianssianalyysi.

Kuviosta 9.12 käy ilmi, että luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen saa henkilön asennoitumaan kielteisemmin niksien panttaukseen. Vertikaalisen luottamuksen osalta yhteys ei ole täysin lineaarinen, mutta kuitenkin myös siinä täysin eri mieltä olevat luottavat eniten ja samaa mieltä olevat vähiten. Työyhteisön sosiaalisen pääoman voi tämän perusteella todeta edistävän tiedon jakamista.

Millaisissa tilanteissa tietoa jaetaan?

Työilmapiirikartoituksissa on joka ainut kerta noussut esille se, että ei tiedoteta tarpeeksi. Ja sitten kuitenkin, kun asiaa enemmän pengotaan, niin kyllä kaikista asioista suurin piirtein, joista pitäisikin tiedottaa, niin on tiedotettu. Kun sähköposti on tullut, se on niin pirun kätevääkin... Se ei kuitenkaan saavuta sillä tavalla; joko sähköposteja ei lueta tai niitä ei ymmärretä, mut sitten kun samat asiat kulkee ihan jutustelussa, niin se on ihan eri asia. Näin se vaan on... Ja kaikki taustat ja tämmöiset jollekin päätökselle, taikka jollekin asialle, niin eihän niitä pysty sähköpostiviesteissä eikä tämmöisessä kirjallisessa tiedottamisessa aukaisemaan, mut sit kun jutellaan, niin sehän on ihan erilaista. (Erään puhelinyhtiön toimitusjohtaja)¹⁰

Tiedon jakamista ja välittämistä varten organisaatioihin on luotu erilaisia foorumeja yksikkökokouksista Intranetiin. Tieto, jota näillä ”virallisilla foorumeilla” jaetaan, on kuitenkin usein melko yleisluontoista, jolloin ehkä olisikin parempi puhua informaation jakamisesta; informaatiohan muuttuu tiedoksi vasta kun se omaksutaan. Tutkimusten mukaan sähköinen tiedonvälitys ei ole pystynyt ainakaan vielä korvaamaan kasvokkaista vuorovaikutusta tiedon jakamisen perusmallina työorganisaatioissa. Asialla on yhtymäkohtia etätöiden laimean suosion taustalla vaikuttaviin tekijöihin; muun muassa siihen, että toisten ihmisten fyysisen läsnäolon koetaan edelleen tyydyttävän paremmin sosiaalisia tarpeita kuin mihin virtuaalinen yhdessäolo kykenee. (Blom et al. 2001, Pyöriä et al. 2005; Uhmavaara et al. 2005).

10. Sitaatti on samalta henkilöltä, jota lainataan kirjan alussa.

Ihmisillä on useita tilannesidonnaisia identiteettejä ja rooleja organisaatiossa, jotka vaikuttavat tiedon jakamiseen määrittäessään esimerkiksi sen kuinka helppoa ihmistä on lähestyä. Ajatellaan nyt vaikkapa kahvitaukoja, tiimipalavereita ja asiakastapaamisia. Ei liene tavatonta, että esimerkiksi kahvitaukojen vitsinikkari muuttuu vakavaksi ”asiajohtajaksi” tiimipalaverissa ja vastaavasti hieman epävarmaksi ja värittömäksi persoonaksi tavatessaan organisaation yhteistyökumppaneita eli toimiessaan roolissa, jossa hänen odotetaan toimivan koko organisaation edustajana. (Vrt. Alvesson 2002, 165.) Mikrososiologian kielellä eri tilanteet muodostavat erilaisen vuorovaikutusympäristön, erilaisen kehyksen (Peräkylä 1990, 156–157; Goffman 1974) ja sen mukaan eriytyneitä käyttäytymissäantöjä ja -odotuksia (Dulstrud & Grønhaug 2007).

Tieto, jota jaetaan epävirallisemman kanssakäymisen yhteydessä, on usein poliittisesta korrektiudesta riisuttua ja luonteeltaan spesifimpää. Ensiksi mainittu viittaa siihen, että tieto voi olla myös sellaista, joka ei palvele työnantajan intressejä, vaan päinvastoin voi esimerkiksi paljastaa ylimmän johdon retoriikan ontoutuksen suhteessa organisaation realitodellisuuteen. Kyseessä voi olla myös tieto, joka heikentää työntekijöiden keskinäisiä suhteita (vrt. juoruilu). Jälkimmäinen viittaa puolestaan tietoon, jolla on konkreettista merkitystä tiedon vastaanottajan työn kannalta. Epävirallisissa kohtaamisissa ”kehys” on usein valtaneutraalimpi kuin virallisissa tilanteissa. Tämä luo pohjan avoimmalle tietojen vaihdolle – mikäli henkilöt myös luottavat toisiinsa. Jos he luottamuksen lisäksi vielä tuntevat yhteenkuuluvuutta, on todennäköistä että tiedon jakaminen on vieläkin merkittävämpää.¹¹

Millaisissa tilanteissa sitten työntekoa helpottavaa tietoa jaetaan ja vastaanotetaan valtion asiantuntijaorganisaatioissa? Tämän selvittämiseksi kyselylomakkeessa oli avokysymys k24:

Muistelkaa millaisessa tilanteessa viimeksi kuulitte työntekonne kannalta hyödyllistä tietoa joltakin työkaveriltanne? Kuvailkaa

11. Toisaalta voidaan ajatella asiaa niinkin päin, että luottamus ja yhteisöllisyys (pitäminen) ovat tekijöitä, jotka ”työntävät” henkilöitä epävirallisen kanssakäymisen kehyksiin.

muutamalla lauseella kyseistä tilannetta (esim. mitä teitte, missä ja milloin, millainen oli ilmapiiri).

Kysymyksessä viitataan horisontaaliseen tiedonjakamiseen eli työkavereilta saatavaan tietoon. Annettujen vastausten perusteella reilu kolmannes työnteon kannalta hyödyllisestä tiedosta kuullaan virallisissa tilanteissa, esimerkiksi tiimipalaverissa tai vaikkapa korjatessa yhdessä jotakin mittauslaitetta. Vajaa kolmannes hyödyllisestä tiedosta kuullaan puolivirallisissa asiayhteyksissä; esimerkiksi tehtäessä asiaa X kuullaan hyödyllistä tietoa asiasta Y. Ja lopuksi vajaa kolmannes oleellisesta tietojenvaihdosta tapahtuu epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa, kahvitauoilla, lounailla ja satunnaisissa käytäväkeskusteluissa.

Seuraavat kaksi vastausta viittaavat formaaliin tilanteeseen, ensimmäinen konkreettiseen parityöskentelytilanteeseen ja toinen ennalta sovittuun palaveriin.

Materiaalien sekoittaminen koneella oli vaikeaa, joten työkaverini auttoi minua suunnittelemaan siihen sopivan työkalun eli ruuvingeometrian. Lisäksi hän opasti minua käyttämään tätä ruuvinnitteluohjelmaa, jota en aikaisemmin ollut käyttänyt. Ilmapiiri oli molemmin puolin tyytyväinen: vanhempi tutkija oli saanut jakaa tietoa nuoremmalle, asiasta innostuneelle tutkijalle.

Työkaveri antoi palaverissa vinkkejä, mistä tietolähteistä voisin löytää tietoa projektiini. Koska hän on projektin vastuuhenkilö, tämä ei mitenkään ollut ”ekstraa”, vaan mielestäni kuuluu hänen tehtävään.

Ensimmäinen vastaus kuvaa hyvin konkreettista työtilannetta. Se, miten vastaaja määrittää molemminpuolisen tyytyväisyyden tilan, on kuin suoraan Peter Blaun teoksesta *The Dynamics of Bureaucracy* (1955), jossa analysoidaan sosiaalista vaihtoa vanhempien ja nuorempien asiantuntijoiden välillä. Blaun termein tyytyväisyyden tila kuvastaa sosiaalisen vaihdon tasapainotilaa, jossa nuorempi asiantuntija saa tietoa ja sosiaalista hyväksyntää vanhemmalta asiantuntijalta ja vanhempi vastineeksi arvostusta nuoremmalta (vrt. luku 5.2). Toi-

sessä vastauksessa silmiinpistävää on, että tiedonsaanti määritellään tiedonjakajan tehtävään kuuluvaksi. Näin siitä katoaa (tai kadotetaan) vastavuoroisuuden elementti eli tiedonsaaja ei koe (halua kokea) jääneensä kiitollisuudenvelkaan. Jos projektin vastuuhenkilö itse kokee antaneensa ”ekstraa”, hän luultavasti kokee negatiivisia tuntemuksia, mikäli projektityöntekijä ei ole valmis ”ekstraamaan” tulevaisuudessa vastaavalla tavalla. Tämä on tietenkin pelkkää spekulatiota, mutta oletettavasti juuri tämänkaltaiset sosiaaliset tilanteet ovat kriittisiä prosesseja, joiden kautta luottamus ja yhteisöllisyys erittäin merkittäväällä tavalla joko vahvistuvat tai heikentyvät työyhteisön sosiaalisissa suhteissa.

Seuraavat vastaukset kuvaavat tilanteita, joiden konteksti voidaan määritellä puoliviralliseksi.

Työtoveri naapurihuoneesta kertoi, miten voi linkittää Excel-tiedoston kokoomatiedostoon, joka päivittyy automaattisesti. Kysyin häneltä jotain muuta asiaa ja hän oli niin innoissaan löydöstään, että kertoi sen heti minulle. Hyvä innostunut tunnelma.

Valittelin ääneen sitä, etten onnistu tekemään käytettävissä olevalla ohjelmalla tiettyjä asioita. Sain hyvän vinkin, millä tavalla asia tehdään – kahlaamatta erittäin laajaa sähköistä manuaalia läpi todennäköisesti löytämättä juuri kyseistä asiaa. Kyseessä oli normaali ”by the way, tulipa tällainen asia esiin eikä onnistu millään” -keskustelu.

Työparini kanssa keskusteltaessa tietystä projektista tuli ilmi monta muuta tähän projektiin suoranaisesti liittymätöntä asiaa, jotka helpottavat minua muissa projekteissa. Ilmapiiri oli vapaa ja hyväksyvä. Aikaa käytettiin riittävästi.

Tänään aamulla kun istuin työpöytäni ääressä, niin työkaveri tuli kyselemään kuulumisia ja kertoi samalla terveisiä kokouksesta, jossa oli itse ollut. Juteltiin hetki sekä työasioita että henkilökohtaisia asioita. Ilmapiiri oli avoin, toista arvostava, rento ja välitön.

Puolivirallisten ja epävirallisten tilanteiden välinen ero on monesti häilyvä. Seuraavankaltaiset vastaukset on tulkittu viittaavan ”puhtaan” epävirallisiin tilanteisiin.

Kuppilassa työtoverini selvitti erään toisen organisaation valtasuhteita ja päätöksentekokulttuuria.

Työkaverilta vapaa-ajan vietossa työpaikan ulkopuolella (ravintolassa).

Viimeksi tänä aamuna kahdenkeskisessä vapaamuotoisessa keskustelussa, jotka yleensä kantavat hedelmää myöhemmin. Tässä kohdin sain kuitenkin vahvistuksen tietyn asian määrittelyyn.

Jotkut vastaukset ovat hyvin kyynisiä. Ne kertovat samalla sosiaalisen pääoman vähydestä työyhteisössä.

En muista saaneeni ilman, että olisin kysynyt.

Kävelin kaksi tuntia sitten kaverin huoneeseen ja kysyin asiaa, jota en muistanut, ja sain ystävällisen vastauksen heti. Oma aloitteisesti annettuja neuvoja en muista saaneeni koskaan.

Työkaverini kertoi uudesta tietokoneohjelmasta, jota voisi käyttää tutkimusaineiston tilastoanalyysissä. Jäi vaikutelma, että hän oikeastaan halusi pantata tätä tietoa, mutta innostui paljastamaan tietonsa, kun olimme keskustelleet meidän molempien mielestä mielenkiintoisesta tutkimusideasta.

Lähinnä projektiesimieheltä olen saanut uutta oppia mm. erilaisten mittareiden käytössä työtehtävässä, hyvä ilmapiiri, ATK-asiat aina käyttötuelta, ei juurikaan työtovereita uskalla vaivata.

Kenties tärkein yksittäinen sosiaalisen pääoman hyöty (sosiaalisen ”pääomaisuus”) organisaatioille tulee siitä, että se edistää tiedonkulkua ja uuden tiedon luomista (vrt. Nahapiet & Ghoshal 1998). Tässä

tarkasteltiin työntekijöiden välistä tiedon jakamista, mutta samalla tavoin luottamus ja yhteisöllisyys edistävät vertikaalista tiedonkulkua – niin työntekijöiltä johdolle kuin toiseenkin suuntaan.

9.5. Sosiaalisen pääoman rakentuminen

Seuraavaksi ryhdytään jäljittämään tekijöitä, jotka synnyttävät työyhteisön sosiaalista pääomaa.

Aluksi tarkastellaan lyhyesti Ari Hautaniemen (2007) laadullista tutkimusta. Hautaniemen tuloksia reflektoidaan samalla tätä tutkimusta varten kerättyyn haastatteluaineistoon. Tämän jälkeen luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumista tarkastellaan regressioanalyysin avulla.

Luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentuminen työntekijöiden kertomana

Kuten tässä tutkimuksessa, myös Hautaniemen (2007) tutkimuksessa tarkastellaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumista lähityöyhteisötasolla. Tarkastelut fokusoituvat kahteen tiimiin, joissa kvantitatiivisen analyysin mukaan on paljon sosiaalista pääomaa. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena olikin ”paljastaa” sosiaalisesti hyvinvoivan työyhteisön salaisuus (mitään yksittäistä viisasten kiveä ei valitettavasti kuitenkaan löytynyt). Hautaniemen analyysien yleistettävyys on luonnollisesti kyseenalaista, mutta tuloksia on kuitenkin jossain määrin mahdollista verifioida peilaamalla niitä tämän tutkimuksen haastatteluaineiston analyysin tuloksiin.

Tutkimuksen lähtökohta on diskurssianalyttinen (esim. Jokinen, Juhila & Suoninen 1993). Oletuksena on, että tiimin jäsenten kielenkäyttö kuvaa jaettua merkityssysteemiä, joka rakentuu osana erilaisia sosiaalisia käytäntöjä. Hautaniemi siis lähtökohtaisesti olettaa, että tiimeissä on paitsi henkilösuhteisiin liittyvää myös kognitiivista sosiaalista pääomaa eli jokin jaettu merkityssysteemi, jonka kautta luottamus ja yhteisöllisyys puheessa merkityksellistyvät.

Hautaniemi (2007) löysi neljä diskurssia, jotka vallitsevat molemmissa tiimeissä. Nämä ovat *tuttuusdiskurssi*, *kamppailudiskurssi*, *homogeenisuusdiskurssi* ja *tiimidiskurssi*. Tuttuusdiskurssissa luottamus rakentuu keskinäisten toimijoiden väliselle tuttuudelle ja yhteiselle historialle ja vastaavasti epäluuloisuus sille, ettei henkilökohtaisia suhteita ole. Hautaniemen mukaan seuraukset voivat toisaalta olla dramaattisimpia, jos tuttu henkilö rikkoo normatiivisia odotuksia. Kamppailudiskurssissa luottamus rakentuu yhteisen vihollisen kautta. Kamppailudiskurssissa haastateltavat kuvaavat sitä, miten tiimi on kasvanut yhteen, kun ylin johto on yrittänyt kaataa ja hajottaa sitä (ks. myös Mattila 2006, 89). Homogeenisuusdiskurssissa luottamus rakentuu samanlaisten työtehtävien, arvostusten ja luonteenpiirteiden kautta. Homogeenisuusdiskurssi kytkeytyi molemmissa tiimeissä myös odotukseen kanssakäymisen konfliktittomuudesta. Neljännessä diskurssissa eli tiimityödiskurssissa korostetaan tiimityöhön liittyvien teemojen, kuten ammattitaidon, vuorovaikutuksen, joustavuuden ja työnjaon merkitystä luottamuksen perustalle.

Luottamus lähiesimieheen on vahvaa molemmissa tiimeissä, kuten kvantitatiivinenkin analyysi osoitti. Tästä huolimatta esimiehestä rakentuu varsin erilaiset kuvat eri tiimeissä. Hautaniemi arvelee, että tiimissä B, jossa vallitsee enemmän sisäisiä ristiriitoja, tarvitaan kenties enemmän vahvaa karismaattista johtajaa, joka ohjaa tiimiä oikeaan suuntaan, ratkaisee kiistat ja suojaa tiimiä ulkoisilta uhilta, kun taas tiimissä A, jossa painotetaan reviirittömyyttä ja avointa kanssakäymistä, ideaaliesimies on työtoveri muiden joukossa, nimellinen johtaja, joka pystyy näyttämään myös heikkoutensa ja inhimillisyytensä. (Hautaniemi 2007.)

Tätä tutkimusta varten tehdyt teemahaastattelut tukevat Hautaniemen tuloksia, joskaan niissä ei vastakkainasettelu eli ”kamppailudiskurssi” tule yhtä vahvasti esille. Monet haastateltavat korostavat ajan ja kokemusten merkitystä luottamuksen muodostumisessa.¹² Kokemukset ovat vahvasti kytköksissä työn tekemiseen, joten ”tuttuusdiskurssi” tietyllä tapaa sulautuu ”tiimidiskurssiin”.

12. Tässä kohtaa yhteisöllisyyttä ei tarkastella erikseen.

[s]en huomaa hyvin äkkiä sen, miten se on kiinnostunut niistä hom-
mista ja siihen pikkuhiljaa niinku pystyy luottaa, et eihän yhen
kahden päivän jälkeen vielä voi niinku sanoo mitään uudesta, että
voiko siihen luottaa vai ei, mutta kyl sit melko lailla heti huomaa.
(Toimistos sihteeri, nainen)

[a]jan mittaan näkee miten henkilö toimii, mitä hän saa aikaiseksi,
mihin asioihin luottaa hänen kohdallaan, mitkä eivät ehkä onnistu,
vaikka hän haluaisikin tai miten meidän kahden välinen yhteistyö
sujuu – se ikään kuin tavallaan tulee siinä arkielämässä jollakin tavalla
esille... (Ylitarkastaja, nainen)

Myös samankaltaisuus nousee useasti esille. Samankaltaisuuteen kuu-
luu, että henkilöt ”puhuvat samaa kieltä”, ymmärtävät toisiaan (vrt.
sosiaalisen pääoman kognitiivinen ulottuvuus).

[s]ulla on tiettyjä ihmisiä, joiden kanssa sulla kemia toimii, joiden
kanssa jostain syystä sä pystyt puhuu samaa kieltä... te ajattelette
niistä asioista silleen, et sun ei tarvii hirveesti niitten kanssa sanoa,
et sä voit niinku tehdä. (Tutkija, nainen)

Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 78) mukaan luottamuksen rakentu-
minen edellyttää avointa kommunikaatiota, joka puolestaan edellyttää
yhteistä kieltä ja käsitteistöä. Yhteinen kieli ja merkitykset luovat
yhteisöllisyyttä ja auttavat määrittämään yhteistä todellisuutta, johon
työyhteisön jäsenet voivat luottavaisin mielin liittyä.

Vertikaalinen luottamus mielletään haastatteluissa yleensä vas-
tavuoroiseksi kokemukseksi. Lisäksi luottamusta herättää esimiehen
ammattitaito johtajana. Seuraava lainaus pitää sisällään myös kolman-
nen tärkeän elementin, yhteisen kielen, joka siis on tärkeä sosiaalisen
pääoman ulottuvuus myös vertikaalisissa suhteissa.

[t]ää on hyvä esimerkki kyllä tää mun oma esimies hyvästä esimie-
hestä, että luottaa alaiseen, antaa tehdä työn silläi itsenäisesti ja
niinkun homma käy... (...) jos ei olis asiantuntemusta ehkä tarpeeksi
– semmosia esimiehiä on olemassa, se tietysti söis sitä luottamusta

saman tien, jos ei puhuttais samaa kieltä niin sanotusti ja muutenkin semmoinen, joka olis niin sanotusti tossa... olan yli kurkkimassa, niin sit siitä ei tulis mitään siitä hommasta, että sehän olis jo semmoinen epäluottamuksen osoitus, että kyl mä sitä harkitsisin jo jonnekin muualle siirtymistä. (Mikrotukihenkilö, mies)

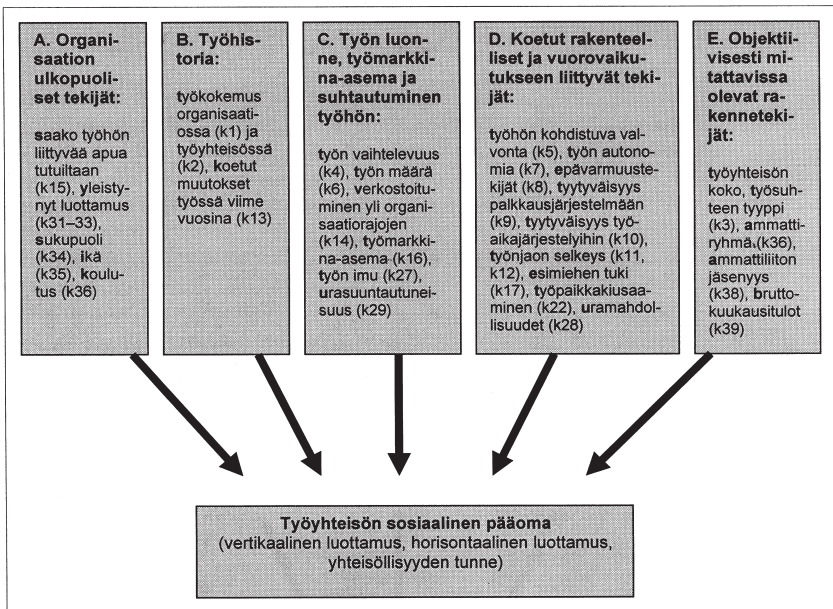
Siihen, miten haastateltavat kuvaavat hyvää esimiestä ja luottamusta herättävää johtamista, palataan myöhemmin. Yhteenvetona voidaan todeta, että luottamus on haastattelujen perusteella ennen kaikkea vastavuoroinen prosessi. Lisäksi, kuten jo aiemmin todettiin, luottamusta ei arkipuheessa ja -ymmärryksessä juuri koskaan jäsennetä rakenteellisten tekijöiden avulla, vaan se yleensä liitetään toisen käyttäytymiseen ja persoonaan.

Luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentuminen kyselyaineiston valossa

Seuraavaksi luottamuksen ja yhteisöllisyyden oletettuja syytekijöitä aletaan jäljittää kymmenien selittäjäkandidaattien joukosta. Menetelmänä käytetään lineaarista regressioanalyysiä. Regressiomallit perustuvat edestakaisin askeltavaan mallinnukseen (*stepwise method*), jossa (SPSS-)tilasto-ohjelma lisää ja poistaa muuttujia kunnes on löytänyt tilastollisesti merkitsevien selittävien muuttujien yhdistelmän, joka maksimoi mallin selitysasteen. Regressioanalyysien yhteydessä esitetään erillisessä laatikossa muuttujat, jotka pudotettiin analyysissä mallista pois eli jokainen lukija voi tarkistaa kyselylomakkeesta, millä muuttujilla ei ole aineistossa itsenäistä yhteyttä kulloinkin tarkasteltavaan selitettävään muuttujaan.

Askeltavaa metodia on tosinaan haukuttu ”mustan laatikon kokeeksi” tai ”haulikkoammunnaksi”, jotka ovatkin varsin osuvia termejä, mikäli tutkijalla ei ole aavistustakaan siitä, mitä ”laatikosta” tulee ulos. Näin ei ole kuitenkaan asian laita tässä tutkimuksessa. Koko kyselylomake on suunniteltu siten, että siinä kysyttäisiin mahdollisimman kattavasti eri asioita, joiden voisi toisaalta aiemman tutkimuksen ja toisaalta intuition perusteella olettaa korreloivan luottamuksia ja

yhteisöllisyyttä kuvaavien mittareiden kanssa. Valtaosin organisaation sosiaalisen pääoman rakentumista tarkastelevat kvantitatiiviset tutkimukset perustuvat ”sivistyneempään” otteeseen, jossa tutkija testaa vain joidenkin tiettyjen tekijöiden yhteyttä mittareihinsa. Usein tilastollinen yhteys löytyykin ja teoria tai ainakin valtaosa hypoteeseista saa näin vahvistuksen. Samalla kuitenkin jää aina auki kysymys siitä, josko yhteys todellisuudessa sittenkin selittyy jonkun kolmannen tekijän kautta.¹³ Seuraavaan kuvioon on tiivistetty tämän tutkimuksen ”puolieksplooraatiivinen” tutkimusasetelma.



