

# PARADIGMOISTA EVIDENSSIPOHJAIISIIN KÄYTÄNTÖIHIN

MATTI VARTIAINEN (TOIM.)



Aalto-yliopiston julkaisusarja  
**TIEDE+TEKNOLOGIA** 18/2011

# **Paradigmoista evidenssipohjaisiin käytäntöihin**

**Matti Vartiainen (toim.)**

**Aalto-yliopisto  
Perustieteiden korkeakoulu  
Tuotantotalouden laitos**

Aalto-yliopiston julkaisusarja  
TIEDE+TEKNOLOGIA 18/2011

© Matti Vartiainen

ISBN 978-952-60-4261-9 (pdf)  
ISBN 978-952-60-4260-2  
ISSN-L 1799-487X  
ISSN 1799-4888 (pdf)  
ISSN 1799-487X

**Graafinen suunnittelu:** Sirpa Lehti, KokoDesign

**Kuvat:** Sirpa Lehti, KokoDesign  
Unigrafia Oy  
Helsinki  
2011

Julkaisu on saatavilla sähköisessä muodossa osoitteessa:  
[http://lib.tkk.fi/TIEDE\\_TEKNOLOGIA/2011/isbn9789526042619.pdf](http://lib.tkk.fi/TIEDE_TEKNOLOGIA/2011/isbn9789526042619.pdf)

Kirjan julkaisemista on tukenut Työsuojelurahasto

Julkaisun tilaukset:  
Tuotantotalouden laitos, [http://tuta.tkk.fi/fi/kirjasto/palvelut/julkaisujen\\_myynti](http://tuta.tkk.fi/fi/kirjasto/palvelut/julkaisujen_myynti)

Tämä kirja on julkaistu työpsykologian ja johtamisen opetuksen ja tutkimuksen merkivuoden kunniaksi Aalto-yliopistossa ja Tuotantotalouden laitoksella. Toiminta käynnistyi Teknillisessä korkeakoulussa kuusikymmentä vuotta<sup>1</sup> sitten työpsykologian ja työnjohto-opin professorin viran perustamisella tammikuun 27. päivä vuonna 1950. Professuurin ensimmäinen hoitaja Ohto Oksala astui virkaan vuonna 1951. Professoreita perustettiin varmistamaan inhimillisten tekijöiden huomioonotto johtamisessa ja töiden järjestelyissä jo opiskelun aikana tekniikan opiskelijoiden keskuudessa.

Kirjan on tehty toukokuun 27. päivänä 2010 pidetyn juhlaseminaarin esitelmien pohjalta. Julkaisussa keskitytään suomalaisen työelämäntutkimuksen kehityskulkuun ja haasteisiin. Dosentti Tuomo Alasoini asettaa omassa kirjoituksessaan työelämäntutkimuksen nelivaiheiseen ajalliseen kehukseen ja luonnehtii keskeisten institutionaalisten toimijoiden roolia eri aikakausina mukaan luettuna yliopistot ja korkeakoulut.

Professori Yrjö Engeström jatkaa käsittelemällä suomalaisen työelämäntutkimuksen tilaa. Hänen mukaansa suomalaisten työelämän tutkijoiden panos kansainvälisessä keskustelussa ei ole ollut toistaiseksi kovin näkyvä. Suomesta ei hänen mukaansa ole juurikaan tullut rohkeita uusia teoreettisia avauksia kansainväliseen keskusteluun. Hän pohtii syitä tähän.

Tutkimusprofessori Leena Norros nostaa esiin työpsykologian ja johtamisen kannalta keskeisen ihmisen, työn ja teknologian toisiinsa kietoutumisen. Norroksen mukaan niitä on hyvä tutkia suhteessa toisiinsa. Tämän vuoksi työpsykologian tulisi omaksua systeeminen tarkastelutapa, varsinkin jos halutaan työpsykologian kehittyvän suunnittelutieteenä, eikä ensisijaisesti ilmiöiden havainnoijana ja analysoijana.

Professori Risto Tainio puolestaan kysyy suomalaisen johtamisen perään. Suomalaisen johtamisen kansanluonnetta hän hakee lähinnä kahdelta suunnalta; olosuhteista ja ympäristöstä, joissa johtaminen tapahtuu sekä johtajista, jotka johtamistyötä tekevät.

Kirjan viimeisessä luvussa professori Matti Vartiainen kuvailee Työpsykologian ja johtamisen yksikön kehityksen sen varhaisvaiheista nykypäivään. Kuvaus sijoitetaan viime aikoina esitettyihin työelämän tutkimustraditioiden ja johtamisoppien vaihemalleihin. Kantavana ajatuksena on pohtia, mitä yksikkö on tehnyt ylittääkseen tutkimuksen avulla saadun evidenssin ja sen organisaatioissa tapahtuvan käytön välisen kuilun.

Kuluneina vuosina Työpsykologian ja johtamisen yksiköstä on kasvanut työelämäntutkimuksen merkittävä toimija Suomessa. Se on myös yksi suurimmista työ- ja organisaatiopsykologian yksiköistä Euroopassa. Toimintaa kuvaa läheiset suhteet yrityksiin ja muihin organisaatioihin kaikilla työelämän sektoreilla. Yksikön tutkimus on vaikuttanut merkittäväällä tavalla esimerkiksi tiimityöhön perustuvien organisaatioiden ja palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen Suomessa. Teollisesta ympäristöstä alkunsa saanut johtamisen tutkimus ja opetus on vuosien mittaan koulunut

---

<sup>1</sup> TTK:n historia 1908-1988, jonka kirjoitti Martti Liesto, kertoo että asetuksella 27.1.1950 (51/50) perustettiin työpsykologian ja työnjohto-opin professorin virka. Viran hakuaika päättyi 3.3.1950, ja tasavallan presidentti nimitti virkaan 7.12.1951 alkaen Ohto Antero Kaarle Oksalan.

tuhannet diplomi-insinöörit johtamisen perusteisiin. Tätä vaikutusta ovat vahvistaneet yksiköstä valmistuneet 70 väitöskirjaa, kymmenet lisensiaatintyöt ja sadat diplomityöt. Yksikkö on toteuttanut vuosien mittaan useita satoja tutkimus- ja kehittämishankkeita, joiden tuloksia on käytetty paitsi organisaatioiden itsensä myös opetuksen tutkimuspohjaiseen kehittämiseen.

x x x

Kiitokset kaikille tämän kirjan syntymiseen vaikuttaneille tahoille. Työpsykologian ja johtamisen yksikön tutkijat ja opettajat panostivat vaivojaan säästämättä juhluvuoden onnistumiseen. Kirjan julkaisemista on tukenut Tuotantotalouden laitoksen lisäksi erityisesti Työsuojelurahasto. Kiitokset teille!

Otaniemessä 19. elokuuta 2011

Matti Vartiainen

# Sisältö

LUKIJALLE.....	3
----------------	---

## TYÖELÄMÄN TUTKIMUSPARADIGMOJEN KEHITYS SUOMESSA.....7

*Tuomo Alasoini*

Johdanto: työelämän tutkimuksen käsite ja tarkastelun rajaus.....	7
Triple helix -malli näkökulmana .....	8
Yritykset ja työorganisaatiot: sopiiko heiluriteesi Suomeen?.....	10
Työmarkkinajärjestöt: samaan vai eri suuntaan? .....	14
Valtiovalta: miten sääntelyn kohde ja mekanismit muuttuvat? .....	15
Välittäjäorganisaatiot: kuinka konsulttien ja työelämän tutkijoiden suhde rakentuu?.....	17
Yliopistot ja tutkimuslaitokset: harvojen harrastuksesta projektisalkkujen haltijoiksi?.....	19
Yhteenvedo: jatkuuko työelämän tutkimuksen nousukiito? .....	23
Lähteet .....	24

## TYÖN UUDET ULOTTUVUUDET..... 27

*Yrjö Engeström*

Johdanto .....	27
Tutkimuksen uusi maisema: esimerkkinä riskit ja katastrofit työorganisaatioissa .....	27
Työ orkestrointina .....	30
Työ menneisyyden ja tulevaisuuden käsittelynä .....	31
Työ tahtomistekoina .....	32
Lähteet .....	37

## IHMISET, TYÖ JA KEHITTYVÄT TEKNOLOGIAT ..... 39

*Leena Norros*

Johdanto: osatekijät yhteyksiinsä .....	39
Teknologia käytön kannalta.....	40
Tekniikan käyttö ihminen-tekniikka-ympäristö suhteena .....	49
Miten arvioida teknologian hyvyttä käyttöön?.....	50
Työpsykologia suunnittelutieteenä.....	53
Lähteet .....	54

**ONKO SUOMALAISTA JOHTAMISTA? ..... 57**

*Risto Tainio*

<b>Johdanto .....</b>	<b>57</b>
<b>Suomalaisen johtamisen perusainesosat.....</b>	<b>58</b>
<b>Suomalainen johtaja .....</b>	<b>60</b>
<b>Suomalainen johtaminen yhdentyvässä maailmassa.....</b>	<b>62</b>
<b>Lopuksi .....</b>	<b>63</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>63</b>

**PARADIGMOISTA EVIDENSSIPOHJAIISIIN KÄYTÄNTÖIHIN..... 65**

*Matti Vartiainen*

<b>Johdanto .....</b>	<b>65</b>
<b>Työelämän kehityksen suuret aallot ja johtamisoppien vaiheet .....</b>	<b>67</b>
<b>Mitä tulevaisuus tuo tullessaan?.....</b>	<b>77</b>
<b>Yhteenveto ja päätelmät.....</b>	<b>79</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>80</b>

**KIRJOITTAJAT ..... 82**

# TYÖELÄMÄN TUTKIMUSPARADIGMOJEN KEHITYS SUOMESSA

*Tuomo Alasoini*

*Tämä kirjoitus tarkastelee työelämän tutkimusparadigmojen kehitystä Suomessa. Kirjoituksessa omaksutun institutionaalisen näkökulman mukaisesti kansallisvaltio muodostaa mielekkään kontekstin tällaiselle tarkastelulle. Kirjoitus ei perustu empiiriseen tutkimukseen, vaan se on vapaamuotoinen ja jatkotutkimuksiin kannustava pohdinta siitä, miten ja millaisten institutionaalisten mekanismien kautta työelämän tutkimus on Suomessa vuosien saatossa kehittynyt. Työelämän tutkimuksen osalta kirjoitus keskittyy organisaatio- ja johtamistieteisiin ja näihin liittyviin työelämän design- ja toimintatieteisiin.*

*Organisaatio- ja johtamistieteiden käsite on jo melko vakiintunut. Työelämän design-tieteillä tarkoitetaan tässä tieteitä, joiden avulla pyritään tuottamaan työelämän toimijoita palvelevia käyttökelpoisia suunnitteluratkaisuja erityisesti työorganisaatiota ja sen johtamista koskevilla kysymyksissä. Toimintatieteiden lähtökohdana taas on tutkijan oma interventio muutosprosessissa. Intervention avulla pyritään luomaan, paitsi kehittyneempiä ratkaisuja, myös uudenlaisia näkökulmia työorganisaatioiden johdon ja henkilöstön keskuuteen sekä uutta käytännön ongelmien ratkaisemisen kannalta hyödyllistä tieteellistä tietoa.*

*Kirjoitus etenee siten, että ensin rajataan tarkastelun kohde. Tämän jälkeen esitetään viitekehys, jonka avulla työelämän tutkimusparadigmojen kehitystä tarkastellaan. Seuraavaksi tutkimusparadigmojen kehitystä arvioidaan erikseen kunkin viitekehyksessä erotetun ryhmän toiminnan kautta. Lopussa on yhteenveto.*

## JOHDANTO: TYÖELÄMÄN TUTKIMUKSEN KÄSITE JA TARKASTELUN RAJAUS

Paradigma on juhlava ja mahtipontinen käsite. Kun paradigma vaihtuu, muuttuu tapamme hankkia ja mieltää tietoa perinpohjaisella tavalla. Paradigman käsitteen tunnetuksi tehneessä kuhnilaisessa tieteenfilosofiassa kyse ei ole vähemmästä kuin vallankumouksellisesta uudelleen ajattelusta.

Paradigman käsitettä on sittemmin käytetty organisaatio- ja johtamistutkimuksessa myös vapaamuotoisemmin ja vähemmän dramaattisessa merkityksessä. On tutkittu esimerkiksi sitä, kuinka organisaatio- ja johtamisopit ja näitä ilmentävät tekniikat ovat vuosien varrella kehittyneet (esim. Guillén 1994, Lemak 2004, Seeck 2008). Myös työelämän tutkimusparadigmojen kehitystä voidaan analysoida samanlaiselta pohjalta.

Työelämää tutkivien tieteiden kirjo on laaja. Sädevirta (2004, 10–13) on esittänyt työelämää tutkivien tieteiden luokittelun, jossa hän erottaa seitsemän tutkimusalaa ja neljä tieteiden tyyppiä. Työelämän tutkimuksen aloina hän mainitsee organisaatiokäyttäjyksen ja palkkatyön tutkimuksen, työelämän suhteiden ja työmarkkinajärjestelmien tutkimuksen, henkilöstöjohtamisen tutkimuksen, työturvallisuuden, työsuojelun ja työterveyden tutkimuksen, tuloksellisuus-tutkimuksen, strategisen hallinnan, organisaatio-oppimisen ja tiedonluonnin tutkimuksen sekä työllistymisen ja työvoimapolitiikan tutkimuksen. Tieteiden tyyppinä hän erottaa puolestaan perustieteet (puhtaat ja johdetut), soveltavat tieteet, suunnittelutieteet ja prototeknologiat. Toista ääripäätä, puhtaita tieteitä, ohjaa ainoastaan tietämisen intressi elottomasta ja elollisesta luonnosta, ihmisestä ja hänen psyykestään sekä yhteiskunnasta. Tällaisia puhtaita tieteitä ovat



esimerkiksi fysiikka, kemia, biologia, historia, psykologia ja sosiologia. Toista ääripäätä, prototeknologioita, taas edustavat Sädevirran luokittelussa mm. makro- ja mikrotaloustiede, laskentatoumi ja oikeustieteet.

Tässä kirjoituksessa tarkastelun kohteena ovat organisaatio- ja johtamistieteet ja näihin liittyvät työelämän design- ja toimintatieteet. Ne edustavat Sädevirran luokittelussa suunnittelutieteitä eli teknologioita. Suunnittelutieteille on ominaista, että ne pyrkivät valjastamaan deskriptiivisten perustieteiden ja soveltavien tieteiden teorioita, malleja ja muita tietojärjestelmiä ihmisten käytännöllisten pyrkimysten palvelemiseen.

Tällä rajauksella on tärkeä merkitys sille, kuinka työelämän tutkimusparadigmojen kehitystä kannattaa analysoida. Koska suunnittelutieteet ovat luonteeltaan käytäntöön suuntautuvia, voidaan ajatella, että niiden kehittymiseen vaikuttaa deskriptiivisiä puhtaita, johdettuja tai soveltavia tieteitä voimakkaammin vuorovaikutus tutkimuksen kohteen kanssa. Erityisesti tämä pätee toimintatieteisiin, joissa tutkijan tekemä interventio on jo olennainen osa itse tutkimusprosessia.

Millaisesta viitekehyksestä käsin työelämän tutkimusparadigmojen kehitystä olisi edellä mainittu rajaus huomioon ottaen hedelmällistä analysoida? Yksi mahdollisuus olisi lähteä liikkeelle tieteiden sisäisestä keskustelusta, jota käydään uusien tutkimustulosten ja niille annettavan tieteellisen uskottavuuden ja kiinnostavuuden pohjalta. Tällaisen hyvin tiedelähtöisen näkemyksen vastakohtana olisi näkemys, jonka mukaan suunnittelutieteissä – läheiseen käytäntöön kytkeytymisensä johdosta – paradigmojen kehitys on pääosin vain heijastusta rakenteellisista muutoksista, joita tapahtuu tutkimuksen kohteissa, mukaan lukien työelämässä ja yhteiskunnassa laajemminkin. Suunnittelutieteiden uskottavuuteen ja kiinnostavuuteen vaikuttaa tällöin ennen kaikkea se, kuinka nopeasti tutkimus kykenee kysymyksenasetteluissaan huomioimaan näitä muutoksia.

Tarkastelun rajaus huomioon ottaen hedelmällistä näkökulmaa kannattanee hakea jostain näiden kahden vaihtoehdon väliltä. Tieteiden sisäinen keskustelu sekä työelämän ja yhteiskunnan rakenteelliset muutokset ovat molemmat tärkeitä, mutta ne eivät välity puhtaina vaan erilaisten institutionaalisten mekanismien kautta. Relevantit institutionaaliset mekanismit taas ovat tyypillisesti sidoksissa kansallisvaltion.

Viitekehyksenä, jonka avulla työelämän tutkimusparadigmojen kehitys seuraavassa kytkeetään kansallisvaltion – tässä tapauksessa Suomen – institutionaalisiin järjestelyihin, käytetään innovaatioiden tutkimuksessa 1990-luvun alkupuoliskolla kehiteltyä triple helix -mallia. Innovaatioiden syntyä edistävien institutionaalisten mekanismien tarkastelemiseen kehiteltyä viitekehystä voidaan hieman muokkaamalla hyödyntää myös työelämän uudistumisen mekanismien tarkastelussa, kuten seuraavassa jaksossa tuodaan esiin.

## TRIPLE HELIX -MALLI NÄKÖKULMANA

Triple helix -mallin perusajatuksena on, että innovaatio toiminnan kolme keskeistä osapuolta ovat yritykset, yliopistot ja valtiovalta, ja että näiden kolmen keskinäistä suhdetta voidaan tarkastella triple helix -metaforan mukaisesti jatkuvasti muuttavana dynaamisena prosessina. Triple helix -näkökulmaa tunnetuksi tehneet Etzkowitz ja Leydesdorff (2000) erottavat kolme vaihtoehtoista mallia. Valtiojohtoisessa mallissa (triple helix I) valtio ohjaa pitkälti yliopistojen ja yritysten välistä yhteistyötä. Laissez faire -mallissa (triple helix II) näiden kolmen osapuolen väliset toiminnalliset rajat ovat selvät, ja valtion ohjaava rooli jää vähäiseksi. Kiinnostavimpana

he pitävät kuitenkin näille kahdelle vaihtoehdoista mallia (triple helix III), jonka he myös katsovat olevan yleistymässä.

Triple helix III -mallissa yritysten, yliopistojen ja valtiovallan välinen yhteistyö tiivistyy ja näiden keskinäiset roolit osittain sekoittuvat. Rajapinta-alueille syntyy myös uudenlaisia hybridisiä (sekamuotoisia) organisaatioita. Esimerkkejä näistä ovat yliopistoista alkunsa saavat spin off -yritykset, tiedepuistot, yrityshautomot, yritysten väliset strategiset liittoutumat, yritysten tutkimuslaboratoriot, akateemiset yrittäjämäisesti toimivat tutkimusryhmät ja triple helix -osapuolten yhteiset tietoperustaista taloudellista kehitystä edistävät laajat strategiset hankkeet. Ominaista triple helix III -mallille on yliopistojen uudenlainen rooli. Tätä on kuvattu ajatuksella ”yrittäjyliopistosta” (entrepreneurial university) (Etzkowitz 2003).

Näkemykset triple helix III -mallin mukaisen organisoitumisen yleistymisestä ovat innovaatioiden tutkimuksessa osittain kiistanalaisia (Tuunainen 2004). Voidaan myös ajatella, ettei tiivistyvän vuorovaikutuksen tarpeen eri osapuolten kesken tarvitse välttämättä johtaa uudenlaisten ”rajapinta-alueella” olevien varsinaisten formaalien organisaatioiden syntymiseen, kuten triple helix III -mallissa esitetään. Kyse voi olla myös väljemmin organisoiduista yhteistyöverkostoista ja oppimistiloista.

Tässä kirjoituksessa ei kuitenkaan oteta kantaa triple helix III -malliin sen enempiä empiirisenä kuvauksena todellisuudesta (”näin on”) kuin normatiivisena, tavoitteeksi asetettavaa ideaalittilaa osoittavana mallina (”näin pitäisi olla”). Mallia käytetään hyväksi yksinkertaisesti vain kuvaamaan niitä osapuolia ja mekanismeja, joiden voidaan otaksua vaikuttaneen työelämän tutkimusparadigmojen kehitykseen Suomessa. Tähän tarkoitukseen käytettynä mallia tulee kuitenkin tarkentaa ja täydentää. Työelämän uudistumiseen vaikuttava institutionaalinen asetelma on toisenlainen kuin innovaatioiden syntymisessä. Työelämän uudistumiseen sovellettuna voidaan puhua *laajennetusta triple helix -mallista*, joka poikkeaa innovaatioiden tutkimuksessa alun perin kehitetystä mallista erityisesti seuraavilta osin (Alasoini ym. 2005, Ramstad 2008, Ramstad & Alasoini 2007):

**Ensiksikin**, laajennetun triple helix -mallin osapuolena ovat valtiovallan ohella työmarkkinajärjestöt. Työmarkkinajärjestöillä on sopimustoimintansa kautta tärkeä rooli työelämän sääntelijöinä. Työmarkkinajärjestöjen harjoittama sääntely vaikuttaa suoraan tai välillisesti moniin työelämän käytäntöihin. Työmarkkinajärjestöt ovat olleet keskeisiä yhteistyösapuolia tai suoranaisia aloitteentekijöitä myös monissa julkisesti rahoitetuissa työelämän tutkimus- ja kehittämisohjelmissa ja -projekteissa.

**Toiseksi**, myös julkisen ja kolmannen sektorin organisaatiot voivat olla yritysten ohella tärkeitä työelämän tutkimuksen kohteita ja intressiosapuolia. Käsitys siitä, että julkinen sektori kulki erilaisten organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen soveltamisessa yrityssektoria aina jäljessä, ei pidä paikkaansa sen enempiä Suomessa kuin muualla Euroopassa (Alasoini ym. 2010, Benders ym. 1999, Business Decisions Limited 2002). Eri sektorit voivat olla edelläkävijöitä erilaisten käytäntöjen soveltamisen levinneisyydessä. Monet työelämän tutkimuksen teemat ovat myös sillä tavalla geneerisiä, että eri sektoreiden työorganisaatioilla voi olla hyvinkin samanlaisia tietotarpeita.

**Kolmantena** laajennuksena perinteiseen triple helix -ajatteluun on, että yliopistojen ja tutkimuslaitosten lisäksi myös konsultti- ja kehittämissyhtiöillä ja oppilaitoksilla on tärkeä rooli työelämän tutkimustiedon välittäjinä. Niillä on usein yliopistoja ja tutkimuslaitoksia parempia edellytyksiä

luoda läheisiä ja luottamuksellisia suhteita työorganisaatioihin ja tätä kautta muuntaa tutkimustietoa käytäntöä palvelevaksi toiminnaksi.

Edellä mainituista piirteistä seuraa **neljäs** tärkeä laajennus perinteiseen triple helix -asetelmaan nähden. Koska osapuolten määrä kasvaa, entistä tärkeämmäksi tulevat kolmen eri ryhmittymän (politiikantekijät, työorganisaatiot ja asiantuntijaorganisaatiot) välisten yhteistyösuhteiden rinnalla eri ryhmittymien *sisäisten* yhteistyösuhteiden merkitys. Yhtenä tärkeänä edellytyksenä varsinkin laajojen työelämän tutkimus- ja kehittämisohjelmien toteutukselle on ollut usein työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen välinen yhteisymmärrys. Toinen esimerkki eri ryhmittymien sisäisten yhteistyösuhteiden tärkeydestä on tutkijoiden ja konsulttien (ja muiden kehittäjien) välinen vuorovaikutus. Konsultti- ja kehittämissyhtiöiden sekä oppilaitosten kykyyn toimia tutkimustiedon välittäjänä vaikuttaa se, kuinka nopeasti ja millä tavalla ne kykenevät luomaan toimivia vuorovaikutussuhteita yliopistoihin ja tutkimuslaitoksiin.

Laajennetun triple helix -mallin pohjalta voidaan keskeisinä institutionaalisina toimijoina erottaa yritykset ja muut työorganisaatiot, työmarkkinajärjestöt, valtiovalta, tutkimustiedon välittäjäorganisaatiot sekä itse tutkimusorganisaatiot ja niiden strateginen pelivara ja strategiset valinnat. Työelämän tutkimusparadigmojen kehitystä ja kehittymisen edellytyksiä Suomessa erityisesti organisaatio- ja johtamistieteiden ja näihin liittyvien työelämän design- ja toimintatieteiden osalta tarkastellaan seuraavassa erikseen kunkin osapuolen toiminnan kautta.

## YRITYKSET JA TYÖORGANISAATIOT: SOPIIKO HEILURITEESI SUOMEEN?

Yritysten ja muiden työorganisaatioiden intressit ja tarpeet ovat keskeinen näkökulma, jota vasten työelämän tutkimusparadigmojen kehitystä on ensimmäiseksi perusteltua peilata. Alan tutkimuksesta löytyy lukuisia tapoja, joilla on kuvattu yritysten noudattamien organisaatio- ja johtamisoppien kehitystä viimeisen runsaan sadan vuoden ajalta. Yksi mielenkiintoinen tapa analysoida tätä kehitystä on näkemys, jonka mukaan opit ovat ajallisesti vaihdelleet heiluriliikkeenä rationaalisen ja normatiivisen retoriikan välillä. *Rationaaliseen* retoriikkaan perustuvien oppien mukaan organisaatiota tarkastellaan ensisijaisesti koneena tai systeeminä, jonka suhteellisen ennustettavasti käyttäytyvinä osasina ihmiset toimivat. Ihmiset ovat rationaalisia ja arvostavat työn välineellisiä piirteitä. *Normatiiviseen* retoriikkaan perustuvissa opeissa taas organisaatiota tarkastellaan ensisijaisesti arvoyhteisönä ja korostetaan yhteisten arvojen ja sosiaalisten ja kulttuuristen piirteiden merkitystä ihmisiä hyvin suoriutuksiin motivoivina tekijöinä.

Tällainen heiluriliike on luonnehtinut Barleyn ja Kundan (1992) mukaan johtamisoppien kehitystä Yhdysvalloissa. Heidän mukaansa toisiaan seuranneina vaikutusvaltaisina oppeina ovat Yhdysvalloissa toimineet teollisten elinolojen parantamisen -liike (kukoistuksen kausi 1870–1900), tieteellinen liikkeenjohto (1900–1923), ihmissuhdekoulukunta 1923–55), systeemirationalismi (1955–1980) sekä organisaatiokulttuurin ja -sitoutumisen merkitystä korostaneet johtamisopit (1980–). Näistä ensimmäinen, kolmas ja viides edustavat normatiivisia oppeja, toinen ja neljäs taas rationaalisia. Heidän pääasiallinen selityksensä heiluriliikkeen mukaiselle dualismille tulee – hieman yllättävää kyllä – kulttuuriantropologian puolelta. Heidän mukaansa myös modernit teolliset kulttuurit rakentuvat dualistiselle ajattelulle, joka auttaa jäsentämään jokapäiväiseen elämään liittyviä ontologisia ongelmia. Erilaisten oppien vuorottelua aiheuttavana keskeisenä mekanismina he pitävät talouden ns. pitkien aaltojen liikettä. Heidän näkemyksensä on tältä osin, että rationaaliset opit alkavat kukoistaa pitkien aaltojen nousuvaiheessa, kun taas normatiivisten oppien kasvava suosio liittyy aaltojen laskevaan vaiheeseen. Barleyn ja Kundan heilu-

riteesi ei pyri väittämään, että rationaalinen ja normatiivinen ajattelu ohjaisivat tasaveroisesti yritysjohton toimintaa. Heidän mukaansa rationaaliset opit ovat jo lähtökohtaisesti hallitsevia yritysjohton keskuudessa, mutta normatiivinen teoretisointi nostaa voimakkaammin päätään tämän rinnalla juuri talouden pitkien aaltojen laskuvaiheessa.

Heiluriteesi on saanut tietyin varauksin ja täsmennyksin tukea myös eräistä myöhemmistä Yhdysvaltoja koskevista analyyseistä. Niissä on nostettu esiin historiallisena jatkeena Barleyn ja Kundan analyysiin organisaatiokulttuurin ja -sitoutumisen merkitystä korostavaa normatiivista oppia seuraavan uuden rationaalisen retoriikan nousu erityisesti 1990-luvulta alkaen. Sen ytimenä on ollut liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (business process re-engineering), toimintojen ulkoistaminen (outsourcing) ja organisatorinen keventäminen (downsizing). Abrahamson (1997, 524) kutsuu uutta vaihetta ”joustavaksi rationalismiksi”. Adler ja Heckscher (2006, 67–73), jotka myös ovat erottaneet vastaavanlaisen 1990-luvulta alkaneen käänteen, ovat samalla täydentäneet heiluriteesiä. He katsovat, ettei heiluriliikkeessä ole kyse vain rationaalisen ja normatiivisen retoriikan vuorottelusta, vaan myös pitkällisestä evoluutiosta johtamisen tekniikoissa kohti hienovaraisempia ja kokonaisvaltaisempia tapoja yhdistää kontrollin ja sitoutumisen samanaikaiset vaatimukset. Samalla he hylkäävät Barleyn ja Kundan heiluriliikettä koskevan kulttuuriantropologisen tulkinnan. Adlerin ja Heckscherin mukaan heiluriliike kertoo ennemminkin kapitalistiselle taloudelle ominaisten tuotantovoimien ja -suhteiden keskinäisistä jännitteistä ja niiden kehityksestä.

Heiluriteesin implikaatio työelämän tutkimuksen kannalta on yksinkertaisimmassa muodossaan se, että yritysten kiinnostuksessa myös työelämän tutkimusta kohtaan on vaihtelua. Työelämää tutkivien tieteiden kirjo on laaja, kuten edellä todettiin. Voidaan kuitenkin otaksua, että yritysten kiinnostus työelämän tutkimusta kohtaan liittyy vahvemmin normatiivisen kuin rationaalisen retoriikan kukoistuksen kauteen. Eron voisi otaksua koskevan enemmän yhteiskunta-, psykologia- ja kasvatustieteellisesti painottunutta kuin esimerkiksi insinööri- tai liiketaloustieteellisesti painottunutta työelämän tutkimusta. Abrahamsonin (1997) täydennys heiluriteesiin on, etteivät jo varsinaisen kukoistuskautensa ohittaneet normatiiviset opit suinkaan menetä täysin elinvoimaansa. Niillä voi olla uusia nousun kausia pitkien aaltojen eri vaiheissa sellaisissa tilanteissa, joissa esimerkiksi työvoiman saatavuus tai työrauhan puute nousevat yritysten näkökulmasta keskeisiksi ongelmiksi. Adlerin ja Heckscherin (2006) näkemyksen pohjalta voidaan puolestaan ajatella, että johtamistekniikoiden evoluutio kohti kehittyneempiä tapoja kontrollin ja sitoutumisen samanaikaiseksi varmistamiseksi edellyttää jatkuvasti uutta ja entistä monipuolisempaa osaamista. Sitä, mistä lähteistä yritykset pyrkivät hankkimaan tällaista osaamista, on kuitenkin empiirisesti avoin kysymys.

