



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-201311191610>

Author(s): Mustikkamäki, Nina
Title: Näkökulmia yksilöiden sitoutumiseen ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen
Main work: Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö : Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan
Editor(s): Sotarauta, Markku; Kosonen, Kati-Jasmin
Year: 2004
Pages: 88-113
ISBN: 951-44-6124-x
Publisher: Tampere University Press
Discipline: Social and economic geography
Item Type: Article in Compiled Work
Language: fi
URN: URN:NBN:fi:uta-201311191610

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.

Näkökulmia yksilöiden sitoutumisen ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen

Nina Mustikkamäki

Johdanto¹

Viime vuosikymmenenä on alueiden kehittämisessä yhä enemmän korostettu tiedon ja osaamisen merkitystä taloudellisen toiminnan perustana. Menestyjiä ovat olleet ne alueet, jotka ovat pystyneet toimimaan tiedon solmukohtina ja ovat jatkuvasti onnistuneet, ei yksistään keräämään, mutta myös jalostamaan ja soveltamaan uutta tietoa. Tiedon merkityksen kasvaessa, on koulutetuista ihmisistä, asiantuntijoista ja osaajista tullut organisaatioiden ja laajemmin määriteltynä myös alueiden yksi tärkeimmistä strategisista resursseista. Asiantuntijoiden merkitys on kasvanut niin merkittäväksi, että tieto-, informaatio- jne. yhteiskunnan ohella on nykyisestä kehitysvaiheesta käytetty nimitystä asiantuntijayhteiskunta, millä on haluttu korostaa osaamiseen ja asiantuntemukseen liittyvää merkitystä ja valtaa.

¹ Tämä artikkeli liittyy Suomen Akatemian rahoittamaan projektiin “Co-evolution of firms, Individuals and City-Regions: Creative Capital and Social Capital Directing the Processes of Interactive Strategic Adaptation” (No 203549)

Asiantuntijoiden ja osaajien merkityksen kasvaessa on viime vuosina aluekehityksessä alettu siirtää huomiota alueiden rakenteellisista tekijöistä yksilöiden toimintalogiikkaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin (ks. esim. Raunio 2001, 2002, Florida 2002, Saxenian 1996). Alueiden näkökulmasta keskeisinä kysymyksinä ovat nousseet esiin muun muassa se missä ja miten ihmiset haluavat tänä päivänä asua ja työskennellä, millaisia tekijöitä he arvostavat ja mihin he kohdistavat lojaalisuutensa. Arvojen ja asenteiden muutos on heijastunut eri tavoin ihmisten työelämään liittyviin valintoihin. Eräs keskeisimmistä työelämän muutoksista voidaan liittää ihmisten työuriin. Kun valtaosa ihmisistä rakensi ennen uraansa vertikaalisesti yhdessä organisaatiossa, liikkuu nykyään erityisesti koulutettu ja osaava työvoima enenevässä määrin työmarkkinoilla horisontaalisesti eli he vaihtavat työuransa aikana usein työnantajaansa. (Florida 2002.)

Työvoiman liikkuvuutta organisaatioiden välillä on tarkasteltu eri näkökulmista ja pyrittäessä hahmottamaan ilmiöön liittyvää syyseuraussuhdetta, on liikkuvuuden taustalle nostettu ihmisten sitoutumisen muutos. Liikkuvuutta on tulkittu siten, että ihmiset eivät tänä päivänä sitoudu heidät työllistävään organisaatioon, vaan he kohdistavat enenevässä määrin lojaalisuutensa esimerkiksi erilaisille projekti- ym. tiimeille, omalle uralleen ja sen kehittämislle, ammatillean jne. (ks. esim. Meyer & Herscovitch 2001, Florida 2002). Viime vuosikymmenten aikana onkin kiinnostuttu siitä, miten ihmisten sitoutuminen muotoutuu ja mihin ihmiset työelämässä kohdistavat sitoutumisensa.

Sitoutumista on pitkään lähestytty yksittäisen organisaation johtamiseen liittyvistä näkökulmista. Työvoiman vaihtuvuudella ja heikolla sitoutumisella on nähty olevan organisaatioiden ja yritysten kilpailukykyä heikentäviä vaikutuksia. Työpaikkaa vaihtavien ihmisten mukana liikkuu yritys-spesifiä tietämystä, jota ei voida helposti tai nopeasti korvata. Ylipäänsä huonosti sitoutuneen työntekijän on nähty olevan huonosti motivoitunut. (Florida & Kenney 1990, Carnoy ym. 1997.) Viime aikoina sitoutuminen on tullut laajemmin myös muiden tieteenalojen tutkimuskentille ja on havaittu, että monimuotoisesti ilmenevällä sitoutumisella on vaikutuksensa yksittäistä organisaatiota laajemmin myös työmarkkinoiden dynamiikkaan, tiedon ja osaami-

sen liikkuvuuteen, innovaatiokyvykkyyteen ja sitä kautta laajemmin alueiden kehitykseen (ks. esim. Saxenian 1994, 1996, Henry & Pinch 2000, Gunz ym. 2000). Alueiden näkökulmasta liikkuvuutta on tulkittu siten, että työpaikkaa vaihtaessaan henkilö kuljettaa mukanaan sekä koulutuksensa että työkokemuksensa kautta hankkimansa osaamisen uuteen työpaikkaan, jolloin tieto ja osaaminen leviävät organisaatiosta toiseen. Toisin sanoen, ihmiset, jotka työskentelevät samantyyppisten ongelmien kanssa pystyvät näin ollen tehokkaalla tavalla hyötymään toistensa osaamisesta. (Lawton-Smith & Waters 2003.) Eräs tunnettu esimerkki dynaamisista työmarkkinoista on Kalifornian Piilaakso, jossa alueen taloudelliseen menestykseen on vaikuttanut työvoiman suuri liikkuvuus organisaatiosta toiseen. Työntekijöiden nopean vaihtuvuuden taustalla on vaikuttanut yksilöiden sitoutuminen, joka on kohdistunut yksittäisen organisaation sijasta organisaatorajat ylittäviin verkostoihin. Yksilöiden henkilökohtainen uramenestys ei ole Piilaaksossa perustunut yksilöllisiin suorituksiin, vaan erilaisten verkostojen kykyyn määritellä uusia markkinoita, teknologioita, tuotteita ja sovelluksia. (Saxenian 1996, 2004.)

Tämän artikkelin tavoitteena on nostaa esiin näkökulmia sitoutumisen ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen. Erityisesti artikkelissa pohditaan sitä, miten ja miksi ihmisten sitoutuminen työhön on tänä päivänä muuttumassa ja mitä tämä tarkoittaa työmarkkinoiden ja laajemmin alueiden kehityksen kannalta asiantuntijayhteiskunnan näkökulmasta. Artikkelin jakautuu kolmeen osaan. Aluksi tarkastellaan mitä moniulotteisella sitoutumisella tarkoitetaan ja miten ihmisten sitoutuminen on vuosikymmenten aikana muuttunut. Artikkelin toisessa osassa keskitytään niihin tekijöihin, jotka ovat vaikuttaneet sitoutumisen muutokseen. Tekijöiden tarkastelun avulla pyritään hahmottamaan sitä, millaiseksi sitoutuminen on muovautumassa. Artikkelin lopuksi tarkastellaan esimerkkinä Piilaakson työmarkkinoita sitoutumisen näkökulmasta ja erityisesti sitä, mitä muutoksen piirteitä työmarkkinoissa on. Tiivistäen artikkelin tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä työsitoutumisella ymmärretään ja miten sitoutuminen tänä päivänä muodostuu?

- Miten sitoutuminen on viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tähän muutokseen?
- Mitä vaikutuksia sitoutumisella voi olla työmarkkinoiden muotoutumiseen ja laajemmin alueiden kehitykseen?

Mitä sitoutumisella tarkoitetaan?