Kuvio 9.13. Tutkimusasetelma: työyhteisön sosiaalisen pääoman tason potentiaaliset selittäjät.

Kuviossa potentiaaliset työyhteisön sosiaalista pääomaa synnyttävät tekijät on ryhmitelty viiteen kategoriaan. Muuttujia (ml. summamuuttujien osiot) on kaiken kaikkiaan lähemmäs sata, joten niitä kaikkia

13. Tietenkin myös tämä tutkimus jättää tilaa tämänkaltaisille spekulatioille, mutta toivoakseni vähemmän kuin tyypilliset luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumista luotaavat empiiriset tutkimukset.

ei ole mahdollista käydä erikseen läpi. Joka tapauksessa oletuksena on, että jokaisella muuttujalla saattaa olla yhteys johonkin, joihinkin tai kaikkiin selitettäviin muuttujiin, jotka siis kuvaavat työyhteisön sosiaalisen pääoman suhdedimension komponentteja.

Kaikkien tulevien regressioanalyysien yhteydessä on tarkasteltu selittävien muuttujien mahdollista multikollineaarisuutta, residuaalien normaalisuutta ja niiden jakauman tasaisuutta. (vrt. Metsämuuronen 2002, 29–30). Myös mahdolliset outlierit on tarkistettu.¹⁴

Horisontaalisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisen regressiomallit

Työpaikan kollegiaalisia suhteita ja **horisontaalista luottamusta** on tutkittu viime vuosikymmeninä vähän verrattuna vertikaalisten suhteiden tutkimukseen (Hodson 1997, 426). Täysin tutkimaton alue ei toki ole kyseessä. Esimerkiksi Creed ja Miles (1996) sekä Cangemie, Rice ja Kowalski (1989) osoittavat, että johtaminen on keskeinen tekijä työntekijöiden keskinäisen luottamuksen kehittymisessä ja ylläpidossa. Costan (2003, 117) mukaan tiimin sisäiseen luottamukseen vaikuttavat ainakin tiimin koheesio, taidot suoriutua omasta työstään, halu tehdä tiimityötä, positiivinen johtamisilmapiiri, funktionaalinen riippuvuus, työkokemus käänteisesti, tehtävien monimutkaisuus ja vaikutusmahdollisuudet tiimissä. Joutaako työ? -projektin (Uhma-vaara et al. 2005; Mamia & Melin 2006) aineistolla tehdyt analyysit puolestaan osoittivat, että horisontaalinen luottamus on hieman korkeampaa julkisella sektorilla ja että naissukupuoli, nuorempi ikä ja työn autonomisuus sekä palkan ja ammattitaitovaatimusten kasvu ennustavat sitä jossain määrin. Vastaavasti kilpailuhengen lisääntyminen sekä lomautuksen ja työuupumuksen uhat vaikuttavat negatiivisesti vertaisluottamukseen. (Koivumäki et al. 2006.)

14. Multikollineaarisuus ja outlierit eivät ole ongelma yhdessäkään regressiomallissa. Sen sijaan lievää heteroskedastia ilmeni joidenkin selittävien muuttujien residuaalien jakaumissa johtuen alkuperäisten muuttujien jakaumien vinoudesta, joka sinällään ei ole ongelmallista regressioanalyysissä (Tabachnick & Fidell 2001, 121). Muuttujamuunnoksia kokeiltuani tulin siihen tulokseen, että mallit on kuitenkin parempi estimoida alkuperäisillä selittävillä muuttujilla, koska priorisoin mallien tulkinallisen selkeyden selitystasteen maksimoinnin edelle.

Miten sitten on asian laita tässä tutkimuksessa? Taulukossa 9.8 on esitetty askeltaen toteutettu regressiomalli, joka kertoo mitkä tekijät ovat yhteydessä työkavereiden välisen luottamuksen kehittymiseen tutkittavissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa.

Taulukko 9.8. Regressioanalyysi työkavereihin kohdistuvan luottamuksen rakentumisesta (N=440). Askeltava mallinnus.

	R ² _a	Beta	t
	35%		
Yleistynyt luottamus (k31+k32+k33, alfa=,84)		,35***	7,73
Vaikutusmahdollisuudet työssä (patteri k7, alfa=,79)		,16**	3,42
On joutunut joskus työssään henkisen väkivallan, kiusaamisen, syrjinnän tai sukupuolisen häirinnän kohteeksi työkavereiden toimesta (k22b)		-,15**	-3,32
Verkostoituminen organisaation ulkopuolelle (k14)		-,14**	-3,12
Työroolin selkeys työyhteisössä (k12)		,13**	3,00
Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään (patteri k9, alfa=,92)		,13**	2,80
Työtehtävien monipuolistuminen viime vuosina (k13a)		,12**	2,75
Ikä		-,10*	-2,29

* p< ,05; ** p< ,01; *** p< ,001

Mallista pudotetut muuttujat: lähiesimiehen sukupuoli, k1, k2, k3a, k3c, k4, k5a, k5b, k5c, k6a, k6b, patteri k7, k8a, k8b, k8c, k8d, k8e, k8f, k8g, patteri k9, k11, k13b, k13c, k13d, k13e, k15, k16, k22a, patteri k27, k28, k29, k34, k39, lähityöyhteisön henkilöstömäärä, onko asiantuntija (dummy)

Malli selittää 35 prosenttia horisontaalisen luottamuksen vaihtelusta, mitä voidaan pitää melko korkeana selitysasteena sosiaalitieteissä. Kuviosta nähdään, että *yleistynyt luottamus* on selvästi selitysvoimaisin horisontaalisen luottamuksen tason ennustaja.¹⁵ Psykologien mukaan yleistynyt luottamus on osa aikuisen persoonallisuutta (vrt. *sovinollisuus*-faktori ”viidessä suuressa” persoonallisuuden piirteessä, ks. esim. Ignatius & Kokkonen [2005]). Sen nähdään heijastavan lapsuuden ja nuoruuden kokemusten kautta rakentunutta perusluottamusta. Erityisen tärkeänä pidetään lapsen ja vanhemman varhaista vuorovaikutussuhdetta, mutta myös yhteiskunnallisten kasvatustutkimusten rooli nähdään merkittävänä (esim. Pulkkinen 2002). Sosiaalisen pääoman kansainvälisissä vertailututkimuksissa näkökulma yleistyneeseen luottamukseen on usein toisenlainen. Yleistynyt luottamus on esimerkiksi

15. Ilman *yleistynyttä luottamusta* malli säilyy muiden selittävien muuttujien osalta hyvin samanlaisena; mallin selitysaste kuitenkin putoo 25 prosenttiin.

nähty seurauksena siitä, että yhteiskunnan sisällä toimii aktiivinen kansalaisyhteiskunta, esimerkiksi paljon harrastus- ja vapaaehtoisjärjestöjä, jotka kokoavat yhteen entuudestaan toisilleen tuntemattomia ihmisiä, jolloin ihmiset alkavat yleisemminkin luottaa toisiinsa (vrt. Putnam et. al. 1993). Delhey ja Newton (2005) puolestaan havaitsivat vertailevassa tutkimuksessaan, että Pohjoismaiden korkean yleistyneen luottamuksen taustalla on protestanttisuus, väestön etninen homogeneisuus, yhteiskuntien taloudellinen vauraus ja pienet tuloerot. Kumlin ja Rothstein (2005) puolestaan näkevät universalistisen hyvinvointivaltiopolitiikan keskeisenä korkean yleistyneen luottamuksen ylläpitäjänä Pohjoismaissa (ks. myös Helkama 2005).

Jos yleistyneen luottamuksen nähdään edeltävän horisontaalista luottamusta, voi yhteyden selittää sosiaalisen vaihdon teorian avulla siten, että henkilön joka lähtökohtaisesti ”uskoo ihmisiin”, on helpompi solmia luottamuksellisia ihmissuhteita myös työkavereiden kanssa. Luottamuksen positiivinen kehä edellyttää syntyäkseen aina ensimmäistä siirtoa eli sitä, että joku luottaa toiseen, vaikka ei häntä vielä tunnekaan (Gambetta 2000). Jos ajatellaan kääntäen, että työyhteisöön liittyy ihminen, joka suhtautuu lähtökohtaisesti epäillen muihin ihmisiin, niin on todennäköistä että myös häneen aletaan suhtautua epäillen tai torjuvasti.

Kun tilastollinen yhteys tulkitaan kausaalisesti toisinpäin, ajatellaan siis henkilöiden välisen luottamuksen tai sen puutteen työyhteisössä yleistyvän ihmisiin. Esimerkiksi Blom (1970, 134) arveli väitöskirjassaan, että epäoikeudenmukaisuuden kokemukset työelämässä yleistetään helposti koskemaan laajemminkin yhteiskunnan pelisääntöjä. Hakanen (2004) on puolestaan osoittanut pitkittäistutkimuksessaan, että työuupumusoireiden syvetessä voimavarojen hiipuminen heijastui niin kodinhoitoon, ihmissuhteisiin kuin vapaa-ajan harrastuksiinkin. Hakanen arvelee, että työuupumus voi näkyä aiemmin muussa elämässä kuin työssä, kun muun elämän voimavaroja sijoitetaan entistä vaativammaksi koettuun työhön siinä selviytymistä tavoitellen. Voisiko työelämäluottamuksen ja yleistyneen luottamuksen kohdalla mekanismi olla samanlainen? Todennäköisesti kausaalisuhde voi tapauskohtaisesti kulkea kumpaan suuntaan tahansa.¹⁶

16. Tässä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen paikka.

Muita horisontaaliseen luottamukseen positiivisessa yhteydessä olevia tekijöitä ovat työn autonomia (vaikutusmahdollisuudet työssä), työroolin selkeys työyhteisössä, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään ja työtehtävien monipuolistuminen viime vuosina. Vastaavasti matalampaa luottamuksen tasoa ennustavat työpaikkakiusaaminen, verkostoituminen työpaikan ulkopuolelle ja korkeampi ikä.

Työn autonomia saa henkilön luottamaan työkavereihinsa kenties siksi, että hän on samalla vähemmän riippuvainen kollegoistaan ja luottamuksesta. Petetyksi tulemisen riski ja hinta ovat toisin sanoen pienemmät. Lisäksi autonomia vahvistaa psykologista kontrollia, joka edelleen voi tuottaa luottamusta. Mattila (2006, 90) havaitsi omassa tutkimuksessaan, että turvallisuutta rakensi tunne siitä, ettei työn ja työpäivän sisältö ollut mielivaltaisesti ulkopuolisten tekijöiden riepotelavana.

Työroolin selkeyden positiivinen yhteys horisontaalisen luottamuksen tasoon saattaa selittyä osin samanlaisin mekanismein kuin työn autonomian tapauksessa (vrt. Mattila 2006). Työroolin selkeys implikoi nähdäkseni myös sitä, ettei henkilö ajaudu niin usein tilanteisiin, joissa pitäisi tehdä yhdessä jotakin, mikä ei selkeästi kuulu kenenkään vastuualueeseen. ”Kriittisten päällekkäisyyksien” tilanteet ovat haasteellisia: niissä voi toisaalta syntyä uusia innovaatioita ja muita positiivisia yhteistyökokemuksia, jolloin luottamus oletettavasti lujittuu, mutta toisaalta myös vapaamatkustamisen ja opportunistin riskit ovat suuremmat. Haastattelujen perusteella työnjaollisiin epäselvyyksiin suhtaudutaan yleisesti ottaen kielteisesti. Erityisesti projektituonteisessa tiimityössä on ilmeisen tärkeää, että työroolit omine ja yhteisine vastuualueineen sekä toisaalta työprosessia koskevat pelisäännöt määritellään niin hyvin kuin mahdollista. Tutkimustulokset antavat tukea sille, mitä Arja Jokinen ja Kirsi Juhila (2002, 115) kirjoittavat akateemisesta yhdessä kirjoittamisesta:

Usean kirjoittajan projekteissa arkisilta tuntuvat asiat ovat tärkeitä. Työnjaosta ja aikatauluista täytyy kaikilla olla selkeä ja yhteneväinen käsitys. Mitä enemmän hankkeessa on mukana kirjoittajia, sitä enemmän aikaa tulee käyttää pelisääntöjen sopimiseen, jotta homma pysyy

kasassa. Saattaa nimittäin olla niin, että pelisääntöihin liittyvät ongelmat ovat yleisin yhteisprojektien harmin ja suoranaisten riitojenkin aihe. Pahimmillaan koko hanke kaatuu siihen, että osa kirjoittajista lipsuu sovitusta takarajoista tai luopuu hankkeesta kokonaan.

Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään saattaa yhtä lailla olla horisontaalisen luottamuksen syy kuin seuraus. Toisaalta luottamus työkavereihin saa meidät tulkitsemaan asiat positiivisemmassa valossa, esimerkiksi uskomaan jaon oikeudenmukaisuuden toteutuneen. Toisaalta silloin, jos koemme jaon oikeudenmukaiseksi, ei meille herää niin herkästi epäilyjä siitä, että toiset olisivat pelanneet epärehellistä peliä saavuttaakseen parempia palkkioita.¹⁷

Myös työtehtävien monipuolistumisen ja horisontaalisen luottamuksen tilastollisen yhteyden kausaliteetin päättelemisen on vaikeaa, koska voidaan toisaalta ajatella, että työtehtävien monipuolistuminen implikoi työyhteisön muiden jäsenten luottamusta henkilöön eli että muut ovat uskoneet hänelle tehtäviään, jotka ovat positiivisella tavalla monipuolistaneet henkilön työnkuvaa. Toisaalta voidaan ajatella niinkin päin, että henkilölle joka luottaa toisiin, on uskottu tehtäviä, jolloin luottamus edeltää työn monipuolistumista. Luultavasti kyse on tässäkin itseään ruokkivasta kehästä, jolloin ennustamisen sijaan on parempi puhua muuttujien yhteisvaihtelusta.

Matalampaa luottamuksen tasoa ennustavista tekijöistä kiusatuksi joutuminen ei kaivanne selityksiä: kukapa kiusaajiinsa luottaisi. Se, että

17. Tutkimuksen perusteella valtion uutta palkkausjärjestelmää (UPJ, nyk. vpj), joka on käytössä kaikissa tutkimukseen osallistuneissa virastoissa, ei yleisesti ottaen pidetä kovin oikeudenmukaisena; noin puolet valtion asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstöstä on tyytymätön sen oikeudenmukaisuuteen, tyytyväisten osuuden ollessa ainoastaan reilu viidennes (ks. kysymys k9d kyselylomakkeesta). Palkkausjärjestelmän ongelmallisuudesta viestittänee myös se, että noin neljännes kokee palkkansa huonontuneen suhteessa työkavereihin viime vuosina, kun sen parantumiseen uskoo vain noin 13 prosenttia asiantuntijaorganisaatioiden ei-esimiesasemassa olevasta henkilöstöstä (kys. k13e). Itse näen valtion (uuden) palkkausjärjestelmän keuhkeimpänä ongelmakohtana henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin, joka laittaa lähityöyhteisön jäsenet keskinäiseen paremmuusjärjestykseen. Se nimittäin saattaa pahimmillaan heikentää hyvinkin dramaattisesti työyhteisön sosiaalista pääomaa. Tässä mielessä ryhmäkohtaiset tulospalkkiot näyttävät huomattavasti parempana vaihtoehtona (vrt. Yeatts & Cloyd 1998), joskin niiden kääntöpuolena saattaa olla tiimien välisen yhteistyön heikkeneminen.

vanhemmat eivät luota yhtä paljon kollegoihinsa kuin nuoremmat, ei ole tullut niille vanhemmille työntekijöille yllätyksenä, joiden kuullen olen asiaa ihmetellyt. ”Naiivi usko toisten hyväntahtoisuuteen varisee, kun ikä ja kokemukset karttuvat”, moni toteaa kynnisesti.

Se, että organisaation ulkopuolisten verkostojen puute vahvistaa luottamusta työkaveriinkin, on mielenkiintoinen ja hieman yllättäväkin tulos. Yhtenä selityksenä voisi ajatella sitä, että henkilö, jolta puuttuvat ”heikot siteet” (Granovetter 1973) organisaation ulkopuolelle on taipuvaisempi me–muut -ajatteluun ja sitä kautta näkemään oman ryhmänsä keskimääräistä positiivisemmassa valossa. Tässä tilanteessa voi puhua identifikaatioperustaisesta luottamuksesta.¹⁸

Entä sitten tekijät, jotka ovat yhteydessä **yhteisöllisyyden** tuntemiseen? Mitkä tekijät siis lisäävät todennäköisyyttä, että henkilö pitää työkaveristaan ja tuntee yhteenkuuluvuutta muita työyhteisön jäseniä kohtaan?

Taulukko 9.9. Regressioanalyysi yhteisöllisyyden rakentumisesta (N=440).

	R ² _a	Beta	t
	37%		
Työn imu (patteri k27, alfa=,92)		,34***	7,25
Yleistynyt luottamus (k31+k32+k33, alfa=,84)		,27***	6,18
Työroolin selkeys työyhteisössä (k12)		,17***	3,88
Organisaation ulkopuolinen sosiaalinen pääoma (k15)		,16***	3,60
Tyytyväisyys työaikajärjestelyihin (patteri k10, alfa=,69)		,15**	3,29
Kohtaa paljon tehtäviä, jotka eivät hoidu pelkällä rutiinilla (k4)		-,11*	-2,37
Verkostoituminen organisaation ulkopuolelle (k14)		-,11*	-2,20
Työtehtävien monipuolistuminen viime vuosina (k13a)		,09	2,03

p<,05; ** p<,01; *** p<,001

Mallista pudotetut muuttajat: lähiesimiehen sukupuoli, k1, k2, k3a, k3c, k5a, k5b, k5c, k6a, k6b, patteri k7, k8a, k8b, k8c, k8d, k8e, k8f, k8g, patteri k9, k11, k13b, k13c, k13d, k13e, k16, k22a, k22b, k28, k29, k34, k35 (ikä), k39, lähityöyhteisön henkilöstömäärä, onko asiantuntija (dummy)

18. Organisaation ulkopuolelle suuntautuvat verkostot näyttäisivät olevan *työntekijän* sosiaalista pääomaa. Korrelaatioanalyysi (Spearman) osoittaa, että verkostot organisaation ulkopuolelle lisäävät työntekijän uskoa siihen, että hän saisi halutessaan osaamistaan vastaavia töitä jonkin toisen organisaation palveluksesta (ks. kyselylomakkeen kysymys k16). Yhteys on voimakkain ammattitehtävissä työskentelevillä (0,34), toiseksi voimakkain avustavissa tehtävissä työskentelevillä (0,30) ja heikoin, mutta kuitenkin tilastollisesti merkitsevä, asiantuntijoilla (0,19).

Malliin kelpuutetut kahdeksan muuttujaa selittävät 37 prosenttia yhteisöllisyyden vaihtelusta. Voimakkain yhteisöllisyyden ennustaja on *työn imu* (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2002; Hakanen 2004). Työn imu on positiivinen työhyvinvoinnin käsite. Sen voi tulkita ilmentävän myös työhön sitoutumista.¹⁹ Työn imun voidaan ajatella olevan myös seurausta yhteisöllisyydestä, siis eräänlainen energisoiva voimavaratekijä. Yhtä lailla sen voidaan kuitenkin ajatella edeltävän yhteisöllisyyden kokemista, kuten mallissa oletetaan.

Bakker, Demerouti ja Verbeke (2004) ovat osoittaneet, että kun työn resurssitekijät (autonomia, kehittymismahdollisuudet ja sosiaalinen tuki) ovat puutteelliset, vähentää se työn imun kokemista, joka edelleen heijastuu negatiivisesti työn perusvaatimukset ylittävään organisaatiokäyttäytymiseen (*extra-role performance*), jonka voi tietysin varauksin rinnastaa yhteisöllisyyden kokemiseen – tai oikeammin sen osoittamiseen teoissaan. Todennäköisesti työn imun ja yhteisöllisyyden välisessä yhteydessä on kyse vuorovaikutteisesta, iteratiivisesta kehitysprosessista. Arvelen kuitenkin, että tyyppillisempää on, että innostus työstä ikään kuin työntää ihmistä positiiviseen, yhteisöllisyyttä rakentamaan vuorovaikutukseen työyhteisön muiden jäsenten kanssa.

Yleistynyt luottamus vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemiseen hyvin pitkälle samoin mekanismein kuin horisontaalisen luottamuksen tapauksessa edellä arveltiin. Työnjaon selkeyden yhteisöllisyyttä tuottava vaikutus saattaa viitata siihen, mitä Durkheim (1990) tarkoittaa ”orgaanisella solidaarisuudella”. Pelkistetystihän orgaanisessa solidaarisuudessa on kyse siitä, että kokemuksen työnjaollisen kokonaisuuden osana olemisesta ajatellaan synnyttävän solidaarisuutta muita kokonaisuuden osia kohtaan.

Se, että saa tutuiltaan työasioihin liittyvää apua, on myös positiivisessa yhteydessä yhteisöllisyyden tuntemiseen samoin kuin tyytyväisyys työaikajärjestelyihin ja työtehtävien monipuolistuminen viime vuosina. Vastaavasti matalampaa yhteisöllisyyttä ennustaa se, jos on

19. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan myös työn imu on jossain määrin ryhymäilmiö; kuten stressioireiden vaihtelusta, myös työn imun vaihtelusta noin viidennes selittyy tiettyyn lähityöyhteisöön kuulumisella (organisaatio ei ole yhteydessä työn imuun). Liitetäulukko 3:ssa on esitetty askeltava regressioanalyysi työn imun korrelaateista aineistossa.

työasioihin liittyen verkostoitunut muissa organisaatioissa toimivien oman alansa edustajien kanssa. ”Organisaation ulkopuolisen sosiaalisen pääoman” yhteys yhteisöllisyyteen selittyy lähinnä henkilön sosiaalisella luonteella; toisin sanoen hän ei välttämättä ole sen riippuvaisempi tuttavien ja sukulaisten avusta, mutta hänen kynnyksensä yleensä lähestyä ihmisiä avoimesti on keskimääräistä matalampi. Mutta miksi tyytyväisyys työaikajärjestelyihin ja työn monipuolistuminen generoivat yhteisöllisyyttä? Jälkimmäisen yhteyden kohdalla selitys lienee sama kuin horisontaalisen luottamuksen tapauksessa. Ensiksi mainitun kohdalla puolestaan oletan, että tyytyväisyys työaikajärjestelyihin on ennen muuta *seurausta* yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyys implikoi nimittäin sitä, että asioista, kuten työajoista, on työyhteisössä helppo sopia joustavasti kaikkia tyydyttävällä tavalla. Tästä voi edelleen vetää sen johtopäätöksen, että joustavien työjärjestelyjen toimivuus edellyttää sosiaalista pääomaa (vrt. Mamia & Koivumäki 2006) Verkostoitumisen käänneinen yhteys yhteisöllisyyden kokemiseen selittyy henkilön sisäryhmäsuuntautuneisuudella (vrt. horisontaalinen luottamus). Antero Kiianmaa (1996, 235–252) havaitsi tutkimuksessaan, että harjoittelijat tuntevat muita henkilöstöryhmiä enemmän yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Kiianmaa selittää tätä juuri sillä, että harjoittelijat eivät omaa niin paljon verkostokontakteja oman jaokkeensa ulkopuolelle (Kiianmaan mukaan kyse on Durkheimin ”mekaanisesta solidaarisuudesta”).

Taulukosta 9.9 myös havaitaan, että mitä enemmän kohtaa eirutiiniluonteisia tehtäviä, sitä vähemmän tuntee yhteisöllisyyttä. Kun regressioanalyysi tehdään erikseen vakituisessa ja määräaikaaisessa työsuhteessa työskenteleville havaitaan, että riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä vain määräaikaisten ryhmässä. Ehkä tulos kertoo osin siitä, että vakituiset säilyttävät usein määräaikaaisille tehtäviään, joita he eivät itse niin mielellään tee.