Heiluriteesi on muodostettu käyttämällä esimerkkinä Yhdysvaltoja. Guillén (1994) on vertailevassa tutkimuksessaan esittänyt, että teesi sopiikin kuvaamaan paremmin Yhdysvaltoja kuin Iso-Britanniaa, Saksaa tai Espanjaa. Hän nostaa esiin kaksi heiluriteesiä neutralisoinutta tekijää näistä maista. Ensimmäinen tekijä on rationaaliin oppeihin sisältyvä tapa, jolla yritykset modernisoivat toimintaansa. Mitä vahvempia korporatiivisen sääntelyn elementtejä sisältävässä ympäristössä tämä tapahtuu, sitä vähäisempi kiinnostus yrityksillä on rationaalisesta retoriikasta erillään olevia normatiivisia oppeja kohtaan (esimerkkitapauksena Saksa). Toinen tekijä on yritysjohton mentaliteetti. Iso-Britanniassa ja Espanjassa yritysjohton mentaliteetti on Guillénin mukaan ollut Yhdysvaltoja ja Saksaa vähemmän teknokraattinen. Tämän seurauksena yritysjohton ajatteluun on ensiksi mainituissa maissa sisällynyt aina myös vahva normatiivinen painotus.

Seeck (2008) on tarkastellut johtamisoppien kehitystä Suomessa vastaavalla tavalla. Hän on erottanut viisi johtamisoppia, joita hän kutsuu tieteelliseksi liikkeenjohdoksi, ihmissuhdekoulukunnaksi, johtamisen rakenneanalyttiseksi paradigmaksi, organisaatiokulttuuriteorioiksi ja innovaatioparadigmaksi. Yllättävää kyllä, ja niin Abrahamsonin kuin Adlerin ja Heckscherin luokittelusta poikkeavalla tavalla, hän ei nosta 1990-luvulta alkaen suosiota saaneita prosessijohtamisen oppeja omaksi kategoriakseen. Alkuperäiseen heiluriteesiin verrattuna myös Suomen kehitys näyttää joka tapauksessa varsin erilaiselta. Seeckin analyysin tuottaman empiirisen aineiston ja muun organisaatio- ja johtamisajattelun muutosta Suomessa koskevan kirjallisuuden perusteella voidaan Suomea koskien tehdä seuraavanlaisia yleisiä havaintoja:

**Ensimmäinen** havainto on, että Suomessa oppien kukoistuskauti on ajoittunut myöhäisemmäksi kuin erityisesti Yhdysvalloissa. Tähän on vaikuttanut Suomen hitaampi teollistuminen.

**Toinen** havainto on, että – samaan tapaan kuin Saksassa – ihmissuhdekoulukunnasta ei Suomessa noussut koskaan tieteellisen liikkeenjohdon kanssa vakavasti ja suoranaisesti kilpailevaa oppia. Tieteellinen liikkeenjohto miellettiin Suomessa ideologisella tasolla laajasti ”yhteiseen hyvään” tähtäävänä rationalisointiajatteluna, jonka tueksi oli mahdollista integroida myös ihmissuhdekoulukunnalle tyypillisiä ajatuksia. Esimerkiksi vuonna 1947 Teknillisessä korkeakoulussa käynnistynyt työpsykologian ja työnjohto-opin opetus tai vuonna 1951 perustettu Työterveyslaitoksen psykologian osasto eivät näyttäneet tästä havainnosta käsin anomalioina, vaan luonnollisena osana sota-ajasta vauhtinsa saanutta rationalisoinnin kaksiharjaista – so. aineellisiin ja elollisiin tuotannontekijöihin kohdistunutta – aaltoa.

**Kolmas** Suomea koskeva havainto on, ettei rationaalisten oppien ylivalta ole horjunut missään vaiheessa. Rakenneteoriat ovat Seeckin analyysin mukaan säilyttäneet vahvan asemansa pitkään, eivätkä kulttuuriteoriat ole missään vaiheessa nousseet haastamaan niitä vakavasti. Rakenneanalyttinen paradigma pitää sisällään erilaisia näkemyksiä, joissa kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti organisaation rakennemallit ja päätöksentekoa koskevat mallit. Näiden mallien teoreettiset lähtökohdat tulevat usein yleisestä järjestelmäteoriasta tai kybernetikasta. Johtamisen alueella tyypillisiä rakenneteorioita ovat erilaiset strategisen johtamisen opit sekä tavoite- ja tulosjohtamisajattelu.

**Neljäntenä** havaintona on, että erityisesti 1990-luvun alkupuoliskolta lähtien erilaiset prosessijohtamisen opit ovat vallanneet alaa Suomessa. Prosessijohtaminen jakautuu eri koulukunniksi, joita yhdistää työn organisointia koskien näkemys, jonka mukaan koko organisaatio tulisi rakentaa prosessien suuntaisesti palvelemaan paremmin asiakasta (Hannus 1994). Vaikka prosessijohtamista voi lähtökohtaisesti pitää selvästi rationaalisen retoriikan mukaisena oppina, on siihen sekoittunut Suomessa normatiivisia aineksia. Suomessa prosessijohtamisen opeista esimerkiksi laatujohtamisella sekä kevyellä ja joustavalla lean-tuotannolla on ollut näkyvä merkitys. Molempia voi pitää eklektisinä oppeina, joiden rationaaliseen retoriikkaan on helppoa yhdistellä myös normatiivisen retoriikan aineksia (Collins 2000, 191–197; Guillén 1994, 291–295; Pettersen 2009). Tätä kautta prosessijohtamiseen on suomalaisissa sovellutuksissa sekoittunut myös vahvoja mm. kulttuurin, sitoutumisen ja henkilöstön osallistumisen merkitystä korostavia normatiivisempia elementtejä.

**Viides** havainto on toistaiseksi kaikkein ohuimmalla pohjalla. Voidaan ajatella, että yritysten kyvystä uusiutua ja tuottaa innovaatioita jatkuvasti on tulossa tehokkuuden, laadun ja joustavuuden jälkeen ja niiden rinnalle uusi tärkeä kilpailuedun lähde. Tällä on merkittäviä seurauksia myös organisaatioiden rakentumisen ja johtamisen näkökulmasta (Van Amelsvoort 2000). Jos

prosessijohtamisen läpilyönti on ollut vastaus ennen kaikkea joustavuuden lisäämisen tarpeeseen, voi uusiutumisen- ja innovaatiokyvyn merkityksen lisääntymisen myötä syntyä uudenlainen ja vahvemmin normatiivisia elementtejä sisältävä retoriikka. Tällaisen ajattelun kaikuja voi kuulla nykyään sieltä täältä monien maailman johtavien organisaatio- ja johtamistutkijoiden keskuudesta (esim. Birkinshaw 2010, Ghoshal ym. 2001, Hamel 2007, Heckscher 2007, Prahalad & Krishnan 2008). Seeckin analyysi kuitenkin viittaa siihen, ettei tällaista käännettä ole ollut Suomessa yritysten keskuudessa vielä 2000-luvun alussa kovin selvästi havaittavissa.

Heiluriteesi ei näytä sopivan kuvaamaan kovin hyvin johtamisoppien kehitystä Suomessa. Tämä johtuu monesta tekijästä. Ensimmäinen syy on se, että itse käsitys talouden pitkistä aalloista on muodostettu maailmantalouden kehityksen ja tähän liittyen suurten teollisuusmaiden taloudellisen kehityksen pohjalta. Suomen talouden kehitys ei ole kaikilta osin noudattanut samanlaista aaltoliikettä, vaikka Suomi onkin ollut sidoksissa maailmantalouden pitkän aikavälin vaihteluihin. Suomen talouden kehitys on ollut viime vuosikymmeninä suhteellisen nopeaa, eikä Suomi ole kokenut sellaisia pitkäaikaisia talouden hitaan kasvun kausia, jotka heiluriteesin mukaan olisivat motivaationa normatiivisen retoriikan nousulle.

Toisena tekijänä on valtiovallan ja työmarkkinajärjestöjen merkitys talouden ja työelämän säätelijänä. Tällä säätelyllä voidaan ajatella olleen Suomessa tärkeämpi merkitys myös yritysten organisaatio- ja johtamisoppien kehittymisen kannalta kuin erityisesti Yhdysvalloissa. Säätely on edesauttanut normatiivisten elementtien yhdistämistä rationaaliin oppeihin ”yhteisen hyvän” saavuttamiseksi. Samalla on muistettava, että julkinen valta on Suomessa myös tärkeä työllistäjä. Julkisen vallan (kuntien ja budjettivaltion) omien organisaatioiden ilmaistut kehittämistarpeet ovat olleet yritysten rinnalla tärkeä oppien kehitystä ohjannut tekijä Suomessa.

Kolmas tekijä on Suomen ylipäätään hitaampi teollistuminen. Oppien soveltamiseen motivoineet muutokset taloudessa ja yhteiskunnassa ovat voineet ilmetä Suomessa eri aikoina kuin aiemmin teollistuneissa maissa. Vasta aivan viime vuosina voidaan Suomen katsoa tulleen lähemmäksi globaalia tuottavuuskehityksen eturintamaa tältä osin.

Yritysten ja muiden työorganisaatioiden näkökulmasta kiinnostuksen työelämän tutkimukseen voidaan ajatella liittyneen Suomessa siihen, kuinka hyvin työelämän tutkimus on pystynyt vastaamaan niihin intresseihin, joita on syntynyt kolmen peräkkäisen rationaalisen retoriikan hallitsemassa diskurssissa: rationalisoinnissa, rakenneanalyttisessä ajattelussa ja prosessijohtamisessa. Erillisiä normatiivisen retoriikan hallitsemia kausia on vaikea löytää. Tässä vaiheessa jää vielä nähtäväksi, missä määrin uusiutumisen- ja innovaatiokyvyn etsimisestä tulee uusi organisaatio- ja johtamisoppiin vaikuttava, myös normatiivisia painotuksia sisältävä retoriikka. Myös se, missä määrin yritykset hyödyntävät nimenomaan työelämän tutkimusta uusiin tietotarpeisiinsa vastaamisessa, on empiirisesti avoin kysymys.

## TYÖMARKKINAJÄRJESTÖT: SAMAAAN VAI ERI SUUNTAAN?

Työmarkkinajärjestöt ovat työnantajien ja työntekijöiden etuja ajavia organisaatioita, jotka solmivat keskenään sopimuksia työehdoista. Niiden toimintalogiikat eroavat kuitenkin toisistaan. Yksi olennainen ero on, että työnantajajärjestöt edustavat jo valmiiksi institutionalisoituneita (yritysten tai julkisten työnantajien) intressejä, kun taas työntekijäjärjestöt joutuvat kokoamaan yhteen suuren yksittäisten ihmisten joukon intressejä.

Työnantajajärjestöjen toimintalogiikkaa voidaan luonnehtia monologiseksi ja otaksua, että ne edustavat jo lähtökohtaisesti vaikutusvaltaisimpien jäsentensä, kuten tyypillisesti suurimpien työnantajien, intressejä. Sen sijaan työntekijäjärjestöjen näkökulmasta tilanne on ongelmallisempi. Ne joutuvat käymään jatkuvaa dialogia yksittäisten jäsentensä intressien kesken säilyttääkseen oman kollektiivisen identiteettinsä (Offe 1985). Keskeinen seuraus järjestöjen erilaisesta toimintalogiikasta tämän kirjoituksen kannalta on, että työnantajajärjestöjen intressien voi otaksua heijastavan pitkälti jo edellisessä jaksossa käsitellyjä yritysten ja työnantajien intressejä. Sen sijaan työntekijäjärjestöjen intressit muotoutuvat vasta niiden sisäisten strategisten valintojen kautta. Tästä syystä tämä jakso suuntautuukin enemmän työntekijäjärjestöihin.

Suomessa työntekijäjärjestöt ovat suhtautuneet tuotannon ja työelämän modernisointiin so-tien jälkeisenä aikana kokonaisuutena varsin myönteisesti. Tämä on saanut eräät tutkijat kuvailemaan työntekijäjärjestöjen asennoitumista uusien teknologioiden käyttöönottoon ja niihin kytkeytyviin muutoksiin ”konsensuaalisen sopeutumisen” käsitteellä (Koistinen & Lilja 1988). Esimerkiksi Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK omaksui tuotannon rationalisointitoimintaa kohtaan myönteisen periaatteellisen kannan jo vuonna 1943 edellyttäen, ettei se saanut johtaa työntekijöille haitallisiin seurauksiin ja että työntekijöiden oli saatava itselleen osa rationalisoinnilla aikaan saaduista hyödyistä (Kettunen 1994, 283–287). Samansisältöinen myönteinen linja on sittemmin jatkunut. Se on myös lujittunut erilaisin järjestöjen välisin rationalisointi-, tuottavuus- ja muuta kehittämis yhteistyötä koskevin sopimuksin ja monin muunlaisin yhteistyömuodoin erityisesti ay-liikkeen aseman 1960-luvun lopulla tapahtuneen vahvistumisen jälkeen. Suomessa on ollut vuosien varrella suhteellisen paljon työmarkkinakonflikteja, mutta ne ovat kohdistuneet vain harvoin uutta teknologiaa tai uusia organisaatio- ja johtamisoppeja vastaan sellaisenaan.

Työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen kesken on Suomessa, kuten muissakin Pohjoismaissa, kansainvälisesti verraten paljon yhteistyötä myös monissa uusien organisaatio- ja johtamisoppien leviämiseen vaikuttavissa kysymyksissä. Suomessa työntekijäjärjestöillä ei ole kuitenkaan ollut samassa määrin omaa selvästi erottuvaa kehittämisagenda näissä kysymyksissä, vaan ne ovat keskittyneet pääasiallisesti vaikuttamaan uusien oppien käyttöönoton seurauksiin käytettävissä olevien neuvottelu- ja osallistumisjärjestelmien avulla (ay-liikkeen strategioista muissa Pohjoismaissa, esim. Kristensen & Lilja 2011, Naschold ym. 1993). Suomalaisten työntekijäjärjestöjen muita Pohjoismaita vähäisempään aktiivisuuteen ovat vaikuttaneet monet tekijät. Yksi näistä on suomalaisen ay-liikkeen muihin Pohjoismaihin verrattuna syvempi ja pidempään jatkunut hajaannus, joka on voinut vaikeuttaa yhteisten näkemysten ja toimintastrategioiden muodostamista. Toisena vaikuttavana tekijänä on voinut olla valtiovallan Suomessa muita Pohjoismaita aktiivisempi rooli työehtojen ja työolojen sääntelijänä. Suomessa työntekijäjärjestöt ovat pyrkineet ajamaan monia niille tärkeitä asioita eteenpäin muita Pohjoismaita enemmän valtiovallan toimenpiteiden kautta kuin sopimalla niistä suoraan työnantajajärjestöjen kanssa. Kolmantena tekijänä on voinut olla se, että Suomessa on vallinnut viime vuosikymmeninä maan myöhäisestä teollistumisesta johtuen jatkuva, suhteellisen dynaaminen tuotannollinen raken-

nemuutos. Työntekijöiden keskuudesta on ainakin vielä 2000-luvun alkupuolelle asti löytynyt jatkuvasti uusia ”rationalisointivoittajia” samaan aikaan, kun ”rationalisointihäviäjien” määrää on voitu pienentää mm. uudelleenkoulutuksella tai erilaisin työmarkkinoilta poistumista helpottavin järjestelyin.

Kuvaavaa Suomen erityislaatuudelle on, ettei esimerkiksi 1990-luvun alkupuoliskon syvä taloudellinen lamakaan murentanut työmarkkinajärjestöjen välistä yhteistyötä tällä alueella. Työmarkkinajärjestöjen keskinäinen yhteistyö tuottavuuden ja laadun kehittämissyhteistyössä pikemminkin tiivistyi. Järjestöjen aloitteesta käynnistettiin vuonna 1993 Kansallinen tuottavuusohjelma. Vuonna 1979 perustetun työmarkkinajärjestöjen hallinnoiman Työsuojelurahaston rahoitus laajeni tuottavuusyhteistyöhön vuonna 1995; vuoden 1987 lainmuutoksen myötä rahoitus oli jo aiemmin laajentunut työsuojelualan tutkimuksesta kattamaan hyvin suuren osan koko työelämän tutkimuksen kentästä (Ketola 2009, 282–311). 1990-luvun alkupuoliskon taloudellinen taantuma muodosti Suomessa hedelmällisen maaperän myös silloin vielä uuden johtamisopin, prosessijohtamisen, soveltamiselle ja leviämislle. Monissa muissa maissa samaan aikaan käyty prosessijohtamiseen kohdistunut kriittinen keskustelu ei juuri ulottunut Suomeen. Suomessa prosessijohtamisen leviämistä edesauttoi työntekijäjärjestöjen ja luottamusmiesten pääasiallisesti myönteinen suhtautuminen. Prosessijohtamisen ei tulkittu 1990-luvun Suomessa olleen syynä yritysten toteuttamiin työvoiman vähennyksiin tai yleisen epävarmuuden lisääntymiseen työelämässä toisin kuin monissa muissa maissa, vaan keino nousta ylös taloudellisesta taantumasta parantamalla suomalaisten yritysten kilpailukykyä.

2000-luvun alku on kuitenkin synnyttänyt uusia paineita työmarkkinajärjestöjen välistä entisenlaista yhteisymmärrystä ja yhteistyötä kohtaan. Monien merkittävien Suomessa toimivien yritysten omistus pohja on muuttunut, ja yritykset ovat muuttuneet tuotantolaitosten rinnalla yhä enemmän myös sijoituskohteiksi (Tainio 2006). Sijoittajien painoarvo yritysjohdon sidosryhmänä on alkanut korostua. Tällaisessa ympäristössä yritysten henkilöstön ja sitä edustavien ammattilisten järjestöjen voi olla aiempaa vaikeampaa nähdä intressejään yhteisinä yritysten johdon kanssa ja tästä syystä tukea varauksettomasti yritysten kehittämistä tuotantolaitoksinaakaan. Selviä merkkejä suomalaisten aiempaa kriittisemmästä suhtautumisesta työnantajien ja työntekijöiden intressien yhteisyyttä ja työelämän laadullisen kehittymisen mahdollisuuksia kohtaan on tutkimusten mukaan jo havaittavissa (Haavisto 2010, Kasvio ym. 2007).

## VALTIOVALTA: MITEN SÄÄNTELYN KOHDE JA MEKANISMIT MUUTTUVAT?

Valtiovallalla viitataan tässä maan hallitukseen, ministeriöihin ja ministeriöiden alaisiin virastoihin ja laitoksiin. Valtiovallan intressit eivät ole yksiselitteisesti määriteltävissä, koska Suomessa hallitukset koostuvat tavallisesti useista puolueista, joilla voi olla eri asioista erilaisia näkemyksiä. Työelämän sääntelyn kysymyksissä valtiovallan ideologinen suuntautuminen on Suomessa muuttunut vuosien varrella, kuten seuraava tarkastelu osoittaa. Muutos on kuitenkin tapahtunut paljolti riippumatta siitä, mitkä suurimmista poliittisista puolueista ovat kulloinkin olleet hallitusvastuussa.

Yritysten organisoitumiseen ja johtamiseen liittyvät asiat ovat olleet Suomessa valtiovallan näkökulmasta perinteisesti yritysten sisäisiä kysymyksiä, eikä niitä ole mielletty valtion suoran intervention kohteiksi. Näitä asioita koskeva päätöksenteko itse asiassa ”ratkaistiin” Suomessa työmarkkinakeskusjärjestöjen (STK ja SAK) vuosina 1944 ja 1946 solmimilla yleissopimuksilla, joissa SAK tunnusti työnantajan työnjohto-oikeuden. Yritysten sisäisiin kysymyksiin valtioval-



la on ollut sääntelyintressiä silloin, kun on ollut kyse työelämän ns. heikomman osapuolen eli työntekijän suojelusta. Tästä lähtökohdasta käsin valtiolta on vaikuttanut esimerkiksi työsuojeluun, työturvallisuuteen, työterveyteen, työsuhteturvaan, työaikoihin tai työntekijöiden osallistumismahdollisuuksiin. Valtiovallan välittömin intressi on myös työelämän tutkimuksen osalta kohdistunut tälle alueelle ja erityisesti valtiiovallan omien toimenpiteiden kuten lainsäädännön tai muun sääntelyn vaikuttavuuden seuraamiseen.

Valtion rooli on kuitenkin muuttunut Suomessa selvästi viime vuosina. 1980-luvulta alkunsa saanutta muutosta on kuvattu siirtymäksi kansallisesta keynesiläisestä hyvinvointivaltiosta kohti kehittäjävaltiota tai schumpeteriläistä kilpailuvaltiota (Heiskala 2006, Kettunen 2001). Työelämän sääntelyn näkökulmasta siirtymällä on ollut erityisesti kaksi merkittävää seurausta. Ensiksikin, valtiiovallan sääntelyn kohde on siirtynyt suojelua sekä sosiaalista ja muuta tasa-arvoa painottavista kysymyksistä kohti tehokkuuden, innovatiivisuuden, kilpailukyvyyn ja kasvun edistämistä. Sääntelyn *kohteen* ohella myös valtiiovallan sääntelyn *mekanismit* ovat painottuneet uudella tavalla. Suomessa omaksuttu kehittäjä- tai kilpailuvaltion ideologia perustuu suoran ohjauksen sijaan entistä enemmän edellytysten luomiseen markkinamekanismin toimimiselle. Työelämän sääntelyn osalta voidaan puhua siirtymästä kovasta, sitoviin normeihin perustuvasta sääntelystä kohti pehmeää, suostuttelevaa sääntelyä (Trubek & Trubek 2005). Pehmeä sääntely merkitsee turvautumista esimerkiksi senkaltaisiin keinoihin kuin yleisiin politiikkasuosituksiin, informaation jakamiseen, koulutukseen ja neuvontaan, benchmarking-työkalujen tarjoamiseen tai suoranaisiin taloudellisiin avustuksiin, tukiin tai muihin kannustimiin.

Suomi oli Miettisen (2002) mukaan ensimmäinen maa, joka omaksui kansallisen innovaatiojärjestelmän jo 1990-luvun alussa viitekehyyksi tiede- ja teknologiapolitiikalle. Suomessa on sittemmin ryhdytty puhumaan tiede- ja teknologiapolitiikan sijasta innovaatiopolitiikasta. Samalla käsitys sekä politiikan kohteesta että itse innovaation sisällöstä on laajentunut. Innovaatiopolitiikan alle on sisällytetty teknologioiden luomisen ohella myös niiden leviämisen edistäminen. Innovaation käsite on alettu vähitellen ulottaa entistä enemmän myös liikkeenjohdollisiin, palvelu-, organisatorisiin ja muihin sosiaalisiin innovaatioihin. Uutena avauksena on vuonna 2008 laadittu ehdotus kansalliseksi innovaatiostrategiaksi (Aho ym. 2008). Ehdotus, jonka valtioneuvosto on sittemmin hyväksynyt politiikan lähtökohdaksi, perustuu näkemykseen uudenlaisen ”laaja-alaisen innovaatiopolitiikan” tarpeesta. Kettunen (2001, 262) ennakoii tämänkaltaista muutosta jo useita vuosia aiemmin kauaskatseisella toteamuksellaan, jonka mukaan Suomessa kansallinen innovaatiojärjestelmä ”näyttää kattavan lähes kaiken sen, mitä on totuttu kutsumaan yhteiskunnaksi”.

Kehittäjä- ja kilpailuvaltioideologian omaksuminen on lisännyt valtiiovallan intressiä myös yritysten organisoitumista ja johtamista koskevia kysymyksiä kohtaan. Pääministeri Lipposen ensimmäisen hallituksen ohjelmaan sisällytettiin Työelämän kehittämisohjelma, jonka pääasiallisiin kohteisiin tällaiset kysymykset lukeutuivat. Vuonna 1996 käynnistynyttä ohjelmaa jatkettiin vielä kahden muun hallituksen päätöksillä aina vuoteen 2010. Pehmeää sääntelyä edustavan sekä tutkimusta ja kehittämistä yhdistelevän ohjelman keskeisiä kohteita yrityksissä ja muilla työpaikoilla ovat olleet muutokset työprosesseissa, työmenetelmissä, työn organisointimuodoissa sekä esimiestyössä ja henkilöstöjohtamisen käytännöissä (Alasoini ym. 2005). Valtiovallan intervention kohdistuminen näihin kysymyksiin ei olisi ollut kuitenkaan mahdollista ilman työmarkkinajärjestöjen tukea. Työnantaja- ja työntekijäkeskusjärjestöt toimivat ohjelman koko toteutuksen ajan sen näkyvimpinä sidosryhminä ja jopa eräänlaisina ”kanssaomistajina” yhdessä ohjelman toteutuksesta vastanneen työministeriön kanssa. Vuonna 2008 ohjelma siirrettiin työ- ja elinkein-

oministeriön perustamisen yhteydessä ja ”laaja-alaisen innovaatiopolitiikan” hengen mukaisesti Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesiin.

Valtiovallan intressinä ei ole ollut – ymmärrettävää kyllä – edistää työn organisointimuotojen tai henkilöstöjohtamisen kehittymistä dogmaattisesti jonkin tietyn opin pohjalta. Kun eri opit pyrkivät tyypillisesti etsimään ratkaisuja joko universalistisen tai kontingenttisen ajattelun pohjalta (vrt. Seeck 2008, 34-35), voidaan Työelämän kehittämisohjelman lähestymistapaa luonnehtia ennemminkin konfiguraationaaliseksi. Tämä tarkoittaa, ettei ohjelmassa ole pyritty etsimään niinkään ”hyviä/parhaita käytäntöjä” tai erilaisia optimiratkaisuja erilaisia toimintaympäristöjä varten, vaan edistämään yritysten ja muiden työpaikkojen kykyä löytää toimivia systeemisiiä ratkaisuja (toimintatapoja) tukemalla paikallisia oppimisprosesseja (Alasoini 2009, 634; Gustavsen 2007, 662). Ideologisesti ohjelmaa voi kuitenkin luonnehtia innovaatioparadigmasta oikeutusta hakeneeksi ja samalla selvästi normatiiviseen retoriikkaan painottuneeksi.

Työelämän kehittämisohjelman siirtymisen Tekesiin sekä *innovatiivisen* työelämän tutkimuksen ja kehittämisen sisällyttämisen Tekesin uudeksi lakisääteiseksi tehtäväksi vuonna 2008 voidaan tulkita merkitsevän sitä, että työn organisointiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset ovat valtiovallan pysyvän intressin kohteena uudessa suomalaisessa kehittäjä- ja kilpailuvaltioajattelussa. Valtiovallan lisääntynyt kiinnostus myös tämän alan tutkimusta kohtaan ei kuitenkaan kerro vielä siitä, millaisten paradigmaattisten oletusten pohjalta valtiolta pyrkii jatkossa edistämään näitä asioita. Avoin kysymys on myös, missä määrin valtiolla voi näissä kysymyksissä ylipäätään olla itsenäistä, yritysten ja työmarkkinajärjestöjen välittömistä intresseistä riippumatonta liikkumavaraa.

## VÄLITTÄJÄORGANISAATIOIT: KUINKA KONSULTTIEN JA TYÖELÄMÄN TUTKIJOIDEN SUHDE RAKENTUU?

Tutkimustiedon välittäjäorganisaatioiksi luetaan laajennetun triple helix -mallin mukaisessa ajattelussa konsultti- ja kehittämisyritykset sekä oppilaitokset. Tämän jakson tarkastelu kohdistuu konsultteihin, joiden suhde työelämän tutkimukseen on osittain jännitteinen ja ristiriitainen. Vaikka perinteisen lineaarisen innovaatioajattelun hengessä voidaankin ajatella, että tutkimus, kehittäminen ja levittäminen muodostavat kukin oman toisiaan täydentävän vaiheen innovaatioiden – tai ylipäätään uusien ideoiden ja asioiden läpilyönnissä – ei eri toimijaryhmien välinen kitkaton työnjako ja yhteistyö ole näillä alueilla itsestäänselvyys.

Osittain jännitteiseksi ja ristiriitaiseksi suhteen tekee yhtäältä se, ettei sen enempää yliopistojen ja tutkimuslaitosten kuin konsulttien rooli ja keskinäinen työnjako ole yksiselitteinen. Osapuolet toimivat osittain samoilla uuden tiedon tuotannon markkinoilla ja ovat jossain määrin myös kilpailijoita keskenään. Esimerkiksi Suomessa on syntynyt 1990- ja 2000-luvulla suuri työelämän tutkimusavusteista kehittämistä tekevien asiantuntijoiden joukko korkeakouluihin ja tutkimuslaitoksiin (Ramstad & Alasoini 2007). Toinen jännitteiden ja ristiriitojen lähde on, että samoilla uuden tiedon tuotannon markkinoilla toimiessaankin tutkijoiden ja konsulttien toiminnan logiikka eroaa tyypillisesti monin tavoin toisistaan.

Räsänen (2007) on tarkastellut ja verrannut keskenään konsulttien ja työelämän tutkimusavusteista kehittämistä harjoittavien tutkija-kehittäjien kehittämisotteita. Hän esittää neljä kysymystä, joiden avulla hän pyrkii tekemään näkyviksi kehittämisotteiden välisiä taktisia, poliittisia ja moraalisia eroja. Nämä neljä kysymystä jakautuvat edelleen joukoksi yksityiskohtaisempia kysymyksiä. Räsänen neljä pääkysymystä ovat: Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa? Miten

kehitetään? Mitä kehitetään? Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan? Tällainen vertailuasetelma on tietysti yksinkertaistava, koska niin konsulttien kuin tutkimusavusteista kehittämistä harjoittavien tutkija-kehittäjien otteiden kesken voi olla isoja eroja. Tämä mielessä pitäen on konsulttien ja tutkija-kehittäjien kehittämisotteiden välillä tärkeitä eroja kaikilla neljällä ulottuvuudella.

Konsultit osallistuvat kehittämiseen johdon tilaamina asiantuntijoina, ja kehittämistyö on heidän omaa liiketoimintaansa. Henkilöstön osallistuminen asiakasyrityksissä kehittämiseen riippuu toimeksiannosta. Konsulteilla on käytössään suhteellisen standardisoituja menetelmiä, jotka ovat usein muualla kehiteltyjä. Heidän toimintansa kohdistuu yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen jollain sovitulla osa-alueella. Toiminnan päämääränä on asiakkaan parempi taloudellinen menestyminen markkinoilla.