Ihmisten sitoutuminen on hyvin moniulotteinen ilmiö, jota on tarkasteltu muun muassa psykologian, sosiologian ja johtamisen kirjallisuudessa viimeisten vuosikymmenten aikana erittäin runsaasti. Sitoutumiseen on siten muodostunut useita eri näkökulmia ja ilmiön määrittely on ollut jatkuvasti suhteessa siihen, mistä näkökulmasta sitä on kulloinkin tarkasteltu. Hyvin yleisellä tasolla sitoutumisen määritelmä voidaan liittää käsitteisiin sitoumus ja sopimus. Kun sovimme jotain, vahvistamme tämän usein kirjallisella sopimuksella. Sopimuksen hyväksymisen jälkeen tietyt velvoitteet alkavat vaikuttaa toimintaamme. Samalla tavoin sitoutuessamme johonkin koemme, että tietyt velvoitteet vaikuttavat toimintaamme. (Kiiänmaa 1997.) Sitoutuminen ei kuitenkaan ole usein tietoista toimintaa, vaan se kehittyy tiedostamattamme useiden eri tekijöiden vaikuttaessa meihin. Esimerkiksi työntekijän yritykseen sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa henkilökohdalliset tekijät (ikä, koulutus, keskeinen elämänintressi jne.), työn ominaisuudet (työn haastavuus, mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen, palaute jne.) sekä työkokemukset (luottamus, tunne omasta tärkeydestä, odotusten toteutuminen jne.). (Steers 1977 Kautun 1997 mukaan.) Sitoutumisen muotoutumisen moniulotteisuus on tehnyt ilmiön tutkimisen erittäin haasteelliseksi. Haasteellisuudesta huolimatta ilmiöstä ollaan oltu kuitenkin kiinnostuneita vuosikymmeniä. Kiinnostuksen taustalla vaikuttaakin havainto siitä, että sitoutumisella on erittäin laajat vaikutukset ihmisten toimintaan. Sitoutunut ihminen on usein motivoitunut ja hänellä on oikeantyyppinen asenne tavoitteensa toteuttamiseksi. Sitoutuminen onkin yleisesti määritelty voimaksi, joka sitoo ihmisen toimimaan tietyllä tavalla yhden tai useamman kohteen hyväksi (Meyer & Herscovitch 2001).

Laajasta tutkimusperinteestä johtuen sitoutumiseen on liitetty useita erilaisia konsepteja. Laajimmin tutkimuksen kohteena on jo 1950-luvulta lähtien ollut ihmisten sitoutuminen työhönsä. Työsitoutumista on yleisen sitoutumisen konseptin mukaisesti määritelty hyvin usealla eri tavalla. Yksistään Meyerin ja Herscovitchin (2001) artikkelissa on lueteltu 22 työsitoutumisen määritelmää. Näistä erityyppisistä määritelmistä on Brown (1996 Abrahamssonin 2002 mukaan) tunnistanut kolme tekijää, jotka ovat kaikille eri sitoutumisen tavoille yhteisiä. Ne ovat sitoutumisen kohde, voimakkuus ja ajanjakso.

Kaikella sitoutumisella on kohde. Kohde voi olla esimerkiksi työhön liittyvässä sitoutumisessa organisaatio, tiimi, ura, itse työ, projektin tavoite tai idea. Sitoutumisen voimakkuus taas riippuu siitä, mitkä ovat yksilön tavoitteet suhteessa sitoutumisen kohteeseen. Esimerkiksi voimakkaasti uraan sitoutuneena henkilönä voidaan pitää sellaista, joka on halukas vapaa-ajallaan kehittämään itseään eteenpäin uraan liittyvillä osaamisen alueilla. Sitoutumisen ajanjakso on myös erittäin keskeinen tekijä sitoutumisen määrittelyssä. Ihminen voi olla esimerkiksi koko elämänsä ajan sitoutunut omaan uraansa ja urallaan etenemiseen mutta projektiin vain sen kestoajan. (Abrahamsson 2002.) Näiden kolmen tekijän kautta työsitoutuminen voidaan hahmottaa hieman yleisistä sitoutumisen määritelmää tarkemmin. Sitoutuminen työhön voidaan määritellä yksilön haluksi toimia työssään tietyn sitoutumisen kohteen hyväksi tietyn ajanjakson ajan. (ks. esim. Meyer & Herscovitch 2001, Abrahamsson 2002.)

Organisaatioiden ja laajemmin alueiden näkökulmasta on keskeistä ymmärtää mihin ihmiset kohdistavat työhön liittyvän sitoutumisensa eli minkä eteen he ovat valmiita tekemään työtä ja uhrauksia. Sitoutuvatko ihmiset enenevässä määrin esimerkiksi kollektiivisesti yksittäiseen yritykseen, yksilöllisistä lähtökohdistaan oman uransa kehittämiseen vai tietyn projektin toteuttamiseen organisaatorajoista riippumatta. Tässä artikkelissa ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita sitoutumisen kohteesta eli siitä mihin ihmisten sitoutuminen näyttäisi nykypäivänä kohdistuvan ja minkä tekijöiden kautta sitoutuminen muodostuu. Artikkelissa ei siten pyritä tarkastelemaan koko monimuotois-

ta sitoutumisen ilmiötä, vaan huomio kohdistetaan niihin tekijöihin, joilla on vaikutusta työmarkkinoiden ja laajemmin alueiden kehitykseen.

Organisaatiositoutumisesta yksilöllisten tavoitteiden kautta muotoutuvaan sitoutumiseen

Käsiteltäessä työhön kohdistuvaa sitoutumista on käytetyin konsepti ollut ihmisten sitoutuminen heidät työllistävään organisaatioon. Motivaatio organisaatiositoutumisen tutkimiseen vahvistui erityisesti 1980-luvulla, jolloin havaittiin, että työntekijöiden sitoutuminen oli alkanut heikentyä. Heikentynyt sitoutuminen näyttäytyi vähäisenä työmotivaationa sekä työntekijöiden halukkuutena vaihtaa työpaikkaa. (Morrow 1993.)

Organisaatiositoutumisen juuret juontavat jo 1950-luvulle, jolloin Drucker ensimmäisen kerran muotoili, että organisaatioonsa sitoutunut yksilö ottaa vastuun omasta työpanoksestaan ja suorituksestaan siten, että se palvelee organisaation menestymistä. Sitoutunut työntekijä ei siis ota huomioon vain omia yksilöllisiä intressejään, vaan myös yrityksen tai organisaation eli työnantajan edun. Toisin sanoen hän hyväksyy työnantajansa intressit. Useimmissa organisaatiositoutumisen tutkimuksissa sitoutuminen on Druckerin mukaisesti määriteltäväksi, jolla ihminen hyväksyy organisaation arvot ja tavoitteet sekä samaistuu niihin. (Jokivuori 2002.) Sitoutumisessa on siten erityisesti korostettu arvojen ja tavoitteiden hyväksymisen ohella samaistumisen¹ eli identifioitumisen merkitystä. Samaistuminen ilmenee organisaatiositoutumisessa omien ja yrityksen intressien samanlaisuuden kokemuksena ja usein se näkyy me-henkisyytenä. (Kiiänmaa 1997.) Sitoutumista on me-henkisyyden lisäksi mahdollista konkretisoida kolmella tavalla. Sitoutunut työntekijä ensiksikin uskoo työnantajansa esittämiin yritystoiminnan tavoitteisiin ja arvoihin ja hyväksyy ne. Toiseksi työntekijä on halukas huomattaviin ponniste-

¹ Samaistuminen voidaan Weberin (1969) mukaisesti määritellä tunteenomaiseksi yhteenkuuluvuudeksi ja yhteisöllisyydeksi.

luihin yrityksen vuoksi. Kolmanneksi hän on halukas ylläpitämään työsuhdettaan yritykseen. (Kiianmaa 1997.)

Nykypäivänä on korostettu, että ihmisten sitoutuminen organisaatioon on heikentynyt ja organisaation sijasta ihmiset kohdistavat enenevässä määrin sitoutumisensa esimerkiksi omaan uraansa ja sen kehittämiseen, projekteihin, tiimeihin jne. (ks. esim. Florda 2002.) Edellä määriteltyä samaistumiseen perustuvaa organisaatiositoutumista voidaankin pitää eräänlaisena työsitoutumisen perinteisenä muotona, joka on helposti yhdistettävissä teollisessa yhteiskunnassa syntyneisiin byrokraattisiin ja hierarkkisiin organisaatioihin – tehdasyhteisöihin, joiden ympärille nivoutuivat ihmisten elämänmittaiset työurat samalla työnantajalla. Koska ihmisten työsuhteet yhdellä työnantajalla ovat lyhentyneet, voidaan sanoa, että työelämässä ollaan siirtymässä perinteisestä yhteen organisaatioon kohdistuvasta yhteisöllisestä sitoutumisesta uudentyyppisiin sitoutumisen malleihin, joissa keskeistä on yksilön ja organisaation välinen muuttunut suhde.