Hyvä lähiesimies haastateltavien mukaan

Ennen vastaavaa vertikaalisen luottamuksen rakentumiseen pureutuvaa regressioanalyysiä tarkastellaan lyhyesti sitä, millaiseksi haastateltavat konstruoivat hyvän esimiehen. Luonnollisesti meitä kiinnostaa nouseeko luottamus esiin kuvauksissa, mutta myös se miten konstruktiot suhteutuvat luvussa 6.2 esitettyihin johtamisteorioihin on kiinnostava kysymys. Toisin sanoen johtaako ”hyvä lähiesimies” autoritaarisesti, demokraattisesti vai onko hän kenties vetäytyvä *laissez faire* -johtaja (Lewin et al. 1939)? Entä keskittyykö hän johtamisessa asioihin vai ihmisten johtamiseen (Fiedler 1967; Burns 1978, Bass 1985)? Seuravassa esitetään lyhyet katkelmat jokaiselta seitsemältä haastatellulta.

[s]ana pitää, et jos jostain sovitaan ja sitten myös, tota, minä en pidä sellaisesta ”isä tietää kaiken” -johtajista, eli että hän kykenee myöntämään tietämättömyytensä ja luottamaan. Ei puutu pikkuasioihin, pystyy ottamaan vastuun isoista ja tekemään priorisointivalintoja. Ne on aika tärkeitä ja sit jos tapahtuu niinku... antamaan sekä kritiikkiä että kiitosta... siis asiallista kritiikkiä, eli syventyy siihen juttuun, mistä milloinkin on kysymys ja antaa kritiikkiä. (Erikoistutkija, nainen)

[t]arpeeks tiukka kuitenkin. Osa niinku sanoa viimeisen sanan, silloin kun sitä kysytään, tuntee siinä mielessä vastuunsa, mutta luottaa kuitenkin alaiseensa; osaa jakaa töitä; kertoa avoimesti palautteesta: onks onnistunut, mielummin myös silloin kun on epäonnistunut, mut ystävälliseen sävyyn – siis rakentavasti... semmoinen kuitenkin jollain lailla keskusteleva, mut, et kaikki ymmärtää, että hänellä on sen yksikön vastuu, siitä vetovastuu. (Vanhempi hallitussihteeri, nainen)

[n]yt on menossa neljäs esimies, siis nyt lähin esimies, ja tota kaikki on ollut henkilöitä, jotka on antanut toimintavapauden – jopa joskus siinä määrin, että olisi toivonut sellaista keskustelua, mitä pitäisi tehdä, teinkö oikeita asioita tai teinkö niitä oikein, oikealla tavalla... (Ylitarkastaja, nainen)

[t]ää on hyvä esimerkki kyllä tää mun oma esimies hyvästä esimiehestä, että luottaa alaiseen, antaa tehdä työn sillai itsenäisesti... (Mikrotukihenkilö, mies)

[e]simies arvostaa ja esimies tuo itse niinku esille sen, että hän on esimies, et se käyttäytyy sillai, että häntä arvostetaan, että hän on päällikkö, et sitä ei tarvii niinku tulla sanomaan, että sä oot päällikkö, että hän on päällikkö. (Toimistosihiteeri, nainen)

[e]simiehellä pitäis olla sen verran aikaa, et pitäis pysyä olemaan kärryillä riittävästi, et minkä kaltaisia työmääriä eri henkilöillä on, et pystyttäis niit sitten tasaamaan. Ja esimiehen hommana on tietenkin se, et saatais sitten muotoutettua sitä työyhteisöä sillai lailla, et siel ei hirvittävästi ois näitä... ei-luotettavia ja negatiivisia henkilöitä sitten töissä. (Ylitarkastaja, mies)

[p]itää olla semmoinen – sanotaan – reilu. Ehkä lähimmän esimiehen tarkoituksena on nähdä se kuitenkin sitten se ihminen ihan ihmisenä. (...) osaa niinkun tavallaan sitten arvostaa sitä ihmistä ihmisenä myös. Se on ehkä hyvä esimies myös se, että... joka arvostaa myös sen toisen työntekijän kokemusta ja tämmöstä (...) esimies ei saa olla äiti; se ei saa olla tämmöinen vanhempi, joka ilmoittaa, että mitä tehdään ja minne tehdään, että siinä pitää niinkun muistaa, että se on yleensä kahden aikuisen kohtaaminen... (...) hyvällä esimiehellä pitää olla tietysti nää normaalit ominaisuudet; sen on tosiaan niinku osattava asia, sen pitää olla reilu, kohdella tasapuolisesti ihmisiä. Tämmöisiä ihan niinku yleisiä; käyttäytyä hyvin... (Tutkija, nainen)

Haastateltavien mukaan hyvä esimies on sellainen joka kuuntelee muita, kykenee myöntämään virheensä ja ennen kaikkea luottaa alaisiinsa. Toisaalta hyvä esimies on ”päällikkö”, joka ”osaa sanoa viimeisen sanan.” Hyvä esimies hallitsee myös asiat, mutta tätä puolta eivät haastateltavat mitenkään erityisesti korosta. Näyttää siltä, että valtion asiantuntijaorganisaatioissa ihanne esimies on demokraattinen transformaatiojohtaja, joka kuitenkin tarvittaessa kykenee autoritaarisempaankin johtajuuteen.

Vertikaalisen luottamuksen rakentumisen regressiomalli

Joustaako työ? -projektin aineistolla tehdyt analyysit osoittavat, että työpaikan johtoa kohtaan tunnettu luottamus on yhteydessä muun muassa korkeampaan ammattiasemaan, työn autonomiaan ja palkan kasvuun. Ehkä hieman yllättäen ammattitaitovaatimusten lisääntyminen on myös positiivisessa yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen. Tulkitsimme tämän viittaavan siihen, että palkansaajat kyllä ottavat mielellään vastaan koko ajan vaativampia tehtäviä, kunhan työn määrä ei kasva kohtuuttomaksi, sillä samanaikaisesti (lomautuksen uhan ohella) pelko työmäärän kasvamisesta yli sietokyvyn heikentää luottamusta johtoon. (Koivumäki et al. 2006.)

Entä mitkä tekijät valtion asiantuntijaorganisaatioissa synnyttävät luottamusta lähimpään esimieheen?

Taulukko 9.10. Regressioanalyysi lähiesimieheen kohdistuvan luottamuksen rakentumisesta (N=440).

	R ² _a	Beta	t
	40%		
Esimies valvoo työn tuloksia (k5a)		,29***	4,94
Vaikutusmahdollisuudet työssä (patteri k7, alfa=,79)		,20***	4,68
On joutunut joskus työssään henkisen väkivallan, kiusaamisen, syrjinnän tai sukupuolisen häirinnän kohteeksi esimiehen toimesta (k22a)		-,17***	-3,94
Bruttokuukausitulot (k39)		-,14**	-3,22
Esimies valvoo työn laatua (k5c)		,14*	2,42
Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään (patteri k9, alfa=,92)		,13**	2,81
Yleistynyt luottamus (k31+k32+k33, alfa=,84)		,12**	2,87
Työroolin selkeys työyhteisössä (k12)		,11*	2,45

* p < ,05; ** p < ,01; *** p < ,001

Mallista pudotetut muuttujat: lähiesimiehen sukupuoli, k1, k2, k3a, k3c, k4, k5b, k6a, k6b, k8a, k8b, k8c, k8d, k8e, k8f, k8g, patteri k10, k11, k13a, k13b, k13c, k13d, k13e, k14, k15, k16, k22b, patteri k27, k28, k29, k34, k35 (ikä), k39, lähityöyhteisön henkilöstömäärä, onko asiantuntija (dummy)

Regressiomalli selittää 40 prosenttia luottamuksen vaihtelusta. Vastoin oletusta, jonka mukaan esimiehen harjoittama valvonta implikoisi epäluottamusta ja synnyttäisi siten vastavuoroisesti epäluottamusta johtoon, työn tulosten ja laadun valvonta *synnyttävät* luottamusta lähiesimieheen (vrt. Edwards, Collinson & Rees 1998 ja Bijlsma-

Frankema & van de Bunt 2002). Tuloksen voi tulkita siten, että valvonta viestittää alaiselle, että esimies on kiinnostunut hänen työstään ja arvostaa sitä.²⁰ Tässä näyttäisi olevan parannettavaa valtion asiantuntijaorganisaatioissa, sillä lähes puolet henkilöstöstä kokee, ettei lähiesimies juurikaan valvo – tehdyn tulkinnan mukaan ole siis kiinnostunut – heidän työnsä tuloksista ja laadusta (ks. kyselylomake). Työn autonomia lisää luottamusta, kuten aiempien tutkimusten perusteella oli oletettavaakin. Kyse on vuorovaikutteisesta prosessista, jossa esimies ja alainen ikään kuin vaihtavat luottamusta keskenään.

Jos alainen on joutunut esimiehen kiusaamaksi, ei hän luonnollisestikaan pysty enää kovin helposti luottamaan esimiehen hyvätahitoisuuteen, kuten ei luultavasti myöskään esimiehen ammattitaitoon miltään osin. Se, että tulojen pieneneminen lisää luottamusta, liittyy enemmän ammattiasemaan; kun regressioanalyysi tehdään erikseen eri henkilöstöryhmillä, bruttotulojen yhteys luottamukseen häviää. Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään implikoi distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemusta, joka siis lisää luottamusta. Yleistynyt luottamus selittyyne samalla tavoin kuin horisontaalisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden tapauksessa. Työroolin selkeys puolestaan viestittänee alaiselle esimiehen ammattitaitoa johtamisessa ja toisaalta synnyttää sitoutumista työyhteisön yhteisiin päämääriin.

Kyselylomakkeessa oleva kysymyspatteri k17 kartoittaa vielä tarkemmin esimiehen toimintaa suhteessa alaiseen. Siinä olevat väittämät perustuvat osittain Robert Eisenbergerin ja Robin Huntingtonin (1986) koetun organisatorisen tuen mittariin (*Perceived Organizational*

20. Askeltava regressioanalyysi, jossa selitettävänä muuttujana on työn tulosten valvonta ja potentiaalisina selittäjinä esimieheltä saatavaa tukea kuvaava väittämäpatteristo (k17, vrt. Taulukko 9.10.1), osoittaa että koettu työn tulosten valvonta on vahvassa positiivisessa yhteydessä siihen, että henkilö kokee esimiehen innostavaksi ("Esimieheni on innostava"), avoimeksi ("Esimieheni pitää minut hyvin ajan tasalla asioista, jotka vaikuttavat työhöni") ja reiluksi ("Esimieheni muistaa aina kiittää kun siihen on aihetta"). Mallin korjattu selitysaste on 24 prosenttia. Työn laadun valvonnan osalta mallin ($R^2 = 22\%$) kaksi selitysvoimaltaan vahvinta selittäjää ovat samat (myös etumerkittään), mutta kolmas selittäjä (myös tähän malliin valikoitui kolme selittäjää) on eri: "Esimieheni ei kritisoisi minua perusteettomasti" on *käänteisessä* yhteydessä koettuun työn laadun valvontaan; toisin sanoen koettu työn laadun valvonta merkitsee (ainakin osalle) sitä, että esimies antaa myös perusteetonta kritiikkiä. Koska laatua valvova esimies on myös innostava ja avoin, on kyse luultavasti siitä, mitä kansankielellä kutsutaan "turhaksi nipottamiseksi".

Support), jota olen kuitenkin jonkin verran muokannut tähän tutkimukseen paremmin sopivaksi. Väittämät, joihin pyydettiin kannanottoa (1= täysin eri mieltä ... 5= täysin samaa mieltä), ovat seuraavat:

- k17a. Esimieheni ei kritisoi minua perusteettomasti.
- k17b. Esimieheni ei ole aidosti kiinnostunut mielipiteistäni ja näkemyksistäni.
- k17c. Esimieheni ymmärtää, että kotihuolet saattavat vaikuttaa työhön.
- k17d. Esimieheni pitää minut hyvin ajan tasalla asioista, jotka vaikuttavat työhöni.
- k17e. Esimieheni tarkastelee työpaikan asioita täysin eri näkökulmasta kuin minä.
- k17f. Esimieheni muistaa aina kiittää kun siihen on aihetta.
- k17g. Esimieheni välittää hyvinvoinnistani.
- k17h. Esimieheni on innostava.

Seuraavassa tarkastellaan, mitkä näistä esimiehen tyyleistä/toimintatavoista selittävät parhaiten vertikaalista luottamusta.

Taulukko 9.10.1. Regressioanalyysi lähiesimieheltä saatavan tuen yhteydestä lähiesimieheen kohdistuvaan luottamukseen (N=440). Askeltava mallinnus.

	R ² _a	Beta	t
	68%		
"Esimieheni on innostava." (k17h)		,40***	9,60
"Esimieheni välittää hyvinvoinnistani." (k17g)		,27***	6,29
"Esimieheni ei kritisoi minua perusteettomasti." (k17a)		,13***	4,26
"Esimieheni tarkastelee työpaikan asioita täysin eri näkökulmasta kuin minä." (k17e)		-,10**	-3,19
"Esimieheni muistaa aina kiittää kun siihen on aihetta." (k17f)		,11**	2,98

* p< ,05; ** p< ,01; *** p< ,001

Mallista pudotetut muuttujat: k17b, k17c, k17d

Regressioanalyysi osoittaa, että vertikaalinen luottamus on erittäin voimakkaassa yhteydessä esimieheltä saadun tuen määrään ja erityisesti siihen, että esimies koetaan innostavaksi. Mallin selitysaste on huikeat 68 prosenttia.

Analyysi antaa vahvaa tukea sosiaalisen vaihdon teorialle (Blau 1964; Fox 1974). Jos esimiehen koetaan tukevan ja kannustavan, saa se alaisen vastavuoroisesti asennoitumaan positiivisesti esimieheen.

Myös eräissä muissa vastaavissa tutkimuksissa sosiaalisen vaihdon teorian relevanssi on saanut empiiristä näyttöä (esim. Jokivuori 2002; Gould-Williams & Davies 2005; Koivumäki et al. 2006; Mamia & Koivumäki 2006; vrt. myös Bakker, Demerouti, Hakanen & Xant-hopoulou 2007).

9.6. Tarkasteluja ryhmätasolla

Luvun loppuksi tarkastellaan sosiaalisen pääoman rakentumista siten, että analyysiyksikkönä on yksilön sijaan lähityöyhteisö-aggregaatti. Kuten todettua, ryhmätason analyysijä oli alun perin tarkoituksena tehdä enemmänkin, mutta melko alhaisen vastausprosentin takia pääfokus oli järkevää pitää yksilötasolla. Merkittävin ero yksilö- ja ryhmätason analyysien välillä on siinä, että jälkimmäisissä sosiaalinen pääoma on myös operationalisoinnin tasolla *yhteisön* ominaisuus. Nyt siis siirrytään tutkimusasetelmaan, jossa sosiaalista selitetään ”aidosti” sosiaalisella (vrt. Durkheim). Muuttujat ovat niin sanottuja *yhteisömuuttujia*, jotka kuvaavat ryhmästä tulleiden vastausten keskiarvoja tarkasteltavien muuttujien osalta (Allardt & Littunen 1979, 70).

Ryhmätason analyysit tehdään luvussa 9.3 käytetyn osa-aineiston (N=276) pohjalta muodostetulla uudella aineistolla (osa-aineistossahan on mukana ainoastaan ne vastaajat, jotka kuuluvat työyhteisöihin, joiden vastausprosentti on vähintään 50 ja joista on vähintään kaksi vastaajaa). Analysoitavia työyhteisöjä on yhteensä 45 ja ne tulevat organisaatioista A, B, C ja D. Tarkasteltavat ”selittävät muuttujat” ovat seuraavat:

- **Työyhteisön valtaetäisyys:** Mitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia työssään työntekijöillä keskimäärin työyhteisössä on, sitä lyhyempi on työyhteisön valtaetäisyys; muuttujan skaala käännetty (alfa= ,78)
- **Työnjaon selkeys työyhteisössä:** Työyhteisön vastausten keskiarvo summamuuttujasta k11 + k12 (alfa= ,54; osioiden korrelaatio= ,42)

- **Distributiivinen oikeudenmukaisuus työyhteisössä:** Työyhteisön vastausten keskiarvo väittämässä k9d (tyytyväisyys palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen)
- **Työyhteisön henkilöstömäärä**
- **Työyhteisön esimiehen sukupuoli**

Paitsi teoreettiset seikat myös luvussa 9.5 tehdyt yksilötasoiset analyysit luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta vaikuttivat siihen, miksi juuri kyseiset muuttujat päätettiin ottaa analyyseihin mukaan. Aluksi tarkastellaan askeltavalla regressioanalyysillä, miten valtaetäisyys, työnjaon selkeys, distributiivinen oikeudenmukaisuus, työyhteisön koko ja esimiehen sukupuoli vaikuttavat työyhteisön kollegiaalisiin suhteisiin.

Horizontaaliseen luottamukseen ei yhdelläkään viidestä muuttujasta ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Tulos on hieman yllättävä, koska *yksilötason* perusaineistolla aiemmin tehdyssä regressioanalyysissä osoitettiin, että työn autonomisuus, selkeä työrooli ja tyytyväisyys palkkausjärjestelmään ennustavat vahvempaa luottamusta työkavereihin (ks. Taulukko 9.8).

Yhteisöllisyyden rakentumisen osalta sitä vastoin saadaan selitysovoimainen ja selkeä ryhmätason malli. Taulukossa 9.11 esitettävän analyysin mukaan selkeä työnjako ja lyhyt valtaetäisyys ennustavat voimakkaampaa yhteisöllisyyden tunnetta. Erityisesti työnjaon yhteyttä voidaan pitää todella merkittävänä.

Taulukko 9.11. Regressioanalyysi yhteisöllisyyden rakentumisesta ryhmätasolla.

	R ² _a	Beta	t
	34%		
Työnjaon selkeys		,52***	4,24
Valtaetäisyys		-,29*	-2,39

* p< ,05; ** p< ,01; *** p< ,001

Tulos oikeastaan kiteyttää sen, mikä jo haastatteluissa ja toisaalta yksilötason analyyseissä nousee vahvasti esille. Voidaan perustellusti todeta,

että jos ja kun roolit/tehtäväalueet määritellään työyhteisössä selvästi, ovat yhteisön jäsenet taipuvaisia kokemaan olevansa osa työnjaollista kokonaisuutta ja tuntemaan tätä kautta yhteisöllisyyttä kokonaisuuden muita osia kohtaan. Yhteisöllisyyttä synnyttää myös työn autonomia. Kun yksilölle annetaan itsenäistä päätäntävaltaa, signaloi se samalla hänelle, että häneen luotetaan. Luotettuna oleminen on työelämän kontekstissa jossain määrin sama asia kuin laajemmin ihmisten – Fukuyaman (1995) mukaan universaali – tarve saada arvontoa omalle olemassaololleen (*to be recognized as human being*).

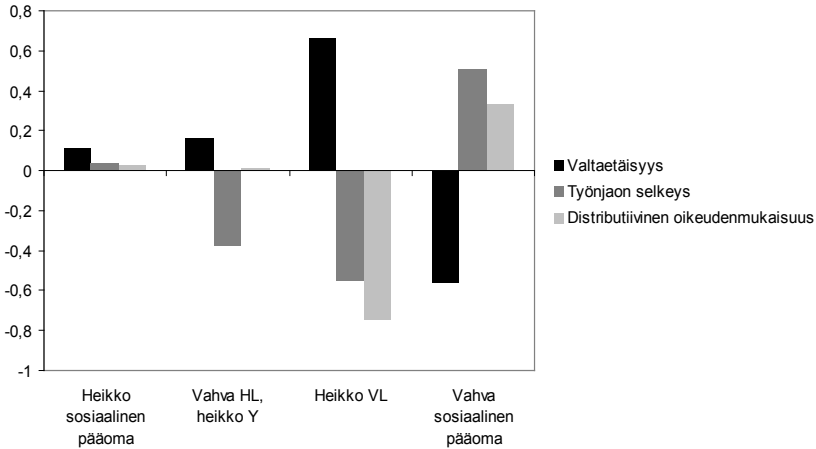
Entä miten luottamus lähiesimieheen näyttäytyy ryhmätason ilmiönä? Työryhmän koko ja sen esimiehen (eli luottamuksen kohteen) sukupuoli eivät vaikuta kollektiivisen vertikaalisen luottamuksen tasoon. Taulukossa 9.12 on mallinnettu yhteyttä kolmen työn organisointiin ja/tai johtamiseen liittyvän tekijän osalta. Mallissa 1 on samanaikaisesti mukana kaikki muuttujat, jolloin ainoastaan valtaetäisyys on tilastollisesti merkitsevä selittäjä: valtaetäisyyden lisääntyminen siis ennustaa luottamuksen vähenemistä. Mallista 2 on pudotettu pois työnjaon selkeyttä kuvaava muuttuja, jolloin distributiivinen oikeudenmukaisuus on melkein tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä luottamukseen siten, että oikeudenmukaisuuden kokemus lisää luottamusta. Mallissa 3 on valtaetäisyys ja työnjaon selkeys, jolloin mallin selitysaste on Mallia 2 korkeampi. Työnjaon selkeys näyttää myös lisäävän luottamusta esimieheen. Regressioanalyseistä voidaan päätellä, että työnjaon selkeys ja distributiivinen oikeudenmukaisuus kulkevat osin käsi kädessä; tietyin varauksin voi olettaa, että subjektiivisesti koettu jaon oikeudenmukaisuus toteutuu työyhteisöissä parhaiten, jos työnjaollisissa kysymyksissä ei ole epäselvyyksiä.

Taulukko 9.12. Regressioanalyysi lähiesimieheen kohdistuvan luottamuksen rakentumisesta ryhmätasolla. Kolme mallia.

	Malli 1 (Beta)	Malli 2 (Beta)	Malli 3 (Beta)
Valtaetäisyys	-,38**	-,36*	-,42**
Työnjaon selkeys	,24		,31*
Distributiivinen oikeudenmukaisuus	,16	,27 (p ^{ns} ,06)	
R ² _a	25%	22%	25%

* p<,05; ** p<,01; *** p<,001;

Seuraavaksi tarkastellaan ryhmittelyanalyysillä millaisia työyhteisön sosiaalisen pääoman kombinaatioita löytyy valtion asiantuntijaorganisaatioista. K-klusteroinnin perusteella tulkinallisesti järkeviä typologioita löytyy neljä.



VE: $F=3,00$; $df=3$; $p< ,05$; $\eta^2= ,18$ TS: $F=2,69$; $df=3$; $p= ,06$; $\eta^2= ,17$ DO: $F=1,95$; $df=3$; $p= ,14$; $\eta^2= ,13$

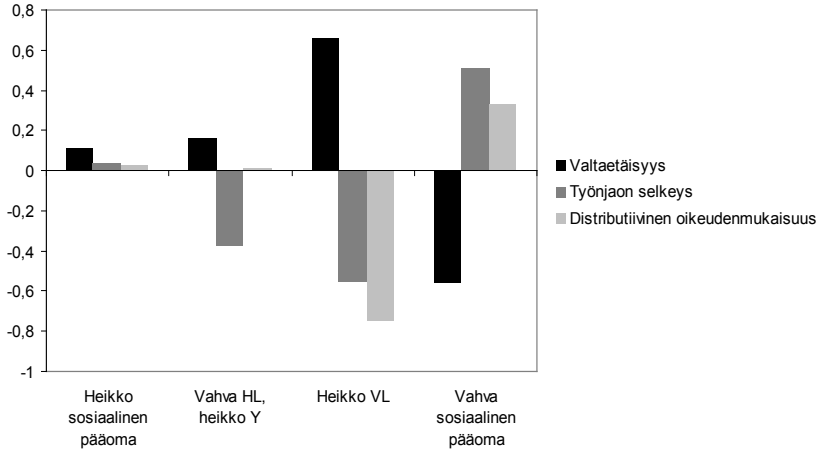
Kuvio 9.14. Työyhteisöjen eriytyminen horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen sekä yhteisöllisyyden tason mukaan. Ryhmittelyanalyysi.

Tarkasteltavista 45 lähityöyhteisöstä 31 prosenttia on vahvan ja 31 prosenttia heikon sosiaalisen pääoman työyhteisöjä. Näissä työyhteisöissä sosiaalisen pääoman komponentit korreloivat vahvasti. 22 prosenttia työyhteisöistä on sellaisia, joissa on erityisen vahva horisontaalinen luottamus, mutta joissa samalla vallitsee heikko yhteisöllisyys ja keskinkertainen luottamus lähiesimieheen. Lopuksi noin 16 prosenttia työyhteisöistä on sellaisia, joissa työntekijöiden keskinäiset välit ovat kunnossa, mutta luottamus lähimpään esimieheen on erityisen heikkoa.

