




UNIVERSITY
OF TAMPERE

This document has been downloaded from
TamPub – The Institutional Repository of University of Tampere

 *Publisher's version*

The permanent address of the publication is
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201308201307>

Author(s):	Lavikka, Riitta
Title:	Sopeudu ja vaikuta : organisaatiokulttuuri, työn tietoisuminen ja sukupuoli työpaikoilla
Main work:	Sopeudu ja vaikuta : Työn tietoisuminen ja sukupuolen pysyvyys
Editor(s):	Lavikka, Riitta
Year:	2004
Pages:	301-307
ISBN:	951-44-6131-2
Publisher:	Tampere University Press
Discipline:	Social policy
Item Type:	Article in Compiled Work
Language:	fi
URN:	URN:NBN:fi:uta-201308201307

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

8 SOPEUDU JA VAIKUTA: ORGANISAATIOKULTTUURI, TYÖN TIETOISTUMINEN JA SUKUPUOLI TYÖPAIKOILLA

Riitta Lavikka

Tutkimuksemme on intensiivisen tutkimusprosessin ja keräämiemme runsaiden aineistojen analyysin avulla pyrkinyt löytämään vastauksia kysymyksiin, mitä suomalaisilla teollisuus- ja palvelutyöpaikoilla tapahtui 1990-luvun viimeisinä vuosina ja miten naisten ja miesten työnjako ja asemat työpaikoilla muuttuivat, vai muuttuivatko lainkaan. Tässä tutkimusraportissa olemme esittäneet näkemyksemme siitä, millaisia sosiaalisia, kulttuurisia ja teknisiä muutosprosesseja teollisuus- ja palveluyrityksissä oli menossa vuosina 1998–2000. Huolimatta siitä, että tutkimuksen kohteena oli rajallinen määrä yrityksiä; seitsemän teollisuus- ja neljä palveluyritystä, tutkimuksemme antaa mahdollisuuden analyyttisiin yleistyksiin. Tilastollisia yleistyksiä sen sijaan pystymme tekemään vain tutkimusaineistomme rajoissa.

Olemme tutkineet tietoyhteiskunnaksi kutsuttua yhteiskunnallista kehitysvaihetta rajattuna yhteensä 12 työyhteisön kehityskulkuihin. Näkökulmasta riippuen yhteiskunnan tämänhetkistä vaihetta voidaan kutsua myös jälkifordistikseksi tai jälkiteolliseksi yhteiskunnaksi, palveluyhteiskunnaksi, kulutusyhteiskunnaksi tai jälkimoderniksi yhteiskunnaksi. Työpaikoilla on menossa myös prosesseja, joiden ymmärtämisessä, tunnistamisessa ja kuvaamisessa olemme joutuneet toteamaan, että yhteiskunnallisen muutoksen ymmärtämiseen tarvitaan useita – ja myös uusia – käsitteellisiä työkaluja. Työpaikkojen monitahoisen ja -kerroksisen muutoksen analyysia ei voi enää ankkuroida vain yhteen teoriaperinteeseen. Tarvitaan kohteiden ristiin valottamista. Puhumme esimerkiksi sukupuolen tekemisestä, oppimisesta, yhteistyöstä ja *työn tietoisumisesta*. Näkökulmamme työn tietoisumiseen avautuu työpaikkojen käytännöistä. Ajatuksena on, että tiedosta ja osaamisesta eri muodoissaan on

tullut jälkiteollisen tuotannon ja talouden keskeinen tekijä ja että kaikilla työpaikoilla tiedon merkityksen kasvu läpäisee vaihtelevassa määrin kaikkia työtehtäviä.