Yksilön ja organisaation välistä muuttunutta suhdetta on useissa tutkimuksissa havainnollistettu ja yksinkertaistettu esimerkiksi työ-sopimuksesta. Kun työntekijä ja organisaatio solmivat ennen työ-sopimuksen, tarjosi työntekijä työnantajalleen työuransa kestäväää loj-jaalisuutta. Työnantaja puolestaan takasi työntekijälleen pysyvän ja turvatun työpaikan. Tänä päivänä yksilön ja organisaation välinen suh- de on yhä useamman kohdalla muuttunut. Työntekijän ja työnantajan välinen työsopimus on usein määräaikainen, ilman sitoumuksia lojaa- lisuudesta tai työsuhteen pysyvyydestä. Nykytyömarkkinoilla sosiaali- set rakenteet eivät perustukaan vahvojen ja kestävien suhteiden va- raan, jossa sitoutuminen palkitaan työelämän mittaisella työsopimuk- sella, vaan työmarkkinoiden tyypilliseksi piirteeksi ovat nousseet mo- lemminpuolisesti lyhyys ja hataruus. (Alvarez 2000.)

Perinteisen sitoutumisen heikentyminen työmarkkinoilla vallitse- vana tapana ei ole täysin yleistettävissä, vaan sitoutumisen muutos kytkeytyy ennen kaikkea korkeasti koulutettuihin. Tätä kautta sitou- tumisen nouseminen esiin liittyy siihen, että korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden merkitys ja määrä työmarkkinoilla on kasvanut voi- makkaasti. Keskeinen kysymys onkin, miksi asiantuntijoiden sitoutu-

minen muotoutuu usein perinteisestä tavasta poiketen. Kasvio (1994) liittää sitoutumisen yksilöiden identiteettiin ja tavoitteisiin. Hänen mukaansa asiantuntijat eroavat muista siinä, että he suhtautuvat töihinsä eri tavoin, kuin tavanomaisemmissa organisaatioissa toimivat. Asiantuntijat eivät yleensä käy työssä vain palkkansa vuoksi, vaan heillä on usein vahva ammatillinen identiteetti sekä aktiivinen pyrkimys kehittyä omalla alallaan. Sellaiset tekijät kuin palkka, viihtyisät työolot tai mukavat työajat eivät välttämättä toimi kovin keskeisinä kannustimina heidän työssään. Tärkeämpiä tekijöitä saattavat olla työn haasteellisuus, työn tarjoama mahdollisuudet kehittyä omassa ammatissaan jne. (vrt. ura-ankkurit, Schein 1987; Kasvio 1994.) Tämän lisäksi on esitetty sitoutumiseen vaikuttavan sen, että korkeasti koulutetuille on yleensä enemmän työpaikkavaihtoehtoja kuin vähemmän koulutetuille, jolloin heidän ei tarvitse sitoutua yhteen työnantajaan niin voimakkaasti. Lisäksi heidän kompetenssinsa eivät ole yleensä sidottuja yhteen organisaatioon, vaan ne ovat usein helposti siirrettävissä eri organisaatioiden välillä. (Sullivan ym. 1998.)

Sitoutumisen muutos voidaan liittää myös laajemmin yhteiskunnan eri tasoilla tapahtuviin muutoksiin. Yhteiskunnassa, työmarkkinoilla ja organisaatioissa viime vuosikymmeninä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet ihmisten arvoihin, asenteisiin ja toimintalogiikkaan, joilla on ollut vaikutuksensa sitoutumisen muutokseen. Arvojen ja asenteiden yksilöllistyessä myös sitoutuminen kohdistuu tänä päivänä monimuotoisesti yhä useammin ihmisten yksilöllisten tavoitteiden kautta. Yksilöllisten tavoitteiden vahvistumista ovat korostaneet yksilöön kohdistuvat muutospainet, joista erityisesti esiin voidaan nostaa työelämän yksilöllistyminen ja modernien työyhteisöjen syntyminen.

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sitoutumisen muutokseen?

TYÖ YKSILÖLLISTYY

Työelämä on yhteiskunnallisten muutosten ohella muotoutumassa uudelleen. Castells (1996) näkee työn suurena muutoksena työn yksilöl-

listymisen ja kollektiivisten työidentiteettien haurastumisen (Castells 1996). Kun ihmisten yhteisöt, verkostot ja yhteenkuuluvuudet olivat perinteisissä tehdasyhteisöissä annettuja, elämänmittaisia, tiukasti sitovia ja yhdenmukaistavia, ovat nykyiset yhteisöt ja verkostot ennemminkin kevyitä ja vaihtuvia (Beck 1995). Vaikka nykyään lähes kaikessa toiminnassa korostetaan erilaisten verkostojen merkitystä, ei verkostoja välttämättä voida nähdä yhteisöllisyyden ilmentyminä. Julkunen (2002) mukaan Bourdieu on verkostojen aikakaudella osuvasti korostanut sitä, että verkostoihin ja luottamukseen perustuva sosiaalinen pääoma voidaan useissa yhteyksissä nähdä ennemmin yksilön resursseina kuin yhteisön ominaisuutena. Sosiaalinen pääoma voidaan näin ollen nähdä kuulumisena ”oikeisiin” piireihin, ”oikeiden” ihmisten tuntemisena ja näiden suhteiden käyttönä oman (ml. taloudellisen) menestymisen välineenä. (Julkunen 2002.) Beck (1995) pitää tämän ajan yksilöllistymisen ytimenä teollisen yhteiskunnan elämäntapojen väistymistä, minkä seurauksena yksilöt ”joutuvat itse suunnittelemaan, laatimaan, sovittamaan, parsimaan ja paikkaamaan omat elämäkertansa”. Kun elämä ei puitteistu pakonomaisiin ja perinteisiin malleihin, edellyttää uusien mallien syntyminen sitä, että ”yksilö näyttelee, lavastaa, esittää ja ohjaa oman elämäkertansa, identiteettinsä, sosiaaliset verkostonsa, sitoumuksensa ja vakaumuksensa”. (Julkunen 2002.)

Työelämässä tämä yksilöllistymisen prosessi ymmärretään Julkunen ja Anttilan (2003) mukaan siten, että osaaminen, osaamisen kasvattaminen, tuottavuus ja vastuu ovat henkilökohtaistuneet (Julkunen & Anttila 2003). Näin ollen ihmisten on itse vastattava omasta roolistaan osana organisaation menestymistä, eikä vastuu enää jakaannu kollektiivisesti kuten oli yhdenmukaistavissa tehdasyhteisöissä. Nykypäivänä ihmisten ei kuitenkaan tule työskennellä yksin, vaan lähes kaikissa organisaatioissa korostetaan tiimi- ja ryhmätyön tärkeyttä. Työelämässä korostuuakin ideaali yksilöstä, jonka tulee kantaa yksilöllistä vastuuta ammatillisesta kehittämisestään, mutta samanaikaisesti hänen tulee omata ryhmätyökykyä eli pystyä toimimaan osana tiimiä. Työnhakuilmoitusten itsenäinen ja kehityshaluinen asiantuntija, joka taitaa ryhmätyöskentely- ja tiimityötaidot kuvaa sitä henkilötyyppiä,

joka kyvyiltään soveltuu nyky-yhteiskunnassa vallalla olevien arvojen kautta muodostuvaan malliin.

VASTUU URASTA SIIRTYY YHÄ ENEMMÄN YKSILÖLLE

Työn ja työelämän yksilöllistyessä myös vastuu työn jatkuvuudesta, urasta ja urakehityksestä on siirtynyt yhä enemmän yksilölle. Miles ja Snow (1996) ovat liittäneet uran yksilöllistymisen prosessin eräänlaiseen jatkumoon, joka on liitettävissä organisaatioiden evoluutioon. Heidän mukaansa organisaatioiden muodot – strategia, rakenne ja johtamistavat – ovat vaikuttaneet ihmisten työsuhteisiin, uralla etenemiseen ja uran määrittämiseen eri aikakausina. Miles ja Snow (1981) ovat Toffleria (1981) mukailleen jakaneet organisaatioiden evoluution niin sanottuihin aaltoihin, jotka jakautuvat toiseen (1860-1970), kolmanteen (1970-2000) ja neljanteen aaltoon (2000-).