Miten löydetty kombinaatiot sitten suhteutuvat työyhteisön valtaetäisyyteen sekä työnjaon selkeyden ja koetun jaon oikeudenmukaisuuden asteeseen?²¹ Kuviossa 9.15 tutkitaan asiaa yksisuuntaisella

21. Työyhteisön koko ja esimiehen sukupuoli eivät ole yhteydessä typologioihin sijoittumiseen.

varianssianalysillä. Analyysin ”selitettävät muuttujat” on standardoitu z-pisteiksi.



VE: $F=3,00$; $df=3$; $p<,05$; $\eta^2=,18$ TS: $F=2,69$; $df=3$; $p=,06$; $\eta^2=,17$ DO: $F=1,95$; $df=3$; $p=,14$; $\eta^2=,13$

Kuvio 9.15. Työyhteisön valtaetäisyyden, työnjaon selkeyden ja distributiivisen oikeudenmukaisuuden yhteys työyhteisötyypologioihin sijoittumiseen.

Kuviosta havaitaan, että vahvan horisontaalisen luottamuksen ja heikon yhteisöllisyyden työyhteisöissä työnjako koetaan epäselväksi. Työyhteisöissä, joissa lähiesimieheen ei lainkaan luoteta, on puolestaan tyypillisesti valtaetäisyys pitkä, työnjako epäselvä ja kokemus jaon epäoikeudenmukaisuudesta vallitseva. Vahvan sosiaalisen pääoman työyhteisöissä sitä vastoin valtaetäisyys on lyhyt, työnjako selkeä ja taloudellisten palkkioiden jakautuminen koetaan oikeudenmukaiseksi. Vastaavasti heikon sosiaalisen pääoman työyhteisöissä valtaetäisyys, työnjako ja oikeudenmukaisuus ovat kaikki keskimääräisellä tasolla.

9.7. Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen tulokset – jotka perustuvat sekä määrälliseen, viidestä valtion asiantuntijaorganisaatiosta keväällä 2006 kerättyyn survey-aineistoon (N=440), että kahteen sitä täydentävään laadulliseen aineistoon (teemahaastattelut, N=7, ja kyselyn yhteydessä saatu palaute) – osoittavat, että valtion asiantuntijaorganisaatioissa on tällä hetkellä paljon jatkuvista ja henkilöstön mielestä huonosti perustelluista organisaatiomuutoksista aiheutuvaa epävarmuutta. Ylimpään johtoon ei luoteta: monilla epäluottamus ulottuu aina ministeriötasolle saakka. Toisaalta moni asia on myös muuttunut parempaan suuntaan viime vuosien aikana: työn koetaan itsenäistyneen, tulleen mielekkäämmäksi ja monipuolistuneen. Samaan aikaan kuitenkin moni kokee työnsä rasittavuuden lisääntyneen. (ks. luku 8.4.)

Haastattelujen perusteella luottamus on hyvin tärkeää. Sen tärkein hyöty liittyy jokapäiväisen työnteon sujuvuuden takaamiseen. Se ehkäisee myös työn kuormittavuutta, koska se helpottaa töiden jakamista. Luottamus voi toimia myös suojakilpenä ulkoa tulevia uhkia vastaan. Yleisesti ottaen haastateltavat näkevät luottamuksen suhteisiin ja ihmisten ominaisuuksiin liittyvänä asiana, jota joko on tai ei ole.

Kvantitatiivista analyysiä varten työyhteisön sosiaalinen pääoma määriteltiin faktorianalyysiä hyödyntäen kolmen komponentin konstruktioksi: (1) luottamukseksi työkavereihin (horisontaalinen luottamus), (2) yhteisöllisyyden tunteeksi ja (3) luottamukseksi lähiesimieheen (vertikaalinen luottamus). Korrelaatioanalyysi osoitti, että työyhteisön sosiaalisen pääoman komponentit korreloivat keskenään positiivisesti.

Seuraavaksi tarkasteltiin luottamuksen ja yhteisöllisyyden eriytymistä organisaatioissa. Tässä muutama poiminta analyysien tuloksista:

- Se, onko lähiesimies mies vai nainen, ei vaikuta esimieheen kohdistuvan luottamuksen, kuten ei myöskään horisontaalisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden tasoon työyhteisössä.

- Aika, jonka on työskennellyt nykyisessä lähityöyhteisössä, ei vaikuta yhdenkään työyhteisön sosiaalisen pääoman indikaattorin tasoon.
- Alle kolmekymmenvuotiaat luottavat selvästi vanhempia ikäryhmiä enemmän työkavereihinsa.

Tämän jälkeen kiinnostuksen kohteena oli, missä määrin organisaatio- ja työyhteisöaggregaatti määrittävät sosiaalisen pääoman tasoa ja koettujen stressioireiden määrää. Havaittiin, että yllättävän vähän, mutta työyhteisö kuitenkin selvästi organisaatiota enemmän.

Seuraavaksi osoitettiin varianssianalyysin avulla, että luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen lähityöyhteisössä on yhteydessä voimakkaampaan sitoutumiseen organisaatioon. Havaittiin myös, että niin horisontaalinen ja vertikaalinen luottamus kuin yhteisöllisyyden tunnekin vähentävät stressiä (/suojaavat stressiltä). Tarkemmissa analyyseissä huomattiin muun muassa, että avustavissa tehtävissä työskentelevillä keskimääräistä heikompi horisontaalinen luottamus ja yhteisöllisyys generoivat erityisen voimakkaasti stressiä, ja että määräaikaisilla horisontaalisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden aste eivät vaikuta stressin tasoon, mutta vahva vertikaalinen luottamus sitä vastoin ennustaa hyvin vähäistä oireilua.

Tiedon jakamista tarkasteltaessa havaittiin, että luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen saa henkilön asennoitumaan kielteisemmin niiksi panttaukseen. Kyselylomakkeen avovastausten analyysillä puolestaan osoitettiin, että reilu kolmannes työnteon kannalta hyödyllisestä tiedosta kuullaan virallisissa tilanteissa, vajaa kolmannes puolivirallisissa asiayhteyksissä ja vajaa kolmannes epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa, esimerkiksi kahvitauoilla, lounailla ja satunnaisissa käytäväkeskusteluissa.

Tämän jälkeen esiteltiin lyhyesti Ari Hautaniemen (2007) tutkimusta. Hautaniemi löysi haastattellessaan kahta vahvan sosiaalisen pääoman tiimiä neljä luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumiseen liittyvää diskurssia: *tuttuusdiskurssin*, *kamppailudiskurssin*, *homogeenisuusdiskurssin* ja *tiimidiskurssin*. Tätä tutkimusta varten toteutetut teemahaastattelut tukevat Hautaniemen tuloksia, joskaan niissä ei

vastakkainasettelu eli ”kamppailudiskurssi” tule yhtä vahvasti esille. Molemmissa tutkimuksissa haastateltavat korostavat ajan ja kokemusten merkitystä luottamuksen muodostumisessa.

Seuraavaksi alettiin jäljittää työyhteisön sosiaaliseen pääomaan yhteydessä olevia syy-tekijöitä hyödyntäen lineaarista regressioanalyysiä. Seuraavassa tulokset:

Työkavereita kohtaan tunnettu luottamus on erityisen voimakkaassa yhteydessä yleistyneeseen luottamukseen, joka yleensä tulkitaan työelämäkokemuksista riippumattomaksi orientaatioksi muita ihmisiä kohtaan. Muita horisontaalista luottamusta vahvistavia tekijöitä ovat työn autonomia (vaikutusmahdollisuudet työssä), vähäiset kontaktit organisaation ulkopuolelle (sisäryhmäsuon-tautuneisuus), työroolin selkeys, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään ja koettu työtehtävien monipuolistuminen viime vuosina. Työkavereita kohtaan tunnettu luottamus on vastaavasti keskimääräistä matalampaa, jos on joskus joutunut heidän kiusan kohteeksi. Myös iän yhteys työkavereihin kohdistuvan luottamuksen tasoon on negatiivinen.

Yhteisöllisyys on voimakkaassa yhteydessä ”työn imuun”, jonka voi tulkita myös sitoutumiseksi työhön. Myös yleistynyt luottamus ennustaa yhteisöllisyyden kokemista suhteellisen voimakkaasti. Muita yhteisöllisyyttä tuottavia tekijöitä ovat työroolin selkeys, työasioissa auttavat tutut (kertonee lähinnä henkilön sosiaalisesta luonteesta), tyytyväisyys työaikajärjestelyihin ja työtehtävien monipuolistuminen viime vuosina. Yhteisöllisyyden taso on keskimäärin matalampi, jos henkilö kohtaa työssään paljon ei-rutiiniluonteisia tehtäviä (ilmeisesti tällaiset tehtävät ovat monesti muiden töitä – tai muiden delegoimia töitä –, joita henkilö joutuu vastentahtoisesti tekemään) ja jos hän on verkostoitunut organisaation ulkopuolelle (ts. omaa ns. heikkoja siteitä ollen näin tehdyn tulkinnan mukaan vähemmän sisäryhmäsuuntautunut).

Luottamusta lähiesimieheen synnyttää ennen kaikkea esimieheltä saatu tuki: innostavaksi koettuun esimieheen luotetaan erityisen paljon. Myös esimiehen alaisen työn tuloksiin ja laatuun kohdistama valvonta (joka implikoi esimiehen alaista kohtaan osoittamaa kiinnostusta ja arvostusta), työn autonomia (joka implikoi esimiehen alaista kohtaan

osoittamaa luottamusta), tyytyväisyys palkkausjärjestelmään, yleistynyt luottamus sekä työroolin selkeys ovat positiivisessa yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen. Esimiestä kohtaan tunnettu luottamus on keskimäärin matalampaa niillä, jotka ovat joskus joutuneet esimiehen kiusan kohteeksi, ja niillä joiden tulot ovat keskimääräistä suurempia (tulojen käänteinen yhteys häviää, kun ammattiasema vakioidaan).

Haastateltavien mukaan hyvä esimies luottaa alaiseen ja on toimissaan reilu. Esimieheltä kuitenkin odotetaan myös jämäkkyyttä ja vastuunottoa – jos halutaan sanoa, perinteistä johtajuutta.

Ryhमतason analyysit, joissa analyysiyksikkönä on yksilön sijaan lähityöyhteisöaggregaatti, osoittivat että vahvan sosiaalisen pääoman työyhteisöissä valtaetäisyys on lyhyt, työnjako selkeä ja kokemus distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta (tyytyväisyys palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen) jaettu.

10. LOPUKSI

Uuden julkisjohtamisen mukaiset uudistukset on usein legitimoitu hyökkäämällä byrokratiaa vastaan. Yhtenä uudistusten päälinjana on ollut vähentää tuottajan eli asiantuntijoiden valtaa. Käytännössä tämä on tapahtunut tulosohjauksen ja -johtamisen myötä. Kun työn tavoitteiden määrittelyvaltaa on siirretty vähitellen asiantuntijoilta organisaation ylimmälle johdolle, rahoittajille ja asiakkaille, on sen seurauksena asiantuntijoiden ja ylimmän johdon väliseen luottamukseen tullut säröjä. (Alvesson & Thompson 2004, 493.) Tätä tulkintani mukaan kyselyn yhteydessä saatu katkeransävyinen palaute juuri ilmentää.

Paradoksaalisesti debyrokratisaatiosta on usein seurannut uudenlaista byrokratisoitumista. Esimerkiksi tulosjohtamiseen liittyvien tulosmittareiden käyttöönotto on lisännyt monen asiantuntijan mielestä ”turhaa byrokratiaa”, toisin sanoen turhiksi koettujen mitä erilaisimpien selontekojen määrää (vrt. Adler 2001, 220). Tässä tutkimuksessa byrokratialla on kuitenkin viitattu ennen kaikkea työnjakoon ja työsuhteisiin liittyvään selkeyteen ja vakauteen.

Tutkimuksen valossa näyttää siltä, että valtion asiantuntijaorganisaatiot ovat tällä hetkellä yleisen epätietoisuuden ja epävarmuuden tilassa. Organisaatiouudistuksia pelätään ainakin osittain siksi, koska ylimpään johtoon ei luoteta. Työyhteisöissä vallitseva luottamus ja yhteisöllisyys näyttävät kuitenkin liittyvän ennen muuta työyhteisötason rakenteisiin ja vuorovaikutukseen. Esimerkiksi huoli oman työpaikan säilymisestä ei tulosten mukaan synnytä mitään erityistä kitkaa lähityöyhteisöjen sosiaalisissa suhteissa. Tämä toisaalta saattaa selittyä sillä, että työpaikan menetyksen uhka kuten monet muutkin

epävarmuustekijät eivät niinkään uhkaa joidenkin tiettyjen yksilöiden asemaa kuin kokonaisten yksiköiden ja osastojen tulevaisuutta.

Tutkimustulosten mukaan tietyt jälkibyrokraattisen organisaation piirteet, kuten työprosessiin liittyvä autonomia ja monipuolistuneet työtehtävät, edesauttavat sosiaalisen pääoman muodostumista työyhteisöissä. Kuitenkin myös monet byrokraattiseen työn organisointiin liitetyt tekijät näyttävät olevan tärkeitä: esimerkiksi selkeä työnjako sekä vastuun ja vallankäytön suhteen ”jäykkä” esimies ovat tekijöitä, jotka edistävät sosiaalisen pääoman kehittymistä (vrt. Sennett 1998, 24, 141; Zucker 1986, 91; Coleman 1990, 311; Leana & van Buren 1999, 545–546). Kun puhutaan organisaation sosiaalisesta pääomasta, jolloin meidän tulee ottaa huomioon paitsi työyhteisötason sosiaalinen pääoma myös henkilöstön luottamus organisaation ylimpään johtoon ja sitoutuminen johdon määrittelemiin tavoitteisiin, niin tällöin byrokraattisen organisaation positiiviset piirteet sosiaalisen pääoman generoitumisen kannalta entisestään korostuvat. Tällä hetkellä vakauden ja ennakoitavuuden puute on hyvin keskeinen tekijä, joka synnyttää epäluottamusta ylimpään johtoon ja aiheuttaa turhautumista henkilöstön keskuudessa.

Monet jälkimodernin/-traditionaalisen yhteiskunnan teoreetikot (esim. Beck 1996) väittävät, että tässä ajassa yksilön on tyydyttävä siihen, ettei elämää – myöskään työelämää – voi hallita ja suunnitella samalla tavoin kuin aiemmin oli mahdollista tehdä. Meidän on vain yritettävä sopeutua siihen, että tietämyksessä on aukkoja ja ristiriitaisuuksiakin. Ulrich Beck puhuu refleksiivisestä modernisaatiosta. Beckin (emt., 25) mukaan se merkitsee sitä, että eläminen ja toiminta epävarmuudessa muuttuvat tietyllä tapaa peruskokemukseksi. ”Siitä, kuka tähän pystyy, kuka kykenee oppimaan miten ja miksi, tai miksi ei, tulee vuorostaan nykyisen aikakauden keskeinen elämäkerrallinen ja poliittinen kysymys”, Beck kirjoittaa. Refleksiivinen modernisaatio tarkoittaa samalla myös yksilöllistymistä, joka merkitsee teollisen yhteiskunnan elämäntapojen riisumista puitteistaan ja toisaalta niiden puitteistamista uudelleen siten, että yksilöt joutuvat itse suunnittelemaan, laatimaan, sovittamaan, parsimaan ja paikkaamaan omat elämäkertansa. (Beck 1996, 27.) Yksilö joutuu kohtaamaan ongelmansa

yksin, koska jaettu tarinamalleja (Hänninen 1999) ei välttämättä useinkaan löydy.

Jälkmodernissa diskurssissa juurettomuutta ei pidetä välttämättä lainkaan kielteisenä tilana. Esimerkiksi työelämän yhteydessä saatetaan ajatella, että ihmiset ovat mielellään kodittomia kulkureita, jotka nauttivat useista työpaikoista, määräaikaisista työsuhteista ja uusista kokemuksista suojellen näin omaa riippumattomuuttaan. (Bauman 1996, 38; vrt. myös Richard Floridan [2005] ”luova luokka”.)

Mutta haluaako ihminen pohjimmiltaan tätä? Se on joka tapauksessa fakta, että suurin osa maapallon väestöstä ei lukeudu postmoderniin nomadeihin, vaan päinvastoin ovat hyvin kiinnittyneitä omiin paikallisiin kulttuureihin ja tapoihin. Zygmunt Bauman (2001, 52–53) väittää, että yksi jos toinenkin meistä unelmoi sellaisista yhteisöistä kuin perheestä, kodista tai pienistä kylistä kiinteine naapurustoineen, jotka rakentuvat tuttuudelle, jatkuvuudelle ja ennakoitavuudelle, vaikka toisaalta kaipaamme myös vapautta päättää omista asioistamme. Kaiketi viihdymme siis parhaiten ympäristössä, jossa on sopivasti ennakoitavuutta ja autonomiaa. Mikä on sopivasti tietenkin vaihtelee yksilön ja sosiaalisen kontekstin mukaan. Joka tapauksessa täydellistä sosiaalisen ympäristön ennakoimattomuutta ja vapautta valita, siis sitä, ettei kukaan pyri millään tavoin vaikuttamaan toisen valintoihin tuskin kovin moni tosissaan haluaa. Ainakaan Durkheim ei nähnyt ”anomista” yhteiskuntaa mitenkään tavoittelemisen arvoisena.

Kaj Ilmosen (2000, 35) mukaan (seligmanilaisittain ymmärretty) luottamus toimii vain vakaassa, institutionalisoituneessa ympäristössä. Vain sellaisessa ympäristössä toisten ihmisten toiminta on kohtuullisen hyvin ennakoitavissa ja heidän läsnäolonsa egolle siten turvalliseksi koettua. Kun tulevaisuus on vaikkapa vain kuvitteellisesti hallinnassa, johtuipa hallinnan tunne sitten ihmisistä tai instituutioista, syntyy luottamusta. Ilmonen toteaa, että luottamus on aina vahvempaa, jos se saa henkilötasolla tuekseen institutionaalisia, kohtalaisen pysyviä ja ihmisten tuntemia toimintamalleja; jos ne puuttuvat, luottamus muuntuu harvinaiseksi luonnonvaraksi ja tilalle kehittyy pienryhmäkuntainen institutionaalinen järjestys. (Ilmonen 2000, 35; vrt. myös Seligman 2000 ja Luhmann 1988.) Anthony Giddens (1996)

lukee madonlukuja institutionalisoituneelle luottamukselle. Giddensin (emt., 253) mukaan jälkitraditionaalisessa yhteiskunnassa luottamus on individualistista. Se niveltyy toisen integriteettiin, rehellisyyteen ja hyväntahtoisuuteen, joita ei voida ottaa annettuna sen perusteella, että henkilö on jossakin yhteiskunnallisessa asemassa: luottamus on aina voitettava ja sitä on aktiivisesti ylläpidettävä.

Tutkimuksen yksi keskeinen teoriakontribuutio liittyy juuri näihin kysymyksiin, tarkemmin sanottuna luottavaisuuden tunteen (*confidence*) ja luottamuksen (*trust*) – voisi kai sanoa – dialektiseen suhteeseen. Työnjaon selkeys, selvät pelisäännöt ja tietynlainen hierarkkisuus näyttävät tulosten valossa olevan eräänlaisia luottavaisuusrakenteita, jotka edelleen tukevat henkilöiden välisen luottamuksen kehittymistä. Tulos on hämmäntävä, koska mainitut rakenteet on mahdollista mieltää myös epäluottamuksen institutionalisoituneiksi muodoiksi ja vastavuoroisuusperiaatteen mukaisesti epäluottamusta synnyttäviksi. Esimiehen valvonnan luottamusta tuottava vaikutushan selitettiin sillä, että valvonta merkitsee jälkibyrokraattisessa epäselvyydessä enemmän kiinnostuksen osoittamista kuin kontrollia perinteisessä työnsosiologisessa merkityksessä, mutta muilta osin tai yleisemmin näen taustalla hieman erilaisen ”mekanismin”.

Mielestäni on oleellista ensinnäkin tunnistaa, että luottamuksessa on aina tavalla tai toisella läsnä luottavaisuus/kontrolli (vrt. luku 6.3). Toisekseen on syytä luopua ajatuksesta, että luottavaisuus/kontrolli ja luottamus olisivat aina käänteisessä *määrällisessä* suhteessa keskenään; eli mitä enemmän on ensiksi mainittua, sitä vähemmän on tilaa jälkimmäiselle, ja päinvastoin. Sen sijaan on hedelmällisempää nähdä ne käänteisessä *merkityksellisessä* suhteessa; toisin sanoen mitä merkityksellisempää luottavaisuus (esim. eksplisiittiset toimintaperiaatteet) on ”positiivisten odotusten muodostumisen kokonaisuudessa” (Möllering 2005), sitä vähemmän tärkeää on luottamus, ja päinvastoin. Pitäydyn näkemyksessä, jonka mukaan luottamuksen kehitys on vastavuoroisen sosiaalisen vaihdon prosessi. Tämä tarkoittaa sitä, että byrokraattisen vakauden – siis luottavaisuuden ja kontrollin olosuhteissa – luottamus rakentuu – näin väitä – enemmän sellaisen sosiaalisen vaihdon seurauksena, jossa opportunistimin riskit ovat pie-

nemmät, koska opportunistille ei yksinkertaisesti ole samalla tavoin tilaa kuin jälkibyrokraattisessa tiimityön maailmassa. Kyse on siis siitä mitä sosiaalisessa vaihdossa vaihdetaan.

Toinen tutkimuksen kontribuutio sosiaalisen pääoman teoriaan on tehty käsitteen teoreettis-empiirinen operationalisointi, jossa luottamuksen ja yhteisöllisyyden käsitteet on erotettu toisistaan. Erottelun teoreettinen peruste pohjautuu siihen, että yhteisöllisyyden kokeminen on luottamusta emotionaalisemmin latautunut ja toisaalta selkeämmin ryhmään suuntautunut orientaatio. Erottelu sai myös empiiristä tukea sekä tehdystä faktorianalyysistä että analyyseistä, jotka osoittivat että yhteisöllisyys ja luottamus rakentuvat eri tavoin, vaikka seurauksiltaan ovatkin hyvin lähellä toisiaan. Yleisellä tasolla tutkimuksen perusteella voi todeta, että työyhteisön sosiaalinen pääoma päämäärien saavuttamista edistävänä sosiaalisena resurssina on samanaikaisesti sekä yksilön harkintaa että tunnetta kuin myös luottavaisuutta tuottavia rakenteita – elementtejä, jotka samalla ovat mitä suurimmassa määrin toisiinsa yhteenkietoutuneita.