Työelämän tutkija-kehittäjät taas pyrkivät jo lähtökohtaisesti käynnistämään kehittämistyötä henkilöstöä osallistamalla ja joissain tapauksissa jopa henkilöstön kautta. Käytettävät menetelmät ovat perusteltavissa tutkimuksellisesti artikuloitujen periaatteiden ja käsitteiden kautta ja niitä pyritään samalla kehittämään edelleen. Kehittämisen kohde ei määriy viime kädessä niinkään liiketoimintalähtöisten kuin työ-, toiminta-, organisaatio- tai kehittämislähtöisten käsitteiden (esim. työjärjestelmä, toimintajärjestelmä, toimintatapa, kehittämisorganisaatio, kehittämisjärjestelmä) kautta. Toiminnan päämääränä on organisaation taloudellisen menestymisen ohella myös muita arvolähtökohtia, kuten esimerkiksi työelämän laadun, työhyvinvoinnin tai tasa-arvon kehittyminen. Tutkijoina tutkija-kehittäjien tehtävänä on lisäksi tuottaa sellaista uutta tietoa, joka voidaan asettaa kriittisen arvioinnin kohteeksi tiedeyhteisössä.

Tutkijat ja erityisesti tutkija-kehittäjät voivat näyttäytyä konsulttien kannalta samoilla tiedon tuotannon ja soveltamisen markkinoilla toimivina kilpailijoina. Esimerkiksi Suomessa yliopistoilla on nykyään lakisääteisenä ns. kolmantena tehtävänä opetuksen ja tutkimuksen rinnalla velvollisuus vahvistaa toimintansa yhteiskunnallista vaikuttavuutta työ- ja elinkeinoelämän kanssa. Ammattikorkeakouluilla on puolestaan ollut lakisääteisenä tehtävänä vuodesta 2003 alkaen niiden opetusta palveleva sekä työelämää ja aluekehitystä tukeva ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottava soveltava tutkimus- ja kehitystyö. Valtion sektoritutkimuslaitosten tehtäviin käytäntöön suuntautuva tutkimus on kuulunut jo vanhastaan. Toisaalta varsinkin monet suurimmista konsulttiyrityksistä tekevät nykyään selvityksiä, joita voidaan hyvin rinnastaa yliopistojen ja tutkimuslaitosten tuottamiin tutkimuksiin. Konsulttiyrityksistä on tullut yritysten ja yhteiskunnallisten päättäjien suuntaan tärkeitä uuden tiedon tuottajia, jotka kilpailevat yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa puolestaan näiden omalla perinteisellä kotikentällä.

Suomi ei ole historian saatossa näyttäytynyt konsultointiliiketoiminnan kultamaana, vaan pikemminkin päinvastoin. Suomessa toisen maailmansodan jälkeen varsinaisesti alkunsa saanut ammattimainen liikkeenjohdon konsultointi samaistettiin aluksi lähinnä työntutkimukseen. Konsultointiliiketoimintaan kehittyi vahvasti kansalliseen osaamiseen perustuva malli. Tienarin (1999) mukaan suomalaiset yritykset toimivat kuitenkin aina 1980-luvulle varsin itseriitteisesti, mikä hidasti liikkeenjohdon konsultoinnin kasvamista merkittäväksi liiketoiminnaksi. Tämä vaikutti myös tapaan, jota kautta yritykset kehittivät organisaatioitaan ja johtamistaan. Yritysten ja liiketoiminnan konsulttien vähäinen vuorovaikutus on yhtenä lisäselityksenä sille, miksi erilaisten organisaatio- ja johtamisoppien suosio ja rantautuminen ovat Suomessa tapahtuneet eri tavalla kuin monissa muissa maissa.

Liikkeenjohdon konsultoinnin selvä nousu ajoittuu Suomessa prosessijohtamisen leviämiseen ja vaiheeseen, jossa valtiovallan rooli oli alkanut suuntautua kohti kehittäjä- ja kilpailuvaltiota. Konsultointiliiketoiminnan kasvua ovat siivittäneet viime vuosina toiminnan professionalisoituminen, yritysten omien kehittämisresurssien karsiminen, prosessijohtamisen aaltoon sisältyvä ajatus radikaalien ja kokonaisvaltaisten muutosten tarpeellisuudesta sekä konsultointiin sisältyvä lupaus tuottaa yksinkertaistavia ratkaisuja yritysjohton entistä monimutkaisemmaksi kokeman maailman aiheutumiin ongelmiin (Berglund & Werr 2000, Collins 2000, Tienari 2000). Suomeen on syntynyt kaksinapainen rakenne, jossa konsulttiyhtiöt ovat jakautuneet suuriin kansainväliisiin megatoimistoihin ja pienempiin, tavallisesti kotimaista alkuperää oleviin konsulttiyhtiöihin ja itsenäisiin konsultteihin. Koon kasvuun yhtiöitä on ajanut erityisesti mahdollisuus pystyä tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaisia ratkaisuja, joihin sisältyy liiketoiminnan kehittämistä yhdistettynä kehittyneisiin tietoteknisiin ratkaisuihin. Seurauksena on ollut – kuten Tienari (1999, 154) osuvan tuntuisesti esittää – että ”liikkeenjohdon konsulttitoimistot palvelevat näköisiään asiakkaita”, so. suuret kansainväliset toimistot suuria kansainvälisesti toimivia yrityksiä ja pienemmät toimistot pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

Työelämän uudistumisen institutionaalisia mekanismeja tässä kirjoituksessa kuvaamaan tarkoitettu laajennettu triple helix -malli on sidoksissa kansallisvaltion kontekstiin. Liikkeenjohdon konsultointia harjoittavat megatoimistot ovat kuitenkin vain ohuesti kiinni tässä kontekstissa. Niiden intressi esimerkiksi suomalaista työelämän tutkimusta ja sen kehittymistä kohtaan lienee parhaimmillaankin satunnaista. Työelämän kehittämisen kysymyksiin on Suomessa kuitenkin erikoistunut viime vuosina suuri joukko pienempiä konsulttiyhtiöitä konsultointiliiketoiminnan yleisen kasvuaallon ja valtiovallan organisaatio- ja johtamiskysymyksiin kohdistuneen lisääntyneen kiinnostuksen ja kasvaneiden rahoitusmahdollisuuksien seurauksena. Tämä joukko on hyvin kirjava. Sillä on pitkälti omat markkinansa ja se toimii läheisemmässä vuorovaikutuksessa niin suomalaisten korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja oppilaitosten kuin megatoimistojen kanssa.

Työelämäkysymyksiin erikoistuneiden konsulttien suhdetta korkeakouluihin, tutkimuslaitoksiin ja oppilaitoksiin voi Suomessa luonnehtia laajennetun triple helix -mallin mukaisesti symbiootiseksi. Esimerkiksi julkisen vallan projektirahoitus Työelämän kehittämisohjelman tai Euroopan rakennerahastojen kautta on tarjonnut paljon mahdollisuuksia työskentelyyn ja keskinäiseen oppimiseen yhteisten projektien kautta. Työelämän tutkijoiden ja konsulttien roolien osittaisessa sekoittumisessa ja yhteistyön laajuudessa Suomi on nykyään edellä monia muita Euroopan maita.

## YLIOPISTOT JA TUTKIMUSLAITOKSET: HARVOJEN HARRASTUKSESTA PROJEKTISALKKUJEN HALTIJOIKSI?

Viidentenä ja viimeisenä toimijaryhmänä laajennetun triple helix -mallin mukaisessa tarkastelussa ovat varsinaiset työelämän tutkimuksen tekijäorganisaatiot, yliopistot ja tutkimuslaitokset. Niiden omassa kehityshistoriassa voidaan löytää toisistaan selvästi erottuvia vaiheita.

Suomi säilyi maatalousvaltaisena ja korkeintaankin vain ”metsäteollistuneena” maana 1900-luvun puoliväliin asti. Työelämän tutkimukseen ei ollut tällaisissa oloissa laajempaa kiinnostusta sen enempää yritysten, valtiovallan, työmarkkinajärjestöjen kuin välittäjäorganisaatioiden suunnasta. Yritysten harjoittamaa ihmisjohtamista hallitsi paternalistinen ajattelu. Samaan tapaan kuin Barleyn ja Kundan (1992, 365–368) kuvaamassa Yhdysvalloissa aikoinaan vaikuttaneessa teollisten elinolojen parantamisen -liikkeessä, suomalaisten yritysten keskeisenä huomion koh-

teena ei ihmisten johtamisessa ollut niinkään oma organisaatio tai tapa johtaa, vaan työntekijän ja hänen käyttäytymisensä, asennoitumisensa ja elinolojensa muokkaaminen.

Ramstad (2002) on luonnehtinut 1900-luvun alkupuoliskoa suomalaisen työelämän tutkimuksen kehityshistoriassa sen varhaisvaiheeksi. Tällöin Suomessa alalla toimi vain muutamia yksiköitä, jotka suuntautuivat lähinnä tekniseen, työpsykologiseen tai lääketieteelliseen työelämän tutkimukseen. Toiminta oli pienimuotoista ja perustui ennen kaikkea joidenkin yksittäisten tutkijoiden oma-aloitteiseen kiinnostukseen.

Sotien jälkeen käynnistynyt rationalisointiaalto vaikutti sekin työelämän tutkimukseen Suomessa vielä suhteellisen vähän. Yritysten kiinnostus erityisesti työnjohdollisia ja henkilöstöhallinnollisia kysymyksiä kohtaan kasvoi. Tämä ei kuitenkaan johtanut siihen, että yliopistomaailman kautta olisi ollut merkittävää tilausta käyttäytymis- tai yhteiskuntatieteellisesti suuntautuneelle työorganisaatioiden tai johtamisen tutkimukselle. Suomalaiset yritykset toimivat itseriitteisesti, eikä niillä ollut vahvoja siteitä sen enempää liikkeenjohdon konsultointia kuin työelämän tutkimusta harjoitettaviin organisaatioihin.

Työelämän tutkimuksen institutionaalinen asema kuitenkin vahvistui 1950-luvulta 1970-luvulle lähinnä valtiovallan kasvaneen intressin johdosta. Yliopistolaitos ja Työterveyslaitos laajenivat, minkä rinnalla myös työelämän tutkimus laajeni sosiaali-, talous-, hallinto- ja oikeustieteisiin. Varsinkin 1970-luvulla toteutettiin monia työläinsäädännöllisiä uudistuksia, joilla oli vaikutusta tutkimuksen suuntautumiseen. Samaan aikakauteen sijoittuu myös työmarkkinajärjestöjen yhteiskunnallisen vaikutusvallan kasvu ja monet järjestöjen keskinäiset työelämän pelisääntöjä koskevat sopimukset. Työelämän tutkimus tuli vuonna 1973 osaksi tiedepoliittikkaa, kun valtioneuvosto asetti työelämän ja työolojen tutkimuksen yhdeksi tärkeimmistä tutkimusalueista, jonka edistämiseksi tuli suunnata julkista tukea. Rahoituksen koordinoituvastuu annettiin Suomen Akatemialle.

Työelämän sosiaali-, talous-, hallinto- ja oikeustieteellisen tutkimuksen aseman vahvistuminen voidaan liittää julkisen vallan roolin vahvistumiseen Suomessa hyvinvointivaltioajattelun myötä. Näiden tieteiden nousun voi organisaatio- ja johtamisopillisesti kytkeä yhteen rakenneanalyttisen paradigman ja rakenneteorioiden kanssa. Rakenneteorioissa, joissa organisaatioita tarkastellaan systeeminä, voidaan erilaisten ratkaisujen ideologisia ja poliittisia ulottuvuuksia peittää helposti yleisen ja näennäisesti neutraalin järjestelmäteoreettisen kielen alle. Tämänkaltaisen neutraalilta vaikuttava kieli on edesauttanut perustelujen löytämistä myös julkisen vallan kasvaneelle roolille erilaisten järjestelmien rationaalisimpana ohjausmekanismina. Näin ajatellen ei ole yllättävää, että rakenneanalyttiseen paradigmaan pohjautuva kielenkäyttö on säilyttänyt suosionsa nykypäiviin myös suomalaisten suuryritysten johdon toiminnan perusteluissa (Seeck & Eräkivi 2008).

Varsinainen työelämän tutkimusta työelämän kehittämiseen yhdistävä aikakausi käynnistyi Suomessa 1980-luvulla. Tähän vaikutti monta samanaikaista, toisiaan tukenutta muutosta. Näistä yksi oli työelämän tutkimuksen rahoituspuolelta vahvistuminen Työsuojelurahaston perustamisen (1979) ja rahaston toimialueen vähittäisen laajenemisen myötä. Työmarkkinajärjestöt sopivat Työsuojelurahaston toimialueen laajentamisesta myös työelämän suhteisiin liittyviin kysymyksiin. Tämä vuonna 1987 toteutettu muutos merkitsi käytännössä sitä, että myös työn organisointiin ja johtamiseen liittyvistä kysymyksistä tuli osa rahaston tutkimusrahoituksen ydin-alueita. Laajennusta oli valmisteltu rahaston sisällä jo pitkään ja perusteltu mm. elinkeinorakenteen muutoksen aiheuttamilla muutoksilla työsuojelullisten ongelmien luonteessa ja uuden

informaatiotekniikan aiheuttamalla muutoksilla työssä (Ketola 2009, 279–290). Rahaston laajentuneeseen rooliin sopi hyvin myös Suomessa 1980-luvun jälkipuoliskolla käynnistyneen työelämän tutkimusavusteisen kehittämisen rahoittaminen. Työsuojelurahasto olikin rahoittajana valtaosassa tällöin käynnistyneitä huomattavimpia suomalaisia työelämän tutkimusavusteiseen kehittämiseen suuntautuneita ohjelmia ja -projekteja (Kauppinen & Lahtonen 1994).

Työelämän tutkimuksen rahoitusmahdollisuudet paranivat 1980-luvulla myös valtiohallan toimenpiteiden myötä. Sekä Suomen Akatemian että Työterveyslaitoksen oma rahoitus kasvoivat. Vuonna 1989 perustetusta työministeriöstä tuli tärkeä työelämän tutkimuksen koordinoija ja rahoittaja. Työministeriöön siirtyi sen perustamisen yhteydessä sosiaali- ja terveysministeriöstä erityisesti työympäristöä, työsuojelua ja työelämän suhteita koskevan tutkimuksen rahoitus.

Eräisiin yliopistoihin (mm. Helsinki, Jyväskylä, Oulu ja Tampere) perustettiin vastaavasti 1980-luvun jälkipuoliskolla ja 1990-luvun alussa yksiköitä, jotka suuntautuivat työelämän tutkimukseen ja kehittämiseen. Tämän ohella entisten yksiköiden kuten esimerkiksi Työterveyslaitoksen, VTT:n ja Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorion toiminta laajeni ja monipuolistui työelämäkysymyksissä. 1980-luvulle ajoittuvat myös uusiin ja myöhemmin laajalle levinneisiin työelämän tutkimusavusteisen kehittämisen lähestymistapoihin perustuvat ensimmäiset kokeilut Suomessa. Tällaisia lähestymistapoja ovat olleet esimerkiksi osallistava toimintatutkimus (mm. Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus, TKK:n Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Johtamistaidon Opisto), kehittävä työntutkimus (mm. Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Työterveyslaitos), kokeellinen kehittämistutkimus (VTT), sosiotekninen järjestelmäsuunnittelu (mm. TKK:n Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Työterveyslaitos) ja erilaiset työprosessien analysointi- ja kehittämismenetelmät (mm. TKK:n Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Työterveyslaitos). Aikakautta kuvaa erityisesti yhteiskunta-, kasvatusta- ja psykologiatieteellisesti suuntautuneen työelämän tutkimuksen vahvistuminen.

Edellä tarkasteltuihin organisaatio- ja johtamisoppeihin peilaten voidaan sanoa, että toimintaan suuntautuvan työelämän tutkimusten lähestymistavoissa ovat sekoittuneet erityisesti organisaatiokulttuurin ja -sitoutumisen merkitystä korostava ajattelu, prosessijohtaminen ja innovaatioteoriat. Suomalaiset työelämän tutkijat ovat olleet taitavia käyttämään hyväksi erilaisia teoreettisia keskusteluja ja lähestymistapoja ja kehittäneen niiden pohjalta uudenlaisia sovellutuksia. Monet sovellutuksista ovat myös siirtyneet konsulttien tai muiden kehittäjien käyttöön. Työelämän tutkimuksen ja konsultoinnin rajapinta on ollut Suomessa viime vuosina selvästi ohuempi kuin monissa muissa maissa, kuten jo edellä on tuotu esiin.

Tämän kirjoituksen kohteena olevien tieteenalojen – ja erityisesti juuri työelämän toimintatieteiden – 1980-luvulla Suomessa alkanut nousukiito on jatkunut näihin päiviin. Työelämän ohjelmallisen kehittämisen käynnistyminen Suomessa 1990-luvun alkupuolelta merkitsi työelämän tutkimuksen rahoitusmahdollisuuksien paranemista yliopistojen ja tutkimuslaitosten kannalta. Tällaisina ohjelmallisina kokonaisuuksina voidaan mainita Työelämän kehittämisohjelman (1996–2010) ja Kansallisen tuottavuusohjelman (1993–2003) ohella Kansallinen Ikäohjelma (1998–2002), Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma (2000–03), Veto-ohjelma (2003–07), Noste-ohjelma (2003–09), Kesto-ohjelma (2004–07), Kaiku-työhyvinvointiohjelma (2002–) ja Euroopan sosiaalirahaston eri ohjelmakokonaisuudet vuodesta 1995 alkaen.

Valtiohallan lisääntyneen rahoituksen ja koordinoinnin ohella viime vuosille on ollut tyypillistä yritysten kiinnostuksen kasvu ulkopuolista tutkimus-, kehittämis- ja koulutusyhteistyötä koh-

taan. Yritykset ovat alkaneet avautua entistä enemmän yhteistyöhön ulkopuolisten asiantuntijoiden – ensisijaisesti konsulttien, mutta myös tutkijoiden – kanssa. Tämän voi katsoa heijastavan suljetun talouden aikakauden päättymistä Suomessa ja uudenlaisten joustavuusvaatimusten voimistumista yritysten kannalta. Molemmat muutokset ovat lisänneet yritysten aktiivisuutta lähteä etsimään uudenlaisia organisaatiomalleja ja kehittämään johtamistaan tämän mukaisesti.

Yliopistojen tutkijaresurssit työelämän tutkimuksessa ovatkin kasvaneet. Uutena osapuolena työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä ovat viime vuosina olleet lisäksi ammattikorkeakoulut. Ammattikorkeakouluissa oli 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä jo enemmän työelämän tutkimukseen tai kehittämiseen suuntautuvia asiantuntijoita kuin yliopistoissa ja valtion tutkimuslaitoksissa yhteensä (Ramstad & Alasoini 2007, 28–30). Yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten entistä tärkeämmäksi osaamisalueeksi on samalla tullut mittavan projektisalkun hallinnointi. Suuri osa kasvaneesta rahoituksesta on projektisidonnaista rahoitusta ja hyvin suuri osa työelämän tutkijoista työskentelee määräaikaisella projektirahoituksella. Esimerkiksi yliopistoissa määräaikaisten osuus oli vuonna 2006 yli 80 prosenttia kaikista työelämän tutkijoista.

Suomi on saanut viime vuosina kansainvälistä mainetta moniin muihin maihin verrattuna suurten työelämän kehittämiseen tehtyjen panostustensa johdosta. Tämä on siinä mielessä merkittävää, että vielä 1990-luvun alkuun asti Suomea saattoi pitää selvästi jälkijunassa kulkijana erityisesti muihin Pohjoismaihin ja Saksaan verrattuna. Näissä maissa esimerkiksi ensimmäiset tutkimusta sisältävät ohjelmat työelämän kehittämiseksi käynnistyivät jo 1960- ja 1970-luvulla (Alasoini 2009).

## YHTEENVETO: JATKUUKO TYÖELÄMÄN TUTKIMUKSEN NOUSUKIITO?

Työelämän tutkimusparadigmojen kehitystä tarkasteltiin edellä kansallisen tason institutionaalisten toimijoiden ja niiden keskinäisten suhteiden kautta. Toimijoina erotettiin yritykset ja muut työorganisaatiot, työmarkkinajärjestöt, valtiolta, välittäjäorganisaatiot sekä yliopistot ja tutkimuslaitokset. Näiden viiden toimijaryhmän valinta perustui innovaatiotutkimuksen pohjalta kehitelyyn viitekehukseen. Työelämän tutkimukseen sovellettua muokattua viitekehystä on kirjoituksessa kutsuttu laajennetuksi triple helix -malliksi. Työelämän tutkimuksen osalta tarkastelu kohdistui organisaatio- ja johtamistieteisiin ja näihin liittyviin työelämän design- ja toimintatieteisiin. Tieteinä ne edustavat suunnittelutieteitä. Tarkastelu kattaa työelämän tutkimuksen laajasta kokonaiskentästä siis vain yhden osa-alueen.

Suomessa olevien yritysten ja työorganisaatioiden tietotarpeet moninaistuvat talouden globalisoituessa, teknologioiden kehittyessä, ihmisten arvojen muuttuessa ja ikärakenteen muutoksen johtaessa pitkäaikaiseen työvoiman tarjonnan supistumiseen. Kilpailu innovaatioilla ja ylipäättään tarve tuotteiden, palvelujen ja niiden tuottamisen tapojen tiheämpään uudistamiseen vaikuttavat myös johtamiseen ja työorganisaatioihin. Työelämän tutkimus on yritysten kannalta yksi – mutta samalla vain yksi – uuden tiedon tuotannon lähde tässä muutoksessa. Työelämän tutkimuksen merkitykseen uuden tiedon tuottajana vaikuttavat tulevaisuudessa monet tekijät.

Näistä yksi on itse yritysten johtamisretoriikan kehitys. Uudistumis- ja innovaatiokykyä koskevien vaatimusten lisääntyminen saattaa hyvinkin merkitä sitä, että organisaatio- ja johtamisopeissa alkaa jatkossa esiintyä enemmän normatiivista retoriikkaa hallitsevan rationaalisen retoriikan rinnalla. Kiinnostuksen lisääntymistä normatiivista retoriikkaa kohtaan voivat lisätä niin yritysten yleisesti kasvavat tietotarpeet (Adler & Hecksher 2006) kuin uhkaamassa olevat työvoiman saatavuuden ongelmat (Abrahamsson 1997). Normatiivisen retoriikan vahvistumisen voi otaksua lisäävän yritysten kiinnostusta myös työelämän tutkimusta kohtaan.

Toinen tärkeä tekijä on, kuinka työelämän tutkimusorganisaatioiden suhde tiedon välittäjäorganisaatioihin rakentuu. Monet yliopistojen, tutkimuslaitosten ja ammattikorkeakoulujen yksiköt ovat Suomessa etsineet viime vuosina aktiivisesti uudenlaisia työelämän tutkimusta ja kehittämistä yhdisteleviä lähestymistapoja. Tämä on tapahtunut usein yhteistyössä välittäjäorganisaatioiden kuten konsulttien, kehittämissyhtiöiden tai oppilaitosten kanssa. Tällainen yhteistyö onkin ollut Suomessa viime vuosina kansainvälisesti verraten aktiivista. Yhteistyön säilymisen kannalta on tärkeää, että niin tutkimus- kuin välittäjäorganisaatiot kokevat toisensa riittävän mielenkiintoisiksi yhteistyökumppaneiksi myös jatkossa. Tutkimusorganisaatioiden kiinnostavuuteen yhteistyökumppaneina vaikuttavat niiden osaamisen ohella myös mm. millaisen tiedekäsityksen varassa ne toimivat sekä millaisilla strategioilla yliopistot ja ammattikorkeakoulut toteuttavat uutta yhteiskunnallista ja työelämätehtäväänsä.

Työelämän tutkimuksen merkitykseen vaikuttavat myös valtiovallan ja työmarkkinajärjestöjen toimenpiteet. Valtiovallan kiinnostus työelämän tutkimusta kohtaan on laajentunut Suomessa viime vuosina kehittäjä- ja kilpailuvaltioideologian myötä. Tämän kehityksen ilmenemismuotoja ovat olleet mm. yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen laajentunut tehtävä, kansallisen innovaatiojärjestelmän ja innovaatiopolitiikan käsitteiden käyttöönotto ja vähittäinen sisällöllinen laajeneminen sekä Tekesin toimenkuvan ulottaminen myös työn organisoiminnin ja johtamisen kysymyksiin. Aineettomien investointien (ml. investoinnit organisaatioiden kehittämiseen) suuruus kansantaloudessa on kasvanut samoin kuin niiden merkitys tuottavuus- ja talouskasvun lähteenä (Huovari 2008). Kehittäjä- ja kilpailuvaltioideologia on samaan aikaan myös lisäämässä



painetta työelämän tutkimuksen suuntaan tutkimuksen hyödyllisyyden osoittamiseksi tehokkuuden, innovatiivisuuden, kilpailukyvyn ja kasvun edistämiseksi. Valtiovalta on myös viemässä läpi massiivista tuottavuusohjelmaa, joka jo sinänsä johtaa pahimmillaan työelämän tutkimuksen resurssien selvään vähenemiseen.

Työmarkkinajärjestöt ovat olleet Suomessa valtiovallan ohella tärkeitä työelämän tutkimuksen edellytyksiin vaikuttaneita institutionaalisia toimijoita. Järjestöt ovat toimineet suhteessa työelämän tutkimukseen osin itsenäisesti, osin taas yhteistyössä valtiovallan kanssa. Suomessa on vallinnut erityisesti 1960-luvun lopulta alkaen läheinen työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen välinen yhteistyö monissa tutkimukseen, kehittämiseen ja koulutukseen liittyvissä asioissa. Koko työehtosopimussopimusjärjestelmä ja työmarkkinajärjestökenttä ovat kokeneet monia muutoksia viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Viime vuosina myös suomalaisten epäilyt siitä kohtaan, että työnantajien ja työntekijöiden edut olisivat yhtenevät, on lisääntynyt. Tästä huolimatta on järjestöjen välinen yhteistyö kehittämiskysymyksissä säilynyt läheisenä. Yhteistyö on ollut Suomessa tärkeä työelämän tutkimuksen edellytyksiin vaikuttanut tekijä, ja järjestöt ovat olleet niin Suomessa kuin monissa muissakin maissa tärkeitä taustaryhmiä työelämän tutkimus- ja kehittämisohjelmille. Työmarkkinajärjestöjen yhteistyön läheisyydellä työelämäkysymyksissä voidaan otaksua olevan vaikutusta myös jatkossa siihen, kuinka aktiivisesti ja miltä paradigmaattiselta pohjalta valtiovalta on valmis edistämään organisaatioihin ja johtamiseen kohdistuvaa tutkimusta Suomessa.

Työelämän tutkimuksen tulevaisuuden edellytykset Suomessa riippuvat monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Laajennetun triple helix -viitekehityksen mukaisesti edellytyksiin vaikuttavat muutokset sekä eri osapuolten toiminnassa että niiden välisissä suhteissa. Kyse on monimutkaisesta dynamiikasta. Sen keskeisiä liikevoimia ovat ainakin yritysten strategioiden ja tähän liittyvän johtamisretoriikan kehitys, tutkimus- ja välittäjäorganisaatioiden keskinäisten suhteiden rakentuminen, valtiovallan kiinnostus johtamisen ja työn organisoimisen kehittämiseen sisältyvää tuottavuuspotentiaalia kohtaan sekä työmarkkinajärjestöjen välisen yhteistyön läheisyys.

## LÄHTEET

- Abrahamson, E. (1997) The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal* 40:3, 491–533.
- Adler, P. & Heckscher, C. (2006) Towards Collaborative Community. Teoksessa Heckscher, C. & Adler, P.S. (toim.) *The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*, s. 11–106. New York: Oxford University Press.
- Aho, E. ym. (2008) Kansallinen innovaatiostrategia. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Alasoini, T. (2009) Strategies to Promote Workplace Innovation: A Comparative Analysis of Nine National and Regional Approaches. *Economic and Industrial Democracy* 30:4, 614–642.
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. (2010) Kohti kestävää innovointia? Väliraportti Tykes-ohjelman kehittämisprojektien tuloksista. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 69. Helsinki: Tekes.
- Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N. (2005) Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana: tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 40. Helsinki: Työministeriö.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37:3, 363–399.

- Benders, J., Huijigen, F., Pekruhl, U. & O’Kelly, K. P. (1999) Useful but Unused – Group Work in Europe. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Berglund, J. & Werr, A. (2000) The Invincible Character of Management Consulting Rhetoric: How One Blends Incommensurates While Keeping Them Apart. *Organization* 7:4, 633–655.
- Birkinshaw, J. (2010) *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Business Decisions Limited (2002) *New Forms of Work Organisation: The Obstacles to Wider Diffusion*. Brussels: European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs Unit D3.
- Collins, D. (2000) *Management Fads and Buzzwords: Critical-Practical Perspectives*. London: Routledge.
- Etzkowitz, H. (2003) Research Groups a “Quasi-Firms”: The Invention of the Entrepreneurial University. *Research Policy* 32:1, 109–121.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000) The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Research Policy* 29:2, 109–123.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A. & Moran, P. (2001) A New Manifesto for Management. Teoksessa Cusumano, M.A. & Markides, C.C. (2001) *Strategic Thinking for the Next Economy*, s. 9–32. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guillén, M. F. (1994) *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gustavsen, B. (2007) Work Organization and the ‘Scandinavian Model’. *Economic and Industrial Democracy* 28:4, 650–671.
- Haavisto, I. (2010) *Työelämän kulttuurivallankumous: EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010*. Helsinki: Taloustieto.
- Hamel, G. (2007) *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hannus, J. (1994) *Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. 4. painos. Jyväskylä: HM&V Research.
- Heckscher, C. (2007) *The Collaborative Enterprise: Managing Speed and Complexity in Knowledge-Based Businesses*. New Haven: Yale University Press.
- Heiskala, R. (2006) Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.) *Uusi jako: miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?*, s. 14–42. Helsinki: Gaudeamus.
- Huovari, J. (toim.) (2008) *Aineeton pääoma ja talouskasvu. Katsaus 230/2008*. Helsinki: Tekes.
- Kasvio, A., Nikkilä, R., Virtanen, S. & Moilanen, L. (2008) *Suomalaiset ja työelämä: Työ muutoksessa -kyselyn aineistoraportti. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 31*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kauppinen, T. & Lahtonen, M. (1994) *Action Research in Finland: Active Society with Action Research Conference, 25–27 August, 1993*, Helsinki, Finland. *Labour Policy Studies* 82. Helsinki: Työministeriö.
- Ketola, E. (2009) *Kasvu yhteistoimintaan*. Keuruu: Otava.
- Kettunen, P. (1994) *Suojelu, suoritus, subjekti: työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa. Historiallisia tutkimuksia 189*. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura.
- Kettunen, P. (2001) *Kansallinen työ: suomalaisen suorituskyvyn vaalimisesta*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Koistinen, P. & Lilja, K. (1988) *Consensual Adaptation to New Technology: The Finnish Case*. Teoksessa Hyman, R. & Streeck, W. (toim.) *New Technology and Industrial Relations*, s. 263–271. Oxford: Basil Blackwell.