TAULUKKO 1. Organisaatioiden evoluutio ja uraprofiilien muutos (Miles & Snow 1996)

	<i>Toinen aalto (1860-1970)</i>	<i>Kolmas aalto (1970-2000)</i>	<i>Neljäs aalto (2000-)</i>
Liiketoimintamalli	Kaiken tekeminen itse	Verkostoituminen, keskittymisen ydintoimintoihin, ulkoistaminen	Toiminnan rakentuminen jatkuvasti uudelleen organisoituvien projektien ympärille
	Tuottavuuden lisääminen kokoa kasvattamalla	Tuottavuuden lisääminen muodostamalla kaikkia hyödyttäviä verkostoja toimittajien, asiakkaiden ja partnereiden kanssa	Tuottavuuden lisääminen kilpailumalla ja tekemällä yhteistyötä samanaikaisesti
Uraprofiili	Pysyvä työsuhte yhdellä työnantajalla	Useita työsuhteita eri työnantajilla	Epättyypilliset työsuhteet. Työskentely itsensä työllistävänä asiantuntijana
	Eteneminen vertikaalista	Eteneminen horisontaalista	Eteneminen asiantuntemuksen lisäämistä
	Työnantaja määrittelee urakehityksen	Työntekijä määrittelee yhdessä työnantajan kanssa urakehityksen	Työntekijä määrittelee oman urakehityksensä

Toisen aallon organisaatioiden syntyvaihe ajoittuu teollisen yhteiskunnan alkuvaiheisiin. Ajanjakson organisaatiot olivat tyypillisiä hierarkisia ja byrokraattisia massatuotanto-organisaatioita, joiden keskeisenä liiketoimintamallina oli kaiken tekeminen itse. Tuottavuuden lisääminen tapahtui kasvattamalla organisaation kokoa sekä lisäämällä tar-

vittaessa hierarkkiseen johtamisjärjestelmään uusia tasoja. Toisen aallon organisaatiot eivät muuttaneet ainoastaan tapoja organisoida liiketoimintaa, vaan ne vaikuttivat kokonaisvaltaisesti ihmisten sosiaaliin rakenteisiin. Teollisessa yhteiskunnassa syntyi käsite koko elämän kestävästä urasta yhdellä työnantajalla, jossa sekä työelämä että vapaa-aika nivoutuivat osaksi työnantajan ympärille rakentuvia tehdasyhteisöjä. Tehdas takasi ihmisten toimeentulon, tuotti suuren osan vapaaajasta sekä määritteli työntekijöidensä urakehityksen. Urat rakentui-
vat näissä kollektiivisissa työyhteisöissä ilman, että yksilöiden täytyi kantaa kehityksestään itse vastuuta. (Miles & Snow 1996.)

Kolmannen aallon organisaatioiden yleistymisen Miles ja Snow (1996) liittävät 1970-luvulle. Näiden organisaatioiden keskeisimpinä teeseinä voidaan pitää ydintoimintoihin keskittymistä, verkostoitumista sekä toimintojen ulkoistamista. Työntekijöiden urat ja urakehitys ovat organisaatioiden muutosprosessissa näyttäytyneet sekä yksilön että organisaation näkökulmasta uudella tavalla. Yksilölle organisaatioiden uudelleen muotoutuminen on avautunut uusina uramahdollisuuksina, mutta myös epävarmuutena työn jatkuvuudesta, jossa vastuuta omasta uraetenemisestä ei ole voinut jättää täysin työnantajalle. Vastuu urakehityksestä on ikään kuin ulkoistettu työntekijöille. Organisaatioiden näkökulmasta keskittyminen ydintoimintoihin ja erikoistuminen ovat tarkoittaneet tarvetta löytää oikealla tavalla koulutettua ja oikeantyyppistä työvoimaa, jolloin rekrytoinnissa keskeistä on ollut sovittaa yhteen yksilöiden omat uratavoitteet ja organisaatioiden tarpeet. (Miles & Snow 1996.)

Kun toisen aallon organisaatiot rakentuivat hierarkioiden varaan ja kolmannen aallon yritykset tasoittivat hierarkiat, hakevat neljännen aallon yritykset tapoja erkaantua täysin hierarkioista (Miles & Snow 1996). Neljännen aallon organisaatiot etsivät Milesin ja Snown (1996) mukaan vasta muotoaan ja niiden rakenteesta on olemassa ainoastaan erityyppisiä yksittäisiä esimerkkejä. Kirjallisuudessa näistä uusista organisaatiomalleista on käytetty muun muassa termejä spagettiorganisaatio ja virtuaaliorganisaatio (Miles & Snow 1996; Jackson & van der Wielen 1998). Keskeistä näissä eri malleissa on organisaatioiden joustavuus, joka ilmenee jatkuvalla uudelleen organisoitumisella eri

projektien ympärille. Neljännen aallon organisaatiot ovat yleensä asiantuntijaorganisaatioita, joissa yksilöiden urat rakentuvat heidän asiantuntemuksensa kautta ja työllisyyden jatkuvuus on riippuvainen yksilön osaamisesta. Vastuu omasta urasta on näin ollen täysin yksilön omalla vastuulla.

Kirjallisuudessa kolmannen ja neljännen aallon organisaatioiden uratyyppejä on kuvattu rajattoman uran konseptilla (boundaryless career). Rajattomalla uralla tarkoitetaan yksilön uraa, joka rakentuu työelämän aikana useassa eri organisaatiossa. Yksilö pyrkii toisin sanoen hyödyntämään organisaatioita ja uudelleen muodostuvia projektiryhmiä rajattomassa urassa sen mukaan kuin hän niitä oman uransa edistämiseksi tarvitsee. Radikaaleimman näkemyksen mukaan organisaatioiden roolina on ainoastaan tarjota puitteet yksilöiden omien tavoitteiden toteuttamiselle. (Peiperl & Arthur 2001, Arthur & Rousseau 1996.) Urien kehitysprosessi kytkeytyy näin ollen olennaisesti asiantuntemuksen ja osaamisen merkityksen kasvuun yritysten kilpailukykyisessä toiminnassa.

TYÖMARKKINOILLA KOROSTUU VASTUUN YKSILÖLLISTYMINEN

Työsuhteiden muutokset ovat viimeisten vuosikymmenten aikana vaikuttaneet työn ja urien yksilöllistymiseen. Työsuhteiden muutos voidaan osaltaan liittää organisaatioiden joustavuuden ja tehokkuuden pyrkimyksiin, joita on toteutettu organisatorisilla muutoksilla. Työntekijöiden näkökulmasta nämä muutokset ovat saattaneet näyttäytyä lomautuksina ja jopa irtisanomisina. Toisin sanoen organisatoriset muutokset ovat osaltaan lisänneet ihmisten epävarmuutta työmarkkinoilla sekä heikentäneet perinteisesti tärkeänä koettua työn jatkuvuuden tunnetta. Myös erilaiset määräaikaiset työsuhteet ovat vaikuttaneet epävarmuuden tunteeseen. Akavan (2002) työmarkkinatutkimuksen mukaan määräaikaisuuksien osuus akavalaisista kokoaikatyötä tekevästä on 1990-luvun puolivälistä lähtien ollut 14-16 prosenttia ja lähes joka toinen (47 %) koulutetuista vastavalmistuneista naisista aloittelee työuraansa määräaikaisessa työsuhteessa. (Akava 2002.) Perinteinen käsitys työn jatkuvuudesta ei tänä päivänä toteudu kaikkien kohdalla, vaan määräaikaisuuksista, epätyypillisistä ja lyhyistä työsuhteis-

ta sekä odottamattomista irtisanomisista on ainakin lehtien otsikoiden kautta tullut todellisuutta yhä useammalle. Epävarmat tai epävarman tuntuiset työmarkkinat ovat vaikuttaneet ihmisiin siten, että he pyrkivät varmistamaan omaa markkinakelpoisuuttaan eli kasvattamaan ja suuntaamaan osaamistaan siten, että heillä on kysyntää myös tulevaisuuden työmarkkinoilla. Tämä on suunnannut ihmisiä sitoutumaan oman asiantuntemuksensa ja osaamisensa kehittämiseen.

Markkinakelpoisuuden turvaaminen ei tarkoita yksistään sitä, että ihmiset haluavat säilyttää työllistymismahdollisuutensa epävarmoilla työmarkkinoilla. Tiettyjen alojen korkeasti koulutetuille on viime vuosina ollut runsaasti tarjolla erilaisia vaihtoehtoja. Ihmiset näyttävätkin sitoutuvan vähemmän organisaatioon ja vaihtavan useammin työpaikkaa, mikäli heillä on siihen mahdollisuus. Työpaikan vaihto liittyy usein siihen, että nykyinen organisaatio ei pysty vastaamaan yksilön itselleen asettamiin työhön liittyviin tavoitteisiin (Gunz ym. 2000). Markkinakelpoisuuden turvaaminen voidaan siten nähdä myös yksilöiden haluna siirtyä omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin sopivampaan tehtävään heille näyttäytyvällä vaihtoehtojen työmarkkinoilla.