Juha Siltalan (2004, 188) mukaan pääoman ja työn uusi konflikti nousee suoritusten epämääräistymisestä, vastuualueiden laajenemisesta ja rutiinien purkamisesta: ”luvataan autonomiaa ja tasa-arvoa mutta tehdään urakkamitoituksella ja valvonnalla lupaukset tyhjiksi”. En tiedä onko kyse työn ja *pääoman* konfliktista, mutta joka tapauksessa jokin konflikti Siltalan mainitsemasta ristiriidasta nousee myös valtion asiantuntijaorganisaatioissa tällä hetkellä esille. Ehkä kyse on kuitenkin enemmän siitä, että monet kokevat tulleen petetyksi ja loukatuksi (Julkunen et al. 2006). Ehkä kyse on psykologisen sopimuksen murtumisesta. Saadun palautteen perusteella monet virkamiehet todella kokevat, että työnantaja on rikkonut ”vanhan” psykologisen sopimuksen, joka perustui lojaalisuuteen ja vahvaan professionaaliseen sitoutumiseen vastineeksi vakaasta ja varmasta työsuhteesta sekä suhteellisen itsenäisestä työstä. Sen sijaan ”uusi” psykologinen sopimus – jos sitä sopimukseksi tohtii kutsua, koska se perustuu lähinnä yksipuolisesti ylhäältäpäin tehtyihin muutoksiin – tarjoaa joustavuutta puolin ja toisin ja monille myös aiempaa mielenkiintoisempia työtehtäviä. Vastaavasti se vaatii työntekijöiltä

sitoutumista jatkuvaan muutokseen ja epävarmuuteen (vrt. Sennett 2007, 12). Moni olisi varmasti halunnut säilyttää vanhan psykologisen kontrahdin, koska pitää sitä aidosti parempana sitoumuksen mallina, ja on siksi turhautunut. Yhtä lailla moni saattaa pitää uutta ”joustavampaa” sitoumuksen mallia järkevämpänä, mutta on yhtä lailla turhautunut, koska kokee että tapa, jolla asioita on muutettu, on ollut loukkaava ja arvostuksen puutetta viestittävä (vrt. Folger & Kovonsky 1989).¹

Eräs vanhempi esimies eräästä tutkimukseen osallistuneesta virastosta kommentoi minulle luennoidessani kyseisen organisaation kehittämispäivillä, että *arvostuksen* saaminen työyhteisöltä, esimieheltä ja organisaatiolta yleisemminkin on hyvin keskeinen työmotivaation lähde – tai jos sitä ei saa, pahanolon aikaansaaja. Esimies puhui viisaasti. Francis Fukuyaman (1995, 338) sanoin: “[k]aikki ihmiset uskovat omaavansa tietyn luontaisen arvon ja kunnian. Kun toiset eivät tunnusta tätä arvoa riittäväällä tavalla, olemme vihaisia; kun emme toimi niin hyvin kuin muut meitä arvioivat, tunnemme häpeää; ja kun meitä arvioidaan omien käsitystemme kanssa yhdenmukaisesti, olemme ylpeitä.”

Randy Hodsonin (2001) mukaan arvokkuuden kokeminen (*dignity*) on kykyä säilyttää omanarvontunto ja itsekunnioitus sekä nauttia toisten meitä kohtaa osoittamasta arvostuksesta. Ilman arvokkuuden kokemusta on vaikea kuvitella onnellista elämää. Arvokkuuden ko-

1. Tuomo Alasoini (2006, 47) on nostanut esille kiinnostavan kysymyksen uudentyyppisestä psykologisesta sopimuksesta Suomen oloissa. Alasoinin mukaan on vaikea kuvitella, että jatkossa psykologisen sopimuksen ydin voisi perustua työntekijän ehdottoman lojaalisuuden ja varmojen työsuhteiden varaan. Globalisoituvassa taloudessa on entistä vaikeampi luvata kenellekään varmaa työsuhdetta, vaikka työsuhdeturvajärjestelmää kansallisesti edelleen vahvistettaisiinkin. Alasoini (emt. 50; kurssiivi alkuperäinen) kirjoittaa: ”Uudenlaisen psykologisen sopimuksen sisällönä voisi Suomen oloihin sovellettuna olla ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii hyvän johtamisen ja työn organisoimisen avulla takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen sekä huolehtimaan tällä tavoin heidän työllistettävyydestään. Palkansaajat eivät tällöin sitoudu ensisijaisesti työnantajaan vaan itsensä kehittämiseen.” Alasoinin (emt., 56) mukaan avainasemassa uuden psykologisen sopimuksen toteuttamisessa olisivat työelämän kehittämistoimet, joilla voidaan edistää oppivien organisaatioiden periaatteiden leviämistä. Tärkeää on myös niin sanottujen metataitojen – kuten refleksiivisyyden, oppimaan oppimisen, luovuuden ja innovatiivisuuden – kehittymistä tukevat koulutustoimet, Alasoini linjaa.

kemuksen säilyttäminen on näin ollen mitä perustavanlaatuisin toiminnan motiivi. Työntekijöillä on monenlaisia strategioita ylläpitää ja puolustaa heidän "dignityään". Hodsonin mukaan olosuhteista riippuen strategiana voi olla esimerkiksi vastarinta, organisaatiokansalaisuus, riippumattomien merkitysjärjestelmien luominen ja sosiaalisten suhteiden kehittäminen. Tämä on enemmän spekulatiota, mutta näkemykseni mukaan psykologisen sopimuksen murtuminen ja siitä (ja varmasti myös joistakin muista muutoksista) seurannut "dignityn" kriisi on tärkein yksittäinen taustatekijä irrationaalisessa muutosvastarinnassa sikäli kun – en osaa sanoa kuinka usein – muutosten vastustaminen on objektiivisesti katsottuna irrationaalista (vrt. Kortteinen 1992).

Catherine Casey (1995) mukaan jälkiteollisessa yhteiskunnassa työ on diskursiivisten käytänteiden kautta tunkeutunut minuuden (*self*) alueelle.² Voimakasta organisaatiositoutumista korostavan, muun muassa perhe- ja urheilujoukkuemetaforia hyväksikäyttävän uuden yrityskulttuurin mukainen työ on murtanut toisen maailmansodan jälkeisen kapitalismin vaaliman jaon yksityisen olemisen (*human being*) ja työelämän alueen (*human doing*) välillä. Työntekijät – tai oikeammin "selfit" – eivät ole kuitenkaan yksioikoisesti vain alistuneet uuden yrityskulttuurin muottiin. Casey tunnisti tutkimuksessaan kolme minä-strategiaa tai suhtautumistapaa, joilla työntekijät pyrkivät vastaamaan uuden organisaatiokulttuurin luomaan paineeseen. Ne ovat puolustautuminen (*defensive self*), mukautuminen (*colluded self*) ja alistuminen (*capitulated self*). Ensimmäinen suhtautumistapa ilmenee yksityistä minuutta suojelevana käyttäytymisenä, esimerkiksi kategorisena muutosvastarintana. Toinen viittaa siihen, että minä ikään kuin antautuu. Työntekijä toisin sanoen samaistuu voimakkaasti organisaatiokulttuuriin ja alkaa nähdä omansa ja organisaationsa preferenssit toisiinsa sulautuneina. Kolmannen suhtautumistavan yhteydessä voisi puhua myös piiritetyn minän strategiasta. Se viittaa siihen, että työntekijä pyrkii löytämään ahdistamaksi kokemansa

2. Casey (1995, 3) määrittelee minän (*self*) paikaksi (*fluid locus*), jossa yksilön subjektiiviset kokemukset saavat merkityksensä – paikaksi jossa affektit ja järkeily koetaan.

kulttuurin sisältä oman, suhteellisen eheän ja vakaan yksityisyytensä alueen. (Emt., 190–192.)

”Piiritetyin minän strategia” on erityisen mielenkiintoinen suhtautumistapa saatujen tutkimustulosten valossa. Ehkä työntekijät kaipaavat työnjaollista selkeyttä, selviä sääntöjä ja määrätietoista johtajuutta lähityöyhteisötasolla eräänlaisena vastareaktionä valtionhallinnon uuteen jälkibyrokraattiseen organisaatiokulttuuriin, joka ainakin jossain määrin vastaa Caseyn kuvausta jälkitekollisesta yrityskulttuurista.³

Sosiaalisen pääoman generoitumisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta viime vuosien organisaatiouudistusten vaikutukset näyttäisivät olevan pääosin negatiivisia. Mistä tämä johtuu? Ensinnäkin reformien sisällöt saattavat olla ongelmien synnä. Ehkä monet uudistukset perustuvat yksinkertaisesti virheellisiin oletuksiin. Toisekseen riippumatta sisällöstä muutokset itsessään synnyttävät usein meissä levottomuutta ja epävarmuutta. Kolmas selitys – jota tutkimuksen empiria tukee – liittyy tapaan, jolla organisaatioreformeja on toteutettu – siihen, että monet uudistukset on tehty piittaamatta henkilöstön mielipiteistä ja psykologisesta sopimuksesta, johon varsinkin vanhemmat virkamiehet ovat sitoutuneet. Kuten todettua, moni kokee tullessa petetyksi ja loukatuksi.

Miksi muutoksen johtaminen sitten on ollut monin paikoin epäonnistunutta? Ehkä tärkein yksittäinen syy on ollut ajanpuute; kriittistä reflektointia ei ole ollut aikaa harjoittaa. Sen vuoksi monet ulkoa tulevat opit ”ostetaan” sellaisenaan – henkilöstön mielipiteiden kartoittaminen ja niiden pohjalta käyty kriittinen dialogihan veisi moninkertaisesti enemmän aikaa. Mutta miksi sitten yleensä muu-

3. Mattila (2006, 41–43) tunnisti tutkimuksessaan viisi puhetapaa, joilla työntekijät pyrkivät jäsentämään organisatorista muutosta. Näitä ovat (1) *nykyaikapube*, jossa muutos nähdään väajäämättömänä osana nykyaikaa (”maailma muuttuu, paras pysyä mukana”), (2) *mahdollisuuspube*, jossa muutos nähdään positiivisena mahdollisuutena, ja menestyminen itsestä kiinni olevana asiana, (3) *nollauspube*, jossa vähätellään muutoksen suuruutta (”samaa työtä tässä tehdään kuin ennenkin”), (4) *kaipauspube*, jossa muutoksen nähdään lähinnä vain huonontaneen asioita (”ennen oli kaikki paremmin”) sekä (5) *kohtuuttomuuspube*, jossa muutosten motiiveja ja mieltä pohditaan kaikkein vakavimmin (”kokemus on opettanut, että mikään ei niille riitä”; ”koskaan ei olla tyytyväisiä”). Mattila kertoo, etteivät haastateltavat sitoutuneet yhteen puhetapaan, vaan saattoivat vaihtaa diskurssia pariinkin kertaan keskustelun aikana. Ehkä tämäkin heijastelee osaltaan jälkibyrokraattista ambivalenssia, eheiden ja selkeiden tarinamallien puuttumista (Hänninen 1999)?

toksia halutaan tehdä? Varmasti iso osa muutoksista on perusteltuja. Esimerkiksi asiakaslähtöisyyden lisääminen edellyttää usein rakenteellisia muutoksia (organisaation madaltamista, säännösten purkua jne.). Valitettavasti kuitenkin vaikuttaa siltä, että hyvin paljon muutoksia tehdään myös vain muutoksen vuoksi. Ylimpään hallintoon ja yleisemminkin johtajien keskuuteen on muodostunut – näin epäilen – sosiaalinen normi, jonka mukaan hyvä johtaja on ”dynaaminen reformoija” ja huono vastaavasti vastustaa muutoksia. Näin siis johtajat saattavat reformoida organisaatioitansa vain osoittaakseen ulospäin olevansa dynaamisia, hyviä johtajia. Yksityisellä sektorilla sama idea tulee hyvin konkreettisesti esiin siinä, miten osakemarkkinat palkitsevat yrityksiä ”virtaviivaistamisista”. Ehkä julkisjohtamisen muutosnormi onkin osaltaan peruja kärsimättömän kvartaalitalouden laeista.

Miten tilannetta voisi korjata? Nähdäkseni se edellyttäisi urheilutermein aikalisää – sitä että organisaatioissa istuttaisiin alas ja ilman ennalta määriteltyjä ”oikeita” ja ”väriä” mielipiteitä keskusteltaisiin kaikkia kuunnellen organisaation tavoitteista, nykyisistä toimintatavoista ja uudistusten tarpeellisuudesta. Vaikuttaa siltä, että monissa organisaatioissa tarvittaisiin nykyistä enemmän uskallusta pitäytyä tarvittaessa vanhassa, jos uusien mallien edut eivät vakuuta henkilöstöä, ja toisaalta vetää takaisin jo tehtyjä uudistuksia, jos ne eivät ole käytännössä osoittautuneet toimiviksi. Uudistukset harvoin toteutuvat suunnitellulla tavalla, jos henkilöstö ei ole niihin aidosti sitoutunut. Kognitiivisen dissonanssin teoria (Festinger 1957) kertoo, että jos ihminen on sitoutunut johonkin strategiaan tai visioon, hän on motivoitunut ilmentämään sitoutumistaan myös käyttäytymisessään. Samalla tavoin teoria toisaalta kertoo, kuinka vaikeaa asiaansa kerran täysillä uskonutta johtajaa (tai ketä tahansa) on saada vakuuttuneeksi, että hän ei ehkä kaikilta osin ollutkaan oikeassa. Mitä vähemmän organisaatiossa on luottamusta ja aitoa vastavuoroista toisen kunnioitusta, sitä vaikeampaa tämä luonnollisesti on.

Keijo Räsänen (1994, 176) on todennut, että ulkoapäin tuodut mallit – vaikka ne tulisivat maailman arvostetuimmista konsulttitoimistoista – eivät välttämättä sovi yhteen paikallisten kehitystarpeiden ja kehitysmahdollisuuksien kanssa. Räsänen mukaan kulloinkin

muodissa olevien oppien soveltaminen omassa organisaatiossa johtaa nopeasti vaihtuviin kampanjoihin; ihmiset oppivat pian ohittamaan ne näennäisesti hyväksyen, mutta kuitenkin muuttamatta varsinaisesti toimintatapojaan. Myös Räsänen peräänkuuluttaa henkilöstölähtöistä otetta organisaatioiden kehittämiseen: ”Organisaation oma historia ja sen kautta syntyneet jännitteet ja dilemmat ovat avain sen kehitykseen”.

Kuinka luotettavia ja yleistettävissä olevia tämän tutkimuksen tulokset sitten ovat? Mitä tulee ensimmäiseen, niin uskon että tutkimuksen monimetodinen lähestymistapa on lisännyt tutkimustulosten ja päätelmien uskottavuutta. On syytä nimittäin huomioida, että eri tutkimusaineistot ovat antaneet tutkimuskohteesta jossain määrin erilaisen yleisvaikutelman: kyselyn valossa tilanne organisaatioissa ei näyttäydy läheskään niin huonona kuin mitä palautteen perusteella vaikuttaa. Toisaalta (teema)haastateltavat antavat ymmärtää, että ongelmia työpaikoilla on, mutta omassa tilanteessa ei ole juurikaan valittamista. Sen arvioiminen kuinka tasapainoinen tutkimus on tässä suhteessa, jää viime kädessä lukijan päätettäväksi. Valtion asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviltä henkilöiltä saamieni kommenttien perusteella on tutkimuksessa kuitenkin saatu vähintään kohtuullisella tavalla organisaatioiden todellisuus vangituksi.

Tulosten yleistettävyydestä voi todeta, että tutkimuskohteenahan oli (1) *Suomen* (2) *valtiorahallinnon* (3) *muutoksessa olevat* (4) *asian-
tuntijaorganisaatiot* eli mitä useampi näistä neljästä kriteeristä täyttyy, sitä enemmän on perusteita yleistää. Toisaalta uskon, että esimerkiksi sosiaalisen vaihdon vastavuoroisuus tuottaa luottamusta riippumatta siitä, missä sosiaalista vaihtoa tapahtuu. Mielestäni tutkimustulokset voi hyvin yleistää sellaisenaan koskemaan valtiorahallinnon asiantuntijaorganisaatiota. Vastaavasti esimerkiksi yritysorganisaatioiden osalta niitä voi hyvin käyttää hypoteeseina empiirisissä tutkimuksissa.

Jatkotutkimuksen aiheita tulee mieleen useita. Eräs tärkeä aihe, johon toivottavasti tulevaisuudessa tartutaan empiirisestikin, on Tuomo Alasoinin peräänkuuluttama uusi psykologinen sopimus, jossa keskeistä olisi työnantajan ja työntekijän yhteinen sitoutuminen työpaikan säilyttämistä mutta myös vaihtamista helpottavan osaamisen

jatkuvaan kehittämiseen. Konkreettisesti voisi tutkia mitä palkansaajat ja ammattiliitot tästä ajattelevat, ja toisaalta työnantajapuoli, joka tällä hetkellä korostaa enemmän kuin koskaan organisaatiositoutumisen merkitystä – ainakin puheiden tasolla. Tämän tutkimuksen empiriasta vielä suuremmin nousevina jatkotutkimusaiheina mainittakoon kolme. Ensinnäkin kiinnostava auki jäänyt kysymys liittyy yleistyneen ja kasvot saaneen luottamuksen väliseen suhteeseen. Pitkittäistutkimuksella voisi selvittää säilyykö yleistyneen luottamuksen taso stabiilina läpi aikuiselämän työelämäkokemuksista riippumatta, kuten psykologinen teoria implisiittisesti olettaa, vai muuttuuko se, kuten putnamilaisen sosiaalisen pääoman teorian voi tulkita olettavan. Toinen askarruttamaan jäänyt kysymys koskee löydettyä erittäin vahvaa työn imun ja yhteisöllisyyden välistä yhteyttä. Myös tässä syy-seuraus -suhteen selvittäminen olisi kiinnostavaa, sillä onhan työn imu määritelmällisesti yksilöllinen muuttuja yhteisöllisyyden suuntautuessa ryhmään. Yleisesti ottaenkin luottamuksen (ja yhteisöllisyyden) kehittymisen tutkimisessa olisi hedelmällistä hyödyntää pitkittäistutkimuksellista lähestymistapaa oli sitten menetelmänä survey, verkostoanalyysi, etnografia tai haastattelututkimus. Kolmas lisätutkimusta vaativa kysymys koskee eri aggregaattien merkitystä asenteiden ja tunteusten selittäjänä. Huolellisesti suunnitellun tutkimusasetelman ja vastauskadoltaan alhaisen aineiston avulla, voisi tutkia esimerkiksi sitä, missä määrin työhyvinvoinnin vaihtelu selittyy toisaalta lähityöyhteisön ja koko organisaation epäviralliseen verkostorakenteeseen asemoitumisen kautta ja toisaalta tiettyyn (virallisesti määriteltyyn) lähityöyhteisöön ja organisaatioon kuulumisella. Oleellista olisi, että tarkasteluissa pystyttäisiin *samanaikaisesti* huomioimaan eri ryhmäjäsenyyksien vaikutus.

Kirjan alkusitaatissa esitettiin erään toimitusjohtajan pessimistinen näkemys tiimityön mahdollisuuksista. Toimitusjohtajan mukaan tiimityö ei toimi, koska ihmiset eivät pohjimmiltaan ole niin solidaarisia toisilleen kuin mitä toimiva tiimityö edellyttäisi. Tiimityön toimimattomuus ei kuitenkaan ole niinkään kiinni ihmisluonnon raadollisuudesta kuin luottamusta ja yhteisöllisyyttä tukevien rakenteiden puutteesta. Tutkimuksessa osoitettiin, että tiimityössä vaadittava

luottamus ja yhteisöllisyys työyhteisön jäsenten välillä on mahdollista saavuttaa muun muassa selkeän työn organisoinnin ja oikeudenmukaiseksi koetun sosiaalisen vaihdon kautta.

Eräs tutkimuksessa havaittu tiimityön toimimattomuuteen liittyvä ongelma liittyy lähiesimiesten aseman epämääräistymiseen. Näyttää siltä, että organisaatiouudistusten myötä esimiehet ovat tällä hetkellä usein epätietoisia heihin kohdistetuista odotuksista, jotka saattavat olla hyvinkin ristiriitaisia. Organisaation johto saattaa esimerkiksi tarjota lähiesimiehille koulutusta, jossa konsultti tuomitsee ”edestäpäin” johtamisen ja ylistää samalla johtamistyyliä, jonka keskiössä on alaisten luovuuden vapauttaminen karsimalla ohjeistusta ja valvontaa. Samanaikaisesti organisaation johto kuitenkin itse vaatii esimiehiltä tiukkaa budjettikuria ja seuraa tarkasti yksiköiden tulostavoitteiden toteutumista – tavoitteiden, joiden määrittely on tosiasiallisesti aiempaa keskitetympää. Kuvatunlainen tilanne saattaa synnyttää kyynisyyttä esimiehissä ja johtaa lopulta ”antaa mennä” -johtamiseen, joka tutkimuksen mukaan heikentää työyhteisön sosiaalista pääomaa, jota – kuten on jo moneen kertaan todettu – toimiva tiimityö edellyttää. Päätelmäni lähiesimiesten puun ja kuoren välissä olemisesta tukee myös Tarvaisen, Kinnusen, Feldtin, Maunun ja Mäkikankaan (2005) tutkimus, joka osoittaa, että rooliepäselvyyksien ja ihmissuhdeongelmien aiheuttama kuormitus on voimakkaampaa alimman ja keskitason johtajilla kuin ylimmän tason johtajilla.

Valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatioiden kohdalla tiimiorganisaatioon siirtymistä näyttäisi vaikeuttavan myös se, että tiimimäinen, tehtäväjoustoihin ja monitaitoisuuteen perustuva työskentelytapa, vähentää professioiden autonomiaa, joka on perinteisesti ollut oleellinen osa julkisen sektorin asiantuntijoiden psykologista sopimusta. Profioiden autonomian kaventaminen toisin sanoen koetaan psykologisen sopimuksen rikkomisena, jolloin se oletettavasti vähentää asiantuntijoiden sitoutumista työnantajan tavoitteisiin.

Lopuksi on hyvin oleellista tiedostaa, että lähityöyhteisön tasolle jäävä ryhmäkoheesio ei takaa toimivaa *tiimiorganisaatiota*. Jos luottamus organisaation ylimpään johtoon ja työpaikan ja oman toimintakyvyn säilymiseen on koetuksella, lähityöyhteisöt (yksiköt,

tiimit jne.) luultavasti toimivat enemmän osaoptimoinnin periaatteen mukaisesti ja toisaalta niiden koheesion ensisijaisena funktiona saattaa olla ylimmän johdon ajamien muutosten kollektiivinen – kenties joskus myös kategorinen – vastustaminen. Jotta tiimiorganisaatio voisi toimia ylimmän johdon toivomalla tavalla, edellyttää se sitä, että työyhteisön sosiaalinen pääoma suuntautuu organisaation tavoitteisiin. Tällöin voidaan puhua myös organisaation sosiaalisesta pääomasta.

Lähdekirjallisuus

- Adams, J. Stacy (1965) Inequity in Social Exchange. Teoksessa Leonard Berkowitz (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, 267–299.
- Adler, Paul S. (2001) Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science* 12 (2), 215–234.
- Adler, Paul S. & Kwon, Seok-Woo (2002) Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27 (1), 17–40.
- Ahonen, Pertti (1988) Valtioteoriat ja julkisyhteisöjen johtaminen. Valtionhallinnon kehittämiskeskuksen julkaisuja. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Alasoini, Tuomo (1999) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma uutena työpoliittisena strategiana. Teoksessa Tuomo Alasoini & Petteri Halme (toim.) *Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta*. Työministeriö: Raportteja 7. Edita, Helsinki, 1–14.
- Alasoini, Tuomo (2002) Tampereen sosiologipäivien esitelmäpaperi 16.3.2002.
- Alasoini, Tuomo (2006) Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005: Työolobarometrin aineistoon perustuva analyysi. Tykes-raportteja, Helsinki.
- Alastalo, Marja (2005) Metodisuhdanteiden mahti: Lomaketutkimus suomalaisessa sosiologiassa 1947–2000. Vastapaino, Tampere.
- Alasuutari, Pertti (1994) Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Allardt, Erik & Littunen, Yrjö (1979) *Sociologia*. WSOY, Porvoo.
- Atkinson, Paul & Housley, William (2003) *Interactionism: An Essay in Sociological Amnesia*. Sage, Lontoo.
- Alvesson, Mats (2002) *Understanding Organizational Culture*. Sage, Lontoo.
- Alvesson, Mats & Thompson, Paul (2004) Post-bureaucracy? Teoksessa Stephen Ackroyd, Rose Batt, Pam Tolbert & Paul Thompson (toim.) *A Handbook of Work and Organisation*. Oxford University Press, Oxford, 485–507.

- Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka (2002) Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Työministeriö, Helsinki.
- Antonovsky, Aaron (1987) *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Anttiroiko, Ari-Veikko & Aro, Jari & Karvonen, Erkki (2000) Tietoyhteiskunnan oppihistorialliset lähtökohdat. Teoksessa Matti Vuorensyrjä & Reijo Savolainen (toim.) *Tieto ja tietoyhteiskunta*. Gaudeamus, Helsinki, 21–41.
- Aristoteles (2005) *Nikomakhoksen etiikka*. Suomentanut ja selitykset laatinut Simo Knuutila. Gaudeamus, Helsinki.
- Atkinson, John (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMS Report No 89, Brighton.
- Axelrod, Robert (1984) *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, New York.
- Bachrach, Peter & Baratz, Morton (1970) *Power and Poverty: Theory and Practice*. Oxford University Press, Oxford.
- Baier, Annette (1986) Trust and Antitrust. *Ethics* 96 (2), 231–260.
- Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia & Verbeke, Willem (2004) Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management* 43 (1), 83–104.
- Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia, Hakanen, Jari J. & Xanthopoulos, Despoina (2007) Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology* 99 (2), 274–284.
- Barker, James R. (1993) Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly* 38 (3), 408–437.
- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37 (3), 369–399.
- Bass, Bernard M. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press, New York.
- Bauman, Zygmunt (1996) From Pilgrim to Tourist – or a Short History of Identity. In Stuart Hall & Paul du Gay (eds.) *Questions of Cultural Identity*. Sage, Lontoo, 18–36.