Tieto- ja viestintäteknologian yleistyminen työpaikoilla kietoutuu havaintojemme mukaan työpaikoilla rakenteellisiin seikkoihin kuten markkinoiden kansainvälistymiseen ja niiden dynamiikan muutokseen tarjontalähtöisestä asiakaslähtöiseksi. Epävarmuus on lisääntynyt, ja siihen on vastattu kehittämällä muutosherkkyyttä, joka puolestaan edellyttää toiminnan joustavuutta. Asiakaspalvelun merkitys on kasvanut kaikkea menestyksestä yritystoimintaa läpäisevänä kilpailutekijänä. Teollisuudessa on kyse asiakkaiden liiketoimintaprosessin tuntemisesta, sen ongelmien ja kapeikkojen havaitsemisesta ja niihin vastaamisesta osuvalla tuote- ja palvelupaketilla. Palveluiden puolella on menossa asiakasryhmittäinen palveluiden kohdentaminen ja asiakkaiden vetäminen mukaan liiketoimintaprosessiin palvelemaan itseään. Sekä teollisuudessa että palveluissa toimintaa on muokattu joustavaksi tiimien ja muiden ryhmätyöhön perustuvien työorganisaatioiden avulla. Vastuita on jaettu lähemmäksi työn suoritusta, jossa ilmenevät ongelmat ja häiriöt on mahdollisimman pitkälle kohdennettu tiimien ratkaistaviksi.

Muutoksiin sopeutumisen ulottuvuus liittyy uusien taitojen ja tietojen omaksumiseen, mutta myös asenteisiin ja syvälle yksilön minuuteen ulottuviin muutoksiin. Työn vaatimusten ja käsitysten ammattitaidosta ja osaamisesta muuttuessa tarvitaan uudenlaisia työntekijä- ja toimihenkilöidentiteettejä. Muokkaamisen ulottuvuus puolestaan liittyy uusien työkäytäntöjen kehittämiseen, sosiaalisten ja kulttuuristen toiminta- ja ajattelutapojen luomiseen sekä tarkoituksenmukaisen työidentiteetin rakentamiseen. Ryhmätyö vaatii osallistujiltaan sosiaalisia taitoja sekä sellaista sosiaalista ja kulttuurista tilaa, jossa ryhmä voi rakentaa itsensä yhteisönä. Luottamus, yhteiset normit ja säännöt, joiden mukaan toimitaan, ovat tarpeen. Yhteistyö ei aina ole helppoa, ja kiireen ja paineen alla syntyy myös jännitteitä ja ristiriitoja, jotka täytyy pystyä ratkaisemaan, jotta yhdessä työskentely kävisi mahdolliseksi. Näistä prosesseista rakentuu toiminnan tyyli, jonka varassa yksilöt rakentavat mielekkyyden kokemuksen työstänsä ja elämästänsä.

Työn tietoistuminen kietoutuu yhteen organisaatioiden muutosten, kuten hierarkioiden madaltamisen ja niistä johtuvien vastuiden, uudelleenjaon kanssa. Se on osa yleistynyttä tiimityötä ja monitaitoisuuden

vaatimusta. Työn tietoisuminen liittyy myös sosiaalisten prosessien muutokseen työpaikoilla vuorovaikutusta ja yhteistyötä korostavaksi. Oppimisen vaatimus osana työtä korostuu yhtä hyvin yksilöillä, ryhmässä ja koko organisaation tasolla. Työelämän ja tuotantoprosessin nopeaa muutosta hallitaan yksilöiden, ryhmien ja organisaation eri tasojen jatkuvalla uuden oppimisella ja yhteistyöllä, mutta lisäksi tarvitaan myös syvällistä asiantuntemusta eri alueilta, sitoutumista tuloksien saavuttamiseen sekä oppimistulosten välittymistä koko organisaatiota hyödyttämään. Tuotannon ja työn uudet organisointitavat ja tieto- ja kommunikaatioteknologian hyväksikäyttö vaatii yritysten henkilöstöltä uusia asioita, joihin on sopeuduttava, mutta joita henkilöstö myös aktiivisesti voi muokata mieleisikseen.