- Kristensen, P. H. & Lilja, K. (toim.) (2011) *Nordic Capitalisms and Globalization: New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*. Oxford: Oxford University Press.
- Lemak, D. J. (2004) Leading Students through the Management Theory Jungle by Following the Path of the Seminal Theorists: A Paradigmatic Approach. *Management Decision* 42:10, 1309–1325.
- Miettinen, R. (2002) *National Innovation Systems: Scientific Concept of Political Rhetoric*. Helsinki: Edita.
- Naschold, F., Cole, R. E., Gustavsen, B. & Van Beinum, H. (1993) *Constructing the New Industrial Society*. Assen: Van Gorcum.
- Offe, C. (1985) *Disorganized Capitalism: Contemporary Transformations of Work and Politics*. Cambridge: Polity Press.
- Pettersen, J. (2009) *Translating Lean Production: From Managerial Discourse to Organizational Practice*. LiU–TEK–LIC 2009:10. Linköping: Linköping University, Department of Management and Engineering.
- Prahalad, C. K. & Krishnan, M. S. (2008) *The New Age of Innovation: Driving Co-Created Value through Global Networks*. New York: McGraw-Hill.
- Ramstad, E. (2002) *Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen asiantuntijaresurssit 2001. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 23*. Helsinki: Työministeriö.
- Ramstad, E. (2008) *Innovation Generating Model – Simultaneous Development of Work Organization and Knowledge Infrastructure*. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 65. Helsinki: Tekes.
- Ramstad, E. & Alasoini, T. (2007) *Tutkimus- ja kehittämisyksiköt osana työelämän innovaatiojärjestelmää*. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa: lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*, s. 16–39. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 53. Helsinki: Työministeriö.
- Räsänen, K. (2007) *Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö 'käytännöllisenä toimintana'*. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa: lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*, s. 40–66. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 53. Helsinki: Työministeriö.
- Seeck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck, H. & Eräkivi, O. (2008) *Rationaalista vai normatiivista ideologiaa? Johtamisoppien käyttö vuosikatsauspuheessa Suomen metsä- ja metalliteollisuudessa 1980–2005*. *Hallinnon tutkimus* 27:2, 15–37.
- Sädevirta, J. (2004) *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 35. Helsinki: Työministeriö.
- Tainio, R. (2006) *Suomalaisen liiketoimintajärjestelmän rakenteellinen ja kulttuurinen muutos*. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.) *Uusi jako: miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?*, s. 65–81. Helsinki: Gaudeamus.
- Tienari, J. (1999) *Sotakorvaustyön tehostamisesta sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen: liikkeenjohdon konsultoinnin lyhyt historia Suomessa*. Kauppätieteiden osaston tutkimuksia 1. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Tienari, J. (2000) *Muutoksen kauppiat ja liikkeenjohdolliset muodit*. *Aikuiskasvatus* 20:3, 188–200.
- Trubek, D. M. & Trubek, L. G. (2005) *Hard and Soft Law in the Construction of Social Europe: The Role of the Open Method of Co-ordination*. *European Law Journal* 11:3, 343–364.
- Tuunainen, J. (2004) *Hybrid Practices: The Dynamics of University Research and Emergence of a Biotechnology Company*. Research Reports No. 244. Helsinki: University of Helsinki, Department of Sociology.
- Van Amelsvoort, P. (2000) *The Design of Work and Organisation: The Modern Sociotechnical Systems Approach*. Vlijmen: ST-GROEP.

## Yrjö Engeström

*Tässä kirjoituksessa käsitellään suomalaisen työelämäntutkimuksen tilaa. Sen mukaan suomalaisten työelämän tutkijoiden panos kansainvälisessä keskustelussa ei ole ollut kovin näkyvä; Suomesta ei ole juurikaan tullut rohkeita uusia teoreettisia avauksia kansainväliseen keskusteluun. Artikkelissa hahmotellaan aiheita, joita jalostamalla tätä heikkoutta voitaisiin ryhtyä korjaamaan. Ensinnäkin luonnehditaan työelämän tutkimukseen kohdistuvien haasteiden muuttumista käyttäen esimerkkinä riskien ja katastrofien hallintaa työorganisaatioissa. Sen jälkeen esitetään kolme työn ulottuvuutta, joista voitaisiin rakentaa suomalaisen työelämän tutkimuksen uusia monitieteisiä avauksia.*

## JOHDANTO

Suomalaisella työelämän tutkimuksella on tiettyjä kiistattomia vahvuuksia. Ensinnäkin työelämän tutkimuksella ja tutkimusperustaisella kehittämisellä on viime vuosikymmeninä ollut suhteellisen vahva ja jatkuva rahoituspohja, joka nojautuu työmarkkinaosapuolten ja valtiovallan yhteisymmärrykseen siitä, että työelämän kehittäminen on merkittävä kilpailutekijä kansantalouden kehityksessä. Toiseksi työelämän tutkimus ja käytännön kehittämishankkeet ovat nivoutuneet läheisesti toisiinsa ja rikastaneet toisiaan. Kolmanneksi työelämän tutkimus on verraten monitieteistä ja eri tieteenalojen lähestymistapoja on kohdeltu suhteellisen tasapuolisesti.

Toisaalta suomalaisessa työelämän tutkimuksessa voidaan erottaa myös vakavia heikkouksia. Työelämän tutkimuksella on verraten heikko ja hajanainen, osin marginaalinen asema yliopistoissa. Tähän liittyen työelämän tutkijoiden omat yhteisöt ovat suhteellisen heikkoja, eikä esimerkiksi kansainväliset kriteerit täyttävää työelämän tutkimukselle omistettua tieteellistä lehteä ole tahtonut syntyä. Suomalaisten työelämän tutkijoiden panos kansainvälisessä keskustelussa ei ole kovin näkyvä. Ehkä vakavin asia on, että Suomesta ei ole juurikaan tullut rohkeita uusia teoreettisia avauksia kansainväliseen keskusteluun.

## TUTKIMUKSEN UUSI MAISEMA: ESIMERKKINÄ RISKIT JA KATASTROFIT TYÖORGANISAATIOISSA

Jo parikymmentä vuotta sitten Ulrich Beck (1992) and Anthony Giddens (1990, 1999) nostivat populaariksi keskustelu- ja tutkimusteemaksi, moderniteetin väistämättömäksi ulottuvuudeksi *riskiyhteiskunnan*. Nämä analyysit välttivät suoraa tarttumista kapitalismin nykymuotoihin, kuten uusliberalismiin ja talouden finansialisaatioon. Tämän varovaisuuden kuplan puhkaisu viimeistään Naomi Klein (2007) osoittamalla riskit ja katastrofit nykyisen ”tuhokapitalismin” sekä siihen liittyvän taloudellisen ja poliittisen manipuloinnin oleelliseksi, systeemiseksi piirteeksi. Tuoreessa teoksessaan myös Beck (2009) toteaa, että globaalin riskiyhteiskunnan uusi piirre on riskin tuottaminen ja käyttäminen poliittisena välineenä. Tämä merkitsee riskien ja pelon tunkeutumista arkielämän kaikille alueille.

Näiden makrotason analyysien kytkeytyminen organisaatioiden ja työprosessien konkreettiseen erittelyyn on toteutunut vaivalloisesti, vaikka tällaisen askeleen tarve on ilmeinen. Riskejä ja katastrofeja on perinteisesti käsitelty teknisten järjestelmien seuraamuksina. Perrow (1984) määritteli ’korkean riskin organisaatioiksi’ sellaiset, joissa yhdistyvät monimutkaisuus ja prosessien tiivis yhteenkytkeytyminen. Hänen mukaansa tällaisissa organisaatioissa onnettomuudet ovat ’normaaleja’, koska organisaation johto on rakenteellisen paradoksin edessä: tiivis yhteenkyt-

keytyminen vaatii keskittämistä, mutta monimutkaisuus vaatii hajauttamista. Karl Weick (1987) puolestaan päätteli, että vahva organisaatiokulttuuri mahdollistaa hajauttamisen keskitetyn järjestelmän sisällä. Kun tässä onnistutaan, syntyy 'korkean luotettavuuden organisaatio' (high-reliability organization).

'Korkean luotettavuuden organisaatioista' muodostui nopeasti suosittu tutkimusaihe organisaatiotutkimuksen, teknologisten järjestelmien tutkimuksen ja ihminen-kone –järjestelmien psykologisen tutkimuksen rajapinnassa (esim. Bierly & Spender 1995, La Porte 1996, Roberts 1990, Roberts & Bea 2001). Suomessa tätä tematiikkaa lähellä on työskennellyt ennen muuta Leena Norros tutkijaryhmineen (Norros 2004).

'Korkean luotettavuuden organisaation' tyypillisiä esimerkkejä ovat ydinvoimalat, sukellusveneet, lennonjohto jne. Käsitteeseen liittyy oletus siitä, että kyseinen toiminta on jatkuvaa ja vakaata, toisin sanoen se ei ole altista nopeille radikaaleille muutoksille. Organisaatiossa oletetaan olevan hyvin rajattuja valvonnan ja koordinaation keskuksia. Onnettomuuksien ja katastrofien oletetaan saavan alkunsa teknologisesta monimutkaisuudesta ja inhimillisistä rajoituksista. Onnettomuudet ja katastrofit on pyrittävä ennakoimaan ja ehkäisemään.

Näiden lähtökohtien rajoittuneisuutta havainnollistaa esimerkki. Kun suurvalta käyttää asevoimiensa 'korkean luotettavuuden organisaatioita' eli teknisesti sofistikoituneita taisteluyksiköitä toista maata vastaan kansainvälisen lain vastaisesti ja YK:n päätöksistä piittaamatta tuhoten samalla siviilejä ja heidän aineellisia ehtojaan, tämä ei ole katastrofi – mikäli kyseisen taisteluyksikön suoritus tapahtuu ilman häiriöitä. 'Korkean luotettavuuden organisaation' tutkijoita tarvitaan ainoastaan siinä tapauksessa, että taisteluoperaatiot eivät suju suunnitelmien mukaisesti, asejärjestelmien koordinaatio pettää tms. Vastaavasti kun suuryhtiö Enronin johto varastaa satoja miljoonia dollareita yritykseltä ja yhteiskunnalta aiheuttaen huijauksillaan yrityksen kaatumisen ja tuhansien ihmisten jäämisen työttömiksi ja vaille eläkettä, tämä ei ole 'korkean luotettavuuden organisaation' paradigmaan mahtuva katastrofi. Sellainen voisi kyllä olla esim. jonkin Enronin omistaman voimalan vakava tekninen toimintahäiriö.

Kirjallisuudesta löytyy vain harvoja merkittäviä yrityksiä ylittäviä 'korkean luotettavuuden organisaation' paradigmaa. Ehkä kiinnostavin on Paul Shrivastavan (1995) esittämä 'ekosentrisen johtamisen' käsite. Shrivastava tunnisti ekologiset katastrofit tyypillisesti organisaatioiden tuotantotoiminnan aiheuttamiksi. 'Ekosentrisen johtaminen' edellyttää organisaation näkemistä bioalueelliseen kestävyyyteen pyrkivinä teollisina ekosysteemeinä. Esimerkki tällaisen teollisen ekosysteemin mallittamisesta on kuviossa 1.



tilalle olisi kehitettävä 'korkean ahneuden, kasvun ja globalisaation' (high 3G – greed, growth, globalization) organisaation kriittinen ja muutoshakuinen paradigma.

Riskit ja katastrofit ovat vain yksi esimerkki työelämän tutkimuksen radikaaliin avartamiseen liittyvistä haasteista. Vastaavia esimerkkejä olisivat ainakin finansialisaatio ja sen vaikutukset työhön (Froud ym. 2006, Martin 2002, Ross 2003) sekä sosiaalisen tuotannon tai vertaistuotannon haasteet ja mahdollisuudet (esim. Benkler 2006, Siefkes 2007, Bauwens 2009).

Taloudellisten, poliittisten ja eettisten ristiriitojen ja globaalien haasteiden integroiminen työelämän tutkimukseen on vaativa tehtävä. Näitä suuria teemoja ja käsitteitä ei voi mekaanisesti liimata empiirisen työntutkimuksen päälle. Tarvitaan välittäviä askeleita ja käsitteitä. Esitän seuraavassa kolme työn ulottuvuutta, jotka voivat ehkä palvella tällaisina väliaskelina.

## TYÖ ORKESTROINTINA

Asiantuntijuuden tutkijat pitäytyivät pitkään ajatuksessa yksinäisestä asiantuntijasta, joka kantaa päässään suvereenia tietotaitoa omalta erikoisalaltaan. Viime vuosina tämän mallin on haastanut joukko hahmotelmia, joissa asiantuntijuutta kuvataan yhteistoiminnallisena, vuorovaikutteisena tai kollektiivisena ilmiönä. Tässä tarkoituksessa on kehitelty vuorovaikutteisen asiantuntijuuden (interactive expertise; Engeström 1992), verkottuneen asiantuntijuuden (networked expertise; Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen 2004), vuorovaikutuksellisen asiantuntijuuden (interactional expertise; Collins & Evans 2007) ja relationaalisen asiantuntijuuden (relational expertise; Edwards 2010) käsitteet.

Miten tällaiset sivusuunnassa rajoja ylittävät asiantuntijat toimivat? Vahva tarjokas tätä uutta toimintatapaa luonnehtivaksi käsitteeksi on 'sosiaalinen navigointi'. Tämä käsite luotiin nimenomaan kuvaamaan navigoimista Internetin virtuaalisessa informaatiotilassa. Artikkelissa, jossa sosiaalisen navigoinnin käsite ensimmäistä kertaa esitettiin, Dourish ja Chalmers (1994) luonnehtivat sitä seuraavasti: "Sosiaalisessa navigoinnissa liike yhdestä informaatioyksiköstä toiseen käynnistyy toisen yksilön tai ryhmän toiminnan seuraamuksena. Siten liikkuminen 'kohti' toisten ihmisten keskittymää tai kohteiden valinta siksi, että toiset ovat tarkastelleet niitä, ovat olleet esimerkkejä sosiaalisesta navigoinnista." Vahvoja esimerkkejä sosiaalisen navigoinnin tukijärjestelmistä ovat Googlen tapa antaa hakutuloksia sillä perusteella, kuinka moni muu on tarkastellut aikaisemmin kyseistä verkkosivua, ja Amazonin tapa antaa kirjaostositoksia sillä perusteella, kuinka moni muu saman kirjan aikaisemmin ostanut on ostanut myös joitakin muita kirjoja.

Sosiaalisen navigoinnin tutkijat ovat toistuvasti yrittäneet laajentaa käsitteen merkitystä ja irrottautua edellä mainittujen kaltaisista suositusmekanismeista sosiaalisen navigoinnin ydinsisältönä. Tosiasiaksi kuitenkin jää, että ihmisten arjessa vahvasti vaikuttavat sosiaalisen navigoinnin muodot ovat edelleen tällaisia "mene sinne, missä muutkin kaltaisesi ovat käyneet"-tyyppisiä mekanismeja. Ne ovat epäilemättä tehokkaita ja hyödyllisiä, mutta samalla niitä leimaa sisäänrakennettu konservatiivisuus: oikein on se, mitä mahdollisimman moni muu on valinnut. Tässä mielessä sosiaalista navigointia ei voi pitää uuden, rajoja ylittävän asiantuntijatyön ytimenä.

Uusilta asiantuntijoilta edellytetään ennen muuta reagoimista heikkoihin signaaleihin, uusien käsitteiden ja ideoiden kehittämistä ja testaamista ennen niiden tuloa massatuotantoon ja -kulutukseen. Moscovici ja hänen monet kollegansa osoittivat jo neljännesvuosisata sitten, että nimenomaan vähemmistöjen vaikutus enemmistöihin (*minority influence*) on luovien muutosten

avain (Moscovici, Mugny & Van Avermaet 1985). Burt puolestaan on osoittanut monipuolisilla aineistoilla, että ennen kulkemattomia polkuja ja laiminlyötyjä yhteyksiä avaavat asiantuntijat (*brokers*) aikaansaavat arvokkaimpia tuloksia niin liiketoiminnassa kuin tieteessäkin (Burt 1992, 2004). En ole kuullut sosiaalisen navigoinnin järjestelmästä, joka ohjaisi käyttäjää sinne, missä kukaan ei vielä ole kulkenut.

Sosiaalista navigointia koskevalle kirjallisuudelle ja Burtin tutkimuksille on yhteistä, että lähtökohtana on yksilö ja hänen menestymisensä. Minäkeskeinen ote saattaa leimata sosiaalisissa verkoissa operoivan uuden sukupolven työtä (Nardi, Whittaker & Schwarz 2002), mutta laajojen yhteiskunnallisten muutosten hallinta vaatii asiantuntijoilta enemmän. Heidän on hahmotettava monien kollektiivisten toimintajärjestelmien keskinäisiä suhteita ja niiden muodostamien kokonaisuuksien muutoksia. Wallace kuvaa tätä haastetta käsitteellä *orkestrointi* (Wallace 2004, Wallace, Fertig & Schneller 2007). Wallace rajoittaa orkestroinnin johtajien työksi – orkestroinniksi ylhäältä käsin. Tämä rajoitus estää näkemästä orkestroinnin kasvavaa tarvetta kaikilla työn tasoilla.

Orkestrointi on läheistä sukua solmutyöskentelylle, jota olen eritellyt erilaisissa työyhteisöissä (Engeström 2008). Solmutyöskentely viittaa usein suhteellisen lyhytkestoisten ongelmien ratkomiseen kokoamalla yhteen sopivimmat osapuolet (tyypillisesti myös asiakkaan tai käyttäjän) solmuksi, joka purkautuu ongelman ratkettua. Orkestrointi viittaa toimintajärjestelmien kentän yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteiden pitkäjänteiseen muovaamiseen siten, että tehokas solmutyöskentely on mahdollista. Rajoja ylittävän asiantuntijatyön oleelliseksi työtavaksi muodostuu orkestrointi, joka rakentaa ja ylläpitää koalitioita, kumppanuuksia ja verkostosuhteita uusien, heikosti hallittujen ongelmien ratkaisemiseksi tai hallitsemiseksi.

## TYÖ MENNEISYYDEN JA TULEVAISUUDEN KÄSITTELYNÄ

Etenkin Richard Sennett (1999) on viime vuosina kirjoittanut työn aikaperspektiivin supistumisesta ja pilkkoutumisesta, pitkäjänteisen sitoutumisen katoamisesta organisaatioissa. Talouden finansialisaation myötä kaikkialle tunkeutuva neljännesvuosijattelu ja jatkuva nopeiden tuloksetekotilaisuuksien tarkkailu ovat tämän tendenssin tärkeimpiä taustavoimia.

Olen työtovereideni kanssa osoittanut, että supistumisen ja pilkkoutumisen ohella tapahtuu kuitenkin myös vastakkaista liikettä, entistä pitkäjänteisempien ja kokonaisvaltaisempien työn kohteiden muodostumista (Engeström, Puonti & Seppänen 2003). Näistä esimerkkeinä esitimme talousrikosten tutkinnan, luomuviljelyn ja pitkäaikaissairaiden hoidon. Kaikissa näissä aikaperspektiivi kasvaa merkittävästi verrattuna tavanomaisiin sarjatuotantomaisiin kohteisiin poliisityössä, maataloudessa ja terveydenhuollossa. Kun työn kohteet kytkeytyvät yhteen ja saavat laajakantoisempia seurausvaikutuksia, pitemmän aikaperspektiivin tarve kasvaa ja joutuu kärjistyvään ristiriitaan finansialisaatiolle ominaisen supistumisen ja pilkkoutumisen kanssa. Tässä tilanteessa uudet tavat hahmottaa menneisyyttä ja tulevaisuutta saavat suuren merkityksen työssä.

Työn menneisyyden ja tulevaisuuden hahmottaminen edellyttää muistamista ja mielikuvitusta. Molempia on perinteisesti pidetty yksilön pään sisäisinä mentaalisisinä prosesseina. Kun on kysymys työn tulevaisuudesta, nämä prosessit on syytä nähdä uudella tavalla: aineellisina ja kollektiivisina tekoina.



Kollektiivinen muistaminen on tärkeää, jotta kokemuksista ja virheistä voidaan oppia ja vetää johtopäätöksiä tulevaisuuteen. Kollektiivista, aineellisesti tuettua muistamista harjoitettiin työpaikoilla ennen pikkujouluissa ja muissa juhlissa esittämällä kronikoita kuluneesta vuodesta, usein tuettuna sketseillä ja näytelmällisillä aineksilla. Jotta kollektiivinen ja aineellisesti ankkuroitu muistaminen onnistuisi, tarvitaan aineellisia jälkiä tapahtuneesta: valokuvia, dokumentteja, esineitä ja tilastoja. Vain näiden avulla syntyy yhteinen aineellinen muistivaranto (Engeström, Brown, Engeström & Koistinen 1990). Internetin, digitaalikameroiden ja älypuhelinien aikakaudella digitaalisesti tallennettavan aineellisen muistivarannon luominen on helpompaa kuin koskaan. Kollektiivista muistamista on kuitenkin opeteltava. Konkolan (2000) kuvaus tätä tarkoitusta palvelevasta työyhteisön yhteismuistelumenetelmästä on tältä kannalta arvokasta luettavaa.

Murphy (2004) analysoi arkkitehtien yhteistä ideointikeskustelua kollektiivisena kuvitteluna, jossa tukeudutaan kielen lisäksi kuviin, esineisiin, eleisiin, asentoihin ja ilmeisiin. Arkkitehtien työn voidaan sanoa olevan miltei jatkuvaa kollektiivista kuvittelua. Mutta missä määrin tätä voidaan soveltaa muihin töihin ja ammatteihin?

Dorothy Holland ja hänen työtoverinsa ovat luoneet käsitteen 'muovattu maailma' (*figured world*; Holland, Lachicotte, Skinner & Cain 1998). He viittaavat käsitteellä siihen, että yhteisöt ja toimintajärjestelmät sisältävät aina kuvitteellisen, "mitä jos"-aspektin.

Erilaiset roolipelit ja simulaatiot ovat jo kauan olleet konsulttien vakiokalustoa. Työpaikkojen arkiyöhön ne ovat harvoin juurtuneet. Työn kuvitteellisen, "mitä jos"-aspektin tunnistaminen ja hyödyntäminen voikin vaatia erityisten mikrokosmosten ja siirtymämaailmojen käyttämistä. Mikrokosmoksella tarkoitan organisaation sisään tai useamman organisaation rajapinnalle muodostettua pilottiyksikköä, jonka tehtävänä on kehittää ja testata käytännössä uutta toimintakonseptia tai työtapaa. Mikrokosmos ei ole kertaluontoinen simulaatio, vaan pitkäaikainen kokeellinen – mutta aitoa työtä tekevä ja tuloksistaan vastuussa oleva - maailma, joka voi toimia mallina muulle organisaatiolle uusien ratkaisujen käyttöönotossa. Siirtymämaailma on mikrokosmos, joka siirretään yhdessä organisaatiossa saatujen kokemusten pohjalta toiseen organisaatioon.

Nopeasti levinnyt esimerkki mikrokosmoksista ovat ns. Living Labit (Living Labs). Almirall (2008) luonnehtii niitä seuraavasti: "Living Labeista tulee innovaatioareena, jossa käyttäjät luovat yhdessä kehittäjien ja tutkijoiden kanssa; me väitämme, että ne ovat ensimmäinen yritys strukturoida ja luoda hallinnollista tukea käyttäjien osallistumiselle tavalla, jota voivat lähestyä yritykset, tutkimuslaitokset, julkishallinnon organisaatiot ja päätöksentekijät." Nykyisten Living Labien heikkous näyttää kuitenkin olevan siinä, että ne jäävät helposti 'ei-kenenkään maalle', ilman vahvaa ankkuroitumista mihinkään toimivaan organisaatioon. Tätä voidaan pitää mikrokosmosten ja siirtymämaailmojen yleisemmän riskin, nimittäin koteloitumisen, muusta organisaatiosta eristymisen, yhtenä muotona.

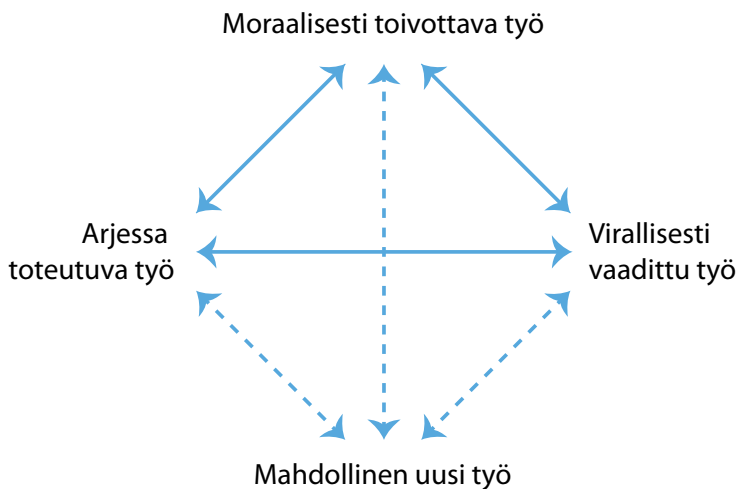
Liikkuminen menneisyydestä nykyisyyteen ja tulevaisuuteen, muodostuu työn oleelliseksi olotuvuudeksi. Tarvitaan yhteistä muistamista ja kuvittelua, joka ankkuroituu esineiden ja ihmisten aineelliseen maailmaan.

## TYÖ TAHTOMISTEKDINA

Lev Vygotski (1997, 70) kirjoitti, että ihmisen "toteutunut käyttäytyminen on vain vähäpätöinen osa kaikesta mahdollisesta käyttäytymisestä" ja "ihminen on joka hetki täynnä toteutumattomia mahdollisuuksia". Ranskalainen työpsykologi Yves Clot (2009, 293) toteaa, että tätä perusajatus-

ta voidaan soveltaa työtoiminnan analysointiin: ”Havaittava toiminta, joka toteutuu sosiaalisella ja yksilöllisellä tasolla, on useimmiten mahdollisuus, joka jää jäljelle sen jälkeen, kun on jouduttu luopumaan siitä, mitä olisi ihanteellisesti toivottu.” Clot korostaa, että tämä ero toivotun ja toteutuvan välillä ei ole pessimismin aihe, vaan antaa ihmisille mahdollisuuden hahmottaa työnsä muutettavissa olevana, epätäydellisenä. Se myös mahdollistaa teot, joilla voidaan tehdä näkyväksi ”mikä voisi olla toteutettavissa ja mitä ei ole edes osattu aavistaa” (Clot 2009, 293).

Kuviossa 2 tätä ajatusta on kehitelty edelleen erottamalla neljä työn olomuotoa. Arjessa toteutuva työ on ensinnäkin eri asia kuin virallisesti vaadittu työ. Erilaiset oikopolut ja kiertotiet virallisten vaatimusten aiheuttamien hankaluuksien välttämiseksi ovat tärkeä osa kaikkea työtä. Toisaalta arjessa toteutuva työ on myös eri asia kuin moraalisesti toivottava (myös työntekijöiden itsensä toivoma) työ. Miltei kaikessa työssä on monia hetkiä, jolloin työntekijä kokee tekevänsä huonompaa tai epätyytyttävämpää jälkeä kuin toivoisi. Ajoittain työntekijä kokee suorastaan joutuvansa tekemään huonoa työtä tai vahinkoa.

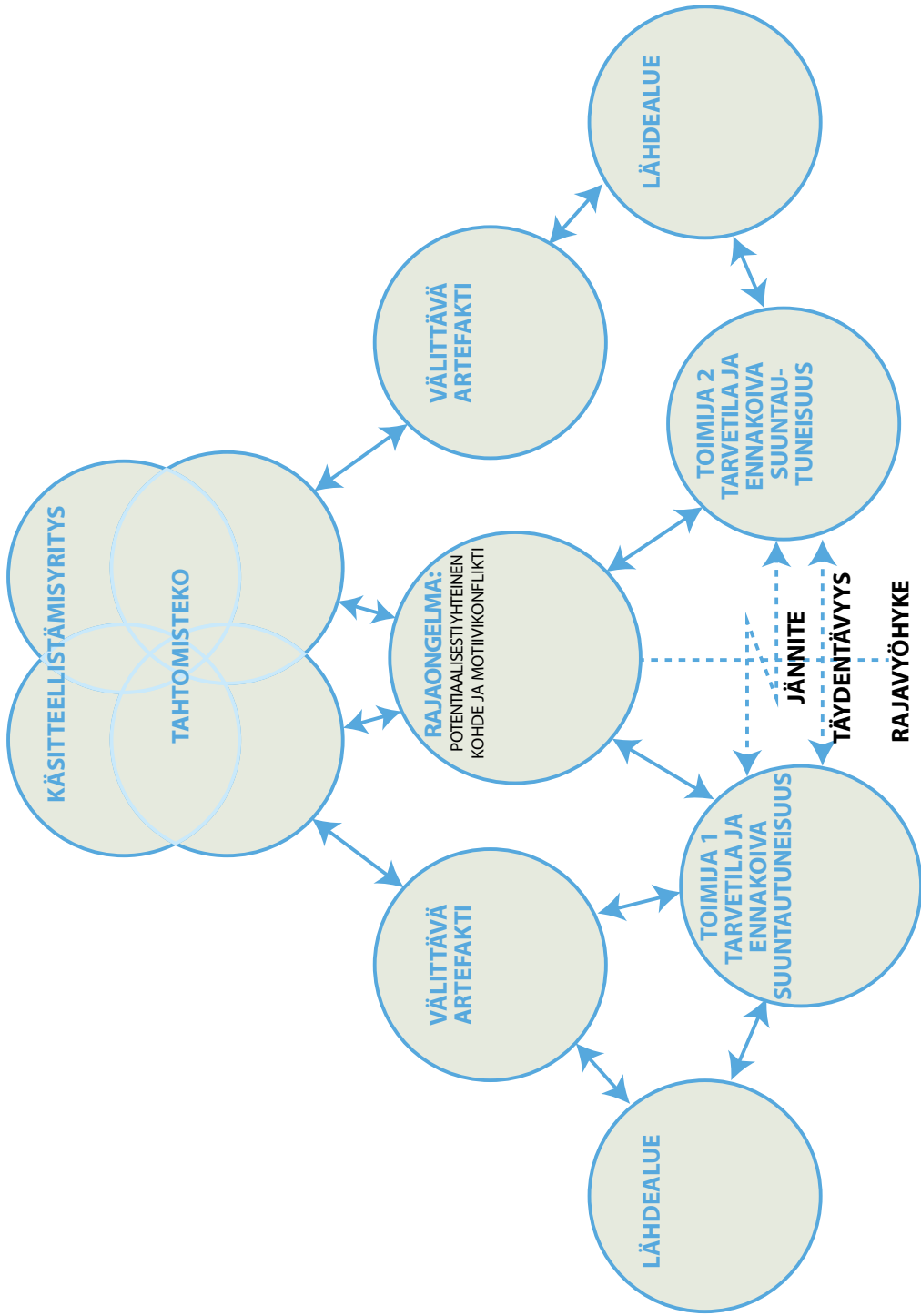


Kuvio 2. Työn neljä olomuotoa.