- Bauman, Zygmunt (2001) *Community: Seeking Safety in an Insecure World*. Polity, Cambridge.
- Beck, Ulrich (1996) *Politiikan uudelleen keksiminen: Kohti refleksiivisen modernisaation teoriaa*. Teoksessa Ulrich Beck, Anthony Giddens & Scott Lash: *Nykyajan jäljillä*. Suomentanut Leevi Lehto. Vastapaino, Tampere, 11–82. Englanninkielinen alkuteos 1994.
- Bell, Daniel (1973) *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. Basic Books, New York.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: Tiedonsosiologinen tutkielma*. Suomentanut Vesa Raiskila. Gaudeamus, Helsinki. Englanninkielinen alkuteos 1966.
- Bijlsma-Frankema, Katinka M. & van de Bunt, Gerhard G. (2002) In Search of Parsimony: A Multiple Triangulation Approach to Antecedents of Trust in Managers. *Research Methods Forum* 7.
- Bijlsma-Frankema, Katinka & Costa, Ana Cristina (2005) Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology* 20 (3), 259–282.
- Bion, Wlfred R. (1961) *Experiences in groups and other papers*. Basic Books, New York.
- Blau, Peter M. (1955) *The Dynamics of Bureaucracy*. University of Chicago Press, Chicago.
- Blau, Peter M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, New York.
- Blom, Raimo (1970) *Luottamus oikeuslaitokseen*. *Acta Universitatis Tamperensis, sarja A, Vol. 34*. Tampere.
- Blom, Raimo, Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (2001) *Tietotyö ja työelämän muutos: Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Gaudeamus, Helsinki.
- Blom, Raimo, Ketola, Tanja & Mamia, Tero (2006) *Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa*. Teoksessa Tero Mamia & Harri Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johdattajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö, Helsinki, 179–243.

- Blomqvist, Kirsimarja (1997) *The Many Faces of Trust*. *Scandinavian Journal of Management* 13 (3), 271–286.
- Borg, Sami, Ketola, Kimmo, Kääriäinen, Kimmo, Niemelä, Kati & Suhonen, Pertti (2007) *Uskonto, arvot ja instituutiot: Suomalaiset World Values -tutkimuksissa 1981–2005*. *Yhteiskuntatieteellisen tietoaarkiston julkaisuja* 4, Tampere.
- Bourdieu, Pierre (1984) *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Engl. Richard Nice. Routledge & Kegan Paul, Lontoo. Ranskankielinen alkuteos 1979.
- Bourdieu, Pierre (1986) *The forms of capital*. Teoksessa John G. Richardson (toim.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press, New York, 241–258.
- Bourdieu, Pierre (1998) *Järjen käytännöllisyys: Toiminnan teorian lähtökohtia*. Suomentanut Mika Siimes. Vastapaino, Tampere. Ranskankielinen alkuteos 1994.
- Braverman, Harry (1974) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press, New York.
- Bryman, Alan (1992) *Quantitative and Qualitative Research: Further Reflections on their integration*. Teoksessa Julia Brannen (toim.) *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. Avebury, Aldershot, 57–80.
- Bryman, Alan (1996) *Leadership in Organizations*. Teoksessa Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (toim.) *Handbook of Organization Studies*. Sage, Lontoo, 276–292.
- Bryman, Alan, Gillingwater, David & McGuinness, Iain (1996) *Leadership and Organizational Transformation*. *International Journal of Public Administration* 19 (6), 849–872.
- Burawoy, Michael (1979) *Manufacturing Consent*. Chicago University Press, Chicago.
- Burns Tom (1961) *Micropolitics: Mechanisms of Organizational Change*. *Administrative Science Quarterly* 6 (3), 257–281.
- Burns, James M. (1978) *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Burt, Ronald S. (1992) *Structural holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

- Cangemi, Joseph P., Rice, J. & Kowalski, Casimir J. (1989) The development, decline and renewal of trust in an organization: some observations. *Psychology: A Journal of Human Behavior* 27, 46–53.
- Casey, Catherine (1995) *Work, Self and Society: After industrialism*. Routledge, Lontoo
- Castells, Manuel (1996) *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume 1: *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishers, Oxford.
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka (2001) *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. Suomentanut Jukka Kemppinen. Sitra ja WSOY, Helsinki. Englanninkielinen alkuteos 2002.
- Cicourel, Aaron V. (1973) *Cognitive sociology*. Penguin Books, Harmondsworth.
- Clegg, Stewart R. (1987) The Power of Language, the Language of Power. *Organization Studies* 8 (1), 60–70.
- Coleman, James S. (1987) Norms as Social Capital. Teoksessa Gerard Radnitzky & Peter Bernholtz (toim.) *Economic Imperialism*. Paragon, New York, 133–55.
- Coleman, James S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, 95–120.
- Coleman, James S. (1990) *Foundations of Social Theory*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Colquitt, Jason A. (2001) On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 386–400.
- Colquitt, Jason A., Greenberg, Jerald & Zapata-Phelan, Cindy P. (2005) What is Organizational Justice? A Historical Overview. Teoksessa Jerald Greenberg & Jason A. Colquitt (toim.) *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (N.J.), 3–56.
- Cook, John & Wall, Toby (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology* 53, 39–52.
- Cook, Karen S. (1987) (toim.) *Social Exchange Theory*. Sage, Newbury Park.

- Costa, Ana Cristina (2003) Understanding the nature and antecedents of trust within work teams. Teoksessa Bart Nooteboom & Frédérique Six (toim.) *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar, Cheltenham, 105–124.
- Creed, Douglas W.E. & Miles, Raymond E. (1996) Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Teoksessa Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler (toim.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage, Thousand Oaks, 16–38.
- Crow, Graham (2002) *Social solidarities: theories, identities and social change*. Open University Press, Buckingham.
- Cummings L.L. & Bromiley, Phillip (1996) The Organizational Trust Inventory (OTI): Develop and Validation. Teoksessa Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler (toim.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage, Thousand Oaks, 302–330.
- Dahl, Robert (1961) *Who Governs? Power and Democracy in an American City*. Yale University Press, New Haven (Conn.).
- Delhey, Jan & Newton, Kenneth (2005) Predicting Cross-National Levels of Social Trust: Global Pattern or Nordic Exceptionalism. *European Sociological Review* 21 (4), 311–327.
- Den Hartog, Deanne (2003) Trusting others in organizations: leaders, management and co-workers. Teoksessa Bart Nooteboom & Frédérique Six (toim.) *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar, Cheltenham, 125–146.
- Dingwall, Robert & Strangleman, Tim (2004) Organizational Cultures in the Public Service. Teoksessa Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn, Jr. & Christopher Pollitt (toim.) *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press, Oxford, 468–490.
- Du Gay, Paul (2000) *In Praise of Bureaucracy: Weber, Organization, Ethics*. Sage, London.
- Drucker, Peter F. (1969) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Changing Society*. Heinemann, Lontoo.

- Durkheim, Émile (1990) *Sosiaalisesta työnjaosta*. Suomentanut Sep-po Randell. Gaudeamus, Helsinki. Ranskankielinen alkuteos 1893.
- Dulsrud, Arne & Grønhaug, Kjell (2007) Is Friendship Consistent with Competitive Market Exchange? A Microsociological Analysis of the Fish Export–Import Business. *Acta Sociologica* 50 (1), 7–19.
- Dyson, Kenneth (1980) *The State Tradition in Western Europe: A Study of an Idea and Institution*. Martin Robertson, Oxford.
- Edwards, Paul, Collinson, Margaret & Rees, Chris (1998) The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies. *Organization Studies* 19 (3), 449–475.
- Eisenberger, Robert & Huntington, Robin (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* 71 (3), 500–507.
- Elster, Jon (1989) Social Norms and Economic Theory. *Journal of Economic Perspectives* 3 (4), 99–117.
- Eräsaari, Leena (2002) *Julkinen tila ja valtion yhtiöittäminen*. Gaudeamus, Helsinki.
- Eskola, Antti (1982) *Vuorovaikutus, muutos, merkitys: Sosiaalipsykologian perusteiden kriittinen tarkastelu*. Tammi, Helsinki.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Etzioni, Amitai (1961) *A Comparative analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. 5. painos (1967). The Free Press, New York.
- Festinger, Leon (1954) *A Theory of Social Comparison Processes*. *Human Relations* 7 (2), 117–140.
- Festinger, Leon (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, Stanford (Calif.).
- Fiedler, Fred E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
- Filander, Karin (2000) *Kehittämistyö murroksessa: Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*. *Acta Universitatis Tamperensis* 777, Tampere.

- Fine, Ben (2001) *Social Capital versus Social Theory: Political economy and social science at the turn of millenium*. Routledge, Lontoo.
- Fiske, Susan T. & Taylor, Shelley E. (1984) *Social Cognition*. Addison-Wesley, Reading (Mass.).
- Flap, Henk & Völker, Beate (2001) Goal specific social capital and job satisfaction: Effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social Networks* 23, 297–320.
- Florida, Richard (2005) Luovan luokan esiinmarssi: Miten se muuttaa työssäkäyntiä, vapaa-aikaa, yhteiskuntaa ja arkielämää. Suomentaneet Jarmo Nousiainen, Maria Mikkonen ja Seppo Raudaskoski. Talentum, Helsinki. Englanninkielinen alkuteos 2002.
- Flynn, Francis J. (2005) Identity Orientations and Forms of Social Exchange in Organizations. *Academy of Management Review* 30 (4), 737–750.
- Folger, Robert & Kovonsky, Mary A. (1989) Effects of Procedural and Distributive Justice to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal* 32 (1), 115–130.
- Forsman, Maria (2005) *Development of Research Networks: The Case of Social Capital*. Åbo Akademi University Press, Turku.
- Foucault, Michel (1980) *Power/Knowledge*. Pantheon, New York.
- Fox, Alain (1974) *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. Faber & Faber, New York.
- Friedman, Andrew L. (1977) *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. MacMillan, Lontoo.
- Fukuyama, Francis (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Hamish Hamilton, Lontoo.
- Gambetta, Diego (1988) Can We Trust Trust? Teoksessa Gambetta Diego (toim.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Basil Blackwell, New York, 213–237.
- Giddens, Anthony (1979) *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Macmillan, Lontoo.
- Giddens, Anthony (1996) Riski, luottamus, refleksiivisyys (kommentteja). Teoksessa Ulrich Beck, Anthony Giddens & Scott Lash: *Nykyajan jäljillä*. Suomentanut Leevi Lehto. Vastapaino, Tampere, 249–267. Englanninkielinen alkuteos 1994.

- Goffman, Erving (1967) *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. Pantheon, New York.
- Goffman, Erving (1974) *Frame Analysis: An Essay on Organization of Experience*. Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Gould-Williams, Julian & Davies, Fiona (2005) Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review* 7 (1), 1–24.
- Gouldner, Alvin W. (1960) The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 25, 161–178.
- Granovetter, Mark (1970) Changing Jobs: Channels of Mobility Information in a Suburban Community. *Julkaisematon väitöskirja*, Harvardin yliopisto.
- Granovetter, Mark (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (6), 1360–1380.
- Granovetter, Mark (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 94, Supplement, S95–S120.
- Greenberg, Jerald & Colquitt, Jason A. (2005) Preface. *Teoksessa Jerald Greenberg & Jason A. Colquitt (toim.) Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (N.J.).
- Guest, Robert H. (1962) *Organizational Change: The Effect of Successful Leadership*. Tavistock Publications, Lontoo.
- Hakanen, Jari (2004) *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hanifan, Lyda J. (1916) The Rural school community center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67, 130–138.
- Hardy, Cynthia & Clegg, Stewart R. (1996) Some Dare Call It Power. *Teoksessa Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (toim.) Handbook of Organization Studies*. Sage, Lontoo, 622–641.
- Harrinvirta, Markku (2000) Strategies of Public Sector Reform in the OECD Countries: A Comparison. *Suomen tiedeseura, Commentations Scientiarium Socialium* 57, Finnish Society of Sciences and Letters, Helsinki.

- Hautaniemi, Ari (2007) Sosiaalisen pääoman rakentumisesta tiimityöorganisaatioissa. Julkaisematon kandidaatin tutkielma. Tampereen yliopisto: sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, Tampere.
- Helkama, Klaus (2005) Huippuosajat ja kilpailukyky: HupS vastaan PIP. *Yhteiskuntapolitiikka* 70 (1), 77–81.
- Henkilöstökomitean mietintö (1990) Henkilöstöpolitiikan uudistaminen. Komiteamietintö 1990:34. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Heritage, John (1996) Harold Garfinkel ja etnometodologia. Useita suomentajia. Gaudeamus, Helsinki. Englanninkielinen alkuteos 1984.
- Heuru, Kauko (2001) Kuntalaki käytännössä. Edita, Helsinki.
- Hjerppe, Reino (1997) Sosiaalinen pääoma tutkimuksen arvoinen käsite. *Hyvinvointikatsaus* 1997 (1), 26–29.
- Hjerppe, Riitta & Vartia, Pentti (2002) Talouden kasvu ja rakennemuutos 1860–2000. Teoksessa Heikki A. Loikkanen, Jukka Pekkarinen & Pentti Vartia (toim.) *Kansantaloutemme – rakenteet ja muutos*. *Taloustieto*, Helsinki, 9–54.
- Hochschild, Arlie Russell (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley.
- Hochschild, Arlie Russell (1997) *The Time bind: When work becomes home and home becomes work*. Metropolitan, New York.
- Hodson, Randy (1997) *Group Relations at Work: Solidarity, Conflict, and Relations with Management*. *Work and Occupations* 24 (4), 426–452.
- Hodson, Randy (2001) *Dignity at Work*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hogg, Michael A. & Abrams, Dominic (1988) *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. Routledge, Lontoo.
- Homans, George C. (1950) *The Human Group*. Harcourt, Brace and Company, New York.
- Homans, George C. (1958) Social Behavior as Exchange. *The American Journal of Sociology*, 63 (6), 597–606.

- Hood, Christopher (1996) Exploring Variations in Public Management Reform of the 1980s. Teoksessa Hans A. G. M. Bekke, James L. Perry & Theo A. J. Toonen (toim.) Civil Service Systems in Comparative Perspective. Indiana University Press, Bloomington & Indianapolis, 268–287.
- Hyypä, Markku T. (2002) Elinvoimaa yhteisöstä: Sosiaalinen pääoma ja terveys. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Hänninen, Vilma (1999) Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Acta Universitatis Tamperensis 696. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Ignatius, Emmi & Kokkonen, Marja (2005) Viisi suurta persoonallisuuden piirrettä luottamuksen ja itsetunnon selittäjänä. Psykologia (2), 133–144.
- Ilmonen, Kaj (1999) Työelämä ja tunteet. Teoksessa Sari Näre (toim.) Tunteiden sosiologiaa 2: Historiaa ja säätelyä. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki, 299–324.
- Ilmonen, Kaj (2000) Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Kaj Ilmonen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi, Jyväskylä, 9–38.
- Ingraham, Patricia W. (1996) The Reform Agenda for National Civil Service Systems: External Stress and Internal Strains. Teoksessa Hans A. G. M. Bekke, James L. Perry & Theo A. J. Toonen (toim.) Civil Service Systems in Comparative Perspective, Indiana University Press, Bloomington & Indianapolis, 247–267.
- Jackall, Robert (1988) Moral Mazes: The World of Corporate Managers. Oxford University Press, New York.
- Jacobs, Jane (1961) The Life and Death of Great American Cities. Random House, New York.
- Jacobs, Robert C. & Cambell, Donald T. (1961) The perpetuation of an arbitrary tradition through several generations of a laboratory microculture. Journal of Abnormal & Social Psychology 62 (3), 649–658.
- James, Thomas & Tang, Tina (1996) Downsizing and the impact on survivors. Employee Relations Today 23 (2), 33–41.
- Janis, Irving L. (1982) Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. A revised and enlarged edition of *Victims of*

- Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (1972). Second edition. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Johanson, Jan-Erik, Mattila, Mikko & Uusikylä, Petri (1995) Johdatus verkostoanalyysiin. Kulutta-jatutkimuskeskus, Helsinki.
- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993) Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere.
- Jokivuori, Pertti (2002) Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestykseen: Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, Jyväskylä.
- Julkunen, Raija (1987) Työprosessi ja pitkät aallot: Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Vastapaino, Tampere.
- Julkunen, Raija, Kaskisaari, Marja, Rikala, Sanna & Virkki, Tuija (2006) Valta ja haavoittuvuus työelämän luottamusrakenteessa. Teoksessa Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa & Arja Ropo (toim.) Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 277. Työministeriö, Helsinki, 95–116.
- Juuti, Pauli (1989) Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja n:o 18. Otava, Helsinki.
- Järvensivu, Anu (2006a) Koulutus työpaikalla: legitimointia vai luovaa toimintaa? Työpoliittinen tutkimus 295. Työministeriö, Helsinki.
- Järvensivu, Anu (2006b) Oppiminen työnä ja työpaikka pelinä. Tampere University Press, Tampere.
- Kajanoja, Jouko (1998) Sosiaalinen pääoma. Yhteiskuntapolitiikka 63 (1), 36–49.
- Kajanoja, Jouko & Simpura, Jussi (1998) (toim.) Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.
- Kalimo, Raija (1987) Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa Kari Lindström & Raija Kalimo (toim.) Työpsykologia: Terveys ja työelämän laatu. Työterveyslaitos, Helsinki, 50–72.
- Kamenka, Eugene (1989) Bureaucracy: New Perspectives on the Past. Basil Blackwell, Oxford.
- Kangas, Olli (1994) Rationaalisen valinnan teoriat. Teoksessa Risto Heiskala (toim.) Sosiologisen teorian nykysuuntauksia. Gaudeamus, Tampere, 63–87.

- Kasvio, Antti (1997) Digitaalinen kumous, työn murros ja tietoyhteiskunta. Teoksessa Kari Stachon (toim.) Näkökulmia tietoyhteiskuntaan. Gaudeamus, Helsinki, 89–108.
- Kattelus, Ritva, Tammeaid, Marika & Jokinen, Tom (2002) (toim.) Urapas omasta urastaan kiinnostuneille. Primacarrera, Helsinki.
- Kerkelä, Heikki (2004) Yhteiskunnallisten muutosten käsitteellistämisestä. Sosiologia 41 (2), 81–93.
- Kevätsalo, Kimmo (1999) Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Vastapaino, Tampere.
- Kiianmaa, Antero (1996) Moderni totemismi: Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa. Kehityksen Avaimet KY, Jyväskylä.
- Kiljunen, Pentti & Pehkonen, Juhani (2002) Valtion työnantajakuva 2002. Julkaisematon raportti. Suomen Gallup.
- Kirkpatrick, Ian & Lucio, Miguel Martinez (1995) (toim.) The politics of quality in the public sector: The management of change. Routledge, Lontoo.
- Kivinen, Osmo & Piironen, Tero (2007) Yhteiskuntametafysiikasta sosiaalisen elämän tutkimukseen – luonnos evolutionaarisen-pragmatisetiksi toimijan näkökulmaksi. Sosiologia 44 (2), 95–108.
- Koivumäki, Jaakko (2003) Tietoyhteiskuntakehitys ja työvoiman kysynnän uudet lähtökohdat: Tutkimus Keski-Uudenmaan koneenrakennusklusterista ja sen tulevaisuuden näkymistä. Uudenmaan TE-keskuksen julkaisuja 7, Helsinki.
- Koivumäki, Jaakko (2005) Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla: Lähenivätkö julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset? Hallinnon Tutkimus 24 (3), 14–31.
- Koivumäki, Jaakko, Kankaanpää, Arto, Melin, Harri & Blom, Raimo (2006) Luottamus työorganisaatioissa: Empiirinen tarkastelu. Teoksessa Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa & Arja Ropo (toim.) Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 277. Työministeriö, Helsinki, 72–94.
- Kortteinen, Matti (1992) Kunnian kenttä: Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hanki ja jää, Hämeenlinna.

- Kumlin, Staffan & Rothstein, Bo (2005) Making and Breaking Social Capital: The Impact of Welfare-State Institutions. *Comparative Political Studies* 38 (4), 339-365.
- Kunda, Gideon (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*. Temple University Press, Philadelphia (Penn.).
- Lane, Jan-Erik, Arvidson, Sven & Magnusson, Tage (1988) *Byråkrati och förvaltning*. Studentlitteratur, Lund.
- Lane, Christel & Bachmann, Reinhard (1998) (toim.) *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press, New York.
- Lane, Christel (1998) Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. Teoksessa Christel Lane & Reinhard Bachmann (toim.) *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press, New York, 1–30.
- Leana, Carrie R. & van Buren, Harry J. III (1999) Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review* 24 (3), 538–555.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2004) *Uhkia ja mahdollisuuksia: Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003*. Tilastokeskus. Edita Prima, Helsinki.
- Leskinen, Ritva (1987) Työpaikan ihmissuhteet. Teoksessa Kari Lindström & Raija Kalimo (toim.) *Työpsykologia: Terveys ja työelämän laatu*. Työterveyslaitos, Helsinki, 115–126.
- Lewicki, Roy J., Wiethoff, Carolyn & Tomlinson, Edward C. (2005) What is the Role of Trust in Organizational Justice. Teoksessa Jerald Greenberg & Jason A. Colquitt (toim.) *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (N.J.), 247–270.
- Lewin, Kurt (1951) *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Harper & Brothers, New York.
- Lewin, Kurt, Lippit, Ronald & White, Ralph K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* 10, 271–301.

- Lewis, David J. & Weigert, Andrew (1985) Trust as Social Reality. *Social Forces* 63 (4), 967–985.
- Likert, Rensis (1961) *New patterns of management*. McGraw-Hill, New York.
- Lillbacka, Ralf (2006) Measuring Social Capital: Assessing Construct Stability of Various Operationalizations of Social Capital in a Finnish Sample. *Acta Sociologica* 49 (2), 201–220.
- Lindenberg, Siegwart (2003) Governance seen from a framing point of view: the employment relationship and relational signalling. Teoksessa Bart Nooteboom & Frédérique Six (toim.) *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar, Cheltenham, 37–57.
- Lott, Albert J. & Lott, Bernice E. (1965) Group cohesiveness as interpersonal attraction: a review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin* 64, 259–309.
- Luhmann, Niklas (1988) Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. Teoksessa Gambetta Diego (toim.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Basil Blackwell, New York, 94–107.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi (2000) Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. *Gaudeamus*, Helsinki.
- Luoma-aho, Vilma (2005) Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations. *Jyväskylä Studies in Humanities* 42. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuuseriaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostavasta sekä niiden määrittämisestä valtion keskushallinnon reformeista*. Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka (2006) *Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita Publishing, Helsinki.

- Mamia, Tero & Melin, Harri (2006) (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö, Helsinki.
- Mamia, Tero & Koivumäki, Jaakko (2006) Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa Tero Mamia & Harri Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö, Helsinki, 99–178.
- Mann, Michael (1986) *The Sources of Social Power, Vol 1: A History of from the Beginning to A.D. 1760*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Marx, Karl (1974) *Pääoma: kansantaloustieteen arvostelua*. Edistys, Moskova.
- Mattila, Pekka (2006) Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa: Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, Helsinki.
- Mauss, Marcel (1999) *Lahja: Vaihdannan muodot ja periaatteet arkaaisissa yhteiskunnissa*. Suomentanut Jouko Nurmiainen ja Jyrki Hakapää. Tutkijaliitto, Helsinki. Ranskankielinen alkuteos 1925.
- May, Christopher (2002) *The Information Society: a sceptical view*. Polity, Cambridge.
- Mayo, Elton (1945) *The Social Problems of an Industrial Civilization. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. The Andover Press, Andover (Mass.)*.
- McAllister, Daniel J. (1995) Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal* 38 (1), 24–59.
- McGregor, Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York.
- McMillan, David W. (1996) Sense of Community. *Journal of Community Psychology* 24 (4), 315–325.
- Metsämuuronen, Jari (2002) Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä: Regressioanalyysi. *Metodologia – sarja 7B. International Methelp*, Helsinki.
- Meyer, John P. & Natalie J. Allen (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage, Lontoo.