Tieto- ja viestintäteknologiaa täytyy työssä osata käyttää eri tehtävien edellyttämällä tavalla. Yhtä tärkeää kuin tekniset mahdollisuudet on se erityinen teknologian käyttötapa, joka työyhteisössä kehittyä vuorovaikutuksessa eri kontaktipintoihin työpaikan sisäisessä ja ulkoisessa verkostossa. Yritysten globaalisti ja paikallisesti verkottunut toiminta edellyttää koko henkilöstöltä vaihtelevassa määrin yhteistyökumppaneiden tuntemusta ja hajautetun tuotantoprosessin aiheuttamien paineiden sietämistä. Tarvitaan vieraiden kielten hallintaa ja kansainvälisessä yhteistyössä tarpeellisia kulttuurisia taitoja. Asiakasohjautuvuuden toimintalogiikka korostaa yksilöllisen palvelun merkitystä palveluammateissa ja myös teollisuudessa. Se luo tarpeen olla asiantuntija asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä ja liikekumppanien liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Henkilöstöltä vaaditaan kykyä huomata tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvat lisäarvon tuottamisen erityiset asiakaskohtaiset vaatimukset.

Muodolliseen koulutukseen tai tehtäväkohtaiseen tekemiseen kiinnittyvän ammattitaidon käsitteellä tavoittaa huonosti uusia työn tietoisumisen leimaamien tehtävien vaatimuksia. Tämä näkyy myös työpaikkailmoittelussa. Työnantajat eivät nykyisin hae palvelukseensa enää hitsaria, konttoristia tai vaiheompelijaa, vaan haluavat laaja-alaisia osaajia, tiimiin sopeutujia sekä nopeaan uuden oppimiseen kykeneviä ”hyviä tyypejä”. Lähtökohtana on, että työntekijän persoonallisuus ja sopeutumiskyky ratkaisevat, tietotekniset perustaidot pitää hallita ja tietyt ammattien perustaidot pitää osata itsestään selvästi, mutta yksityiskohtaisemmat työprosessin erityispiirteisiin liittyvät tekniset taidot katsotaan voitavan oppia työpaikoilla työn ohessa. ”Hyvän tyyppin” kuuluu myös vaalia

hyvää työpaikkailmapiiriä, jotta yhteistyön maaperää ei vaaranneta. Se on oppimisen ja asioiden sujumisen tärkeä ehto organisaatiossa. Hyvien ihmissuhteiden ja hyvän työilmapiirin merkitys työssä jaksamiselle nousi korostuneesti esiin tuloksissamme.

Työn tietoisuminen on johtanut osaamisvaatimusten nopeaan kasvuun eri tehtävissä. Työprosessissa tarvitaan päätä, käsiä ja sydäntä. ”*Nyt ei tyydytä enää vain selkänahkaan, vaan käytetään koko ihminen*”, yksi johtaja tiivistä työelämän nykyiset vaatimukset. Sen seurauksena erityisesti aikaisemmat yksitoikkoiset työt ovat monipuolistuneet ja muuttuneet mielenkiintoisiksi. Vaatimusten rajattomalta tuntuvalla kasvulla on myös pimeä puolensa. Vähän osaamista vaativat ja tietotekniikan sovelluksilla helposti korvattavat rutiinityöt poistuvat työpaikoilta, ja niiden mukana moni on menettänyt työpaikkansa. Erityisesti uhattuna ovat ikääntyneet ja vähän koulutusta saaneet henkilöt, jotka väsyvät muutosten paineessa ja joiden kyky oppia uusia asioita arvioidaan rajalliseksi. Työn tietoisumisen ja joustamisen rajat ovat nousseet esiin. Tämä tutkimus vahvistaa monien muiden työelämän empiiristen tutkimusten (Blom ym. 2001; Lehto & Sutela 1998) tuloksen siitä, että kiire ja henkinen raskittuneisuus ovat työpaikoilla kasvussa. Joustaminen ja sitoutuva työnteko ei tuo turvallisuutta työntekijöille. Tässä tutkimuksessa esiin nousee, että uhkan kokeminen on yleistä työpaikoilla kaikissa henkilöstöryhmissä. Eniten pelätään työpaikan menettämistä ja toiseksi eniten siirtoa toisiin tehtäviin vastoin omaa toivetta. On koettu, että konsernin tai yhtiön hallituksessa tapahtuvalla nuijan kopautuksella työ voi lähteä muille maille.