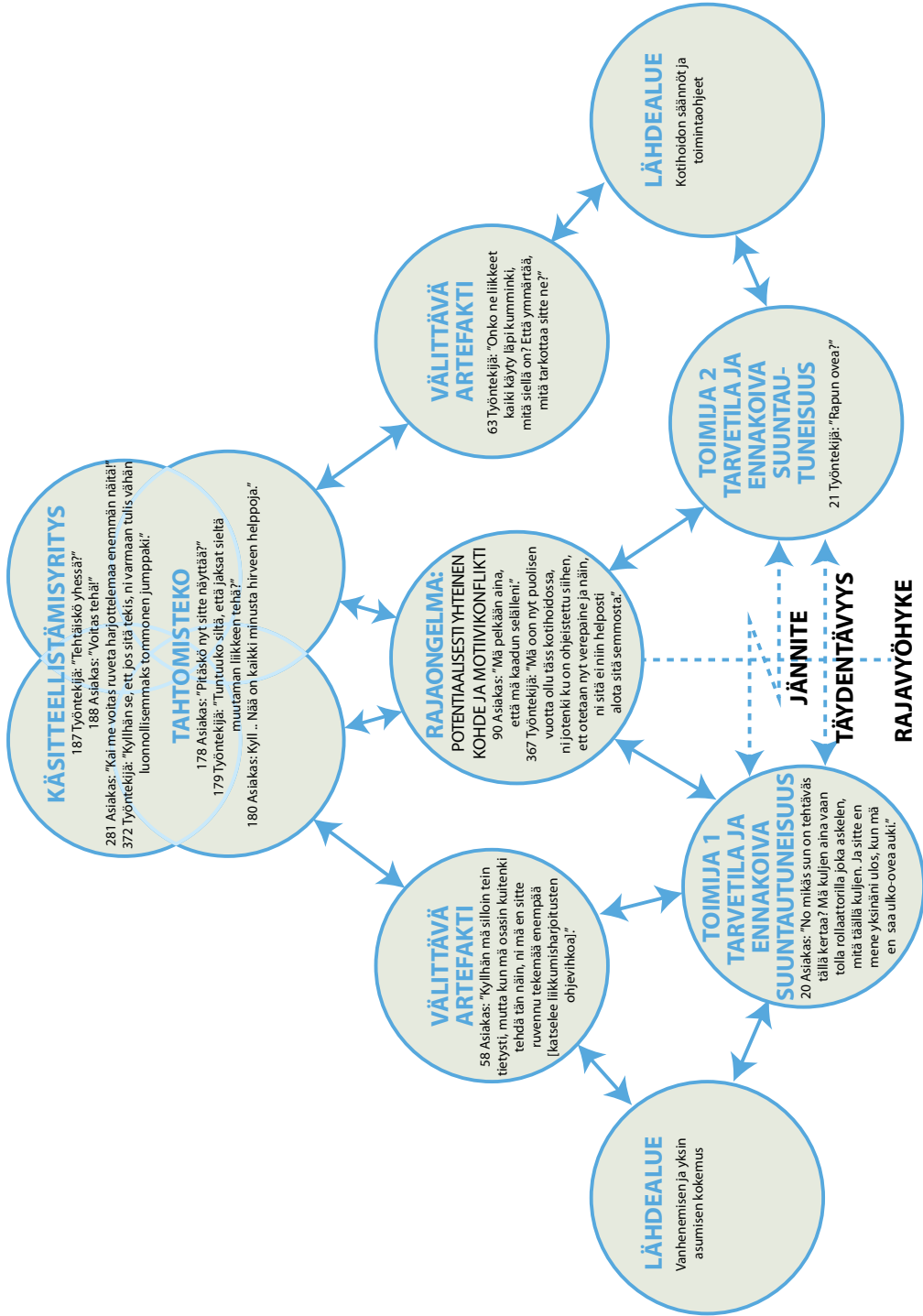
Vaikein osatekijä kuviossa 2 on mahdollinen uusi työ. Siksi se on yhdistetty muihin osatekijöihin katkoviivoilla. Ei ole mitään takeita, että työn tekijät ehtivät, jaksavat tai osaavat kuvitella ja tahtoa mahdollista uudenlaista työtä, jotakin mikä olisi parempaa kuin nykyinen, mutta silti myös realistisesti toteutettavissa.

Työn eri olomuotojen tarkastelu on tärkeää, koska usein termi ’työ’ otetaan annettuna, itsensänselvänä. Kuitenkin kukin kuvion 2 neljästä kulmasta antaa erilaisen näkökulman ’samaan’ työhön. Ehkä tärkeintä on pohtia jännitteitä ja siirtymiä eri kulmien välillä. Ennen muuta on kysyttävä, kuinka voidaan synnyttää ’mahdollisen uuden työn’ aineksia.

Uusi syntyy, kun erilaiset toimijat kohtaavat heitä yhdistävän vaativan ongelman äärellä ja ryhtyvät työstämään ongelmaa. Kutsun tätä *kriittiseksi kohtaamiseksi (critical encounter)*. Kohtaamisen käsitettä on käytetty kirjallisuudessa, mutta itse kohtaamisen rakennetta on harvoin eritelty ja mallinnettu. Reijo Miettisen analyysi luovista kohtaamisista (Miettinen 2010) on tässä suhteessa tärkeä avaus.



Kuvio 3. Kriittisen kohtaamisen rakenne.



Kuvio 4. Kotihoidon asiakkaan ja työntekijän kriittinen kohtaaminen kotikäynnillä.

Oma näkemykseni kriittisistä kohtaamisista tukeutuu Vygotskin (1987, 1997) kaksoisärsytyksen periaatteeseen. Lisäksi olen saanut siihen aineksia Hutchinsin (2005) ja Nersessianin (2008) analyyseista, jotka koskevat kulttuurisesti välittyntä käsitteenmuodostusta (Engeström 2009). Kriittisen kohtaamisen rakenne on kiteytetty kuviossa 3.

Kuviossa 3 esitetyn rakenteen voi parhaiten ymmärtää esimerkin avulla. Käytän esimerkkinä kotihoidon iäkkään asiakkaan ja kotihoidon työntekijän kohtaamista; aineisto on peräisin vielä julkaisemattomasta laajemmasta analyysistä (Nummijoki & Engeström, valmisteilla). Kyseessä on kotikäynti, jonka yhteydessä on tarkoitus keskittyä erityisesti asiakkaan fyysisen liikkumisen edistämiseen (Nummijoki 2009). Olen poiminut kyseisen kotikäynnin aikana käydystä keskustelusta puheenvuorot, jota näyttävät sijoittuvan kuvioon 3. Tulos tästä alustavasta analyysistä on pelkistetty kuvioon 4.

Kuviossa 4 eritellyn kotikäynnin jännite käynnistyy, kun asiakas tuo esiin, ettei pysty menemään yksin ulos, koska talon ulko-ovi on liian raskas (puheenvuoro 20). Työntekijä vastaa vain kysymällä: ”Rapun ovea?” (puheenvuoro 21); toisin sanoen ongelma jää roikkumaan ilmaan. Tärkeänä välittävänä artefaktina tällä käynnillä käytetään asiakkaalle aikaisemmin annettua liikkumisharjoitusten ohjevihkoa (Nummijoki 2009). Asiakas kertoo käyttäneensä sitä, mutta pysähtyneensä harjoituksissa, kun ”mä osasin kuitenkin tehdä tän näin” (puheenvuoro 58). Työntekijä haluaa varmistaa, että asiakas on kuitenkin ymmärtänyt kaikki vihkossa esitellyt harjoitteet (puheenvuoro 63).

Ongelman ydin näyttäytyy hyvin erilaisena asiakkaalle ja työntekijälle. Asiakas toteaa, että pelkää jatkuvasti kaatuvansa (puheenvuoro 90). Työntekijä puolestaan toteaa, että häntä on ohjeistettu mittaamaan verenpaineet ja suorittamaan vastaavat rutiinitehtävät; asiakkaan liikkumiskykyä tukevan uudenlaisen työskentelyn käynnistäminen tuntuu vaikealta (puheenvuoro 367). Kautta linjan näyttää siltä, että asiakas ammentaa ajatuksensa vanhenemisen ja yksin asuminen kokemuksesta, kun taas työntekijä ammentaa ne ensisijaisesti kotihoidon säännöistä ja toimintaohjeista.

Asiakkaan kiinnostus omaa liikkumistaan kohtaan johtaa kuitenkin tämän jännitteen ylittämiseen konkreettisten tahtomistekojen avulla. Asiakas haluaa näyttää käytännössä, miten ohjevihkon mukaiset liikkeet häneltä sujuvat (puheenvuoro 178) ja työntekijä lähtee mukaan, vaikkakin varovasti (puheenvuoro 179). Käytännön liikesuoritukset ja niistä keskusteleminen johtavat myös muutoksen käsitteellistämisyrittäisiin. Ensin työntekijä ehdottaa, että tietty liike voitaisiin tehdä yhdessä (puheenvuoro 187) ja asiakas tarttuu heti tarjoukseen (puheenvuoro 188). Myöhemmin asiakas ehdottaa, että ”voitas ruveta harjoittelemaan enemmän näitä!” (puheenvuoro 281) Työntekijä ei vielä tartu tarjoukseen. Kuitenkin käynnin lopulla työntekijä pohtii omaa työtapaansa ja toteaa, että ”jos sitä tekis, ni varmaan tulis vähän luonnollisemmaks tommonen jumppaki” (puheenvuoro 373). Näitä käsitteellistämisyrittäisiä on pidettävä alustavina, ehkä heikkoinakin. Mutta ne osoittavat, että uuden työn hahmottaminen on mahdollista ja voi käynnistyä kriittisissä kohtaamisissa, joissa käytetään hyväksi uusia välittäviä artefakteja.

Työstä tulee kasvavassa määrin tahdon asia. Jotta organisaatio voi menestyä, sen koko henkilöstön tahto on ratkaisevassa asemassa. Voidaan puhua tahto- ja toimijuuspääomasta. Sen kasvattaminen on vaikeaa, koska hierarkkiset organisaatiot ovat kautta aikojen opetelleet eliminoidaan työntekijöidensä tahtoa. Tahdon ja toimijuuden kasvattaminen edellyttää arjen kriittisten kohtaamisten systemaattista hyödyntämistä ja tukemista.

## LÄHTEET

- Almirall, E. (2008) Living Labs and Open Innovation: Roles and Applicability. *The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks* 10: August, 21-46.
- Bauwens, M. (2009) Class and Capital in Peer Production. *Capital & Class* 33:1, 121-142.
- Beck, U. (1992) *Risk Society: Towards a New Modernity*. New Delhi: Sage.
- Beck, U. (2009) *World at Risk*. Cambridge: Polity Press.
- Benkler, Y. (2006) *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Bierly, P. E. & Spender, J.-C. (1995) Culture and High Reliability Organizations: The Case of the Nuclear Submarine. *Journal of Management* 21:4, 639-656.
- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2004) Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology* 110:2, 349-399.
- Clot, Y. (2009) Clinic of Activity: The dialogue as Instrument. Teoksessa Sannino, A., Daniels, H. & Gutierrez, K. (Eds.) *Learning and Expanding with Activity Theory*, s. 286-302. Cambridge: Cambridge University Press.
- Collins, H. & Evans, R. (2007) *Rethinking Expertise*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dourish, P. & Chalmers, M. (1994) *Running Out of Space: Models of Information Navigation*. Paper presented at Human Computer Interaction conference HCI 94, Glasgow.
- Edwards, A. (2010) *Being an Expert Professional Practitioner: The Relational Turn in Expertise*. Dordrecht: Springer.
- Engeström, Y. (1992) *Interactive Expertise: Studies in Distributed Working Intelligence*. Helsinki: University of Helsinki, Department of Education (Research Bulletin 83).
- Engeström, Y. (2008) *From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2009) Expansive Concept Formation at Work: An Activity-Theoretical Analysis of Anchoring Across Organizational Levels. Teoksessa Cahour, B., Anceaux, F. & Giboin, A. (Eds.) *Actes du Colloque Epique 2009*, s. 1-7. Paris: L'Ecole Nationale Supérieure Télécom ParisTech.
- Engeström, Y., Brown, K., Engeström, R. & Koistinen, K. (1990) Organizational Forgetting: An Activity-Theoretical Perspective. Teoksessa Middleton, D. & Edwards, D. (Eds.) *Collective Remembering*, s. 139-168. London: Sage.
- Engeström, Y., Puonti, A. & Seppänen, L. (2003) Spatial and Temporal Expansion of the Object as a Challenge for Reorganizing Work. Teoksessa Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. (Eds.) *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, s. 151-186. Armonk: M. E. Sharpe.
- Farjoun, M. & Starbuck, W. H. (2007) Organizing At and Beyond the Limits. *Organization Studies* 28:4, 541-566.
- Froud, J., Sukhdev, J., Leaver, A. & Williams, K. (2006) *Financialization and Strategy: Narrative and Numbers*. London: Routledge.
- Giddens, A. (1990) *Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1999) *Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives*. London: Profile.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S. & Lehtinen, E. (2004) *Communities of Networked Expertise: Professional and Educational Perspectives*. Amsterdam: Elsevier.
- Holland, D., Lachicotte, W. Jr., Skinner, D. & Cain, C. (1998) *Identity and Agency in Cultural Worlds*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N. (toim.) (2006) *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot: Ashgate.
- Hutchins, E. (2005) Material Anchors for Conceptual Blends. *Journal of Pragmatics* 37:10, 1555-1577.
- Kallio, T. J. & Norberg, P. (2006) The Evolution of Organizations and Natural Environment Discourse: Some Critical Remarks. *Organization & Environment* 19:4, 439-457.

- Klein, N. (2007) *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*. New York: Metropolitan Books.
- Konkola, R. (2000) Yhteismuistelu työyhteisön historiaan liittyvän aineiston keräämisen välineenä. Helsinki: Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö (tutkimusraportteja no. 3).
- La Porte, T. (1996) High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and at Risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 4:2, 60-71.
- Martin, R. (2002) *Financialization of Daily Life*. Philadelphia: Temple University Press.
- Miettinen, R. (2010) Creative Encounter and the Emergence of Object-Oriented Collaborative Agency. Paper presented at the EGOS Colloquium, Lisbon, June 2010.
- Moscovici, S., Mugny, G. & Van Avermaet, E. (toim.) (1985) *Perspectives on Minority Influence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Murphy, K. M. (2004) Imagination as Joint Activity: The Case of Architectural Interaction. *Mind, Culture, and Activity* 11:4, 267-278.
- Nardi, B., Whittaker, S. & Schwarz, H. (2002) NetWORKers and their Activity in Intensional Networks. *Computer Supported Cooperative Work* 11:1-2, 205-242.
- Nersessian, N. J. (2008) *Creating Scientific Concepts*. Cambridge: The MIT Press.
- Norros, L. (2004) *Acting under Uncertainty: The Core-Task Analysis in Ecological Study of Work*. Espoo: VTT.
- Nummijoki, J. (2009) Toiminta- ja liikkumiskyky porttina vanhusten toimijuuteen. Teoksessa Engeström, Y., Niemelä, A-L., Nummijoki, J. & Nyman, J. (toim.) *Lupaava kotihoito. Uusia toimintamalleja vanhustyöhön*, s. 87-134. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nummijoki, J. & Engeström, Y. (valmisteilla) *Defensive and Virtuous Cycles in the Implementation of a New Tool: A Study of Learning Opportunities in the Transformation of Agency Within Home Care Encounters*.
- Perrow, C. (1984) *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. Princeton: Princeton University Press.
- Perrow, C. (2007) *The Next Catastrophe: Reducing our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters*. Princeton: Princeton University Press.
- Roberts, K. H. (1990) Some Characteristics of One Type of High Reliability Organization. *Organization Science* 1:2, 160-176.
- Roberts, K. H. & Bea, R. (2001) Must Accidents Happen? Lessons from High-Reliability Organizations. *The Academy of Management Executive* 15:3, 70-79.
- Ross, A. (2003) *No-Collar: The Humane Workplace and its Hidden Costs*. Philadelphia: Temple University Press.
- Shrivastava, P. (1995) Ecocentric Management for a Risk Society. *The Academy of Management Review* 20:1, 118-137.
- Siefkes, C. (2007) *From Exchange to Contributions: Generalizing Peer Production into the Physical World*. Berlin: Siefkes-Verlag.
- Weick, K. (1987) Organizational Culture as a Source of High-Reliability. *California Management Review* 29:2, 112-127.
- Vygotsky, L. S. (1987) *Thinking and Speech*. Teoksessa Rieber, R. W. & Carton, A. S. (Eds.) *The Collected Works of L.S. Vygotsky. Vol. 1. Problems of general psychology*, s. 39-285. New York: Plenum.
- Vygotsky, L. S. (1997) *Self-Control*. Teoksessa Rieber, R. W. (Ed.) *The Collected Works of L. S. Vygotsky. Vol. 4. The History of the Development of Higher Mental Functions*, s. 207-219. New York: Plenum.
- Wallace, M. (2004) Orchestrating Complex Educational Change. *Journal of Educational Change* 5:1, 57-78.
- Wallace, M., Fertig, M. & Schneller, E. (toim.) (2007) *Managing Change in the Public Services*. Oxford: Blackwell.

## *Leena Norros*

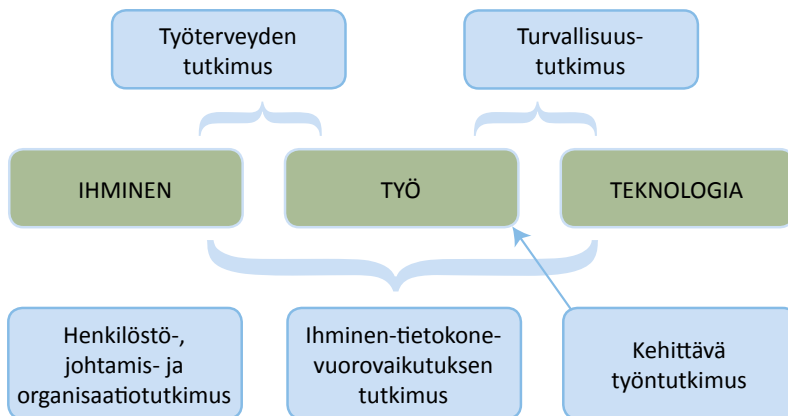
*Tässä kirjoituksessa käsitellään ihmisen, työn ja teknologian toisiinsa kietoutuneisuutta. Kirjoittajan mukaan niitä olisi hyvä tutkia suhteessa toisiinsa. Tämän vuoksi työpsykologian tulisi omaksua systeminen tarkastelutapa, varsinkin jos halutaan työpsykologian kehittyvän suunnittelutieteenä, eikä ensisijaisesti ilmiöiden havainnoijana ja analysoijana. Eräs mahdollisuus yhdistää erillään olevat ilmiöt ja tekijät on tarkastella teknologiaa käytön kannalta. Tässä kirjoituksessa tarkastellaan teknologiaa kolmella tavalla käytön näkökulmasta. Nämä ovat: teknologia välineenä, teknologia mediumina ja teknologia huolenpidon kohteena. Kutakin näkökulmaa valotetaan empiirisen tutkimusesimerkin avulla. Kirjoituksessa tarkastellaan myös, miten teknologioiden toimivuutta voitaisiin arvioida kokonaisvaltaisella tavalla. Systeemikäytettävyyden käsitettä ehdotetaan tähän tarkoitukseen. Lopuksi kuvataan, minkälainen orientaatio voisi edistää työpsykologian kehittymistä suunnittelutieteenä.*

## JOHDANTO: OSATEKIJÄT YHTEYKSIINSÄ

Työpsykologian 60-vuotisjuhlassa pitämäni esitelmän otsikko ”Ihmiset, työ ja teknologiat” tarjosi hyvän lähtökohdan nykyistä suomalaista työpsykologiaa koskevalle tarkastelulle. Otsikossa luetaan kolme erillistä tekijää, joiden suhdetta ei kuitenkaan määritellä. Tässä mielessä otsikko muistuttaa työpsykologiasta monissa kansainvälisissä yhteyksissä käytettyä nimikettä ”inhimilliset ja organisatoriset tekijät” (”Human and Organisational Factors”, HOF). Tällä nimityksellä tarkoitetaan psykologisen ja myös muiden ihmistä koskevien tieteiden soveltamista teknologioiden suunnitteluun ja teknologioiden vaikutusten arviointiin. Kiinnostuksen kohteena ovat erilaiset tekijät, jotka on otettava huomioon teknologiaa kehitettäessä ja jotka vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin teknologioita käytettäessä.

Kun tarkastellaan työpsykologian tutkimuksen ja työpsykologisen toiminnan kenttää Suomessa esitelmäni otsikon valossa (kuvio 1), näyttää siltä, että meille tutut työpsykologian osa-alueet kohdistuvat kerrallaan vain osaan otsikossa mainituista kolmesta tekijästä. Suomalaisessa työpsykologiassa keskeinen henkilöstö-, johtamis- ja organisaatiotutkimus kohdistuu nimenomaisesti ihmiseen ja ihmisten muodostamiin organisaatioihin, mutta ei oikeastaan lainkaan teknologiaan. Työkin esiintyy tällä tutkimuksen ja toiminnan alueella korkeintaan yleisessä muodossa, ei konkreettisenä ja erityisenä toimintana, jonka sisältöä tarkemmin selvitettäisiin.





Kuvio 1. Työpsykologian kenttä esitelmän otsikon valossa.

Työterveyden tutkimus on tunnetusti tärkeä työpsykologisen tutkimuksen ja toiminnan alue, jolla on Suomessa pitkät perinteet ja kehittyneet institutionaaliset puitteet. Kohteena on ilmiselvästi työn ja ihmisen suhde. Vallitsevan tutkimustradition puitteissa teknologia jää kuitenkin vain marginaalisen huomion kohteeksi. Turvallisuustutkimus taas on insinöörivetoista teknologiaan kohdistuvaa tutkimusta, jossa työ esiintyy ennen kaikkea fyysisenä ilmiönä, tosin nykyään yhä useamman myös organisatorisena systeeminä. Ihminen-tietokonevuorovaikutuksen tutkimus on saanut insinöörit ja tietojenkäsittelytieteen asiantuntijat innostumaan psykologiasta ja ihmisestä, mutta työ ei ole juuri koskaan kiinnostuksen kohteena. Kaikkein vahvimman painon tutkimuskohteena työ saa kehittävässä työntutkimuksessa. Tätä suuntausta on kuitenkin kommentoitu siitä, että sen piirissä tehdyssä tutkimuksessa ihmisiä ei tarkastella yksilöllisinä toimijoina, eikä teknologiaa riittävän konkreettisesti muodossa.

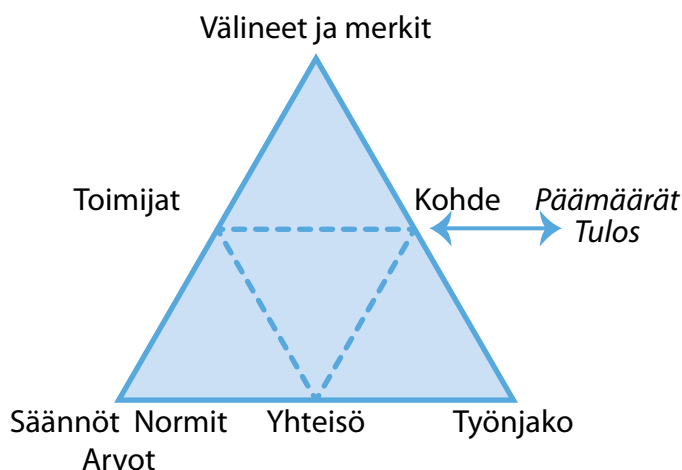
Koska ihminen, työ ja teknologia kuitenkin kietoutuvat täysin yhteen, olisi niitä hyvä tutkia toisiinsa suhteessa olevina. Tällainen systeeminen tarkastelu on erityisen tärkeää silloin, kun suunnitellaan ja rakennetaan teknologisia ja sosiaalisia ratkaisuja, eikä ensisijaisesti vain analysoida ilmiöitä. Miten siis saataisiin osatekijät yhteyksiinsä? Kirjoitukseni keskittyy pohtimaan tätä kysymystä. Siinä ehdotetaan, että eräs mahdollisuus on integroida erillään olevat tekijät tarkastelemalla teknologiaa käytön kannalta. Tämän näkökulman kehittäminen olisi nimenomaan käytäytymistieteilijöiden tehtävä ja tervetullut panos teknologian kehittämiseen.

## TEKNOLOGIA KÄYTÖN KANNALTA

Esitän seuraavassa aluksi kolme eri tulkintaa siitä, mitä teknologia käytön näkökulmasta voisi työpsykologisessa tutkimuksessa tarkoittaa. Nämä tavat nousivat esiin aika lailla itsestään asiaa ajatellessa ja omia tutkimustöitä tarkastellessa. Mielessäni ei siis alun perin ollut mitään erityistä johdattelevaa periaatetta, joskin sellainen kuitenkin löytyy, kun asiaa tarkemmin ajattelee. Tämän jälkeen esitän kutakin näkökulmaa koskevan empiirisen tutkimusesimerkin. Lopuksi esitän teoreettisen taustan, johon nämä tavat voi liittää.

## TEKNOLOGIA VÄLINEENÄ

Ensimmäinen tapa käsitellä teknologiaa käytön kannalta on ajatella, että *teknologia on väline*, jota ihmiset käyttävät toiminnassaan, esimerkiksi työssä. Arkiajattelun perusteella ajatus tuntuu itsestään selvältä. Jos asia ymmärretään näin myös työpsykologian piirissä, tulee työpsykologian silloin omaksua ja määritellä toiminnan käsite tieteellisenä käsitteenä. Vaikka tuntuukin yllättävältä, tosiasia kuitenkin on, että toiminta käsitteenä ei ole yleinen työpsykologian koko kentässä. Ranskalaisella kielialueella syntyneessä työpsykologian traditiossa, jota näissä maissa kutsutaan yleensä ergonomiaksi, toiminnan käsite on kuitenkin keskeinen. Toinen toiminnan käsitettä korostava traditio on kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan nojaava kehittävä työntutkimus. Kehittävää työntutkimusta ei voi pitää nimenomaisesti työpsykologian suuntauksena, eivätkä psykologiataustaiset tutkijat olekaan Suomessa se tyypillisin kehittävän työntutkimuksen harrastajaryhmä. Traditio on kuitenkin merkittävästi muokannut työpsykologiaa siellä, missä se tunnetaan. Kehittävän työntutkimuksen toiminnan käsite on vahva väline, jonka avulla teknologia saadaan sidotuksi kiinteäksi osaksi ihmisten ja organisaatioiden toimintaa koskevaa kuvausta. Käsitettä kuvaa jo tutuksi muodostunut kolmiomalli (kuvio 2) (Engeström 1987).



Kuvio 2. Toiminnan systeeminen malli Engeströmin (1987) mukaan.

Työpsykologiassa varsin mielenkiintoistenkin työanalyysimenetelmien yhteydessä (Crandall, Klein & Hoffman 2006, Hollnagel 2003, Vicente 1999) on hyvin tavallista kuvailla työtä esittämällä luettelomaisesti sen eri osatekijöitä. Vastakohtana luettelomaiselle käsittelytavalle - josta aina jää tunne, että millä perusteella juuri nämä tekijät on kuvattu ja listaus lopetettu juuri tähän kohtaan - on Engeströmin toiminnan malli sen sijaan vakuuttava. Se antaa kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan nojaavat perusteet kuvata, mitkä ovat keskeiset osatekijät ja mitkä ovat niiden keskinäiset suhteet työssä. Malli on osoittautunut vahvaksi välineeksi jäsentää työ systeeminä. Mallin ilmaiseman toiminnan käsitteen keskeisiä periaatteita ovat, että toiminta rakentuu kohteen ja toiminnan tavoitellun tuloksen perusteella ja edelleen että ihmisten väliset ja ihmisten sekä toiminnan kohteen väliset suhteet ovat välittyneitä. Ihmiset luovat välineitä näiden suhteiden ylläpitoon ja hallintaan. Erilaiset merkit ja teknologiset välineet ovat näistä keinoista ilmeisimpiä, mutta kuten mallista voi todeta, myös arvoilla, normeilla ja säännöillä ja lisäksi työnjaon eri muodoilla on välittävä rooli toiminnan kokonaisuudessa. Malli tarjoaa myös mahdollisuuden analysoida ja kuvata ihmisten toimimista havainnoivalta tarkastelijalta helposti

näkymättömäksi jäävä asiayhteys, konteksti, jonka ymmärtäminen on välttämätöntä toiminnan mielen tavoittamiseksi.

Kuten jo aiemmin mainittiin, kehittävä työntutkimus ei kuitenkaan ole ollut erityisen kiinnostunut toiminnan fyysis-materiaalisten ehtojen tai teknologian toiminnalle asettamien vaatimusten erittelystä. Näiden tekijöiden huomioon otto on kuitenkin tärkeää teknologian tutkimuksen piirissä tehtävässä työntutkimuksessa. Niinpä toiminnan mallin ohella on ollut tärkeä käyttää myös muita lähestymistapoja, jotka tarkastelevat työtä systeeminäkökulmasta. Eräs insinööriperustalta nouseva ja toiminnan teorian kanssa yhteensopiva ajattelutapa on tanskalaisen Jens Rasmussenin ehdottama toimintaympäristön vaatimusten funktionaalinen erittely (Rasmussen 1986, Rasmussen & Svedung 2000), jota Rasmussenin kanadalainen oppilas Kim Vicente on oivallisesti esitellyt ja edelleen kehittänyt (Vicente 1999).