- Misztal, Barbara A. (1995) *Trust in Modern Societies*. Polity Press, Cambridge.
- Mone, Mark (1997) How we got along after the downsizing: Post-downsizing trust as a double edged sword. *Public Administration Quarterly* 21 (3), 309–335.
- Moorman, Robert H. (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology* 76 (6), 845–855.
- Morgan, Gareth (1997) *Images of Organization*. New Edition of the International Best-Seller. Sage, Lontoo.
- Morris, J.H. & Steers, R.M. (1980) Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 17, 50–7.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu (2005) *Haasteena luottamus: työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Edita Publishing, Helsinki.
- Möllering, Guido (2005) The Trust/Control Duality: An Integrative Perspective on Positive Expectations of Others. *International Sociology* 20 (3), 283–305.
- Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), 242–266.
- Niemelä, Jukka (2006) *Tiimityö johdon näkökulmasta*. Teoksessa Tero Mamia & Harri Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö, Helsinki, 81–96.
- Nonaka, Ikujiro & Nishiguchi, Toshihiro (2001) (toim.) *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Oxford University Press, Oxford.
- Nooteboom, Bart (2002) *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Nooteboom, Bart (2003) *The Trust Process*. Teoksessa Bart Nooteboom & Frédérique Six *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar, Cheltenham, 16-36.

- Nooteboom, Bart & Six, Frédérique (2003) Introduction. Teoksessa Bart Nooteboom & Frédérique Six (toim.) *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar, Cheltenham, 1–15.
- Nummenmaa, Lauri (2004) *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Tammi, Helsinki.
- OECD (2000) *Government of the Future*. OECD Publications, Pariisi.
- Oinas, Tomi, Jokivuori, Pertti & Ilmonen, Kaj (2005) *Työaikapankki – haavetta ja todellisuutta. Työpoliittinen tutkimus 284*. Työministeriö, Helsinki.
- Palukka, Hannele (2003) *Johtotähdet: Lennonjohtajien ammatti-identiteetin rakentuminen ryhmähaastatteluissa*. Tampere University Press, Tampere.
- Parsons, Talcott (1951) *The Social System*. Routledge & Kegan Paul, Lontoo.
- Pennington, Donald C. (2005) *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Suomentanut Marja Ahokas. Gaudeamus, Helsinki. Englanninkielinen alkuteos 2002.
- Peräkylä, Anssi (1990) *Kuoleman monet kasvot: Identiteetin tuottaminen kuolevan potilaan hoidossa*. Vastapaino, Tampere.
- Peutere, Laura (2006) *Työolot, työyhteisön sosiaalinen pääoma ja psyykinen oireilu*. Julkaisematon pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto: sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, Tampere.
- Pfeffer, Jeffrey (1981) *Power in organizations*. Pitman Publishing, Boston.
- Pihlström, Sami (1997) *Tutkiiko tiede todellisuutta? Realismi ja pragmatismi nykyisessä tieteenfilosofiassa*. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja: No 1, Helsinki.
- Piore, Michael & Sabel, Charles (1984) *The Second Industrial Divide*. Basic Books, New York.
- Pirttilä, Ilkka (2006) *Jaetusta tietämyksestä ja yhteistoiminnasta akateemisessa organisaatiossa*. Teoksessa Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa & Arja Ropo (toim.) *Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 277*. Työministeriö, Helsinki, 117–133.

- Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert (2000) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press, Oxford.
- Portes, Alejandro (1998) Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology* 24, 1–24.
- Powell, Walter W. (1996) Trust-Based Forms of Governance. Teoksessa Rod M. Kramer & Tom R. Tyler (toim.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage, Thousand Oaks, 51–67.
- Pulkkinen, Lea (2002) Mukavaa yhdessä: Sosiaalinen alkupääoma ja lapsen sosiaalinen kehitys. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Putnam, Robert D., Leonardi, Robert & Nanetti, Raffaella Y. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, New Jersey.
- Putnam, Robert D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, New York.
- Pyysiäinen, Ilkka (2005) Yhteisö ja agenttius Durkheimin uskontoteoriassa. *Sosiologia* 42 (4), 298–308.
- Pyöriä, Pasi, Melin, Harri & Blom, Raimo (2005) *Knowledge Workers in the Information Society*. Tampere University Press, Tampere.
- Pyöriä, Pasi (2006) *Understanding Work in the Age of Information: Finland in Focus*. Acta Universitatis Tamperensis 1143. Tampere University Press, Tampere.
- Pyöriä, Pasi (2008) Tietotyö ja etätyö. Teoksessa Tero Mamia & Harri Melin (toim.) *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Turun yliopiston sosiologian laitos: Sosiologian tutkimuksia A 30, Turku.
- Raunio, Kyösti (1999) Positivismi ja ihmistiede: Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Gaudeamus, Helsinki.
- Raven, Bertram H. (1993) The Bases of Social Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues* 49 (4), 227–251.
- Reed, Mike (1995) Managing quality and organizational politics: TQM as a govern-mental technology. Teoksessa Ian Kirkpatrick & Miguel Martinez Lucio (toim.) *The politics of quality in the public sector: The management of change*. Routledge, Lontoo, 44–64.

- Reed, Michael (1996) Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain. Teoksessa Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (toim.) Handbook of Organization Studies. Sage, Lontoo, 31–56.
- Reich, Robert B. (1995) Rajaton maailma: Yritysten ja kansallisvaltioiden uudet pelisäännöt. Suomentanut Sami Kangasharju. SITRAn julkaisusarja, julkaisu nro 147, Helsinki. Englanninkielinen alkuteos 1991.
- Riccucci, Norma M (2001) The "Old" Public Management Versus the "New" Public Management: Where Does Public Administration Fit In? Public Administration Review 61 (2), 172–175.
- Robinson, Sandra L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. Administrative Science Quarterly 41 (4), 574–599.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, William J. (1939/1949) Management and the Worker [Harold A. Wrightin avustuksella]. Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Ropo, Arja (1989) Leadership and organizational change. Acta Universitatis Tamperensis, ser A vol 280, Tampere.
- Ruuskanen, Petri (2003) Verkostotalous ja luottamus. SoPhi, Jyväskylä.
- Rytkölä, Olavi (1948) Valtion vakinaisten virkamiesten palkkaus- ja eläkeoikeus. SLY, A-sarja, n:o 32, Vammala.
- Räsänen, Keijo (2000) Kehittyvä liiketoiminta: Haaste tulevaisuuden osaajille. Weilin+Göös, Helsinki
- Saaristo, Kimmo & Jokinen, Kimmo (2004) Sosiologia. WSOY, Helsinki.
- Sabel, Charles (1982) Work and Politics: the division of labor in industry. Cambridge University Press, Cambridge.
- Sabel, Charles (1997) Constitutional Orders: Trust Building and Response to Change. Teoksessa J. Rogers Hollingsworth & Robert Boyer (toim.) Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions. Cambridge University Press, Cambridge, 154–188.
- Sanaksenaho, Sanna (2006) Eriarvoisuus ja luottamus 2000-luvun taitteen Suomessa: Bourdieulainen näkökulma. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Sciences. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

- Santalainen, Timo & Huttunen, Pekka (1993) Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. *Ekonomia-sarja*. Valtionhallinnon kehittämiskeskus & Weilin+Göös, Helsinki.
- Schaufeli, Wilmar B., Salanova, Marisa, González-Romá, Vicente & Bakker, Arnold B. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71–92.
- Schein, Edgar H. (1969) Organisaatiopsykologia. Suomentanut Pirkko Talvio. Gummerus, Jyväskylä. Englanninkielinen alkuteos 1965.
- Schein, Edgar H. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentanut Ritva Liljamo & Asko Miettinen. *Ekonomia-sarja*. Weilin+Göös, Helsinki. Englanninkielinen alkuteos 1985.
- Schienstock, Gerd (1999) Transformation and Learning: A New Perspective on National Innovation Systems. Teoksessa Gerd Schienstock & Osmo Kuusi (toim.) *Transformation Towards a Learning Economy: The Challenge for the Finnish Innovation System*. Sitra, Helsinki, 9–52.
- Schrijvers, Joep P.M. (2003) Valtapelit työelämässä: Vehkeilyn ja juonittelun taito. Rastor-yhtiöt, Helsinki.
- Seligman, Adam (2000) Luottamus ja yleinen vaihto. Teoksessa Kaj Ilmonen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. SoPhi, Jyväskylä, 39–54.
- Sennett, Richard (1998) *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. W.W. Norton & Company, New York.
- Sennett, Richard (2007) Uuden kapitalismin kulttuuri. Suomentanut Kaisa Koskinen. Vastapaino, Tampere. Englanninkielinen alkuteos 2006.
- Sheppard, Blair H. & Tuchinsky, Marla (1996) Micro OB and the Network Organization. Teoksessa Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler (toim.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage, Thousand Oaks, 140–165.
- Sherif, Muzafer & Carolyn W. Sherif (1969) *Social Psychology*. Harper & Row, New York.

- Siisiäinen, Martti (1988) Järjestöllinen pääoma: Käsite ja merkitys yhdistytutkimuksessa. *Hallinnon Tutkimus* 7 (3), 154–169.
- Siltala, Juha (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia: Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Otava, Helsinki.
- Sinervo, Timo, Elovainio, Marko, Pekkarinen, Laura & Heponiemi, Tarja (2005) Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa Pertti Jokivuori (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Minerva Kustannus, Jyväskylä, 133–146.
- Sitkin, Sim B. (1995) On the Positive Effect of Legalization on Trust. *Research on Negotiation in Organisations* 5, 185–217.
- Spender, J-C. (1996) Making knowledge the basis of a dynamic theory of a firm. *Strategic Management Journal* 17 (S2), 45–62.
- Starbuck, William (1992) Learning by Knowledge-intensive Firms. *Journal of Management Studies* 29 (6), 713–740.
- State Employer's Office (1998) *Public Personnel Policy in Europe: A Comparative Analysis of Seven European Countries*, Toimittanut M. Manzoor Alam. Edita, Helsinki.
- Sweeney, Paul D., & McFarlin, Dean B. (1993) Workers' evaluations of the "ends" and "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 (1), 23–40.
- Sädevirta, Jukka (2004) Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. *Tykes-raportteja* 35, Helsinki.
- Tabachnick, Barbara G. & Fidell Linda S. (2001) *Using Multivariate Statistics*. Allyn and Bacon, Boston.
- Tajfel, Henri (1981) *Human groups and social categories*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Tannenbaum, Arnold S. (1966) *Social Psychology of the Work Organization*. Wadsworth, Belmont (Calif.).
- Tarvainen, Tiina, Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru, Mauno, Saija & Mäkikangas, Anne (2005) Kuormitus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja ihminen* 19 (4), 440–456.

- Tashakkori, Abbas & Teddlie, Charles (1998) *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Applied Social Research Methods Series, Vol. 46. Sage, Lontoo.
- Temmes, Markku (1991) *Julkinen johtaminen*. Valtionhallinnon kehittämiskeskus ja VapK-kustannus, Helsinki.
- Temmes, Markku (1998) *Finland and New Public Management*. *International Review of Administrative Sciences* 64, 441–456.
- Temmes, Markku, Kiviniemi, Markku & Peltonen, Pauliina (2001) *Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti*. Valtiovarainministeriö, Tutkimukset ja selvitykset 4/2001, Helsinki.
- Tindale, Scott R., Meisenhelder, Helen M., Dykema-Engblade, Amanda A. & Hogg, Michael A. (2004) *Shared Cognition in Small Groups*. Teoksessa Michael A. Hogg & Scott Tindale (toim.) *Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Blackwell, Oxford, 1–30.
- Tsai, Wenpin & Ghoshal, Sumantra (1998) *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464–476.
- Tönnies, Ferdinand (1922) *Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie*. Curtius, Berliini.
- Töttö, Pertti (2000) *Pirullisen positivismin paluu: Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Vastapaino, Tampere.
- Työterveyslaitos (2006) *Työ ja terveys -haastattelututkimus 2006: Taulukkoraportti*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Uhmavaara, Heikki, Niemelä, Jukka, Melin, Harri, Mamia, Tero, Malo, Anita, Koivumäki, Jaakko & Blom, Raimo (2005) *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277*. Työministeriö, Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (1993a) *Maailman paras julkinen sektori? Julkisen hallinnon kansainvälinen vertailuprojekti*. Painatuskeskus, Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (1993b) *Rahat ja henki: Julkisen sektorin henkilöstöhallinnon viimeaikojen kehittämispäihteet kansainvälisessä vertailussa. Julkisen hallinnon kansainvälinen vertailuprojekti, osaraportti*. Valtiovarainministeriön julkaisuja, Helsinki.

- Valtiovarainministeriö (2004) Tietoja valtion henkilöstöstä 1970–2003. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 5/2004. Edita, Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (2006) Tietoja valtion henkilöstöstä 2005. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 5/2006, Helsinki.
- Van de Bunt, Gerhard G., Wittek, Rafael P.M. & de Klepper, Maurits C. (2005) The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks: The Case of a German Paper Factory: An Empirical Test of Six Trust Mechanisms. *International Sociology* 20 (3), 339–369.
- Vartola, Juha (2004) Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen yliopisto: johtamistieteiden laitos, Tampere.
- Vedung, Evert (2003) Arviointialto ja sen liikkeellepanevat voimat. *Stakes, FinSoc, Työpapereita* 2/2003, Helsinki.
- Väänänen-Tomppo, Irmeli (2006) Valtion työhyvinvointikehityksessä monensuuntaisia tendenssejä. *Hyvä Työympäristö: valtionhallinnon työympäristölehti* 4 / 2006.
- Weber, Max (1978) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Toim. Guenther Roth & Claus Wittich. Useita englanniksi kääntäjiä. University of California Press, Berkeley. Saksankielinen alkuteos 1922.
- Weber, Max (1980) Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. Suomen-tanut Tapani Hietaniemi. WSOY, Juva. Saksankielinen alkuteos 1904-05.
- Webster, Frank (2002) *Theories of Information Society*. Routledge, Lontoo.
- Webster, Frank, Blom, Raimo, Karvonen, Erkki, Melin, Harri, Nordenstreng Kaarle & Puoskari, Ensio (2004) *The Information Society Reader*. Routledge, Lontoo.
- Widegren, Örjan (1997) Social Solidarity and Social Exchange. *Sociology* 31 (4), 755–771.
- Wikström, Jaana (2002) Nuorten mielikuvat valtiosta: kvalitatiivinen tutkimus. Julkaisematon raportti. Gallup Observa.
- Wilkins, Alan L. & Dyer Jr., W. Gibb (1988) Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change. *Academy of Management Review* 13 (4), 522–533.

- Williams, Michele (2001) In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *Academy of Management Review* 26 (3), 377–396.
- Woolcock, Michael (1998) Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society* 27 (1), 151–208.
- Wiio, Osmo A. (1974) Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio. *Ekonomia-sarja* 9. Weilin+Göös, Helsinki.
- Wrong, Dennis (1961) The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. *American Sociological Review* 26 (2), 183–193.
- Yeatts, Dale E. & Hyten, Cloyd (1998) High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory and Practice. Thousand Oaks, Sage.
- Ylijoki, Oili-Helena (1998) Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisointi. Vastapaino, Tampere.
- Zucker, Lynne G. (1986) Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920. Teoksessa Barry M. Staw & L.L. Cummings (toim.) *Research in Organizational Behavior* (8), 53–111.

LIITE I: Kyselylomake ja vastausjakaumat

Tutkimus työn arjesta ja sosiaalisista suhteista valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatioissa

Tämä kysely on osa Suomen Akatemian rahoittamaa tutkimushanketta ”Sosiaalinen pääoma, verkostot ja organisatorinen muutos”. Tutkimuksessa jäljitetään tekijöitä, jotka synnyttävät luottamusta työyhteisöissä. Lisäksi siinä selvitetään, miten luottamus – tai sen puute – heijastuvat työn arkeen ja henkilöstön hyvinvointiin. Tavoitteena on paikantaa sellaisia työn organisoinnin malleja, joissa toiminnan tehokkuus ja työhyvinvointi yhdistyvät luontevalla tavalla.

Kysely kohdistetaan viiteen valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatioon. Kohdejoukon muodostavat kaikki ei-esimiesasemassa toimivat henkilöt näissä organisaatioissa (esimiesasemalla viitataan tässä yhteydessä viraston ylimpään johtoon ja yksikön-/ryhmänpäällikkyyteen). Tutkimuksessa liikutaan lähityöyhteisöjen tasolla, minkä takia olisi erittäin tärkeää, että kaikki osallistuisivat tutkimukseen. Huomatkaa, että kyselyssä lähityöyhteisöllä viitataan yksikköön/ryhmään, jossa työskentelette, ja lähiesimiehellä sen johtajaan.

Vastauksenne tullaan käsittelemään tilastollisesti, eikä tilastotaulukoista voida tunnistaa kenenkään yksityisiä vastauksia. Kootut tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisina. Myös tutkimukseen osallistuvat virastot ja laitokset pidetään julkaisuissa nimettöminä.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu (1) ympyröimällä vallitsevaa asiantilaa tai mielipidettänne vastaavan vaihtoehdon numero, tai (2) kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan. Pyydän Teitä kiinnittämään huomiota siihen, että usein esiintyvät moniportaiset vastausvaihtoehdot (esim. 1=täysin eri mieltä ... 5=täysin samaa mieltä) eivät ole samat kaikissa kysymyssarjoissa. Jos ette muista tarkasti jotain kysyttyä asiaa, merkitkää joka tapauksessa vastaukseksi oma arvioinne. Täyttäkää lomake omien kokemustenne ja mielipiteittenne mukaisesti – oikeita ja vääriä vastauksia ei ole! Pyrkikää vastaamaan kuhunkin kysymykseen parhaan kykynne mukaan, vaikka kysymys ei täysin omaan tilanteeseenne tai työhönne soveltuisikaan. Lomakkeen täyttämiseen menee arviolta noin 20 minuuttia.

Lämmin kiitos vaivannäöstänne!
Jaakko Koivumäki

Jaakko Koivumäki, tutkija
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos
30014 Tampereen yliopisto
Sähköposti: X
Puh. X

Valitkaa listasta yksikkö (lähityöyhteisö), jossa työskentelette _____

1. Mistä vuodesta asti olette työskennellyt yhtäjaksoisesti nykyisen työnantajanne (virasto tai laitos) palveluksessa? (N=438, min.=1964, max.=2006, ka=1993)

Alkaen vuodesta _____

2. Mistä vuodesta asti olette työskennellyt yhtäjaksoisesti nykyisessä työyhteisössänne? (N=437, min.=1967, max.=2006, ka=1997)

Alkaen vuodesta _____

3. Työskentelettekö: Rengastakaa oikea vaihtoehto kussakin kohdassa.

- a. vakituudessa (1) vai määräaikaisessa (2) työsuhteessa (N=440) 1 (82 %) 2 (18 %)
- b. virka- (1) vai työsopimussuhteessa (2) (N=440) 1 (54 %) 2 (46 %)
- c. koko- (1) vai osa-aikaisesti (2) (N=436) 1 (95 %) 2 (5 %)

4. Kuinka paljon kohtaatte työssänne sellaisia tehtäviä, jotka eivät hoidu pelkästään rutiinilla? (N=439)

1. vähän (7 %)
2. jonkin verran (32 %)
3. paljon (60 %)

5. Valvoo ko lähiesimiehenne: Rengastakaa sopivan vastausvaihtoehdon numero jokaisessa kohdassa.

	Käytän nössä ei lain- kaan	Ei juu- rikan	Kyllä, melko tar- kasti	Kyllä, erit- täin tar- kasti
a. työnne tuloksellisuutta? (N=440)	1 (9 %)	2 (37 %)	3 (49 %)	4 (5 %)
b. kuinka paljon aikaa käytätte kuhunkin tehtäväänne? (N=437)	1 (31 %)	2 (48 %)	3 (20 %)	4 (1 %)
c. työnne laatua? (N=439)	1 (11 %)	2 (38 %)	3 (43 %)	4 (8 %)

6. Miten usein Teillä on työssänne: Rengastakaa oikea vaihtoehto kussakin kohdassa.

	<u>ei koskaan</u>	<u>harvoin</u>	<u>joskus</u>	<u>usein</u>	<u>melkein aina</u>
a. kireä työtahti? (N=440)	1 (1 %)	2 (4 %)	3 (36 %)	4 (43 %)	5 (16 %)
b. työtä enemmän kuin ehtii tehdä? (N=438)	1 (1 %)	2 (10 %)	3 (34 %)	4 (33 %)	5 (22 %)

7. Kuinka paljon voitte vaikuttaa seuraaviin asioihin työssänne? Rengastakaa sopivan vaihtoehdon numero.

	En lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
a. siihen, mitä työtehtäviinne kuuluu? (N=440)	1 (8 %)	2 (48 %)	3 (36 %)	4 (9 %)
b. siihen, missä järjestyksessä teette työnne? (N=440)	1 (1 %)	2 (18 %)	3 (49 %)	4 (32 %)
c. työtahtiinne? (N=440)	1 (4 %)	2 (33 %)	3 (45 %)	4 (17 %)
d. työmenetelmiinne? (N=440)	1 (3 %)	2 (24 %)	3 (48 %)	4 (25 %)
e. työtehtävien jakoon? (N=438)	1 (10 %)	2 (48 %)	3 (33 %)	4 (9 %)
f. siihen, keiden kanssa työskentelette? (N=439)	1 (29 %)	2 (46 %)	3 (20 %)	4 (4 %)
g. laitteiden ja työvälineiden hankintaan? (N=440)	1 (16 %)	2 (53 %)	3 (28 %)	4 (5 %)

8. Liittykö työhönne seuraavia epävarmuustekijöitä? Rengastakaa oikea vaihtoehto jokaiselta riviltä.

	Ei	Kyllä
a. vastentahtoinen siirto toisiin tehtäviin? (N=440)	1 (82 %)	2 (18 %)
b. työttömäksi jäämisen uhka? (N=440)	1 (62 %)	2 (38 %)
c. työkyvyttömyyden uhka? (N=439)	1 (85 %)	2 (15 %)
d. työmäärän kasvaminen yli sietokyvyn? (N=439)	1 (53 %)	2 (47 %)
e. tietoteknisten laitteiden ja/tai järjestelmien hallinnan liiallinen vaikeutuminen? (N=440)	1 (78 %)	2 (22 %)
f. ennakoimattomat muutokset? (N=440)	1 (39 %)	2 (61 %)
g. työn asiasisältöjen muuttuminen liian vaativiksi? (N=440)	1 (74 %)	2 (26 %)

9. Miten tyytyväinen olette...? Rengastakaa sopivan vaihtoehdon numero.

	Erittäin tyytymätön	Tyytymätön	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
a. palkkauksenne perusteiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen? (N=440)	1 (13 %)	2 (26 %)	3 (39 %)	4 (21 %)	5 (1 %)
b. palkkauksenne suhteessa työhönne asettamaan vaativuuteen? (N=440)	1 (19 %)	2 (33 %)	3 (28 %)	4 (19 %)	5 (2 %)
c. palkkauksenne muuntumiseen työsuorituksenne muutoksen myötä? (N=440)	1 (21 %)	2 (28 %)	3 (33 %)	4 (16 %)	5 (2 %)
d. palkkauksenne oikeudenmukaisuuteen? (N=440)	1 (21 %)	2 (29 %)	3 (30 %)	4 (19 %)	5 (2 %)

10. Kuinka hyvin seuraavat väitteet pitävät paikkansa kohdallanne? Rengastakaa sopivan vastausvaihtoehdon numero jokaisessa kohdassa.