Teollisuus- ja palveluyritykset tavoittelevat toiminnassaan joustavuutta, jota tämän tutkimuksen mukaan etsitään eri keinoin: muotoilemalla liiketoimintaprosesseja verkostomaisiksi, luomalla joustavia työorganisaatioita ja soveltamalla uusinta tieto- ja viestintäteknologiaa. Näiden kolmen yhteen kietoutuvan toimintalinjan lisäksi esiin on nousemassa kysymys siitä, miten kasvattaa organisaatiossa sosiaalista ja intellektuaalista pääomaa. Henkilöstön tietojen ja taitojen hyödyntämiseen kehitetyt tekniikat eivät enää riitä; nyt tavoitteena on löytää prosessit, joiden avulla organisaatio pystyy kasvattamaan sosiaalisia eli luottamukseen perustuvia ja intellektuaalisia eli tiedon muodostukseen ja hyväksikäyttöön tähtääviä voimavarojaan. Yrityksissä kysytään millaista sosiaalisia rakenteita, millaista oppimista, tietoa ja yhteistyötä tarvitaan, jotta

parhaalla mahdollisella tavalla tuettaisiin luottamuksen ja vuorovaikutuksen läpäisemien työympäristöjen syntymistä.

Organisaatioiden joustava toiminta ei voi toteutua ilman hierarkkisten rajojen madaltamista tai poistamista. Tämä pätee myös sukupuolen mukaisesti jakoihin ja sukupuolten järjestykseen. Organisaatiokulttuuriin sisältyvät patriarkaaliset perinteet ja niistä johdetut ajattelu- ja toimintamallit tuottavat erilaisia asemia ja ratkaisuja naisille ja miehille. Esimerkiksi yhdellä tehtaalla kaikki laitosmiehet olivat miehiä ja kaikki kutojat naisia, kaikki johtajat ja asiakaskontakteista huolehtivat myyntiedustajat miehiä ja kaikki myyntisihteerit naisia. Naisten ja miesten töiden eriytyminen on luonut työelämään erilliset tilat ja asemat, joissa on kehittynyt oma työkuulttuurinsa ja oma osaamisensa. Siksi naiset ja miehet kohtaavat työelämän muutokset eri tavoin. Naisten töissä ovat korostuneet tiukempi kontrolli, paikallaan pysyminen, yhteistyön osaaminen, asioiden sujuvuudesta ja jatkuvuudesta huolehtiminen sekä yhteisöllisyys. Miesten töissä puolestaan ovat keskeisiä olleet liikkuvuus, suurempi autonomia, tekninen osaaminen, ongelmien ratkaiseminen ja päätöksenteko.

Havaintojemme ja analyysimme mukaan organisaatiokulttuuriin sisältyviä sukupuolistavia toimintamalleja pyritäänkin työn arjessa muokkaamaan, mutta yllättävän usein muutosyritykset nostavat torjunnan tai jopa aktiivisen vastarinnan. Niiden seurauksena sitten sukupuolen mukaisesti jakoihin vain sopeudutaan, jotta vältyttäisiin avoimilta ristiriidoilta. Sukupuolen mukaisia jakoja sovelletaan perinteen ja sukupuoleen kietoutuvien valtasuhteiden mukaisesti kulloisessakin työelämän muutoksessa. Näin perinteiset jaot eivät muutu paljoakaan, kun teknologia, työorganisaatiot ja työn sisällöt muuttuvat. Niillä on taipumus pysyä ennallaan siinäkin tilanteessa, jossa ne työvoiman joustavan käytön kannalta olisivat osoittautuneet epätarkoituksenmukaisiksi.