TYÖHÖN LIITTYVÄT YHTEISÖT RAKENTUVAT UUELLEEN

Työelämän yksilöllistyessä on usein jätetty liian vähäiselle huomiolle, että ihmiset tarvitsevat myös yhteisöllisyyden tunnetta elämäänsä. Vaikka viime vuosikymmenten aikana on käyty keskustelua yhteisöllisyyden heikentymisestä¹, ei voida väittää, että yhteisöt olisivat täysin kadonneet. Länsimaaisessa yhteiskunnassa voidaan ennemminkin määrittellä, että ns. perinteinen perheisiin, sukulaisuuteen, asuinalueisiin jne. liittyvä yhteisöllisyys on muuttanut muotoaan. Nykypäivänä onkin perusteltua puhua uusista moderneista yhteisöistä (ks. esim. Julkunen 2002). Modernin yhteisön määrittelemisen on tänä päivänä erittäin haasteellista, sillä yhteisöllisyys tai yhteisö on käsitteenä hyvin moni-

¹ Tunnetuin yhteisökäsite liittyy Ferdinand Tönniesin (1955) esittämään käsitepariin “*gemeinschaft / gesellschaft*”, josta ensimmäinen on käännetty useissa yhteyksissä suomeksi yhteisöksi ja jälkimmäinen yhdistykseksi tai yhteiskunnaksi. Tönniesin yhteisö määrittyy lämpimäksi huolenpito-yhteisöksi, kun taas yhdistyksen toimintaa ohjaa kylmä rationaalisuus. Tämän päivän yhteisöllisyyteen liittyvän näkemyksen mukaan huolenpitoon liittyvä yhteisöllisyys on joutunut väistymään rationaalisten arvojen edestä. (ks. Lehtonen 1990.)

merkityksinen. Lehtosen (1990) mukaan termiä yhteisö käytetään yleisesti ryhmämuodostelmien nimityksenä. Yhteisöjä on erilaisia. Toiset ovat tiiviimpiä, toiset löyhempi ja niiden ala voi vaihdella ihmiskunnasta pariin, kolmeen ihmiseen sekä sen alueellinen laajuus ruokakunnasta maapalloon. Yhteisyyden perustana voivat olla taloudelliset, poliittiset tai alueelliset seikat. Lisäksi yhteisyys voi perustua sukulaisuuteen, intresseihin, uskomuksiin, yhteisiin toimiin, harrastuksiin, maailmankatsomuksiin jne. Yleisimmillään yhteisön käsite viittaa ihmisten väliseen vuorovaikutuksen tapaan, yhteisyyteen, ihmisten väliseen suhteeseen tai siihen, mikä on tietylle ihmisryhmälle yhteistä. Toisin sanoen, kun ihmiset elävät tai asuvat yhdessä, toimivat yhdessä ja/tai ajattelevat tietyistä asioista samalla tavalla, on kysymys yhteisöstä. (Lehtonen 1990.) Yksinkertaistettuna Julkusen mukaan yhteisö on “me suhteessa muihin” (Julkunen 2002).

Työelämässä uudentyypinen yhteisöllisyys on korostetusti esillä yksilöllisyyden rinnalla. Tähän päivään kuuluu se, että yritykset organisoivat työtä yhä useammin tiimeiksi ja ryhmiksi, jotka tarjoavat uutta yhteisörakennetta sekä yhteenkuuluvuuden paikkoja ja sitoutumisen kohteita. Yritykset pyrkivätkin luomaan yhtenäisiä kulttuureja, jopa sellaisia, joihin työntekijöiden on ympäri maailmaa mahdollista samaistua (Casey 1995). Yhteenkuuluvuudet ovat kuitenkin organisaatioissa jääneet hyvin usein heikoiksi ja ihmiset ovat hakeneet enenevässä määrin työhön liittyvää samaistumisen tunnetta työnantajaorganisaationsa ulkopuolelta. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi ammattiryhmät, organisaatorajat ylittävät projektiryhmät jne. (Saxenian 1996.)

Nämä ns. modernit työyhteisöt poikkeavat perinteisestä työhön ja yhteen organisaatioon kiinnittyvästä yhteisöllisyydestä. Casey (1995) mukaan erona perinteiseen yhteisöllisyyteen on se, että esimerkiksi projektien ja tiimien ympärille rakentuvat yhteisöt ovat usein väliaikaisia ja vaihtuvia. Vaihtuvuutta keskeisempänä piirteenä nykypäivän yhteisöllisyydessä ja sen rakentumisessa voidaan ennemminkin nostaa esiin Julkusen ja Anttilan (2003) luonnehtima yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden vuorovaikutus. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmiset hakevat tänä päivänä yhä enemmän yhteisöllisyyttä yksilöllisistä lähtökohdistaan ja yhteisöt muodostuvat yhä useammin ihmisten yksi-

öllisten kykyjen ja osaamisen kautta. Ihmiset samaistuvat niihin ryhmiin, jotka pyrkivät toteuttamaan tavoitteita tai edustavat arvoja, jotka ovat ihmisille yksilöllisten tavoitteiden tai arvojen kautta tärkeitä. Julkunen (2002) on nostanut esiin, että yhteisöistä pyrkii tulemaan niin sanottuja “kilpailukyky-yhteisöjä”, joiden jäsenyyden ehtona on yksilöllinen kilpailukyky (Julkunen 200). Kilpailukyky-yhteisöt voidaan yhteisöjen näkökulmasta käsittää myös siten, että jäsenyyden ehtona on se, että yksilö tuo “liittyessään” yhteisöön jotakin “lisäarvoa”, jota ryhmällä ei ole entuudestaan ollut.

Tätä muuttunutta yhteisöllisyyttä tai yhteisöjen rakentumista on pyritty hahmottamana eri tavoin alueiden ja alueiden kehittämisen näkökulmista. Sotarauta, Linnamaa ja Suvinen (2003; ks. myös Sotarauta 2003) ovat nostaneet alueiden kehittämisessä esiin “heimoutumisen” ja ns. “kehittäjäheimot”. Heimoutumisella he tarkoittavat sitä, että samansuuntaisen kehittämisenäkemyksen omaavat ihmiset päätyvät kerta toisensa jälkeen tekemään yhteistyötä organisaatorajoista riippumatta. Heimon muotoutumisessa on oleellista, että siinä mukana olevilla ihmisillä on samansuuntaiset tavoitteet, traditiot, kehittämisen toimintatavat ja keinot sekä uskomukset ja normit. (Sotarauta ym. 2003.) Best ja Farrant (1996) ovat alueellisten keskittymien yhteydessä käyttäneet käsitettä yhteisöllinen ura, jolla he tarkoittavat yksilöiden uraa, joka rakentuu samalla alueella toimivien pienten ja keski suurten yritysten välisissä verkostoissa. Keskeistä uran rakentamisessa on kuulua alueella toimiviin verkostoihin, joiden kautta muun muassa työpaikan vaihdokset pitkälti tapahtuvat. (Best & Farrant 1996.) Henry ja Pinch (2000) ovat tutkiessaan Isossa-Britanniassa sijaitsevaa moottoriurheiluklusteria, Motor Sport Valley’ta havainneet, että siellä työskentelevät muodostavat avoimen “tietoyhteisön”, jonka jäsenet vaihtavat jatkuvasti tietoa sekä ratkovat sisällöllisiä kysymyksiä organisaatorajoista riippumatta. Yhdistävänä tekijänä ja yhteisöllisyyden perustana näillä ihmisillä ovat samanlaiset normit, arvot ja ymmärrys, jotka auttavat heitä määrittelemään ja jäsentämään tietoa sekä tuotteiden kehityskaarta siinä keskittymässä missä he työskentelevät. (Henry & Pinch 2000.)

Edellisiä esimerkkejä yhdistävänä käsitteenä voidaan pitää Etienne C. Wengerin (1998) esiin tuomaa “communities of practice” –käsitettä. Communities of practice voidaan vapaasti suomentaa toteuttamis-yhteisöiksi tai toiminnallisiksi yhteisöiksi, jotka muodostuvat vapaa-muotoisesti toisiinsa sidoksissa olevien ihmisten ryhmästä. Yhteisön perustana ja yhdistävänä tekijänä toimii asiantuntemus tai intohimo tiettyä asiaa tai ilmiötä kohtaan. Ihmiset jakavat näissä yhteisöissä kokemuksiaan, tietämystään ja osaamistaan siten, että on mahdollista löytää uusia tapoja lähestyä ongelmia. Yhteisöt eivät välttämättä toimi kaiken aikaa tavoitteellisesti, mutta usein tavoitteena on oppia uutta ja vaihtaa tietoa samantyyppisen asiantuntemuksen omaavien yhteisön jäsenten kesken. Ryhmän jäsenet valitsevat itse itsensä ja heidät pitää koossa sitoutuminen ja samaistuminen ryhmän asiantuntemukseen. Yhteisö pysyy niin kauan yhdessä kuin löytyy ryhmää sitova yhteinen kiinnostus. (Wenger & Snyder 2000.)