	Ei lainkaan pidä paikkaansa	Ei juurikaan pidä paikkaansa	Pitää jokseenkin paikkaansa	Pitää täysin paikkaansa
a. Voin käyttää työaikajoustoja riittävästi omien tarpeideni mukaan. (N=440)	1 (3 %)	2 (8 %)	3 (54 %)	4 (36 %)
b. Voin pitää kaikki ansaitsemani loma- ja vapaa-päivät. (N=439)	1 (3 %)	2 (8 %)	3 (30 %)	4 (60 %)
c. Joudun tekemään ylitöitä enemmän kuin haluaisin. (N=440)	1 (38 %)	2 (39 %)	3 (16 %)	4 (7 %)

11. Kuinka selkeästi oma tehtäväalueenne on määritelty työyhteisössänne? (N=437)

1. erittäin epämääräisesti (3 %)
2. melko epämääräisesti (23 %)
3. melko selkeästi (61 %)
4. erittäin selkeästi (13 %)

12. Kuinka hyvin muut työyhteisönne jäsenet tietävät, mitä kaikkea päivittäisiin työtehtäviinne kuuluu? (N=440)

1. erittäin huonosti (8 %)
2. melko huonosti (30 %)
3. ei hyvin eikä huonosti (26 %)
4. melko hyvin (34 %)
5. erittäin hyvin (3 %)

13. Miten katsotte seuraavien asioiden muuttuneen tällä työpaikalla omalta kannaltanne viimeisen 5 vuoden aikana (tai työssäoloaikanne, jos olette ollut vähemmän aikaa töissä tässä työpaikassa)?

	Vähentynyt paljon	Vähentynyt jonkin verran	Pysynyt ennallaan	Lisääntynyt jonkin verran	Lisääntynyt paljon
a. työtehtävien monipuolisuus? (N=439)	1 (3 %)	2 (6 %)	3 (28 %)	4 (43 %)	5 (20 %)
b. työn mielekkäisyys? (N=439)	1 (8 %)	2 (13 %)	3 (44 %)	4 (30 %)	5 (5 %)
c. työn rasittavuus? (N=439)	1 (1 %)	2 (5 %)	3 (44 %)	4 (37 %)	5 (13 %)
d. työn itsenäisyys? (N=439)	1 (1 %)	2 (8 %)	3 (49 %)	4 (32 %)	5 (9 %)
e. palkkaus suhteessa muihin työyhteisön jäseniin? (N=436)	1 (6 %)	2 (20 %)	3 (61 %)	4 (13 %)	5 (0,2 %)

14. Nykyisin puhutaan paljon organisaatorajat ylittävästä verkostoitumisesta. Kuinka usein Te olette työasioihinne liittyen yhteydessä sellaisiin oman ammattikuntanne tai toimialanne edustajiin, jotka eivät ole oman työnantajavirastonne palveluksessa? (N=440)

1. en lainkaan (5 %)
2. satunnaisesti (29 %)
3. kuukausittain (17 %)
4. viikoittain (25 %)
5. päivittäin tai lähes päivittäin (20 %)
6. useamman kerran päivässä (5 %)

15. Entä saatteko työasioihinne liittyvää apua sukulaisiltanne, ystävil্টänne (esim. vanhoilta työ- tai opiskelukavereilta) tai vastaavilta "epävirallisilta" tahoilta? (N=440)

1. en lainkaan (45 %)
2. satunnaisesti (41 %)
3. kuukausittain (7 %)
4. viikoittain (6 %)
5. päivittäin tai lähes päivittäin (2 %)
6. useamman kerran päivässä (0,2 %)

16. Kuinka todennäköisenä pidätte sitä, että saisitte halutessanne puolen vuoden sisällä osaamistanne vastaavia töitä jonkin toisen organisaation palveluksesta? (N=440)

1. erittäin epätodennäköisenä (21 %)
2. melko epätodennäköisenä (32 %)
3. melko todennäköisenä (34 %)
4. erittäin todennäköisenä (13 %)

17. Mitä mieltä olette seuraavista lähiesimiestänne koskevista väitteistä? Rengastakaa lähinnä omaa näkemystänne vastaava vaihtoehto kussakin kohdassa.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a. Esimieheni ei kritisoi minua perusteettomasti. (N=439)	1 (5 %)	2 (8 %)	3 (14 %)	4 (27 %)	5 (47 %)
b. Esimieheni ei ole aidosti kiinnostunut mielipiteistäni ja näkemyksistäni. (N=439)	1 (27 %)	2 (39 %)	3 (15 %)	4 (16 %)	5 (4 %)
c. Esimieheni ymmärtää, että kotihuolet saattavat vaikuttaa työhön. (N=439)	1 (3 %)	2 (7 %)	3 (26 %)	4 (40 %)	5 (24 %)
d. Esimieheni pitää minut hyvin ajan tasalla asioista, jotka vaikuttavat työhöni. (N=438)	1 (7 %)	2 (21 %)	3 (23 %)	4 (39 %)	5 (10 %)
e. Esimieheni tarkastelee työpaikan asioita täysin eri näkökulmasta kuin minä. (N=439)	1 (15 %)	2 (34 %)	3 (26 %)	4 (19 %)	5 (7 %)

f. Esimieheni muistaa aina kiittää kun siihen on 1 (9 %) 2 (16 %) 3 (33 %) 4 (33 %) 5 (11 %) aihetta. (N=439)

g. Esimieheni välittää hyvinvoinnistani. (N=440) 1 (6 %) 2 (11 %) 3 (25 %) 4 (43 %) 5 (15 %)

h. Esimieheni on innostava. (N=439) 1 (11 %) 2 (16 %) 3 (29 %) 4 (33 %) 5 (11 %)

18. Kuinka paljon luotatte lähiesimiehenne ammattitaitoon henkilöjohtamisessa. Kertokaa mielipiteenne asteikolla nolasta kymmeneen, jossa nolla tarkoittaa sitä, että ette luota hänen ammattitaitoonsa lainkaan ja 10 sitä, että luotatte siihen täydellisesti. Ympyröikää lähinnä omaa näkemystänne vastaava numero. (N=440, min.=0, max.=10, ka=6,2)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(Ei lainkaan luottamusta) (Täydellinen luottamus)

19. Kuinka paljon luotatte lähiesimiehenne ammattitaitoon asijahtamisessa. Kertokaa mielipiteenne asteikolla nolasta kymmeneen, jossa nolla tarkoittaa sitä, että ette luota hänen ammattitaitoonsa lainkaan ja 10 sitä, että luotatte siihen täydellisesti. Ympyröikää lähinnä omaa näkemystänne vastaava numero. (N=440, min.=0, max.=10, ka=7,2)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(Ei lainkaan luottamusta) (Täydellinen luottamus)

20. Entä kuinka paljon luotatte lähiesimiehenne hyväntahtoisuuteen. Kertokaa mielipiteenne asteikolla nolasta kymmeneen, jossa nolla tarkoittaa sitä, että ette luota hänen hyväntahtoisuuteensa lainkaan, ja 10 sitä, että luotatte siihen täydellisesti. Ympyröikää lähinnä omaa näkemystänne vastaava numero. (N=440, min.=0, max.=10, ka=7,1)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(Ei lainkaan luottamusta) (Täydellinen luottamus)

21. Entä mitä mieltä olette seuraavista lähityöyhteisöänne koskevista väitteistä? Rengastakaa lähinnä omaa näkemystänne vastaava vaihtoehto kussakin kohdassa.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a. Jos joutuisin työssäni vaikeuksiin, niin työkaverini yrittäisivät auttaa minua parhaansa mukaan. (N=439)	1 (1 %)	2 (8 %)	3 (17 %)	4 (53 %)	5 (21 %)

b. Minulla on täysi luottamus työkavereideni ammattitaitoon. (N=439)	1 (1 %)	2 (7 %)	3 (17 %)	4 (54 %)	5 (22 %)
c. Valitettavan iso osa työkavereistani käyttää hyväkseen toisten ongelmia parantaakseen omaa asemaansa. (N=438)	1 (27 %)	2 (41 %)	3 (22 %)	4 (8 %)	5 (3 %)
d. Suurin osa työkavereistani on sanojensa mittaisia. (N=439)	1 (0,2 %)	2 (6 %)	3 (14 %)	4 (58 %)	5 (22 %)
e. Voin luottaa siihen, etteivät työkaverini vaikeuta työtäni tekemällä itse huolimattonta työtä. (N=438)	1 (2 %)	2 (9 %)	3 (16 %)	4 (49 %)	5 (24 %)
f. Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin työyhteisön jäseniin. (N=438)	1 (4 %)	2 (19 %)	3 (35 %)	4 (32 %)	5 (10 %)
g. Työskentelen mieluummin yksin kuin ryhmässä. (N=438)	1 (12 %)	2 (31 %)	3 (27 %)	4 (23 %)	5 (6 %)
h. Suurin osa työkavereistani tekee työnsä (esim. osuutensa projektissa) niin kuin on sovittu. (N=439)	1 (1 %)	2 (3 %)	3 (13 %)	4 (64 %)	5 (20 %)
i. Pidän todella paljon työkavereistani. (N=439)	1 (1 %)	2 (5 %)	3 (34 %)	4 (47 %)	5 (13 %)

22. Oletteko joutunut työssänne henkisen väkivallan, kiusaamisen, syrjinnän tai sukupuolisen häirinnän kohteeksi? Rengastakaa oikea vaihtoehto kussakin kohdassa.

	1. en koskaan	2. harvemmin kuin vuosittain	3. vuosittain	4. kuukausittain	5. viikoittain tai useammin
a. esimiehen toimesta (N=438)	1 (77 %)	2 (15 %)	3 (3 %)	4 (3 %)	5 (2 %)
b. työkavereiden toimesta (N=439)	1 (68 %)	2 (24 %)	3 (5 %)	4 (2 %)	5 (1 %)

23. Mitä mieltä olette seuraavista osaamista ja tiedonjakamista koskevista väitteistä? Rengastakaa lähinnä omaa näkemystänne vastaava vaihtoehto kussakin kohdassa.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a. Tietotaito on viime kädessä yksilön, eikä työnantajan tai työyhteisön omaisuutta. (N=439)	1 (8 %)	2 (26 %)	3 (26 %)	4 (31 %)	5 (10 %)

b. Kaikkia (työn tekemistä helpottavia) omia niksejä ei ole viisasta paljastaa muille. (N=439)	1 (38 %)	2 (43 %)	3 (10 %)	4 (8 %)	5 (2 %)
c. On täysin luonnollista, että tietoa jaetaan avoimemmin niille, joiden kanssa ”kemat toimivat” kuin niille, joiden kanssa välit ovat etäisemmät. (N=439)	1 (12 %)	2 (23 %)	3 (20 %)	4 (38 %)	5 (8 %)
d. Tiedon jakaminen on jokaisen työntekijän velvollisuus. (N=439)	1 (1 %)	2 (1 %)	3 (6 %)	4 (40 %)	5 (51 %)

24. Muistelkaa millaisessa tilanteessa viimeksi kuulitte työntekonne kannalta hyödyllistä tietoa joltakin työkaveriltanne? Kuvailkaa muutamalla lauseella kyseistä tilannetta (esim. mitä teitte, missä ja milloin, millainen oli ilmapiiri).

25. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä, jotka liittyvät suhtautumiseenne työpaikkaan? Rengastakaa lähinnä omaa näkemystänne vastaava vaihtoehto kussakin kohdassa.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a. Olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti. (N=437)	1 (10 %)	2 (19 %)	3 (28 %)	4 (28 %)	5 (15 %)
b. Työskentelisin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin nykyisessä. (N=439)	1 (16 %)	2 (29 %)	3 (31 %)	4 (18 %)	5 (7 %)

c. En tunne erityistä kiintymystä työpaikaani kohtaan. (N=439)	1 (14 %)	2 (36 %)	3 (22 %)	4 (21 %)	5 (8 %)
d. Kuuluminen tähän organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon. (N=439)	1 (9 %)	2 (23 %)	3 (27 %)	4 (31 %)	5 (11 %)

26. Haluaisitteko vaihtaa työpaikkaa? (N=440)

1. en (66 %)
2. kyllä (34 %)

27. Miten usein koette työssänne väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta? Jos Teillä ei ole koskaan ollut kysyttyä kokemusta, valitkaa '0' ja jos Teillä on ollut väittämän mukaisia kokemuksia, valitkaa se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa, kuinka usein olette kokenut kuvattulla tavalla.

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin
a. Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus. (N=437)	0 (1 %)	1 (8 %)	2 (8 %)	3 (14 %)	4 (18 %)	5 (25 %)	6 (27 %)
b. Olen innostunut työstäni. (N=439)	0 (0,2 %)	1 (4 %)	2 (9 %)	3 (16 %)	4 (17 %)	5 (31 %)	6 (23 %)
c. Työni inspiroi minua. (N=438)	0 (1 %)	1 (6 %)	2 (9 %)	3 (19 %)	4 (21 %)	5 (28 %)	6 (17 %)
d. Olen ylpeä työstäni. (N=438)	0 (1 %)	1 (8 %)	2 (9 %)	3 (15 %)	4 (22 %)	5 (21 %)	6 (24 %)
e. Minulle työni on haastavaa. (N=437)	0 (2 %)	1 (5 %)	2 (6 %)	3 (15 %)	4 (21 %)	5 (26 %)	6 (26 %)

28. Millaiset etenemismahdollisuudet Teillä on nykyisessä työpaikassanne? (N=439)

1. heikot (60 %)
2. jonkinlaiset (37 %)
3. hyvät (3 %)

29. Kuinka tärkeänä pidätte, että voitte edetä parempaan asemaan työpaikallanne? (N=437)

1. ei lainkaan tärkeänä (38 %)
2. melko tärkeänä (46 %)
3. erittäin tärkeänä (16 %)

**30. Kuinka usein Teitä on viime aikoina vaivannut...
Rengastakaa kustakin kohdasta lähinnä oikea vaihtoehto.**

	Ei lain- kaan	Kerran pari kuukau- udessa	Noin kerran viikossa	Pari kertaa viikossa	Päivit- tään tai lähes päivit- tään
a. päänsärky? (N=439)	1 (41 %)	2 (38 %)	3 (11 %)	4 (7 %)	5 (3 %)
b. haluttomuus ja tarmottomuus työhön läh- tiessänne? (N=439)	1 (26 %)	2 (43 %)	3 (14 %)	4 (11 %)	5 (7 %)
c. nukahtamisvaikeudet tai heräileminen öisin? (N=439)	1 (29 %)	2 (33 %)	3 (15 %)	4 (15 %)	5 (8 %)
d. masennus? (N=438)	1 (58 %)	2 (26 %)	3 (7 %)	4 (6 %)	5 (3 %)
e. närästys, happovaivat, vatsakivut? (N=439)	1 (60 %)	2 (24 %)	3 (9 %)	4 (5 %)	5 (3 %)
f. jännittyneisyys, hermostuneisuus tai ärtyi- syys? (N=438)	1 (22 %)	2 (44 %)	3 (17 %)	4 (12 %)	5 (5 %)
g. tunne siitä, että kaikki käy yli voimien? (N=438)	1 (44 %)	2 (36 %)	3 (9 %)	4 (6 %)	5 (4 %)

TAUSTAKYSYMYKSET

31. Voiko mielestänne ihmisiin luottaa, vai onko niin, että ihmisten suhteen ei voi olla liian varovainen. Kertokaa mielipiteenne asteikolla nolasta kymmeneen, jossa nolla tarkoittaa, ettei ihmisten kanssa voi olla liian varovainen ja 10 sitä, että useimpiin ihmisiin voi luottaa. Ympyröikää lähinnä omaa näkemystänne vastaava numero. (N=439, min.=0, max.=10, ka=7,3)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Ei voi
olla liian
varo-
vainen)

(Useimpiin
ihmisiin
voi luot-
taa)

32. Oletteko sitä mieltä, että useimmat ihmiset tilaisuuden tullen yrittäisivät käyttää teitä hyväkseen vai luuletteko, että ihmiset yrittäisivät olla reiluja? Ympyröikää lähinnä omaa näkemystänne vastaava numero. (N=436, min.=0, max.=10, ka=7,1)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Useimmat ihmiset yrittäisivät käyttää minua hyväkseen)

(Useimmat ihmiset yrittäisivät olla reiluja)

33. Katsotteko, että useimmiten ihmiset pyrkivät olemaan auttavaisia toisia kohtaan vai että enimmäkseen he ajattelevat vain omaa etuaan? Ympyröikää lähinnä omaa näkemystänne vastaava numero. (N=438, min.=0, max.=10, ka=6,6)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Ihmiset ajattelevat enimmäkseen itseään)

(Ihmiset yrittävät enimmäkseen olla auttavaisia)

34. Kumpaa sukupuolta olette? (N=438)

1. mies (41 %)
2. nainen (59 %)

35. Mikä on syntymävuotenne? (N=426, min.=1942, max.=1981, ka=1962)

19 _____

36. Mihin ammattiryhmään kuulutte? (N=418)

1. avustavat tehtävät (esim. sihteerin työ) (16 %)
2. ammattitehtävät (esim. tietojärjestelmien ylläpitotyö) (13 %)
3. asiantuntijatehtävät (67 %)
4. johtotehtävät (4 %)

37. Mikä on koulutustaustanne? Rengastakaa korkein suorittamanne koulutusaste. (N=437)

1. ei ammatillista tutkintoa (3 %)
2. ammatillinen tutkinto (26 %)
3. alempi korkeakoulututkinto (18 %)
4. ylempi korkeakoulututkinto (39 %)
5. tohtorin tai lisensiaatin tutkinto (15 %)

38. Oletteko ammattiliiton jäsen? (N=434)

1. en (14 %)
2. kyllä (86 %)

39. Kuinka suuri on keskimääräinen palkkanne kuukaudessa päätoimesta veroja vähentämättä (brutto)? (N=395, min.=1060 e, max.=6300 e, ka=2854 e, mediaani=2716 e)

noin _____ euroa / kuukausi

KIITOS!

LIITE 2: Liitetaulukot ja -kuviot

Liitetaulukko 1. Työstressin korrelaatit. Lineaarinen regressioanalyysi, askeltava mallinnus (N=440)¹.

	R ² _a	Beta	t
	26%		
Pelko työmäärän kasvamisesta yli sietokyvyn (k8d)		,22***	4,41
Pelko työn asiasisältöjen muuttumisesta liian vaativiksi (k8g)		,19***	4,02
On joutunut joskus työssään henkisen väkivallan, kiusaamisen, syrjinnän tai sukupuolisen häirinnän kohteeksi esimiehen toimesta (k22a)		,16**	3,43
Työtehtävien monipuolistuminen viime vuosina (k13a)		-,16**	-3,21
Kohtaa paljon tehtäviä, jotka eivät hoidu pelkällä rutiinilla (k4)		,14**	2,85
Pitää todennäköisenä, että saisi halutessaan puolen vuoden sisällä osaamistaan vastaavia töitä jonkin toisen organisaation palveluksesta (k16)		-,14**	-2,82
Esimies valvoo tehtäväkohtaista ajankäyttöä (k5b) ²		-,10*	-2,15
Lähityöyhteisön henkilöstömäärä		,10*	2,08
Tehtäväalue on määritelty selkeästi työyhteisössä (k11)		-,10*	-2,01
Horisontaalinen luottamus		-,08 ³	-1,71

p < ,05; ** p < ,01; *** p < ,001

Mallista pudotetut muuttajat: lähiesimiehen sukupuoli, k1, k2, k3a, k3c, k5a, k5c, k6a, k6b, patteri k7, k8a, k8b, k8e, k8f, patteri k9, patteri k10, k12, k13d, k13e, k14, k15, patteri k17 k22b, k28, k29, k34, k35 (ikä), k39, onko asiantuntija (dummy), vertikaalinen luottamus, yhteisöllisyys

¹ Muuttujaa *työn imu* ei otettu esitettyyn mallinnukseen mukaan; kun se otetaan, tuloksena on yhdeksän selittävän muuttujan malli, jonka selitysaste on 28 prosenttia ja jossa työn imu on selitysoimailtaan toiseksi vahvin selittäjä heti muuttujan k8d jälkeen. Regressiokerroin on ennakko-oletuksen mukaisesti negatiivinen.

² Ajankäyttöön kohdistuvan valvonnan stressiä vähentävä vaikutus ei ole täysin lineaarinen, sillä jos esimies valvoo tehtäväkohtaista ajankäyttöä tarkasti, näyttää se pikemminkin lisäävän stressiä. ”Melko tarkan” valvonnan erittäin myönteinen työhyvinvointivaikutus viitannee ainakin osin ns. työaikaohjaukseen – siihen, että esimies huolehtii että alaiset saavat riittävästi palautumisaikaa töiltään.

³ *Horisontaalinen luottamus* ”pääsi mukaan” jo kuuden muuttujan malliin; sen selitysaste kuitenkin laski tasaisesti, kun malliin lisättiin muuttajat k16 (7. malli), k4 (8. malli), lähityöyhteisön koko (9. malli) ja k11 (10. malli); lopullisessa mallissa – johon HL siis pääsi kuitenkin mukaan – regressiokerroin p-arvo on ,09 eli tilastollisesti lähes melkein merkitsevä.

Liitetaulukko 2. Organisaatiositoutumisen korrelaatiit. Lineaarinen regressioanalyysi, askeltava mallinnus (N=440).

	R ² _a	Beta	t
	48%		
Yhteisöllisyys		,31***	7,05
Työn imu (patteri k27, alfa=,92)		,19***	3,93
Ikä		,16**	2,69
Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään / distributiivinen oikeudenmukaisuus (patteri k9, alfa=,92)		,15**	3,45
Pitää todennäköisenä, että saisi halutessaan puolen vuoden sisällä osaamistaan vastaavia töitä jonkin toisen organisaation palveluksesta (k16)		-,14**	-2,99
Pitää etenemismahdollisuuksiaan työpaikalla hyvinä (k28)		,14**	3,15
Kokee työn muuttuneen rasittavammaksi viime vuosien aikana (k13c)		-,13**	-3,16
Työn mielekkyyden lisääntyminen viime vuosina (k13b)		,12**	2,62
Bruttokuukausitulot (k39)		-,12*	-2,44
Lähityöyhteisön henkilöstömäärä		,12*	2,89
Esimies valvoo tehtäväkohtaista ajankäyttöä (k5b)		,11*	2,81
Työvuodet nykyisessä virastossa		,10*	1,88
Organisaation ulkopuolinen sosiaalinen pääoma (k15)		-,08*	-2,13

p< ,05; ** p< ,01; *** p< ,001

Mallista pudotetut muuttujat: lähiesimiehen sukupuoli, k2, k3a, k3c, k4, k5a, k5c, k6a, k6b, patteri k7, k8a, k8b, k8c, k8d, k8e, k8f, k8g, patteri k10, k12, k13a, k13d, k13e, k14, k15, patteri k17 k22a, k22b, k29, k34, k35 (ikä), k39, lähityöyhteisön henkilöstömäärä, onko asian-
tuntija (dummy), yleistynyt luottamus, horisontaalinen luottamus, vertikaalinen luottamus

Liitetaulukko 3. Työn imun (work engagement) korrelaatit. Lineaarinen regressioanalyysi, askeltava mallinnus (N=440).

	R ² _a	Beta	t
	42%		
Yhteisöllisyys (k21f+k21fi, alfa=,77)		,27***	5,75
Organisaatiositoutuminen (patteri k25, alfa=,87)		,27***	5,33
Ikä		,16**	3,42
Pitää todennäköisenä, että saisi halutessaan puolen vuoden sisällä osaamistaan vastaavia töitä jonkin toisen organisaation palveluksesta (k16)		,14**	2,82
Tyytyväisyys työaikajärjestelyihin (k10, alfa=,69)		-,13**	-2,77
Verkostoituminen organisaation ulkopuolelle (k14)		,12**	2,63
Tehtäväalue on määritelty selkeästi työyhteisössä (k11)		,12**	2,72
Pelko, että työn asiasäällöt muuttuvat liian vaativiksi (k8g)		-,12**	-2,87
Työtehtävien monipuolistuminen viime vuosina (k13a)		,12**	2,48
Työn itsenäistyminen viime vuosina (k13d)		,12**	2,54
Työtä usein enemmän kuin ehtii tehdä (k6b)		,10**	2,18
Työvuodet nykyisessä työyhteisössä		-,10**	-2,21
Kohtaa paljon tehtäviä, jotka eivät hoidu pelkällä rutiinilla (k4)		,09 ^(p=,07)	1,83

p < ,05; ** p < ,01; *** p < ,001

Mallista pudotetut muuttujat: lähiesimiehen sukupuoli, k1, k3a, k3c, k5a, k5b, k5c, k6a, patteri k7, k8a, k8b, k8c, k8d, k8e, k8f, patteri k9, k12, k13e, k15, patteri k17, k22a, k22b, k28, k29, k34, k39, lähityöyhteisön henkilöstömäärä, onko asiantuntija (dummy), yleistynyt luottamus, horisontaalinen luottamus, vertikaalinen luottamus