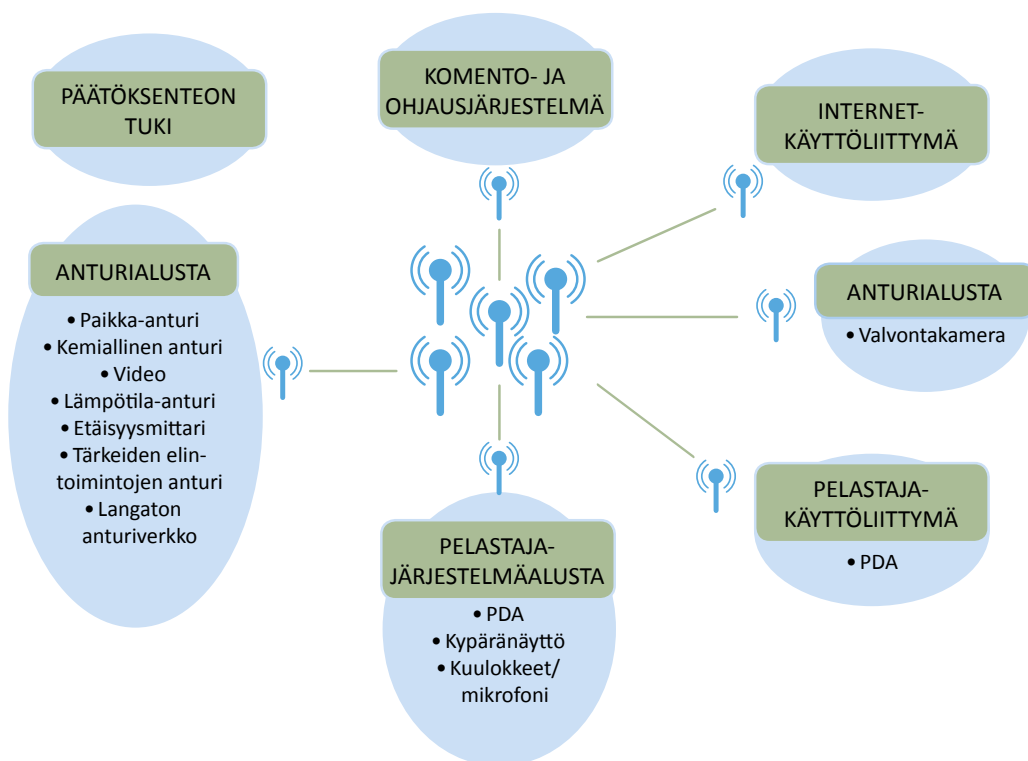
Omassa työssäni Valtion teknillisessä tutkimuskeskuksessa VTT:ssä olen yhdistänyt edellä mainittuja lähtökohtia lähestymistavaksi, jota kutsun perustehtäväanalyysiksi (Norros 2004). Lähestymistavan nimen viittaus tehtävään tulee tulkita laajasti, sillä menetelmä suuntautuu nimenomaan toimintajärjestelmän hahmottamiseen ja tilannekohtaisen toiminnan ymmärryksen perustan luomiseen. Käsitteellistä mallinnusta hyväksikäyttäen siinä analysoidaan toiminnan päämäärien ja tuloksen laadun kannalta välttämättömät toiminnan funktiot, toiminnan ehdot ja mahdollisuudet. Näitä tekijöitä eritellään myös tilannekohtaisten mallien avulla. Näin luotu perusta antaa lähtökohdan ymmärtää, miltä pohjalta tiimit ja yksilöt mahdollisesti toimivat. Toteutuneen toiminnan tosiasialliset perusteet on tietysti selvitettävä kysymällä toimijoilta itseltään.

Teknologian käyttölähtöisessä kehittämisessä VTT:llä ei ole mahdollista asettua tarkastelemaan teknologiaa ulkoa käsin tai antamaan hyviä neuvoja insinööreille, vaan vaatimuksena on osallistua teknologiaa koskevien ratkaisujen tekoon työpsykologisen tiedon pohjalta. Jotta tällaisesta työstä ei tule pelkkää psykotekniikkaa, on tärkeä ylläpitää psykologinen näkökulma teknologiaan. Tätä vaatimusta täytettäessä on ollut hyödyllistä eritellä tarkemmin, mitä yleisluontoisia funktioita teknologisella välineellä ihmisten toiminnassa on. Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian perusteella olemmekin VTT:llä erottaneet kolme teknologisen välineen funktiota: *instrumentaalinen funktio*, *psykologinen funktio* ja *kommunikatiivinen funktio*. Instrumentaaliossa teknologia on keino vaikuttaa ympäristöön ja muokata sitä halutulla tavalla. Tämän päivän yleisimpiä välineitä on matkapuhelin eli kännykkä ja sen taustalla oleva langaton verkko. Instrumentaalinen funktio on tämän välineen mahdollistama mobiili yhteys. Kännykän psykologinen funktio on tämän välineen käytön vaatimat kognitiiviset skeemat ja käyttötavat. Ennen kuin käyttäjät ovat omaksuneet välineen käytön edellyttämät psykologiset rakenteet, kännykkä ei oikeastaan ole mikään väline (Rabardel & Beguin 2005).

Instrumentaalisten ja psykologisten funktioiden lisäksi voidaan erottaa vielä teknologian kommunikatiivinen funktio. Tässä roolissa nousee esiin välineen sosiaalista toimintaa ja yhteistä toimintakulttuuria muodostava merkitys. Kännykkä toimii välineenä, koska monet ihmiset ovat omaksuneet sen käytön, tietävät ketkä muutkin sitä käyttävät, mitä sen käytöltä odotetaan, miten sitä on sopiva käyttää. Kännykän käyttö viestii, että kuulutaan samaan joukkoon, ja se on koko käyttöyhteisöä kuvaava ja määrittelevä tekijä. (Rückriem 2004, 2009).

**Tutkimusesimerkki: Pelastajan kenttätöön tukeminen uusilla välineillä**  
(Norros, Liinasuo & Hutton 2010)

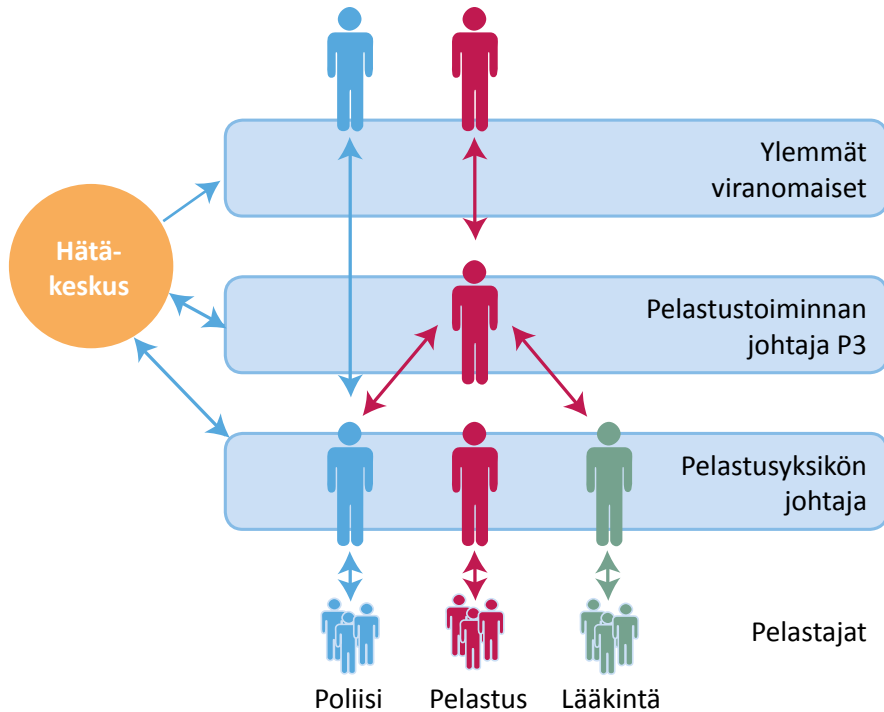
**Tutkimuskysymys:** Onnistutaanko pelastajien tilannekäsitystä parantamaan ja pelastustoimintaa tehostamaan välittämällä ja esittämällä tilanneinformaatiota langattoman verkon ja kannettavien laitteiden avulla?



*Kuvio 3. Langaton tilannekuvajärjestelmä pelastusviranomaisten tukena.*

**Tutkimustapa:** Tilannekuvan muodostumista kuvatun teknologian avulla tutkittiin suunnittelu-prosessin aikana kahdessa laajassa onnettomuusharjoituksessa.

**Metodi:** Luotiin uusi simulaatiometodi, koska monimutkaiseen hyvin pitkälle harjoiteltuun pelastustoimintaan on vaikea tuoda uusia välineitä häiritsemättä toimintaa ja koska uusien välineiden lisäarvoa taas ei pystytä hahmottamaan, jos toiminta ei toteudu normaalisti. Uusi metodi oli ns. "rinnakkainen lisätty toiminta". Sen avulla luodaan ammattilaisten toteuttaman "nykytoiminnan" rinnalle tutkittavien teknologioiden avulla "tuettu toiminta", jossa teknologioihin perehtyneet ammattilaiset kokeilevat välineitä tapahtumien kulun aikana ja reflektivat niistä saatavaa lisäarvoa.



Kuvio 4. Pelastushenkilöstön organisoituminen onnettomuustilanteessa.

**Analyysi:** Toiminnan analyysissä oli kaksi vaihetta: A. Tilannejohtajan päätöksenteon ja tiettyjen onnettomuuden vaatimien tehtävien suorituksen onnistuminen, B. Kommunikaatioprosessin toteutuminen ympäristön ja toimijoiden välillä ja heidän kesken. Tuloksia ja johtopäätöksiä: Teknisesti vaativan langattoman verkon ja siihen kytkeytyvien laitteiden pystyttäminen onnistuu. Laajan systeemin yksittäistenkin osatekijöiden tekninen toimimattomuus, mutta myös tyypilliset käytettävyysongelmat hankaloittavat välineen käyttöä. Tilannekuvan muodostumisen kannalta välttämätöntä tulkintaprosessia on paljon vaikeampi saada syntymään uusien välineiden avulla. On tutkittava kommunikaatioprosessia nykytilanteessa ja ymmärrettävä pelastajan työ operatiivisen työn ohessa tapahtuvan tulkintaprosessin näkökulmasta. Tämän pohjalta luodaan uudet toiminta- ja tulkintatavat, jotka on sulautettava välineisiin.

## TEKNOLOGIA MEDIUMINA

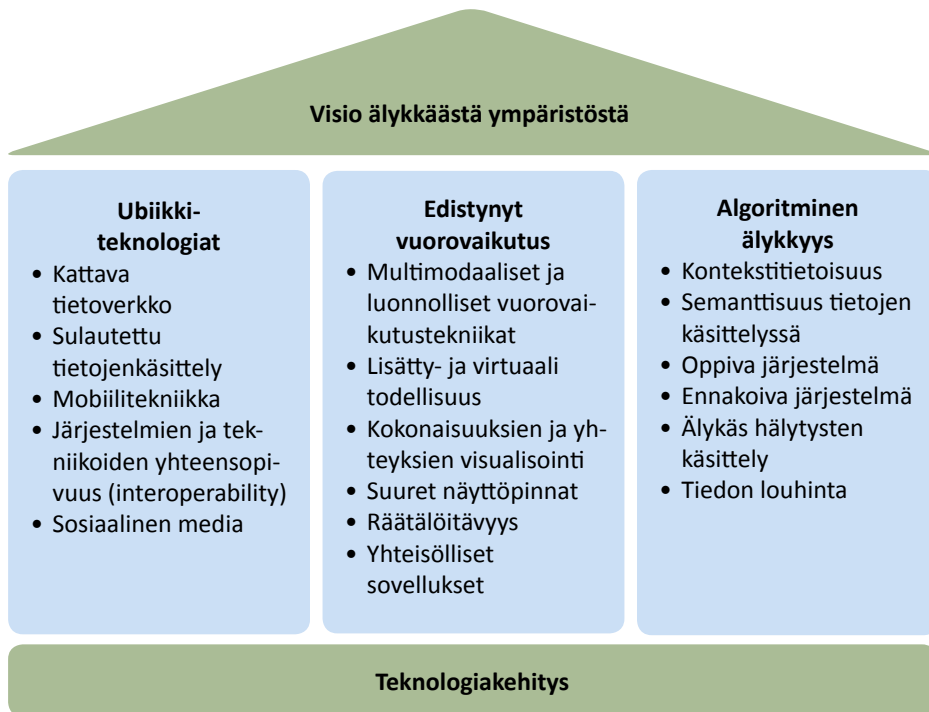
Teknologian kommunikatiivisen funktion kautta siirrytään seuraavaan teknologian käyttöä valottavaan näkökulmaan, joka nimenomaan korostaa teknologian viestimistehtävää. Tämän näkökulman ajatuksena on, että *teknologia on mediumi*. Mediumin käsite ei samastu välineen käsitteeseen, eikä mediumilla tarkoiteta yksinomaan joukkotiedotusta eli mediaa. Mitä mediumilla sitten oikeastaan tarkoitetaan?

Mediumin käsitettä on Suomessa eritellyt mm. Mika Elo kirjassaan ”Valokuvan medium” (2005). Hänen esityksensä perusteella voidaan nostaa esiin ainakin seuraavia mediumia määritteleviä

asioita. Kuten väline, mediumi viittaa kyllä johonkin välillä olevaan tai välittävään tekijään. Se ei kuitenkaan ole välttämättä väline jotakin tarkoitusta varten. Pikemminkin se on vaikuttamisen muoto, jolle on tyypillistä aktivoida osallistumiseen ja kietoa mukaansa. Mediumin vaikutus perustuu siihen, että se kytkeytyy aistien toimintaan - se on niiden laajentuma -, ja se osallistuu merkitysten muodostumisen prosesseihin. Näin tehdessään mediumi kertoo jotain itsestään, joten sen viesti on se, mitä se ihmiselle tekee, ei niinkään sen sisältö. Tämän ajatuksen esitti selkeästi Marshal McLuhan iskulauseessaan ”medium is the message” (McLuhan 1964).

Käsite liittyy ajatukseen, että teknologia mahdollistaa etävaikutukseen, jonka alun perin lennätinteknologia mahdollisti. Tämän jälkeen ajan, tilan ja läsnäolon uudelleenjäsentäminen on vain mennyt paljon pidemmälle Internetin, automaation ja virtuaalitekniikoiden avulla. Elo (2005) ja Rückriem (2009) toteavat, että universaaliksi tekniikaksi muodostuneen digitaaliseen informaationkäsittelyyn perustuvan teknologian myötä ihmisen havainnon, kielen ja kokemuksen suhteet ovat mutkistuneet. Digitaalisten välineiden kautta on kehittynyt uusia sosiaalisia ja taloudellisia rakenteita, kuten esimerkiksi sähköposti, virtuaaliset yhteisöt ja sähköinen kaupankäynti, jotka muuntavat myös yksilöiden arkipäivän toimintoja, asettavat uusia osaamisvaatimuksia ja merkittäväällä tavalla rakentavat ihmisten todellisuutta. Mediumit muodostavat uuden teoreettisen näkökulman eli mediaalisen käänteen, jossa kielen, symbolin, aivojen tai kuvien jälkeen mediumi nähdään todellisuuden rakennusperiaatteiden selitysperstana (Elo 2005).

Työpsykologian on mielestäni syytä kiinnittää huomiota teknologiaan mediumina ja tutkia mediumien kulttuurista, ihmistä rakentavaa vaikutusta yhteistyössä mediateoriaan ja mediatutkimukseen paneutuneiden tutkijoiden kanssa. Ihmisen toiminnasta ja toiminnan edellytyksistä kiinnostuneella työpsykologialla voisi olla tärkeää sanottavaa esimerkiksi niin sanotun älykkään ja automatisoituvan ympäristön (ubiquitous environment) rakentamisessa. Olennaista on kuitenkin, että samalla perehdytään teknologioihin konkreettisella tavalla niin, että voidaan ymmärtää eri teknologioiden toimintatapa mediumina ja niiden yhdistymistapa ja vaikutukset ihmisen synnynnäisiin ja aiempien mediumien yhteydessä kulttuurisesti kehittyneisiin aistimis- ja kokemistapoihin. Kuviossa 3 on esitetty eräs käsitys siitä, mitkä ovat ne teknologiset osatekijät, joista ihmisten uusi luonnonympäristö mm. muodostuu (Kaasinen & Norros 2007). Keskeiset pilarit muodostuvat teknologian ympäristöön sulautumista tukevista ubiikkitekniologioista, edistyneistä ihminen-ympäristö -vuorovaikutustekniologioista sekä algoritmeihin perustuvasta ja ihmisten toimintamahdollisuuksiin yhdistettävissä olevasta teknologisesta älykkydestä.



*Kuvio 5. Älykkään ympäristön teknologinen perusta (Kaasinen & Norros 2007, s. 96).*

**Tutkimusesimerkki: Ydinvoimalaitoksen automaation ja valvomon modernisointi** (Laarni, Norros, Koskinen & Salo 2009, Norros & Savioja 2009)

**Tutkimuskysymys:** Suunnittelun lähtöoletuksena oli, että työn kohde ja sisältö eivät muutu kun ydinvoimalaitosprosessin automaatiojärjestelmät ja valvomo modernisoidaan. Liittyykö väli- neen luonteen muutokseen kuitenkin merkittäviä työtavan muutoksia ja oppimisvaatimuksia eli onko väline viesti?



*Kuvio 6. Valvomokonseptin kehityskaari.*

**Tutkimustapa ja metodit:** Kaikkien voimalaitoksen valvomovuorojen kanssa ajettiin kolme häiriötilannetta koulutussimulaattorilla. Tehtiin laajat toiminnan suorituksen ja toimintatavan analyysit.

**Tuloksia:** Analyysit osoittavat, että siirryttäessä valvomotilaa ja paneeleja hyödyntävästä analogisesta valvomosta työasemapohjaiseen digitaaliseen valvomoon on varmistettava:

- *Prosessimuutosten havaitseminen*, esim. havaittiin, että suurkuvanäytöillä on tärkeä asema työssä. Niiden sisällön ja paikan pysyvyys on taattava ainakin osittain. Tarvitaan suurkuvakonseptia, joka määrittelee suurkuvanäyttöjen käyttötavat. Huomattiin edelleen, että hälytysten analysointia/priorisointia/esittämistä on kehitettävä.
- *Tilanteen tunnistaminen ja diagnosointi ongelmatilanteissa*, esim. sekundääritehtävien minimointi, uusien näyttökonseptien kehittäminen; häiriö- ja hätätilanneohjeiden sovittaminen käyttöliittymä kokonaisuuteen.
- *Operointien luotettavuus*, esim. kosketuskäyttöliittymien kehittäminen.
- *Muiden toiminnan havainnointi*, esim. operointien näyttäminen suurkuvanäytöllä ja kommunikaation lisääminen.

**Johtopäätöksiä:** Tutkimuksessa havaittiin, että automaatio- ja käyttöliittymäkonseptien muutokset heijastuvat muutoksina työssä, vaikka ohjattava prosessi ja toiminnan tavoitteet pysyvät samoina. Voitiin mm. todeta, että sekundääritehtäviä tulee lisää ja niiden luonne muuntuu, tavat suorittaa primääritehtäviä muuntuvat ja välineiden hallinta rakentuu vähitellen. Edelleen tuli esiin, että koulutus on design-prosessin osa, ja voitiin päätellä, että koulutuksessa tulee suuntautua uuden operointikonseptin hahmottamiseen ja omaksumiseen.

## TEKNOLOGIA ON HUOLENPIDON KOHTEENA

Kolmas näkökulma teknologiaan sen käytön kannalta on *teknologia huolenpidon kohteena*. Tästä näkökulmasta otetaan huomioon se filosofi Martin Heideggerin korostama ajatus, että kun ihminen muokkaa ympäristöä teknologian avulla, tekee hän ympäristöstä oman toimintansa varannon (Heidegger 2007/1962, Jaaksi 2006). Esimerkkejä teknologian luomasta ympäristöstä varannota ovat mm. tiet ja rautatiet, sähköverkko ja Internet. On ilmeistä, että varantoa luodessaan tekniikka tarjoaa ihmiselle uusia toimintamahdollisuuksia. Vähemmän teknologioiden käyttäjien huomiota saanut yleinen suhde, joka varannon syntymisen kautta muodostuu, on se, että teknologia sitoo meidät huolehtimaan itsensä ylläpidosta. Tekniikka ja sen luomat mahdollisuudet eivät pysy kunnossa ja toimi autonomisesti, vaan paljon työtä vaaditaan niistä huolehtimiseen.

Käytännössä tästä suhteesta on syntynyt huolto- ja kunnossapitotoimintaa, käyttötukitoimintaa jne., joille meidän käyttäjien kannalta usein näkymättömästi tapahtuva teknologiasta huolehtiminen on delegoitu. Käyttäjien pitäisi kuitenkin tiedostaa teknologian huolenpidon välttämättömyys, sillä käyttäminen voi olla enemmän tai vähemmän huolenpitoa tukevaa. Esimerkiksi teknologioiden käytön edellyttämä käyttökulttuuri, vaikkapa liikennekulttuuri tai turvallisuuskriittisessä tuotannossa edellytettävä turvallisuuskulttuuri jne. vaikuttavat olennaisella tavalla varannon kykyyn mahdollistaa toimintaa.



Huolenpidon ajatus nostaa esiin yleisen kysymyksen siitä, missä määrin ihmisen on ylipäänsä hyvä muokata luontoa itselleen varannoksi. Tämä kysymys on eräs nykyihmisen tärkeimpiä moraalisia ja eettisiä kysymyksiä. Nyky-yhteiskunnan on ratkaistava erilaisissa konkreettisissa muodoissa ilmenevät ongelmat, joissa kysymys ilmenee. Tunnettu filosofimme Georg Henrik von Wright oli pitkään kiinnostunut tästä kysymyksestä ja kirjoitti siitä varsinkin 1960-luvulta lähtien (von Wright 1998). Modernille ihmiselle niin ominainen asenne, jota von Wright kutsuu ”tieteelliseksi rationaaliseksi asenteeksi”, on tuntee tieteen mahdollisuudet ymmärtää luontoa, mutta myös sen, että emme voi hallita luontoa. Ihmisten on sopeutettava tahtonsa luonnon mukaan. Von Wright ei katso tämän asenteen kuitenkaan riittävän, vaan vaatii myös ”käytännöllisen rationaalisen asenteen” kehittämistä, joka korostaa harkitsevuutta ja nykyisten tavoitteidemme asettamista laajempaan ja pidemmälle ulottuvaan perspektiiviin. Ei siis ole viime kädessä rationaalista tehdä kaikkea, mikä olisi tieteen avulla ja teknologisesti mahdollista, vaan pitäytyä joistakin hankkeista elämän ja ympäristön kestävyuden nimissä.

### TUTKIMUSESIMERKKI: IP-VERKKO JA SIITÄ HUOLEHTIMINEN (NORROS & NORROS 2009<sup>2</sup>)

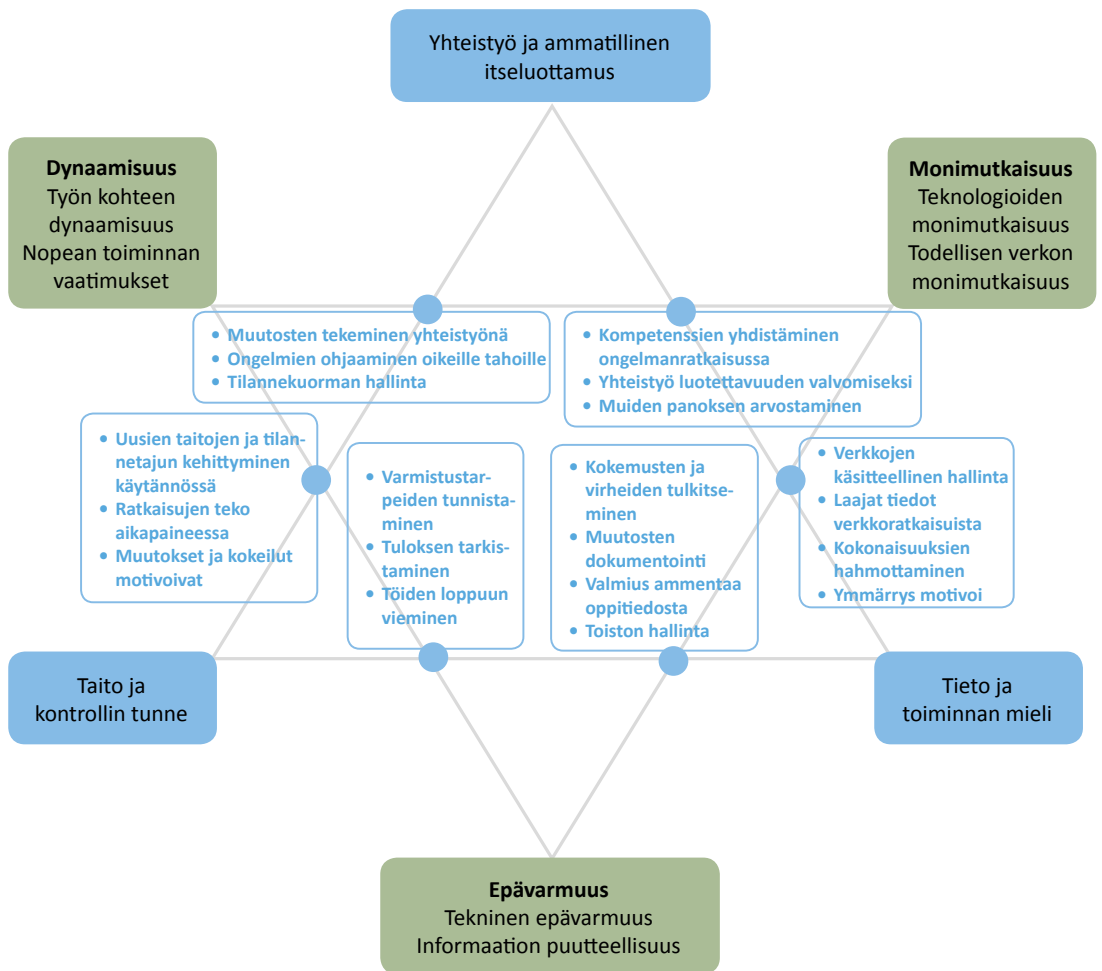
**Tutkimuskysymys:** Internet on yleisluontoinen teknologia, joka tukee lukemattomia erilaisia palveluja. Internet muodostaa globaalin yhteyden ja aiemmat mediumit ja niiden yhdistelmät (teksti, puhelin, valokuva, elokuva, TV) ovat (osa) IP mediumin sisältöä ja toteutetaan sen erilaisten palvelujen muodossa. Tutkimuksessa kysyttiin, onko IP mediumi automaattinen ja itsenäisesti ylläpysyvä varanto? Miten IP-verkosta huolehditaan?

**Tutkimustapa:** Haastattelututkimuksen avulla selvitettiin, mikä on ihmisen toiminnan merkitys tietoliikenneverkon luotettavuudelle.

**Analyysi:** Haastattelukysymykset laadittiin toimialaa koskevan taustatiedon ja toiminnan teorian pohjalta. Haastateltavia oli 20 henkilöä, jotka edustivat eri tehtäväryhmiä. Tekniikan ja käyttäytymistieteen edustajista muodostetut haastatteluparit suorittivat haastattelut, joista litteroituja kertyi n. 500 sivun aineisto. Se analysoitiin useita vaiheita käsittäneessä sisällönanalyyysissa. Analyysin tuloksena muodostettiin kuvaus verkonhallintatyön perustehtävävaatimuksista (kuusi päävaatimusta, ks. kuvio).

---

2 <http://iplu.vtt.fi/> : IPLU-II-projektin päätösseminaari .The final seminar of IPLU-II on April 24, 2009 Includes ec. PPT presentation Norros, L. Norros, I. Liinasuo, M. ja Seppälä, K. Ihmisen toiminta verkon hallinnassa.Haastattelututkimus caseyrityksessä.



Kuvio 7. Verkko-operaattorin työn perustehtävävaatimukset.

**Tuloksia ja johtopäätöksiä:** Toimijoiden käsitys verkon vaatimasta huolenpidosta vaihteli suuresti. Verkonhallintatyön ominaisvaatimuksia ja työn perustehtävävaatimuksia ei ole aiemmin kuvattu. Verkko muuttuu koko ajan, ja muutostöiden onnistuminen on luotettavuuden kannalta ratkaiseva tekijä. Perustehtävävaatimusten täyttämällä mahdollisimman hyvin erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä uskotaan olevan merkittävä vaikutus verkon toiminnan luotettavuuteen.

## TEKNIIKAN KÄYTTÖ IHMINEN-TEKNIikka-YMPÄRISTÖ SUHTEENA

Kirjoituksen alussa totesin, että edellä kuvatut kolme näkökulmaa teknologiaan käytäntönä nousivat mieleeni työpsykologian 60-vuotisjuhlaesitelmää valmistellessani johtamatta niitä tietoisesti mistään nimenomaisesta teoriasta tai käsityksestä. Tätä kirjoittaessa alkoi kuitenkin tuntua siltä, että kyseiset näkökulmat voi itse asiassa tulkita samoiksi, jotka Johd Ihde (1990) kuvaa Heideggerin innoittamana kolmena erilaisena teknologian välittämänä ihminen-teknologia-ympäristö -suhteen muotona.

Ihden esittämä ensimmäinen teknologiasuhde on nimeltään ”ruumiillistunut tekniikka”. Tässä asetelmassa ihminen ja teknologia muodostavat kiinteän ykseyden suhteessa ympäristöön. Tätä suhdetta Ihde kuvaa seuraavalla ”kaavalla”:

(Ihminen –Teknologia) – Ympäristö

Tämä muoto on tyypillinen, kun teknologia toimii *välineenä* moitteettomasti. Tällöin teknologian olemassaoloa välittävänä tekijänä ei havaita, vaan se on läpinäkyvä. Silmälasien toimivuutta näkemisessä ei erikseen havaita tai ajatella, vaan silmälasit toimivat luontevasti näön jatkeena. Kuten aiemmin totesin, jotta teknologialla olisi ruumiillistuneen tekniikan rooli, on ollut tarpeen, että toimija on kehittänyt kyvyn käyttää sitä välineenä.

Toinen ihmisen ja teknologian välisen suhteen muoto on ”hermeuttinen tekniikka”, missä on kysymys siitä, että teknologia kokemuksellisesti sulautuu ympäristöön. Seuraava ”kaava” kuvaa tätä suhdetta:

Ihminen – (Teknologia – Ympäristö)

Tässä asetelmassa teknologia muokkaa ympäristöä toimijoiden luettavaksi ja tulkittavaksi ollen itse osa ympäristöä ja sitä viestiä, joka kertoo ympäristön toimintamahdollisuuksista. Teknologian kehittäminen tämän suhteen mukaisessa roolissa merkitsee teknologian kommunikatiivisen funktion ja *mediaroolin* ymmärrystä.