Moderneja työyhteisöjä, joita voidaan nimittää esimerkiksi heimoiksi, tietoyhteisöiksi tai toiminnallisiksi yhteisöiksi, koskeva tutkimus on toistaiseksi hyvin ohutta. Edellisten esimerkkien pohjalta voidaan kuitenkin sanoa, että asiantuntijayhteiskunnassa yhteisöllisyys on rakentumassa uudelleen. Keskeistä näiden yhteisöjen rakentumisessa on se, että ne muotoutuvat enenevässä määrin organisaatorajoista riippumatta sellaisten ihmisten välille, joilla on samanlaiset tavoitteet, näkemykset tai kiinnostuksen kohteet. Ihmiset valikoituvat näihin yhteisöihin vapaamuotoisesti, jolloin ne eroavat esimerkiksi projekti-ryhmistä, joihin ihmiset valikoituvat usein tiettyyn projektiin tarvittavan osaamisen kautta. Yhteisöjen taustalla, koossa pitävänä voimana, on sitoutuminen ryhmään niin kauan kuin se on yksilöllisistä lähtökohdista tarkoituksenmukaista. Sitoutuminen muodostuu siten yksilöllisten tavoitteiden ja arvostusten kautta, jotka yhteisössä ovat eri jäsenten välillä yhteneväiset. Ryhmän dynamiikkaan vaikuttaakin tietoisuus siitä, että jokaisen yksilön kautta yhteisöön on saatavissa lisäarvoa. Uudentyyppiset yhteisöt tarjoavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumisen kohteen, joka saattaa olla vahvempi kuin perinteinen organisaatio. Siten yhteisöllillä saattaa olla keskeistä vaikutusta työmarkkinoiden muotoutumiseen, yritysten kilpailukykyyn ja alueelliseen innovaatiotoimintaan.

Sitoutuminen asiantuntijayhteiskunnassa yksilöllisten tavoitteiden ja yhteisöllisyyden vuorovaikutusta – esimerkki Piilaaksosta

Työelämää voidaan asiantuntijayhteiskunnassa yksilön näkökulmasta luonnehtia yhtäältä yksilöllisten arvojen ja toisaalta uudentyyppisten yhteisöjen väliseksi vuorovaikutukseksi. Yksilöiden sitoutuminen työhön välittyy hyvin pitkälle tämän monimuotoisen vuorovaikutuksen kautta. Perinteisen organisaatiositoutumisen sijasta ihmiset sitoutuvat enenevässä määrin omista lähtökohdistaan, mikä voi tarkoittaa sitoutumista omaan uraan, osaamisen kehittämiseen, projektien tavoitteeseen, ideaan jne. Sitoutuminen näihin kohteisiin tarkoittaa sitä, että ihminen haluaa toimia sitoutumisen kohteen hyväksi eli tehdä työtä ja uhrauksia kohteen kautta määrittyvän tavoitteen toteuttamiseksi. Työelämään kuuluu kuitenkin tänä päivänä, että työhön liittyviä tavoitteita on lähes mahdotonta toteuttaa yksin. Erilaiset projektitiimit, osaamisen kehittämiseen liittyvät ryhmät, ongelmien ratkaisemiseen liittyvät yhteisöt jne. ovatkin usein vuorovaikutuksessa yksilöllisen sitoutumisen kanssa. Sitoutuminen kohdistuu siten tänä päivänä yhä enemmän yksilöllisiin tavoitteisiin, arvoihin jne. sekä näitä tukeviin yhteisöihin.

Sitoutumiseen kytkeytyvä yksilöllistymisen ja yhteisöllisyyden välinen vuorovaikutuksen prosessi on alueiden näkökulmasta erittäin kiinnostava. Eräs esimerkki, jossa yksilöiden sitoutumisen tapa on tunnistettavissa osana alueen taloudellista kehitystä, on Kalifornian Piilaakso. Piilaakso ei ole esimerkki tulevaisuuden työmarkkinoista, vaan se on eräs kuvaus siitä, miten sitoutuminen saattaa alueen näkökulmasta ilmentyä. Sitoutumisen ja työmarkkinoiden muotoutumisen taustalla ovat yksilöiden toimintalogiikan ohella useat alueeseen sidoksissa olevat paikalliset tekijät. Yksilöllistymisen ja yhteisöllisyyden välinen vuorovaikutuksen prosessi näyttäytyy alueilla siten hyvin eri tavoin, sillä vuorovaikutukseen vaikuttavat keskeisesti alueen ominaispiirteet. Tällaisia ovat alueen historia, instituutiot, yleisesti hyväksytyt toimintatavat, normit, säännökset, arvot, asenteet jne.

Kalifornian Piilaaksosta¹ kehittyi IT-teollisuuden kasvaessa menestystarina, jota yritykset ja ihmiset ympäri maailmaa halusivat olla jaksamassa. Taloudellinen kehitys oli alueella erityisesti 1980- ja 1990-luvuilla niin nopeaa, että mikroelektroniikasta ja puolijohdeteollisuudesta kasvanut keskittymä on ollut menestyksensä takia useiden tutkimusten kohteena. Piilaakson menestystä on tarkasteltu useista eri näkökulmista, mutta erityistä huomiota on kiinnitetty alueen työmarkkinoihin. Piilaakson erityispiirteinä on pidetty työntekijöiden runsaasta liikkuvuudesta yrityksestä toiseen sekä osaavan työvoiman tehokasta rekrytointia, joka jo hyvin aikaisessa vaiheessa kohdistettiin ulkomaille. Työvoiman liikkuvuus suuri on mahdollistanut sen, että yksilöihin sitoutunut tieto ja osaaminen ovat levinneet tehokkaasti alueella toimivien organisaatioiden välillä. Carnoy, Castellsin ja Bennerin (1997) mukaan 1990-luvun puolivälissä työntekijöiden vaihtuvuus oli yrityksissä vuosittain keskimäärin 15-25 prosenttia työvoimasta (Carnoy ym. 1997). Nykyisinkin vain viidenneksellä Piilaaksossa toimivista työntekijöistä on pitkäkestoinen perinteinen työsuhde (Carnoy 2000 Himaasen & Castellsin 2004 mukaan). Ulkomaille suunnattu rekrytointi taas on vaikuttanut siihen, että Piilaaksosta muodostui hyvin aikaisessa vaiheessa korkean osaamisen, eri kansallisuuksien ja työkalttuurien sulatusuuni, jossa oli mahdollista syntyä uudentyypistä, ihmisten henkilökohtaisten verkostojen ympärille rakentuvaa yhteisöllisyyttä.

Saxenian (1996) mukaan erityistä Piilaakson työmarkkinoissa on se, että ihmiset ovat sitoutuneet kehittämään yksilöiden välisissä verkostoissa alueella uusia innovaatioita, teknologiaa, sovelluksia ja tuotteita. Sitoutuminen ei siten kohdistu yksittäiseen yritykseen, vaan alueella toimivien verkostojen yhteiseen tavoitteeseen. Uramenestys ei rakennu henkilökohtaisen osaamisen varaan, vaan erilaisten yhteisöjen kyvykkyyteen tuottaa uusia ratkaisuja esillä oleviin ongelmiin. (Saxenian 1996.) Alueen kehityksen näkökulmasta keskeinen kysymys onkin, miksi Piilaaksoon muodostui voimakas organisaatorajat ylittävät yhteisöllisyys, johon yksittäiset ihmiset olivat sitoutuneet?

¹ Silicon Valley eli Piilaakso sijaitsee USA:n itä-rannikolla Kaliforniassa. 1990-luvun lopulla alueella asui 2,3 miljoonaa ihmistä ja työpaikkoja alueella oli 1,2 miljoonaa (Cohen & Fields 1999).