Mikä kulttuurissa toimii ja miten jakojen ja järjestysten säilyttämisen puolesta? Organisaatiokulttuuri sisältää paljon stereotyyppisiä käsityksiä ja niistä johdettuja toimintamalleja siitä, mikä on tehokasta, millaiset hierarkia- ja valtasuhteet edistävät tehokkuutta, missä työssä miehet ja missä naiset sopivat työskentelemään. Siitä huolimatta, että olosuhteet ovat muuttuneet, esimerkiksi naisten koulutustaso on tilastollisesti tarkastellen keskimäärin noussut miehiä korkeammaksi ja fyysisesti raskaita työvaiheita on voitu ratkaisevasti keventää teknologian avulla, jaot vain jatkavat elämäänsä. Stereotyyppisten käsitysten vaikutus näkyy

muun muassa siinä, että miesten työtä on taipumus arvioida vaativammaksi ja vastuullisemmaksi kuin naisten työtä siitä huolimatta, että todellisuus puhuisi toista. Havaintojemme mukaan ammattirajat, palkkaus ja muut työehdot kietoutuvat työpaikkojen sukupuolenmukaisiin jakoihin ja arvostuksiin. Niiden purkamisyritys saattaa laukaista etupiiri- ja järjestöerimielisyyksiä, joissa vahvempi voittaa. Pyrkimys harmonian säilyttämiseen työyhteisössä sekä yritys- ja työnjohdon pyrkimys varjella työrauhaa ja välttää konflikteja toimivat osaltaan myös olemassa olevien jakojen säilyttämisen puolesta.

On kuitenkin merkkejä siitä, että perinteisen sukupuolten työnjaon perusta alkaa horjua. Hierarkkisten raja-aitojen madaltamisen tarve kohdistuu myös sukupuolten alueisiin ja hierarkiaan. Työelämään on tulossa koulutettu ja tasa-arvoisia mahdollisuuksia itsestään selvyytensä pitäviä naissukupolvi. He turhautuvat nopeasti elleivät samat mahdollisuudet ole heille avoinna kuin miehillekin. Naisten osaamista ei myöskään ole enää varaa sivuuttaa työpaikoilla. Työelämässä kaikki tarvitsevat nykyisin perinteisten naisten ja miesten alueiden teoreettista ja käytännöllistä osaamista ja kykyä niiden soveltavaan yhdistämiseen. Tietotekniikka on tullut naisten työhön, yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tulleet miesten työhön. Naisten ja miesten tasa-arvon edistäminen työpaikalla on tähdellistä oikeudenmukaisuuden toteutumisen kannalta, mutta samalla tasa-arvon edistäminen on organisaatioille elintärkeiden joustavan toiminnan ja henkilöstöresurssien tarkoituksenmukaisen käytön edistämistä.

Uudenlaiset johtamis- ja organisointitavat ovat kypsymässä työelämässä. Esiin nousevat teemat, joita ei ole totuttu yhdistämään insinööri- ja liiketoiminnan osaamisen varassa kehittyneeseen työelämään. Eettiset, yhteiskunnallisen vastuun kysymykset kohdistuvat yrityksiin useasta suunnasta. Yhteiskunta säättää lakeja, jotka tähtäävät esimerkiksi luonnon suojelemiseen tai naisten ja miesten tasa-arvon toteuttamiseen. Kuluttajat edellyttävät ostamiltaan palveluilta ja tuotteilta, että ne on tuotettu eettisesti kestäväällä tavalla. Yritysten henkilöstön sitoutuva ja motivoitunut työpanos voidaan saada vain jos työnantaja vastaa oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteuttamisen vaatimuksiin. Verkostomainen toiminta muuttaa käsityksiä siitä, mikä on tehokasta ja tuottavaa. Aineettomat asiat, kuten keskinäinen luottamus, kyky vastavuoroisuuteen ja yhteistyöhön, palvelualltius, sosiaaliset ja kulttuuriset taidot, nousevat etualalle.

Sitä vastoin määräämiseen, alistamiseen, kilpailuun ja häikäilemättömyyteen perustuvat toimintatavat alkavat verkostoyhteiskunnassa näyttää yhä ei-toivottavammilta.