Sitoutumisen näkökulmasta tarkastellen keskeistä Piilaakson työmarkkinoilla on kunnianhimoisten ihmisten välinen kilpailu (Saxenian 1996). Kilpailua pitää yllä korkea palkkataso (keskimäärin yli 150 % kansallista keskiarvoa korkeammat palkat) sekä muut taloudellisiin etuihin liittyvät kannustimet (Cohen & Fields 1999). Kilpailussa menestymisen edellytyksenä on jatkuva oman osaamisen eli oman markkinakelpoisuuden kehittäminen. Kilpailu siten ohjaa ja vahvistaa yksilöiden sitoutumista omaan uraan ja sen kehittämiseen. Sitoutumisen taustalla ei ole yksinomaan kilpailu, vaan sen muotoutumiseen vaikuttaa myös kilpailun kääntöpuoli eli yksilöihin kohdistuva paine. Cohen ja Fields (1999; ks. myös Carnoy, Castells & Benner 1997) painottavat, että yksilöiden toimintalogiikkaan alueella vaikuttaa keskeisesti yrityksistä kohdistuva paine tuottaa jatkuvasti teknologisia läpimurtoja. Näin ollen paine myös vahvistaa yksilöiden sitoutumista työelämään omista lähtökohdistaan, usein vapaa-ajan kustannuksella. Työuupuminen ja loppuun palaminen ei Piilaaksossa ole harvinaista ja loppuun palamisen yhteydessä on alueella normaalia vaihtaa yritystä, mikä vähentää perinteistä organisaatioriippuvuutta. (Cohen & Fields 1999.) Työntekijöiden riippumattomuutta vahvistaa lisäksi korkea kysyntä työvoimasta, mitä pitää yllä uusien yritysten nopea syntyminen alueella. Saxenian (1996) onkin luonnehtinut Piilaakson riippumattomien työmarkkinoiden logiikkaa Hewlett Packardin perustajan neuvolla alueelle muuttaneelle uudelle työntekijälle. “Jos haluat menestyä Silicon Valley’ssa, sinun täytyy tehdä kolme asiaa. Vaihtaa usein työpaikkaa, olla yhteyksissä kilpailijoihisi sekä ottaa riskejä – vaikka se tarkoittaisi epäonnistumisia”. (Saxenian 1996.)

Yksilön näkökulmasta Piilaakson työmarkkinat ovat useille optimaaliset. Yritykset ovat alueella valmiita kouluttamaan työntekijöitään. Koulutuksen ja muutaman vuoden työkokemuksen jälkeen on mahdollista siirtyä seuraavaan yritykseen asettaen siirtymisen ehdoksi korkeat palkkavaatimukset. Piilaakso onkin erityisen vetovoimainen hyvin urasuuntautuneiden ja kunnianhimoisten ihmisten näkökulmasta, mikä on vahvistanut yksilöllisten arvojen korostumista työmarkkinoilla. Saxenianin (2004) mukaan viime aikoina on tosin ilmennyt, että Piilaakson vetovoima on erityisesti lahjakkuuksien ja kokeneempien

työntekijöiden osalta vähentynyt, sillä yritykset eivät ole pystyneet vastaamaan liian korkeiksi kasvaneisiin palkkavaatimuksiin. Myös kasvaneet elinkustannukset Piilaaksossa ovat heikentäneet alueen veto-voimaa. (Saxenian 2004.)

Yksilöllisyyden ja yksilöllisen kilpailun ohella Piilaaksossa korostuu ihmisten sitoutuminen verkostoihin ja yhteisöihin. Saxenian (1996) mukaan työntekijät ovat Piilaaksossa yksittäisen yrityksen sijaan hyvin lojaaleja kollektiivisesti kehitettävää teknologiaa kohtaan (Saxenian 1996). Yhteisöllisen sitoutumisen muotoutuminen Piilaakson tapaan me-henkisyyden kautta on hyvin erityinen ilmiönsä. Yhteisöllisyys ei ole rakentunut perinteisten tehdasyhteisöjen tapaan yhden organisaation ympärille, vaan yhteisöjä on muodostunut alueella organisaatio-rajoista riippumatta samantyyppisten asioiden ja tavoitteiden hyväksi työskentelevien ihmisten välille. Yhteisöllisyyden muotoutumiseen vaikuttavat hyvin useat eri tekijät, mutta eräänä keskeisenä tekijänä voidaan Piilaaksossa pitää alueelle kohdistunutta voimakasta muutto-liikettä. Piilaakso oli taloudellisen menestyksen huippuvuosina erittäin houkutteleva ja vetovoimainen keskittymä, jonne muutti jatkuvasti ihmisiä ympäri maailmaa. Cohenin ja Fieldsin (1999) mukaan 1990-luvun lopulla jopa 25 prosenttia alueella asuvista oli ulkomalaisperäisiä (Cohen & Fields 1999). Tänä päivänä jopa 40 prosenttia yritysten avaintyöntekijöistä on siirtolaisia (Himanen & Castells 2004). Ulkomaalaisten suuri määrä on vaikuttanut alueella siihen, että ihmiset eivät tunne Piilaaksossa toistensa historiaa, heillä ei ole alueella vanhoja tuttavuus-, ystävyys- ym. suhteita, vaan alueelle muuttavien tulee itse määrittellä omat sosiaaliset rakenteensa. Työorien-toituneessa Piilaaksossa sosiaaliset suhteet muotoutuvat hyvin vahvasti työelämän kautta eli yritysten ja yksilöiden välisissä verkostoissa. Yhteisöllisyys muodostuu siis niiden ihmisten muodostamina ryhminä, jotka pyrkivät toteuttamaan samanlaisia työhön liittyviä tavoitteita. Saxenian (2004) mukaan tyyppillistä Piilaaksossa onkin, että yksilöt, joilla on keskenään erilaista, mutta limittäistä osaamista ovat samanaikaisesti vuorovaikutuksessa, mutta myös kilpailevat keskenään. (Saxenian 2004.)

Yksilölliseen kilpailuun ja yhteisöllisyyteen liittyvällä sitoutumisella on ollut vaikutuksensa Piilaakson taloudelliseen kehitykseen. Konkreettisesti sitoutuminen on ilmennyt suurena työntekijöiden liikkuvuutena yritysten välillä. Liikkuvuus on mahdollistanut tiedon ja osaamisen laajan leviämisen alueella. Vaikka liikkuvuus on yksittäisen yrityksen näkökulmasta saattanut näyttää haitalliselta (ks. Carnoy ym. 1997), on sillä alueen näkökulmasta ollut positiivisia vaikutuksia (Saxenian 1996). Ihmisten sitoutuminen teknologiaa kehittäviin yhteisöihin on ollut seurausta siitä, että riittävän lähellä toistensa osamista olevat ihmiset ovat havainneet yhteisöjen ja niihin liittyvän avoimen tiedonvaihdon merkityksen. Limittisen osaamisen ja asiantuntemuksen hyödyntäminen on mahdollistanut sen, että ongelmiin on voitu tuottaa uudentyypisiä ratkaisuja.

Loppupäätelmät

Artikkelin tarkoituksena oli avata näkökulmia sitoutumisen ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen. Sitoutuminen on alueiden näkökulmasta tulkittuna suhteellisen uusi ilmiö ja tähän liittyvä tutkimus on vasta hyvin ohutta. Perinteisesti ihmisten sitoutumista työhönsä on lähestytty organisaatioiden näkökulmasta ja sitä on tarkasteltu yrityksiin liittyvänä johtamiskysymyksenä. Sitoutumista on hyvin useissa yhteyksissä tulkittu siten, että yksilöiden sitoutuminen organisaatioon on viime vuosikymmenten aikana heikentynyt ja tällä on ollut haittavaikutuksensa yritysten pitkänajan toiminnalle. Yrityksissä onkin erilaisin taloudellisin kannustimin pyritty sitouttamaan työntekijöitä organisaatioonsa. Sitoutumisen välineet ovat kuitenkin useilla toimialoilla olleet riittämättömiä ja eräänä sitoutumiseen liittyvänä ilmiönä on ollut havaittavissa yritysten toimintojen hajauttamista alueille, joilla ihmisten on rajoittuneiden työpaikkavaihtoehtojen valossa tullut olemaan sitoutuneita organisaatioon.

Alueiden näkökulmasta sitoutumisen kysymystä on mahdollista tarkastella myös laajemmin. Perinteisen, yksittäiseen organisaatioon kohdistuvan sitoutumisen heikentyminen ei tarkoita yleistäen sitä, että ihmisten sitoutuminen työhön olisi vähentynyt, vaan sitoutumisen

voidaan tulkita muotoutuneen työelämän muutoksissa uudelleen. Sitoutuminen muodostuu asiantuntijayhteiskunnassa yhä useammin yksilöllisten tavoitteiden ja arvostusten sekä yhteisöllisyyden vuorovaikutuksessa. Koska perinteiset organisaatorajat ovat tässä muutoksessa heikentyneet, ei sitoutumisen kysymystä tulisikaan nähdä alueilla yksistään yhden organisaation, vaan laajemmin eri toimijoiden muodostaman kokonaisuuden kautta. Tämä edellyttää, että organisaatioissa ja alueiden kehittämisessä huomioidaan vahvemmin yksilöistä lähtevät näkökulmat. Keskeinen haaste alueilla onkin ensinnä tunnistaa mihin asiantuntijat ja osaajat kohdistavat sitoutumisensa. Sitoutuvatko he esimerkiksi yhden organisaation sisällä omien tehtäviensä toteuttamiseen, yksittäisiin projekteihin jne. vai kohdistuuko heidän sitoutumisensa organisaatorajojen ylittäviin yhteisöihin, joiden tavoitteena on kollektiivisesti esimerkiksi uusien asioiden oppiminen tai uudenlaisten näkökulmien etsiminen käsillä oleviin ongelmiin. Toiseksi alueilla on haasteena tunnistaa jäsentensä limittaiseen osaamiseen pohjautuvia yhteisöjä sekä hahmottaa näiden yhteisöjen syntyyn liittyviä prosesseja. Kolmas keskeinen haaste liittyy siihen, miten alueilla on mahdollista vahvistaa yhteisöllistä sitoutumista.

Sitoutumisen hahmottaminen on erittäin haastavaa, mutta työmarkkinoiden muotoutumiseen ja alueiden kehitykseen keskeisesti liittyvä ilmiö. Sitoutuminen tunnistaminen onkin oleellista, sillä viime kädessä hän yksilöt ovat alueen toimijoita ja vaikuttavat valinnoillaan alueiden tulevaisuuden kehitykseen.

Lähteet

- ABRAHAMSSON, P. 2002. *The Role of Commitment in Software Process Improvement*. Acta Universitatis Oulensis. A 386. Oulu.
- AKAVA 2002. *Tjömärkkinatutkimus 2002*. www.akava.fi
- ALVAREZ, J. L. 2000. Theories of Managerial Action and Their Impact on the Conceptualization of Executive Careers. Teoksessa Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R. & Morris, T. (toim.) *Career Frontiers. New Conceptions of Working Lives*. Oxford University Press.
- ARTHUR, M. B. & ROUSSEAU, D. M. 1996. Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. Teoksessa Arthur, M. B. & Rousseau, D.M (toim) *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organisational Era*. Oxford University Press.
- BECK, U. 1995. Poliittikan uudelleen keksiminen: kohti refleksiivisen modernisaation teoriaa. Teoksessa *Nykyajan jäljillä*. Vastapaino.
- BEST, M. H. & FORRANT, R. 1996. Community-based Careers and Economic Virtue: Arming, Disarming, and Rearming the Springfield, Western Massachusetts, Metalworking Region. Teoksessa Arthur, M. B. & Rousseau, D.M. (toim.) *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organisational Era*. Oxford University Press.
- CARNOY, M., CASTELLS, M. & BENNER, C. 1997. Labour Markets and Employment Practices in the Age of Flexibility: A Case Study of Silicon Valley. *International Labour Review*. Vol. 136, no. 1 (spring).
- CASEY, C. 1995. *Work, Self and Society after Industrialism*. Routledge.
- CASTELLS, M. 1996. *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol I. Blackwell publishers. Massachusetts.
- COHEN, S. S. & FIELDS, G. 1999. Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley. *California Management Review*. Vol. 41, no. 2, pp. 108-130.
- DEFILIPPI, R. J. & ARTHUR, M. B. 1994. The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 14, Issue 4, pp. 307-342.
- FLORIDA, R. 2002. *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books. New York.
- FLORIDA, R. & KENNEY, M. 1993. *Beyond Mass Production. The Japanese System and Its Transfer to the U.S*. Oxford University Press.

- GUNZ, H., EVANS, M. & JALLAND, M. 2000. Career Boundaries in a 'Boundaryless' World. Teoksessa Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R. & Morris, T. (toim.) *Career Frontiers. New Conceptions of Working Lives*. Oxford University Press.
- HENRY, N. & PINCH, N. 2000. The Industrial agglomeration (of Motor Sport Valley): a Knowledge, Space, Economy approach. Teoksessa Bryson, J.R., Daniels, P.W., Henry, N. & Pollard, J. (toim.) *Knowledge, Space, Economy*. Routledge
- HIMANEN, P. & CASTELLS, M. 2004. Piilaakson ja Suomen mallit. Teoksessa Himanen, P. (toim.) *Globaali tietoyhteiskunta. Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen*. Teknologiaakatsaus 155/2004. Tekes.
- JACKSON, P. & VAN DER WIELEN, J. M. (toim.) 1998. *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*. The Management of Technology and Innovation. Routledge. London and New York.
- JOKIVUORI, P. 2002. *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä*. Studies in Education, Psychology and Social Research 206. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- JULKUNEN, R. 2002. *Tämän ajan yhteisöllisyys ja sosiaalinen pääoma*. Esitelmä yliopistojen, opiskelijoiden ja YTHS:n valtakunnallisessa seminaarissa 29.11.2002. Saatavilla Internetistä osoitteesta www.yths.fi/kehra/kalenteri/tap291102.htm. 2.1.2004.
- JULKUNEN, R. & ANTTILA, T. 2003. Tietotyön työkuulttuuri. Työn yksilöllistyminen kulttuuripiirteenä. Teoksessa Kirjonen, J. (toim.) *Tietotyö ja ammattitaito. Knowledge Work and Occupational Competence*. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. Jyväskylä.
- KASVIO, A. 1994. *Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Gaudeamus. Espoo.
- KAUTTU, M. 1997. *Henkilöstön organisaatioon ja työhön sitoutuminen*. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.
- KIIANMAA, A. 1997. Yritykseen sitoutuminen ja samastuminen. Teoksessa Iiris Aalto-Marjosola (toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. WSOY. Juva.
- LAWTON SMITH, H. & WATERS, R. 2003. *Rates of Turnover in High-Tech Agglomerations: Knowledge Transfer in Oxfordshire and Cambridgeshire*. Esitelmäpaperi Regional Studies Associationin konferenssissa "Reinventing Regions in the Global Economy". 12.-15.4.2003. Pisa, Italia.
- LEHTONEN, H. 1990. *Yhteisö*. Vastapaino. Tampere.

- MEYER, J.P. & HERSCOVITCH, L. 2001. Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*. Vol 11, pp. 299-326.
- MILES, R. E. & SNOW, C.C. 1996. Twenty-First-Century Careers. Teoksessa Arthur, M. B. & Rousseau, D.M. (toim.) *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organisational Era*. Oxford University Press.
- MORROW, P.C. 1993. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations, volume 15. Jai Press inc.
- PEIPERL, M. A. & ARTHUR, M. B. 2000. Topics for Conversation: Career Themes Old and New. Teoksessa Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R. & Morris, T. (toim.) *Career Frontiers. New Conceptions of Working Lives*. Oxford University Press.
- RAUNIO, M. 2001. *Osaajat valintojen kentällä. Helsingin, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seutujen vetovoimaisuus virtaavassa maailmassa*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 11/2000.
- RAUNIO, M. 2002. *Suomi globaalitalouden osaajien valintojen kentällä. Ulko-maalasta huippuosaajien mielikuvat ja todellisuudet suomalaisessa työ- ja kaupunkiympäristössä*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 15/2000.
- SAXENIAN, A. 1994. *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press.
- SAXENIAN, A. 1996. Beyond Boundaries: Open Labor Markets and Learning in Silicon Valley. Teoksessa Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (toim.) *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organisational Era*. Oxford University Press.
- SAXENIAN, A. 2004. Piilaakso 2000-luvulla. Teoksessa Himanen, P. (toim.) *Globaali tietoyhteiskunta. Kehitysuuntia Piilaaksosta Singaporeen*. Teknologiakatsaus 155/2004. Tekes.
- SCHEIN, E.H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
- SOTARAUTA, M., LINNAMAA, R. & SUVINEN, N. 2003. *Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä*. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 16/2003.
- SOTARAUTA, M. 2003. Luovat yksilöt ja heimot tietämysyhteiskunnassa. Teoksessa Riikonen, V. (toim.) *Valituksesta tietämysyhteiskuntaan*. Kansanvalistus-seura.

- SULLIVAN, S.E., CARDEN, W.A. & MARTIN, D.F. 1998. Careers in the Next Millennium: Directions for the Future. *Human Resource Management Review*. Vol. 8, nro 2. s. 165-185.
- WEBER, M. 1969. *Basic Concepts in Sociology*. Westport, Conn. Greenwood Press.
- WENGER, E. 1998. *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.
- WENGER, E. & SNYDER, W. M. 2000. Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*. January-February.