Kolmas Ihden ihmisen ja teknologian välisen suhteen muoto on ”teknologia toisena”. Tätä suhdetta kuvataan seuraavan kaavan muodossa:

Ihminen – Teknologia – (Ympäristö)

Yllä olevan kaavan kuvaamassa tilanteessa ihmisen ja teknologian välisessä suhteessa on kyse siitä, että toimijan huomio on kohdistunut nimenomaan teknologiaan, johon suuntaudutaan niin kuin toiseen ihmiseen. Tekniikka koetaan yhteistyökumppanina. Voisi ehkä ajatella, että teknologia huolenpidon kohteena, kuten sitä edellä kuvattiin, viittaa juuri tämän tapaiseen ihmisen, tekniikan ja ympäristön suhteeseen.

Edellä kuvatut ihmisen, teknologian ja toimintaympäristön suhteita käsittelevät ajatukset osoittavat, että teknologia on hyvin keskeinen osa ihmisen olemista ja että ihmisen ja teknologian suhde voi olla erilainen. Suhteen ymmärtäminen vaatii monenlaista tieteellistä tietoa neurotieteistä, fysiologiaan, psykologiaan, semiotikkaan, mediateoriaan, sosiologiaan ja filosofiaan. Tämän lisäksi, kuten jo aiemmin totesin, on täysin välttämätöntä ymmärtää teknologioiden konkreettisia ominaisuuksia, sillä juuri niistä riippuu, miten teknologiat voivat liittyä osaksi ihmisen toimintaa, ja minkälaisia ihmistä ja kulttuuria teknologiat synnyttävät.

## MITEN ARVIDA TEKNOLOGIAN HYVYTTÄ KÄYTTÖÖN?

Nykyään melko kysytty psykologisen tiedon käyttökohde ovat ns. käyttäjätutkimukset ja niiden ratkomat teknologian käytettävyyteen eli niiden käyttökelpoisuuteen liittyvät kysymykset. Käytettävyysongelmat ovat yleisiä työ- ja erilaisissa arkielämän välineissä; ne ovat monissa tapauksissa teknologian käyttöönoton ja käytäntöjen kehittämisen pullonkaula. Erityisesti arkielämän

välineiden osalta käytettävyys ja siihen nykyään liitetty elämyksellisyys, jota kutsutaan myös käyttö- tai käyttäjäkokemukseksi (User Experience, UX), vaikuttavat tärkeänä kilpailutekijänä.

Työpsykologian on todella syytä paneutua käytettävyyteen ja käyttäjäkokemuksiin liittyviin kysymyksiin. Jotta psykologisesta tiedosta olisi jotain apua teknologioiden suunnittelussa, on tärkeää tässäkin yhteydessä tarkastella ihmistä toimijana tietyssä toiminnassa, ei suppeasti käyttäjänä. Tätä mieltä on myös esimerkiksi käytettävyysoongelmaa jo vuosia käsitellyt tunnettu psykologi Donald Norman todetessaan, että toiminnan käsite on saatava käytettävyytutkimuksen ns. ihmiskeskeisen suunnittelun (Human Centered Design) keskeiseksi käsitteeksi (Norman 2005).

Miten sitten voitaisiin laajentaa käytettävyyden tarkastelua ja ihmiskeskeistä suunnittelua toimintakeskeiseksi suunnitteluksi? Ratkaisu, jota oman tutkimusryhmäni kanssa VTT:llä olemme kehittäneet, on käsitellä teknologian käytettävyyttä systeemisestä näkökulmasta. Käytämme arvioitavasta laatutekijästä nimitystä ”systeemikäytettävyys”. Systeemikäytettävyyden arviointi perustuu perustehtävänalyysin avulla suoritettuihin toimintaa ja toimijoiden käsityksiä koskeviin analyysihin (Savioja & Norros 2008).

Äskettäin ilmestyneessä valvomosuunnittelua käsittelevässä teoksessa määrittelemme Paula Saviojan kanssa systeemikäytettävyyden seuraavalla tavalla: ”Systeemikäytettävyys on teknologian kyky toimia kaikissa käytettävyyteen vaikuttavissa rooleissa (instrumentaalinen, psykologinen ja kommunikatiivinen) tukien tietyn perustehtävän vaatimusten täyttymistä niin, että toimintajärjestelmän päämäärät saavutetaan. Systeemikäytettävyys ilmenee toiminnassa tuloksen, toimintatavan ja käyttäjäkokemuksen muodossa.” (Automaatioseura 2010)

Toiminnan tutkimus on teknologian suunnittelua tukevassa työpsykologisessa työssä aina välttämätön lähtökohta. Tässä yhteydessä en pohdi tarkemmin toiminnan tutkimuksen luonnetta ja menetelmiä, vaan tuon lyhyesti esiin, minkälaista menettelytapaa ja työkalupakkia olemme luoneet systeemikäytettävyyden arviointiin. Tärkeänä lähtökohtana on ensinnäkin, että käytettävyys on työvälineiden ja teknologisten toimintaympäristöjen laatutekijä, joka vaikuttaa toiminnan luotettavuuteen, turvallisuuteen ja toimijoiden hyvinvointiin. Toinen lähtökohta-asettamus on, että käytettävyys luodaan teknologian ominaisuudeksi vaiheittain niin, että käytettävyyden vaatimukset on otettava huomioon jo konseptisuunnitteluvaiheessa ja tehtäessä tuotetta koskevia teknologisia perusratkaisuja.

Tulevan tuotteen käytettävyyttä tulee arvioida ja siihen vaikuttaa suunnittelun eri vaiheissa. Silloin tarvitaan menetelmiä, jotka soveltuvat kunkin kypsyysvaiheen arviointiin, esimerkiksi tuotannon peruskonseptin, ihminen-tekniikka työnjakoa koskevan konseptin, sovellusten käyttöliittymäkonseptien ja niiden käyttöliittymäratkaisujen sekä lopuksi toimivan kokonaisuuden arviointiin. Tärkeää on tällöin kartuttaa tietoa käytettävyyden kehityksestä aste asteelta. Jotta tämä olisi mahdollista, on oltava käsitys siitä, mihin pyritään ja mistä osatekijöistä tulee huolehtia. Tätä varten olemme kehittäneet yleistä systeemikäytettävyyden metriikkaa. Metriikan on ajateltu kohdistuvan: (a) toimijoiden tekemiseen eli teknologian käyttöön ja (b) toimijoiden kokemukseen tekemisestään ja teknologiasta (Norros 2004, Savioja & Norros 2008).

Tekemisen analyysissa on lähtökohtana, että tekemisen kuvaamiseen liittyy aina myös arvottaminen. Ammattitoimijaa kuvaavaan käsitteeseen, kuten esim. ”palomies”, liittyy ajatus siitä, mikä on ”hyvä palomies”, koska palomies määritellään sen tarkoituksen kautta, joka hänen on määrä täyttää (MacIntyre 1984). Kun tätä hyvää tekemistä tai käytäntöä määritellään, voidaan ensin tarkastella materiaaliseen lopputulokseen liittyvää käytännön ulkoista hyvää, jonka voi

määritellä ulkoa käsin esimerkiksi suorituksen onnistuneisuutena, virheiden määränä tms. Käytännön sisäinen hyvä sen sijaan ilmaisee, mitä asioita ja ominaisuuksia työn teossa toimijat itse pitävät arvokkaana ja hyvää ammattitaitoa ilmaisevana. Käytännön sisäinen hyvä ilmenee siinä, miten välineitä käytetään, millä perusteilla toimitaan ja miten käytön perustelut liittyvät toiminnan yleisiin vaatimuksiin, jotka on määriteltävissä perustehtävän kautta.

Olemme tutkimuksissamme todenneet, että ammattimaista toimintaa ja työvälineitä tutkittaessa toiminnan lopputulos ei useinkaan ole riittävän erottelava mitta, eikä se tuo esiin välineiden käyttöön liittyviä vaikutuksia. Tekemisen tapa kertoo enemmän välineen laadusta. Toiminnan tavan analyysi sopii myös paremmin, kun pyrkimyksenä on arvioida teknologian lupaavuutta uudessa toiminnassa.

Kokemisen analyysi antaa tulkintapohjan tekemisen analyysille. Tässä yhteydessä voidaan viitata jo edellä mainittuun muodikkaaseen käyttäjäkokemuksen käsitteeseen (Hassenzahl, Platz, Burmester & Lehner 2000). Sillä tarkoitetaan emotionaalisesti värittyneitä teknologiaan liittyviä elämyksiä teknologiaa valitessa, kokeiltaessa tai käytettäessä. Systeemikäytettävyyden arvioinnissa käytetään tätä käsitettä aivan erityisessä merkityksessä. Tulkitsemme käyttäjäkokemuksen toimijan asiantuntemukseen nojaavaksi ”arvaukseksi” tai ennusteeksi teknologian lupaavuudesta sen uuden toiminnan kannalta, johon se tulee asettumaan. Myönteinen elämys viriää, kun käyttäjät näkevät välineen luovan uusia mahdollisuuksia työssä ja arvioivat työn kehittyvän mielekkääseen suuntaan.

Edellä kuvattujen perusteiden nojalla olemme määritelleet kolme kohdetta systeemikäytettävyyden kuvaamiseksi ja mittaamiseksi. Näistä muodostuu systeemikäytettävyyden metriikan toimintadimensiot. Kohteet toiminnan arvioinnissa ovat: suoritus eli toiminnan tulos, toiminnan tapa eli toiminnan perustehtäväsuuntautuneisuus, ja käyttökokemus eli välineen potentiaali tulevan toiminnan kannalta (kuvio 4).

	<b>Suoritus:</b> toiminnan tulos	<b>Toiminnan tapa:</b> perustehtävä- suuntautuneisuus	<b>Käyttäjäkokemus:</b> välineen potentiaali
<b>Instrumentaalinen funktio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onnistuminen</li> <li>• Aika</li> <li>• Virheet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välineen hallinta ja sopiminen rutiineihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemus toimivuudesta</li> <li>• Onnistumisen ilo</li> </ul>
<b>Psykologinen funktio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kognitiiviset mittarit</li> <li>• Kuormittuneisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaation käyttö</li> <li>• Ohjeiden käyttö</li> <li>• Käsitteellinen hallinta</li> <li>• Toiminnan perusta, logiikka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemus itselle sopivuudesta</li> <li>• Hallinnan tunne</li> <li>• Kokemus omasta osaamisesta</li> </ul>
<b>Kommunikatiivinen funktio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikaation määrä</li> <li>• Liikkuminen ja sijoittaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen tietoisuus</li> <li>• Yhteistoiminnan koordinoituminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus teknologiaan</li> <li>• Yhteinen motiivi</li> <li>• Yhteisöllisyys</li> </ul>

*Kuvio 8. Systeemikäytettävyyden metriikka  
(Automaatioseura 2010, Norros & Savioja, in preparation).*

Metriikan toisen dimension muodostavat välinefunktio. Tällä dimensiolla erotellaan niin ikään kolme kohdetta, joita käsiteltiin jo luvussa "Teknologia välineenä". Arvioinnin kohteena ovat siis välineen instrumentaalinen funktio, välineen psykologinen funktio ja välineen kommunikatiivinen funktio. Kuten kuvio 4 näyttää näiden kahden dimension avulla muodostuu yhdeksän solua, joihin on määritelty mittarit, joita tulisi käyttää kyseisen solun määrittämisen ilmiön kuvaamiseksi.

Edellä on lyhyesti kuvattu metriikka, jonka avulla voidaan kuvata ja mitata toimintaa analysoimalla teknologioiden systeemikäytettävyyttä. Varsinainen arviointi eli kriteerit ja vastaukset kysymykseen, mikä mitattu taso on hyväksyttävä tulos systeemikäytettävyyden mielessä, on tietysti käytännön kannalta olennainen kysymys, johon ei tässä yhteydessä ole mahdollisuutta paneutua.

## TYÖPSYKOLOGIA SUUNNITTELUTIETEENÄ

Viittasin alussa kansainväliseen inhimilliset ja organisatoriset tekijät (Human and Organisational Factors, HOF) tutkimussuuntaukseen. Tämä suuntaus ei ole ollut kovin vahva Suomessa, eikä suomalaisella työpsykologialla ole ollut HOF-suuntaukselle ominaista suunnittelutieteen identiteettiä. Suomalaisen työpsykologian vahvin - ja sinänsä hyvin tärkeä - sovelluskenttä on käsitykseni mukaan työntekijöiden työterveyteen liittyvä tutkimus, jossa Työterveyslaitoksella on ollut johtava rooli. Olisi mielenkiintoista jossain yhteydessä pohtia, mistä johtuu, ettei laajempi suunnitteluun vaikuttaminen ole toteutunut vastaavassa laajuudessa. Voisi kuitenkin alustavasti ajatella, että asiaa täytyisi lähteä tarkastelemaan maassamme suoritetun teknologiatutkimuksen ja teknologioita valmistavien toimialojen eri aikoina ilmaisemien tarpeiden näkökulmasta. Näihin tarpeisiin ovat sidoksissa myös erityisesti maamme tekniset yliopistot, joiden työpsykologisia suuntautumisia olisi kiinnostava tarkemmin tarkastella. Samalla olisi tärkeä analysoida

teknologisen tutkimuksen kulttuuria ja halukkuutta omaksua psykologian tai muiden käyttäytymistieteiden antia teknologian kehittämisessä.

Työpsykologialla voisi olla Suomessa paljon mahdollisuuksia kehittyä suunnittelutieteenä. Tällä tavoin suuntautuneen työpsykologian ohjelmaa rakennettaessa tulisi ottaa huomioon ainakin seuraavat seikat.

Suunnittelutieteenä työpsykologian tulisi osallistua työn ja teknologian kehittämiseen. Tutkimusalan tulisi siis olla *kehittävää*. Sen tulisi tästä johtuen omaksua tiedonmuodostustapa, jossa akateemisen käytännön ohella hyödynnetään *sovelluslähtöistä, konstruktivistista ja dialogista tiedonmuodostusta*. Tämä vaatimus sopii luontevasti teknologiatutkimuksen ja teknisten yliopistojen perinteeseen, mutta tehtävää on nimenomaan siinä, että löydetäisiin uudenlaisia tutkimuksellisia hyvyyskriteerejä ja toimintatapoja, joita voitaisiin tavoitella ja joiden perusteella ansaita paikka nimenomaan tutkimuksen kentässä.

Suunnittelutieteenä työpsykologian tulee *perehtyä teknologiaan konkreettisesti*. Tutkijoiden peruskoulutuksessa luotu suuntaus ei saisi sulkea pois kiinnostusta teknologiaan. Yhtä vähän peruskoulutus saisi sulkea ulos kiinnostuksen ihmiseen, sillä teknologioita tulisi tutkia ihmisen ja teknologian yhdessä muodostamina *yhteisälysteemeinä*, joiden avulla ihmiset eri toiminnoissaan voivat ymmärtää, käyttää hyödykseen ja luoda ympäristöään. On varmaa, että tällaisella tutkimusalalla olisi kysyntää tietoyhteiskunnan monimutkaisien toimintojen ja toimintaympäristöjen kehittämisessä.

## LÄHTEET

- Automaatioseura (2010) Valvomo - Suunnittelun periaatteet ja käytännöt (The control room - principles and practices of design) Helsinki: Suomen Automaatioseura ry.
- Crandall, B., Klein, G. A. & Hoffman, R. R. (2006) Working Minds: A Practitioner's Guide to Cognitive Task Analysis. Cambridge, MA: MIT Press.
- Elo, M. (2005) Valokuvan medium. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Engeström, Y. (1987) Expansive Learning. Jyväskylä: Orienta.
- Hassenzahl, M., Platz, A., Burmester, M. & Lehner, K. (2000) Hedonic and Ergonomic Quality Aspects determine Software's Appeal. Paper presented at the CHI 2000, New York.
- Heidegger, M. (2007/1962) Tekniikka ja käänne. Tampere: Eurooppalaisen Filosofian seura ry.
- Hollnagel, E. (toim.) (2003) Handbook of Cognitive Task Design. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ilde, D. (1990) Technology and the Lifeworld. From Garden to Earth. Bloomington, Indianapolis: Indiana University Press.
- Jaaksi, V. (2006) Heidegger ja teknologia. Katso ihmistä. Niin tai Näin 1: 25-29.
- Kaasinen, E. & Norros, L. (toim.) (2007) Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu. Kohti ekologista systeemiajattelua. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Koskinen, H., Laarni, J. & Norros, L. (2009) Activity-driven design approach to the novel control room environments. ECCE2009 - European conference on cognitive ergonomics, Espoo, VTT.
- Laarni, J., Norros, L., Salo, L. & Koskinen, H. (2009) Designing large-screen overview displays for nuclear power plant control rooms. Teoksessa: SAFIR2010 – The Finnish Research Program on Nuclear Power Plant Safety 2007-2010. Interim report. VTT Research Notes 2466.
- MacIntyre, A. (1984) After Virtue: Study in Moral Theory (2nd ed.). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- McLuhan, M. (1964) Understanding Media: The Extensions of Man. New York: McGraw-Hill.

- Norman, D. (2005) Human-Centered Design Considered Harmful. *Interactions*, July/August: 14-19.
- Norros, L. (2004) Acting under Uncertainty. The Core-Task Analysis in Ecological Study of Work (Vol. Publications 546). Espoo: VTT, Available also URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/>.
- Norros, L. & Savioja, P. (tulossa) Activity-Based Metrics of Systems Usability. *International Journal of Human-Computer Interaction Studies*.
- Rabardel, P. & Beguin, P. (2005) Instrument Mediated Activity: From Subject Development to Anthropometric Design. *Theoretical Issues in Ergonomics Science* 6:5, 429-461.
- Rasmussen, J. (1986) *Information Processing and Human-Machine Interaction*. Amsterdam: North-Holland.
- Rasmussen, J. & Svedung, I. (2000) *Proactive Risk Management in a Dynamic Society*. Karlstad: Swedish Rescue Services.
- Rückriem, G. (2004) *Die Erziehungswissenschaft und der Kongress der Pferdekutscher*. Retrieved May 12., 2006.
- Rückriem, G. (2009) Digital Technology and Mediation: A Challenge to Activity Theory. Teoksessa: Sannino, A., Daniels, H. & Gutiérrez, K. D. (Eds.) *Learning and Expanding with Activity Theory*, s. 88-111. New York: Cambridge University Press.
- Savioja, P. & Norros, L. (2008) Systems Usability - Promoting Core-Task Oriented Work Practices. Teoksessa: Law, E., Hvannaberg, E. T., Cockton, G. & Vanderdonck, J. (Eds.) *Maturing Usability: Quality in Software, Interaction and Value*, s. 123-143. London: Springer.
- Vicente, K. J. (1999) *Cognitive Work Analysis. Toward a Safe, Productive, and Healthy Computer-Based Work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- von Wright, G. H. (1998) Humanismi elämän asenteena. Teoksessa von Wright, G. H. (toim.) *Loiikka ja humanismi*, s. 365-503. Keuruu: Otava.





### *Risto Tainio*

*Tässä artikkelissa jäljitetään suomalaista johtamista. Onko suomalainen johtaminen, samankaltaistavista paineista huolimatta, edelleen tunnistettavissa? Millaisille ainesosille suomalainen johtaminen rakentuu? Millaiset tekijät samankaltaistavat ja erilaistavat suomalaista johtamista – ja minkä suhteen? Suomalaisen johtamisen kansanluonnetta haetaan lähinnä kahdelta suunnalta; olosuhteista ja ympäristöstä, joissa johtaminen tapahtuu sekä johtajista, jotka johtamistyötä tekevät. Suomalaisen johtamisen omaleimaisuus näyttäisi perustuvan ennen muuta Suomen sijainnille Venäjän naapuruudessa ja idän ja lännen välissä sekä suomalaisen johtajan osaamistaustalle, jota kutsutaan 'insinööriydeksi.' Suomalainen johtaminen näyttää saaneen vaikutteita sekä idästä että lännestä, muihin Pohjoismaihin verrattuna kuitenkin enemmän idästä. Tätä tukevat havainnot suomalaisen johtamisen johtajakeskeisyydestä, hierarkkisista esimies–alaisyhteisistä ja suhteellisen autoritäärisestä johtamistyylistä.*

### JOHDANTO

”Työkennellessäni useiden eri puolilta maailmaa peräisin olevien johtavien suuryritysten sekä paikallisten pienyritysten edustajien kanssa olen jatkuvasti joutunut hämmästyämään, miten samalla tavalla maailman markkinoiden kehitys tulkitaan ja miten suuri yksimielisyys vallitsee tavoista, joilla niihin on vastattava. Kaikille yhteisiä teemoja ovat koko ajan tiukentuva kustannustehokkuuden vaatimus, kilpailun kiristyminen, Aasian markkinoiden kasvu ja aasialaisen halpakilpailun lisääntyminen” (Kurkilahti & Äijö 2007, 13).

”En tiedä yhtään menestyvää yritystä, jolla ei olisi selkeä kotipesä. Ei semmoista hyvää yritystä ole, jonka juridinen kotipaikka on Cayman-saarilla, pääkonttori Bahamassa, tuotekehittäjät Singaporessa ja tehtaot Kinassa. Yrityksellä pitää olla identiteetti, juuret, arvot. Ne lähtevät yleensä hyvin voimakkaasti kotipaikasta. Nokian juuret ovat Suomessa.” (Jorma Ollila, *Talouselämä* 22/2006).

Yllä olevat luonnehdinnat kansainvälistyneen yrityksen johtamisesta ovat hämmentävän erilaisia. Niistä ensimmäinen korostaa johtamisen samankaltaistumista ja kansallisten erityispiirteiden häviämistä johtamistyöstä. Jälkimmäinen näkemys puolestaan arvostaa yritysten kansallista omaleimaisuutta ja pitää erilaisuutta johtamisen keskeisenä voimavarana.

Molempia kannanottoja voidaan perustella empiirisin havainnoin. On totta, että suomalaiset yritykset ja niiden johtajat ovat saaneet viime vuosina yhä enemmän yleismaailmallisia piirteitä. Suomalaisen johtajan työ, puhe, ulkoinen olemus ja ajattelu ovat alkaneet yhä enemmän muistuttaa ulkomaisia, erityisesti angloamerikkalaisia, esikuvia. Paine oppia ja käyttää samoja johtamisen apuvälineitä, päätöksenteon menetelmiä ja johtamisen muotiopeja on kasvanut.

Johtamisen samankaltaistumisen rinnalla on kuitenkin havaittavissa myös johtamisen erilaisuutta (vrt. Appadurai 1990). Johtamisen kansalliset erityispiirteet näyttävät elävän sitkeästi yhdyntävässä maailmassa. Johtaminen on ollut, ja on, erilaista eri maissa. Kunkin maan historian eri vaiheissa, erilaisissa toimintaympäristöissä, institutionaalisissa rakenteissa ja kansallisissa kulttuureissa on aikojen kuluessa syntynyt omaleimaisia yritys rakenteita ja niiden hallintaan erikoistunutta johtamisosaamista. Näyttää siltä, että nämä johtamisen kansalliset erityispiirteet ovat vain hitaasti muuttuvia ja vaikeasti muutettavissa. Erityisen selvästi tämä näkyy johtamiskäytäntöjen siirtovaikeuksina maasta toiseen.

Tämän artikkelin tavoitteena on jatkaa suomalaisen johtamisen jäljittämistä. Onko suomalainen johtaminen, samankaltaistavista paineista huolimatta, edelleen tunnistettavissa? Millaisille ainesosille suomalainen johtaminen rakentuu? Millaiset tekijät samankaltaistavat ja erilaistavat suomalaista johtamista – ja minkä suhteen?

Johtamiselle ei ole helppo antaa yksiselitteistä määritelmää. Tässä yhteydessä johtamisella tarkoitetaan yksinkertaisesti organisaation ohjausta; suunnan ja tavoitteiden asettamista organisaatioille sekä voimavarojen suuntaamista ja yhdistämistä niiden saavuttamiseksi. Johtamisen kansallinen luonne ja sisältö riippuvat ennen muuta olosuhteista ja ympäristöstä, missä johtaminen tapahtuu, johtajista, jotka johtamistyötä tekevät sekä ihmisistä, joita eri maissa johdetaan. Kansallisia erityispiirteitä voidaan olettaa löytyvän sen suhteen, mitä ja miten organisaatioita johdetaan, ja kuka tai ketkä niitä johtavat eri tilanteissa.

## SUOMALAISEN JOHTAMISEN PERUSAINESOSAT

Suomi on väestöpohjaltaan pieni maa, kaukana pohjoisessa, suuren Venäjän rajanaapurina ja idän ja lännen välissä. Näiden tosiasioiden tunnustaminen lienee viisauden alku myös ryhdyttäessä etsimään ja määrittelemään suomalaista johtamista.

Pienenä maana Suomeen ovat vaikuttaneet maailmantapahtumat yleisesti ottaen enemmän kuin Suomi on pystynyt vaikuttamaan maailmantapahtumiin. Tämän vuoksi suomalaisen johtamisen yleisilmeen voidaan olettaa olevan ennen muuta sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin, ei niinkään suurvalloille tyypillistä voimaan perustuvaa toimintaympäristön muuttamista. Pienissä maissa johtaminen on tyypillisesti reagointia omasta toiminnasta riippumattomiin tapahtumiin ja sattumiin sekä ulkoisten uhkien torjuntaa kansallisen olemassaolon turvaamiseksi (Katzenstein 2003). Pienet maat kantavat suuria maita enemmän huolta turvallisuudestaan, mutta tarjoavat samalla poikkeuksellisen hyvät edellytykset ihmisten joustavalle yhteistyölle, epävirallisten verkostojen rakentamiselle ja niiden hyödyntämiselle. Pienille maille on tyypillistä, että eri alojen johtajat ja asiantuntijat tuntevat toisensa henkilökohtaisesti.

Johtamistilanteet jäsentyvät, syntyvät ja muuttuvat osapuolten voimatasapainon mukaan. Voimavaroiltaan pienen maan kekseliäisyyttä ja mahdollisuuksien hyödyntämistä on pysyvä suurvaltojen ristiriitojen ulkopuolella. Pieni voi pärjätä suurelle, ja heikompi vahvemmalle, luovalla puolustuksella ja nerokkaalla alivoimastrategialla.

Suomen maantieteellinen sijainti kaukana pohjoisessa on niin ikään lyönyt leimansa suomalaiseen johtamiseen. Maantieteellisen sijaintinsa vuoksi Suomi on Euroopan metsäisin maa. Suomi on ollut riippuvaisempi kuin mikään muu maa maailmassa metsävaroistaan, metsäteollisuudesta ja metsäyhtiöistään. Metsien kaupallinen ja teollinen hyödyntäminen on vuosisatojen ajan luonut perustan Suomen taloudelliselle toimeliaisuudelle ja kytkenyt maan maailmantalouteen ja kulttuurikehitykseen (Kuisma 1993). Suomalainen johtaminen on kehittynyt suurteollisessa toimintaympäristössä. Keskeisinä suomalaisen johtamisen kohteina ovat olleet pääomavaltaiset, puuraaka-aineen hyödyntämiseen ja jalostamiseen suunnitellut tehtaat (Lilja & Tainio 1996).

Pohjoisen karujen olosuhteiden on nähty muovaavan myös suomalaista mentaliteettia ja tapaa nähdä maailma. Suomen kaltaisen, semiperiferisen maan johtajilta on havaittu puuttuvan suurten keskusten johtajien sujuva sosiaalisuus ja itsevarma arroganssi (Trux 2007). Suomalainen johtaja on 'metsien mies', joka tunnetaan eristyneisyydestään, yksinäisyydestään ja hiljaisuudestaan (Hyyppä 1995).

Suuren Venäjän rajanaapuruus on monin tavoin vaikuttanut suomalaiseen johtamiseen. Ensiksi, Suomen ja Neuvostoliiton väliset sodat ja keskinäiset jännitteet ovat jättäneet syvät jäljet suomalaiseen johtamiseen. Autoritääriinen sotilasjohtaminen on vieläkin voimissaan monissa suomalaisissa organisaatioissa (Wink 2010). Toiseksi, toisen maailmansodan päätyminen merkitsi Suomen vahvaa taloudellis-poliittista riippuvuutta voittajavallasta Neuvostoliitosta. Tämä tiivis riippuvuus ja keskinäinen yhteistyö muovasivat omalta osaltaan Suomen taloutta ja johtamista valtiojohtoisen suunnitelmatalouden suuntaan (Alasuutari 2006, Kuisma 1997). Yrityksille jäi tässä keskitetyssä ja ylhäältä alas johdetussa järjestelmässä operatiivinen, tuotannollisen toteuttajan ja jakelijan rooli (Lilja & Tainio 2006).

Suomalaisten yritysten toimintaympäristö muuttui radikaalisti vasta 1990-luvun alussa, kun Neuvostoliitto hajosi ja taloudellisesti romahti. USA nousi yksin maailmanpolitiikan ja -talouden veturiksi. Suomen asema idän ja lännen välissä muuttui, kun Suomi liittyi EU:n jäseneksi. Suomalainen johtaminen alkoi siirtyä suunnitelmataloudesta kilpailutalouden aikakauteen.

Suomalaisen johtamisen on havaittu sisältävän aineksia sekä demokraattisesta lännestä että autoritäärisestä idästä. Johtopäätökset riippuvat vertailuasetelmasta ja nähdäänkö Suomi osana länttä vai itää. Pohjoismaiden keskinäisissä vertailuissa suomalainen johtaminen erottuu muista autoritäärisyydessään ja hierarkkisuuudessaan. Ruotsalaisten keksimä luonnehdinta "management by perkele" elää edelleen vahvana stereotypiana suomalaisesta johtamisesta. Suomi on näissä vertailuissa läntisen maailman itäinen rajamaa. Toisaalta, jos Suomea tarkastellaan itäisen maailman läntisenä saarekkeena, suomalaisessa johtamisessa nousevat esiin pohjoismaisen arvomaailman tunnusmerkit demokraattisuus, yhteistyöhakuisuus, yhteiskuntavastuu ja tasa-arvo.

Suomalaisen johtamisen perusainesosat, maan pienuus, luonnonvarat ja niiden rajallisuus sekä maantieteellinen ja geopolitiittinen sijainti auttavat ymmärtämään, miten kansallisesti omaleimainen johtaminen on syntynyt ja millaisissa ristipaineissa se on jalostunut. Selviytyminen karussa elinympäristössä ja suurvaltojen eturistiriitojen paineissa on epäilemättä vaatinut suomalaisilta aimo annoksen kekseliäisyyttä, elämänjanoa, sisua ja itseluottamusta (Lewis 1996). Suomalaiset pitävät itse itseään peräänantamattomina vaikeuksien kohtaajina, rohkeina yrittäjinä, uusien mahdollisuuksien hyödyntäjinä ja muutoksiin sopeutujina (Kurkilahti & Äijö 2007).

Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä on luonnehdittu seuraavasti: "Kaikista tutkimistani kansallisista johtajuuden tyyleistä ihailen muuten erityisesti suomalaista. Toisin kuin ruotsalaisilla tai englantilaisilla, suomalaisilla ei ole koskaan ollut kuninkaita eikä kuningattaria, paitsi kun näitä tuotiin ulkomailta. Niinpä suomalaisilla on kulttuurissaan **demokratian** perustekijät ja vahva usko siihen, että **kovalla työllä** saadaan tulosta aikaan. Heissä on myös avointa ja mutkatonta **rehellisyttä**, joka on johtajalle hyvä ominaisuus. Ja toisin kuin monet amerikkalaiset johtajat, suomalaiset ovat luontaisesti **vaativattomia**. Kun heillä menee liian hyvin, he nostavat kätensä ja vaikerovat: 'Herran tähden, kohta meidän käy todella huonosti'. Tällainen ripaus luovaa vaino-harhaisuutta voi parantaa kovasti johtajuuden laatua" (Kets de Vries 2004).

Suomalaisen johtamisen vahvuuksina on pidetty luotettavuutta, yksiselitteisyyttä sekä suorautta, täsmällisyyttä ja vahvaa sivistyspohjaa. Suomalainen johtaja jää kuitenkin helposti taka-alalle keskusteluissa ja sosiaalisessa kanssakäymisessä (Lewis 1996).

Kansallisen johtamisen vahvuudet ja heikkoudet ovat kuitenkin vain harvoin yksiselitteisesti määriteltävissä ja kuvattavissa. Olosuhteiden ja tilanteiden muuttuessa vahvuudet saattavat

muuttua heikkouksiksi ja heikkoudet vahvuuksiksi. ”Rohkea yrittäjä” voi tilanteesta riippuen olla myös ”jääräpäinen diktaattori”, joka tekee nopeita päätöksiä ja jyrää toisinajattelijat. ”Suorapuheisuus” taas voi merkitä rehellisyyttä, riidanhalua tai pelottelua. Johtamistavoille annetaan yleensä vasta jälkikäteen, aikaansaannoksista ja saavutuksista riippuen, positiivinen tai negatiivinen tulkinta.

## SUOMALAINEN JOHTAJA

Johtaminen ei edellytä tiettyä muodollista koulutusta tai osaamista. Lääkäri tai asianajaja voi toimia johtajana, mutta johtaja ei voi ilman muodollista koulutusta toimia lääkärinä tai asianajajana. Johtajat eivät näin ammattikuntana ole verrattavissa laillistettuihin lääkäreihin, tilintarkastajiin, asianajajiin tai liikennelentäjiin, joiden erityisosaaminen on sovellettavissa suhteellisen yleispätevästi vastaantulevien tehtävien käsittelyyn ja hoitoon, jopa eri maissa. Johtaminen on ”ammatti”, jonka identiteetti perustuu organisatoriseen asemaan ja toimivaltaan, ei yhtenäiseen osaamisperustaan (Whitley 1989).

Millainen on tyypillinen suomalainen johtaja? Olisiko suomalaisen johtamisen erityispiirteet sitenkin tunnistettavissa johtajien koulutus- tai osaamistaustasta?

”Metsä-Serlan toimitusjohtaja Timo Poranen on mitä suomalaisin johtaja. Ura on uskollisen insinöörin ura. Nykyiselle työnantajalleen hän on ehtinyt pystyttää kaksi sellutehdasta. Kansainvälisyys on yhtä ohutta kuin useimmilla. Matkustamisella hankittua. Golf-kentän sijasta hän sanoo suunnistavansa joko mökille tai metsälle, ellei sitten torju fakki-idiotismia tutuissa herraseuroissa. Hän ei tarjoa valmista ratkaisua joka asiaan, vaan toteaa tyynesti osaavansa vain sellunkeiton todella hyvin.” (Talouselämä 43/1989)

”Cargotecin toimitusjohtaja Mikael Mäkinen on malliesimerkki nykyaikaisesta suomalaisesta johtajasta: aktiivinen, hyväkuntoinen, kansainvälinen ja helposti lähestyttävä. Hänen reittinsä yhden Suomen suurimman ja kansainvälisimmän pörssiyhtiön johtajaksi oli perinteinen partio, RUK ja Poli. Diplomi-insinööriksi valmistumisen jälkeen Mäkinen aloitti tuotekehitysinsinöörinä Wärtsilässä. – Ei minulla koskaan ollut tavoitteena päästä johtajaksi. Halusin vain tehdä oman työni mahdollisimman hyvin, ja kun siinä onnistuin, sain entistä haasteellisempia kansainvälisiä tehtäviä. Vuosi Singaporessa muuttui viideksi. Asemamaat vaihtuivat. Kun minua pyydettiin Wärtsilän varatoimitusjohtajan paikalta Cargotecin toimitusjohtajaksi, en ajatellut valtaa tai asemaa. Vaihdoin hyvästä työstä toiseen silkkaa uteliaisuuttani. Halusin taas oppia uutta.” (Laatu 2/2010)

Suomen suurimpia yrityksiä ovat koko sodan jälkeisen ajan pääsääntöisesti johtaneet insinöörit. Vielä vuonna 1994 seitsemää kymmenestä Suomen suurimmasta yrityksestä johti mies, jolla oli diplomi-insinöörin koulutus. Kymmenen vuotta myöhemmin insinöörit olivat edelleen enemmistönä sadan suurimman suomalaisen yrityksen johtajan joukossa, vaikka heidän yliedustuksensa olikin tasaantunut kaupallisen koulutuksen saaneiden johtajien yleistymisen myötä. ’Insinööriys’ näyttää olevan olennainen osa perinteistä ja nykyistä suomalaista johtamista.

Insinööriys on kuitenkin enemmän kuin johtajan pohjakoulutus. Se kuvaa ajattelutapaa ja asioiden tärkeysjärjestykseen asettamista. Keskeistä suomalaisessa insinööritydessä on teknisen osaamisen kunnioitus, tuotekeskeinen ajattelu, ja tehtäväsuuntautuneen asijahtajuuden arvostus. Johtajan pitää olla ensin teknisesti huippukoulutettu ja vasta sitten, tarpeen mukaan, liiketoiminnanosaaja.

Suomalainen insinöörijohtaja osaa rakentaa teknologisesti loistavia sellu- ja paperitehtaita ja ajaa niillä maailmanennätyksiä, mutta hän on vaikeuksissa kun hänen pitää modernisti markkinoita, myydä tai toimia pääomamarkkinoilla. Hän kokee saavansa arvostuksen johtajana ennen muuta teknisestä perusosaamisestaan, ei niinkään hierarkkisesta asemastaan tai yleisjohtollisista kokemuksistaan. Hänen urapolkunsu yrityksen johtoon on kulkenut yhä vaativampien ja laajempien tuotannollisten tehtävien kautta. Tämä on tehnyt suomalaisesta johtajasta tyyppillisen asijahtajan. Suomalaisen johtajan on väitetty tulevan työpaikallaan paremmin toimeen koneiden kuin ihmisten kanssa. Insinöörijohtaja odottaa ihmiseltä koneen ominaisuuksia, nöyryyttä, ahkeruutta ja mitattavuutta.

Asijahtajuuden ensisijaisuus johtamistyössä näkyy myös selvityksistä, joissa suomalaiset johtajat ovat itse kertoneet itsestään, kokemuksistaan, vahvuuksistaan ja vaikeuksistaan johtajina.

Ylivoimaisesti vaikeimpana, ja toisaalta tärkeimpänä, oppimisen haasteena suomalaiset johtajat itse pitävät ihmisten johtamiseen liittyviä asioita. Vaikeimmaksi alueekseen johtamistyössä he ovat kerta toisensa jälkeen nimenneet ihmisten ymmärtämisen ja motivoinnin, erilaisuuden hyväksymisen ja hyödyntämisen sekä yhteistyö- ja delegointikyvyn (Airila ym. 1991).

Samansuuntaisia havaintoja on tehty myös suomalaisten johtajien haastatteluissa. Suomalaiset johtajat pitävät teknis-tuotannollista osaamistaan erittäin korkeatasoisena, selkeänä vahvuusalueenaan. Sen sijaan heikkouksikseen he kokevat yhteisölliset taidot. Neuvotteluja, ryhmätöitä ja yhteisiä projekteja pidetään yleensä hankalina ja vaikeina (Salmenkari 1991).

”Me Suomessa olemme hyvin huonoja johtajia: emme saa porukkaa motivoituneeksi toimintaan. Sen sijaan meillä on lukemattomia organisaatiokaavioita ja valtavia hierarkioita. Se vain sitoo energiaa, jota voisi suunnata terveemmin: esimerkiksi luovuuden edistämiseen organisaation kaikilla tasoilla” (Curt Lindbom, Talouselämä 5/1994).

”Suomalainen johtaja päättää itse ja nopeasti, eikä hänellä ole tajua, kuinka organisaatio kykenee sisäistämään odotettavissa olevat muutokset”. Tai kuten eräs suomalaisjohtaja itse asian ilmaisi ”Ensin päätetään ja sitten tapellaan, miten tehdään” (Lindell & Arvonen 1996).

Toinen johtamisen alue, jossa suomalainen insinöörijohtaja näkee paljon parantamisen varaa, on suurten kokonaisuuksien hallinta (Airila ym. 1991). Lähes joka toinen haastateltu suomalaisjohtaja otti esiin ’kokonaisnäkemysten luomisen’, ’visioidin ja strategioiden kehittelyn’ ja ’informaation hallinnan’ erityisen vaikeana tai tärkeänä opittavana asiana työssään. Nämä vastaukset viittaavat siihen, ettei pitkällekään viety työnjohdollinen osaaminen enää riitä, vaan sitä on täydennettävä yhtymäjohtamisen osaamisella myös suomalaisissa yrityksissä.

Suomalainen insinöörijohtaja näyttäytyy käytännönläheisenä ja suorasukaisesti asioihin tarttuvana. Tehtäväsuuntautuneena asijahtajana hän korostaa kurin ja järjestyksen merkitystä. Kansainvälisessä seurassa suomalainen johtaja on arka kommunikoiija, mikä tekee hänestä hiljaisen, sulkeutuneen ja sisäänpäin kääntyneen.

Suomalainen johtaja on myös vaivaannuttavan herkkä sille, mitä muut hänestä ajattelevat (Lewis 1996). Suomalaiset esimiehet itse usein asettuvat ulkopuolisen arvioijan asemaan ja näkevät suomalaisuuden ”kehittymättömänä” ja ”takapajuisena” (Trux 2007).

Perinteistä suomalaisten esimiesten autoritäärisyyttä on pyritty 1970-luvulta alkaen muuttamaan demokraattiseen suuntaan johtamiskoulutuksella. Pohjoismaiset vertailut osoittavat, ettei tässä ei ole toistaiseksi kovinkaan hyvin onnistuttu (Juuti 2010).

Insinöörijohtajan näkökulmasta suomalaista johtamista voidaan luonnehtia pienten askelten kekseliäisyydeksi, joka perustuu erikoistuneelle, tuotantopainotteiselle, ammattiosaamiselle

## SUOMALAINEN JOHTAMINEN YHDENTYVÄSSÄ MAAILMASSA

Suomalaisen johtamisen tunnistamisen kannalta merkittäviä maailmanlaajuisia muutoksia ovat 1980-90-lukujen vaihteen jälkeen olleet muun muassa kylmän sodan päättyminen, markkinatalouden maailmanlaajuinen voittokulku, Euroopan yhdentyminen, globaalien finanssimarkkinoiden muotoutuminen ja pääomavirtojen vapautuminen sekä uuden tietotekniikan saavutukset, tiedon digitalisointi ja Internetin aiheuttama tiedonvälityksen vallankumous (Tienari & Meriläinen 2009).

Näiden ympäristömuutosten aiheuttama sisäinen muutostarve on haastanut suomalaisen johtajan muutoskyvyn. Onko olemassa tyypillisesti suomalaista tapaa vastata muutoksiin? Uusissa olosuhteissa toimiminen on epäilemättä tuonut uusia vivahteita suomalaisen johtajan tavoitteenasetteluun, työn sisältöön ja johtamisen välineisiin. Enää ei riitä samanlainen johtamisote kuin ennen kansallisesti säädellyssä ja kilpailurajoitusten hallitsemassa teollisessa taloudessa.

Pääoman ja työvoiman liikkuvuusesteiden poistaminen ja ulkomaisten omistusrajoitusten kumoaminen ovat muuttaneet myös suomalaista tuotannon johtamista. Siinä ovat korostuneet toimintojen laajamittaiset ulkoistamiset ja tuotannon lisääntyneet ja nopeutuneet siirrot ulkomaille. Uusi johtamisympäristö on avannut uusia liiketoimintamahdollisuuksia ympäri maailmaa ja korostanut innovaatioiden merkitystä johtamistyössä. Ulkomaalaisomistuksen vapautuminen on avannut kansainvälisille sijoittajille vaikutusmahdollisuuksia suomalaiseen johtamiseen (Tainio 2003). Suomalaisia yrityksiä, joita pitkään johdettiin ennen muuta tuotantolaitoksina, on alettu johtaa myös sijoituskohteina. Kansainvälisten sijoittajien arvot, tavoitteet ja kvartaalirytmien ovat koskettaneet myös perinteistä suomalaista johtamista.

Nopeiden muutosten ympäristössä yritysten johto kohtaa muutokset ehtimättä valmistautua niihin. Yritys ikään kuin törmää muutoksiin niillä johtajilla ja johtamisvalmiuksilla, jotka sillä ovat käytettävissään. Suomalainen johtaminen törmäsi kasvavaan tiedontulvaan ja valon nopeudella ympäri maailmaa liikkuvaan pääomaan. Näissä kohtaamisissa johtamisen kansalliset erityispiirteet mieluumminkin korostuivat kuin menettivät merkitystään.

Tehokkuus- ja neljännesvuosittaiset tulostavoitteet suuntasivat johdon huomion ensi sijassa siihen, mikä jo osattiin parhaiten, ja mikä voitiin näin ollen hyödyntää nopeimmin ja tehokkaimmin. Se ei jättänyt kovinkaan paljon tilaa eikä aikaa uusien ideoiden etsinnälle ja kokeilulle. Suomalaiselle johtamiselle liiketoimintaympäristön muutos merkitsi ennen muuta perinteisen osaamisen hienosäätöä ja olemassa olevan toiminnan kehittämistä vanhalta tuotantokeskeiseltä pohjalta.

Nykyinen suomalainen liiketoimintajärjestelmä on mielenkiintoinen sekoitus vanhaa ja uutta (Skurnik 2005). Yhdentyvissä maailmassa johtamisen kansalliset vahvuudet ja heikkoudet tulevat yhä kasvavan huomion kohteeksi.

## LOPUKSI

Suomalaisen johtamisen juuria on aiemmin etsitty kansakunnan historiasta, sotakokemuksista ja sotilaskoulutuksesta, teolliselle Suomelle tyypillisistä yritys rakenteista ja työelämän suhteista sekä suomalaisesta koulutusjärjestelmästä. Tämä artikkeli jatkaa lyhyesti suomalaisen johtamisen erityispiirteiden jäljittämistä. Suomalaisen johtamisen kansanluonnetta on tässä artikkelissa etsitty lähinnä kahdelta suunnalta; olosuhteista ja ympäristöstä, joissa johtaminen tapahtuu sekä johtajista, jotka johtamistyötä tekevät.

Suomalaisen johtamisen omaleimaisuuden voitiin tunnistaa perustuvan ennen muuta Suomen sijainnille Venäjän naapuruudessa ja idän ja lännen välissä sekä suomalaisen johtajan osaamistalustalle, jota tässä kutsutaan 'insinööriydeksi.'

Suomalaisen johtamisen luonne näkyy erilaisena riippuen siitä, verrataanko sitä Venäjään vai Ruotsiin, ja nähdäänkö Suomi osana länttä vai itää. Suomalainen johtaminen on saanut vaikutteita sekä idästä että lännestä, muihin Pohjoismaihin verrattuna kuitenkin enemmän idästä. Tätä tukevat havainnot suomalaisen johtamisen johtajakeskeisyydestä, hierarkkisista esimies-alaisuuksista ja suhteellisen autoritäärisestä johtamistyylistä.

Suomi käy edelleen insinööriajattelun johdolla ja tahtiin. Johtamistyössä tämä ilmenee teknisen osaamisen kunnioituksena, tuotekeskeisenä lähestymistapana ja tehtäväsuuntautuneen asiantuntemuksen arvostuksena, koulutus pohjasta riippumatta.

Suomalaisen insinööriajattelun tekee omaleimaiseksi suomalainen kansanluonne ja arvopohja sekä suomalaisille tyypillinen käytännönläheisyys. Suomalaista työelämää ja johtamista on kautta aikojen hallinnut laajalti omaksuttu pragmatismien perinne: "pois turha byrokratia, pääasia että tavalliset työasiat hoituvat" (Trux 2007). Vahvaa hierarkkisuutta ja konservatiivisuutta on pehmentänyt lähes itseisarvoksi nostettu 'asioiden aikaansaaminen'. Se on taannut muutostilanteissa suomalaisen johtamisen uudistuskyvyn, joustavuuden ja elinvoiman.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2006) Suunnitteluloudesta kilpailulouheen: miten muutos oli ideologisesti mahdollinen. Teoksessa: Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.) Uusi Jako: miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta, s. 43-64. Helsinki: Gaudeamus.
- Appadurai, A. (1990) Disjuncture and Difference in the Global Economy, *Theory, Culture & Society* 7:2, 295-310.
- Airila V., Kulla J., Lumia M., Nyström L. & Snow J. (1991) Suomalainen johtaja. Helsinki: PA Consulting Group.
- Hyypä, M. (1996) Sukupuolten kirjo. Helsinki: Yliopistopaino.
- Juuti, P. (2010) Suomalaisen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen, s. 13-28. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kaakinen, M. (2006) Eräs kulttuurien kohtaaminen: Kulttuurilliset karikat ja mahdollisuudet suomalais-japanilaisessa yhteistyöprojektissa, Pro-Gradu tutkielma, Organisaatiot ja Johtaminen, HSE.
- Kankaanranta, M. (2007) How does Finnish Management Style Work Globally, Particularly in Asia. Final paper, Delfoi Academy II.
- Katzenstein, P. (2003) Small States and Small States Revisited. *New Political Economy* 8:1, 9-30.
- Kets de Vries, M. (2004) Interview, *Harvard Business Review*, January.
- Kuisma, M. (1993) Metsäteollisuuden maa. Helsinki: Gummerus.



- Kuisma, M. (1997) *Kylmä sota, kuuma öljy: Neste, Suomi ja kaksi Eurooppaa 1948 – 1979*. Porvoo: WSOY.
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. (2007) *Ui tai Uppoa: Suomalaisyrietykset globaalitalouden hyökyaallossa*. Helsinki: WSOYpro.
- Lewis, R. (1996) *When Cultures collide: Managing Succesfully across cultures*. London: Nicolas Brealey Publishing.
- Lilja, K. & Tainio, R. (1996) The Nature of the Typical Finnish Firm. Teoksessa Whitley, R. & Kristensen, P.H. (toim.) *The Changing European Firm*, s. 159-191. London: Routledge.
- Lilja, K. & Tainio, R. (2006) Johtaminen suomalaisissa yrityksissä: suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) *Johtaminen – eilen, tänään, huomenna*, s. 103-113. Helsinki: Otava.
- Lindell, M. & Arvonen, J. (1996) The Nordic Management Style in a European Context. *International Studies of Management and Organization* 26:3, 73-92.
- Salmenkari, M. (1991) Onko suomalainen hyvä johtaja? *Kouluta ja Menesty* 2, 9-10.
- Skurnik, S. (2005) Suomalaisen talousmallin murros: suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaipaiseen globaalitalouteen, Helsinki School of Economics, A-251.
- Tainio, R. (2003) Financialization of Key Finnish Companies. *Nordiske Organisasjons Studier* 5:2, 61-86.
- Tainio, R. (2007) (toim.) *Suomalainen johtajuus puntarissa*. Porvoo: WSOYpro.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Trux, M-L. (2007) *Ruoholahti – San Jose: monikulttuurisuutta etsimässä*. Teoksessa: Tainio, R. (toim.) *Suomalainen johtajuus puntarissa*, s. 43-108. Porvoo: WSOYpro.
- Whitley, R. (1989) On the Nature of Managerial Tasks and Skills: their distinguishing Characteristics and Organizations. *Journal of Management Studies* 26:3, 209-223.
- Wink, H. (2010) Välittämällä parempaan suomalaiseen työelämään. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) *Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen*, s. 125-142. Vantaa: Hansaprint Oy.

# PARADIGMOISTA EVIDENSSIPOHJAIISIIN KÄYTÄNTÖIHIN

*Matti Vartiainen*

*Tässä kirjoituksessa tarkastellaan työelämän muutosten ilmentymiä Työpsykologian ja johtamisen tutkimus- ja opetusyksikön toiminnassa ja aikaansaannoksissa kuudenkymmenen vuoden aikana<sup>3</sup>. Muutoksia tarkastellaan tutkimushankkeiden ja väitöskirjojen sisältöjen näkökulmista, joita seurataan työelämä tutkimuksen ja johtamisoppimien muutoksen vaihemallien mukaan. Keskeiseksi haasteeksi nähdään tietämisen ja tekemisen välisen kuilun ylittäminen: siirtyvätkö evidenssipohjaisen tutkimuksen löydökset työelämää edistäviksi käytännöiksi, kun ne samalla ovat tutkimustiedon evidenssin perusta?*

## JOHDANTO

Työelämän muuttuvat käytännöt ovat työ- ja organisaatiopsykologisen tutkimuksen perusta, jonka tarjoaman evidenssin pohjalta kehitetään uudet muutos- ja johtamisparadigmat sekä parannetaan toimintatapoja. Itse elävä elämä synnyttää turbulensseissaan usein odottamattomia haasteita, joihin organisaatiot ja niiden toimijat vastaavat parhaan kykynsä ja osaamisensa avulla. Nämä usein epämääräiset kokeilut tarjoavat tutkijoille rikasta aineistoa uusien ilmiöiden analysoimiseen, löydösten tekemiseen ja uusien kehityskulkujen mallintamiseen. Työelämän muutosta, kehittymistä ja kehittämistarpeita tutkitaan yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden, niistä muodostuneiden verkostojen ja yhteiskunnan tasoilla monin asetelmin sekä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmin. Niiden osalta monimenetelmällinen lähestymistapa tuottaa parhaimman tuloksen, jos menetelmäkokonaisuus tutkimuskysymyksen kannalta on perusteltu. Olennaista on kehkeytyvien käytäntöjen uutuus ja niiden evidenssipohjainen tutkiminen, ymmärtäminen, kuvaaminen ja selittäminen.

Keskustelua johtamisen ja ylipäätään työelämäntutkimuksen evidenssipohjasta on käyty vilkkaasti kansainvälisissä lehdissä joitakin vuosia (esim. Rynes, Colbert & Brown 2002, Rousseau 2006, Vartiainen 2011). Keskeiseksi kysymykseksi on noussut tutkimustiedon ja organisaatiokäytäntöjen juopa: Minkälaiseen tietoon ja evidenssiin johtaminen, päätöksenteko ja ylipäätään toimintatavat organisaatioissa perustuvat? Mikä on tutkitun tiedon osuus siinä ja miksi evidenssiin pohjautuva tieto ei näytä siirtyvän käytännöiksi? Evidenssipohjaisella johtamisella tarkoitetaan parhaaseen mahdolliseen evidenssiin pohjautuvien periaatteiden soveltamista organisaation käytännöissä (Rousseau 2006). Rousseau pitää lääketiedettä evidenssipohjaisten käytäntöjen menestystarinana. Esimerkkinä evidenssipohjaisesta käytännöstä on kauan sitten tehty havainto, jonka mukaan lääkäreiden käsienpesu ehkäisee tarttuvien sairauksien leviämistä. Periaatteessa evidenssiä voidaan saada paitsi tieteellisen tutkimuksen käyttämien menetelmien avulla myös käytännössä hyviksi havaittujen toimintatapojen muuten karttuessa. Kriittisenä argumenttina tosin voidaan sanoa, että evidenssin kerääminen ei aina ole ollut mahdollista kohdatun haasteen uutuuden ja äkillisyyden takia.

Kohdatut haasteet onkin helpointa tunnistaa jälkikäteen, vaikka niiden ennakointi tuottaisi hyödyllisimmät tulokset. Toimintaympäristössä ja työssä on pelkästään 2000-luvulla tapahtunut muutoksia, joilla on merkittäviä vaikutuksia tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edellytyksiin or-

3 Kiitokset professori emeritus Veikko Teikarille ja professori Eila Järvenpälle kirjoitukseen saaduista kommentteista.

ganisaatioissa. Viime vuosisadalla pyrittiin Hamelin (2007) mukaan taylorismin eri versioiden avulla saamaan organisaatiot toimimaan. Taylorismin säätely- ja kontrolliyritykset kuitenkin törmäsivät jatkuvasti työntekijöiden autonomiapyrkimyksiin synnyttäen vaikeasti purettavan tasapainon pyrkivän, mutta itseään toistavan kehän. Toimintaympäristön turbulenssit ovat seuranneet toinen toistaan. Globaali sidoksisuus on viimeiset vuosikymmenet huokoistanut Suomen ja muun maailman rajapinnat korostaen subjektin omaehtoisen toiminnan merkitystä. Rajapinoilla liike on tapahtunut kahteen suuntaan suomalaisten yritysten levittäytyessä maailmalle ja maahanmuuton tuodessa uusia institutionaalisia toimijoita ja työntekijöitä Suomeen. Globaalin taloudellisen toiminnan painopiste on samanaikaisesti siirtynyt paitsi Aasiaan myös etelä-Amerikkaan, Venäjälle ja orastavasti Afrikkaan. Kvartaalitalouden nopeasyklinen seuranta taloudellisen ympäristön vuoksessa ja luoteessa on saanut yritysjohdon nopeisiin sopeutustoimiin ulkoistusten, lomautusten, pätkätyötarjonnan ja irtisanomisten avulla. Tämä on puolestaan lisännyt epävarmuuden ja väliaikaisuuden tuntemuksia työntekijöiden keskuudessa ja marginalisoinut osan väestöstä. Valtiovallan ja muiden valtakunnallisten toimijoiden vaikutusvalta on samalla pienentynyt. Tieto- ja viestintäteknologioiden kehittyminen on puolestaan mahdollistanut mobiilin ja monipaikkaisen työn sekä hajautuneen yhteistyön läikyttäen ne vapaa-aikaan ja perhe-elämään. Tietotekniikan kyllästävät työt ovat muuttuneet tietotöiksi niin asiantuntija- kuin suorittavissakin ammateissa. Näiden muutosten yhdistyminen työvoiman ikääntymiseen toisaalla ja väestönkasvuun toisaalla sekä ennen kaikkea samanaikaiseen törmäykseen elinympäristön kestävyuden rajoihin on synnyttänyt tarpeen kehittää aineetonta inhimillistä ja sosiaalista pääomaa sekä niihin pohjautuvia rakenteellisia ratkaisuja. Kysymys on ennen kaikkea inhimillisen ja sosiaalisen pääoman vapauttamisesta kehittämällä sellaisia johtamisoppeja ja toimintakäytäntöjä, jotka mahdollistavat jatkuvan yksilöllisen ja sosiaalisen uusiutumisen.

Hamel kirjoitti joitakin vuosia sitten johtamisen tulleen tiensä päähän. Hänen mukaansa koko viime vuosisadan ja edelleen 'tehottomuuden' ongelmaa on pyritty ratkaisemaan Frederick Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ja Max Weberin 'ideaalibyrokraatian' periaattein. Hamelin mukaan nyt ollaan kuitenkin johtamisen vallankumouksen kynnyksellä, sillä sen haasteet ovat muuttuneet (Hamel 2007, 9-10)<sup>4</sup>:

- *Johtajuus teollisuudessa vaihtuu ja kilpailuetu häviää nopeammin kuin koskaan aikaisemmin, esim. perinteiset lentoyhtiöt, amerikkalaiset autonvalmistajat.*
- *Säätelyn purkaminen yhdessä uuden teknologian kanssa on dramaattisesti vähentänyt esteitä päästä mukaan eri teollisuuden aloille.*
- *Yritykset kietoutuvat yhä tiukemmin erilaisiin 'arvoverkkoihin' ja 'ekojärjestelmiin', joihin ne voivat vaikuttaa vain vähän.*
- *Kaiken digitalisointi ja avoin saatavuus uhkaa yrityksiä, joiden toiminta perustuu aineettoman pääoman luomiseen ja myyntiin.*
- *Internet siirtää neuvotteluvoimaa tuottajilta kuluttajille. Kuluttajat ovat aiempaa tietävämpiä.*
- *Strategioiden linkaaret lyhenevät ja menestyminen on usein lyhytaikaista.*
- *Romahtaneet viestintäkustannukset ja globalisaatio ovat avanneet markkinat kustannuksiltaan erittäin pienille kilpailijoille (vrt. intialaiset yritykset palveluliiketoiminnassa, kiinalaiset teollisessa valmistuksessa).*

Näihin haasteisiin yksittäiset tutkijat ja tutkimusyksiköt hakevat ratkaisuja tahoillaan. Työpsykologian ja johtamisen yksikkö on omalta osaltaan hakenut vastauksia taylorismin haasteeseen jo

4 Kirjoittaja on tiivistäen kääntänyt ao. luettelon englanninkielisestä alkuteoksesta.

kuusikymmentä vuotta. Keskeisenä innoittajana ovat olleet jatkuvasti kehkeytyvät työelämän käytännöt, joiden kehittämiseen on haettu empiiristä evidenssiä tutkimusaineistojen erittelyn ja teoreettisen ajattelun avulla. Kullakin aikaudella on ollut omat haasteensa kuuden vuosikymmenen aikana. Seuraavassa tutkimuksen sisällön muutoksia hahmotellaan ja jäsennellään sijoittamalla ne väljästi ns. pitkien aaltojen (Perez 2002) vaiheistukseen sekä työelämän tutkimisen ja kehittämisen (Ramstad & Alasoini 2007) ja johtamisoppien (Seeck 2008) vaihemalleihin.

## TYÖELÄMÄN KEHITYKSEN SUURET AALLOT JA JOHTAMISOPPIEN VAIHEET

Kondratieffin ja Schumpeterin ajatuksia seuraten Carlota Perezin (2002) näkemykset teknologialoudellisten vallankumousten pitkistä aalloista<sup>5</sup> liittävät käytäntö- ja johtamisparadigmat teknologian ja talouden kehittymiseen. Perezin mukaan teknologisilla vallankumouksilla on kaksinainen luonne niin, että kukin vallankumous tuottaa paitsi uusia tuotteita, teollisuutta ja infrastruktuurin myös vaikuttaa yrittäjien, johdon, innovaattoreiden, sijoittajien ja kuluttajien toimintaan. Perez kuvaa Schumpeteriä mukailien vanhan kumoutumista uuden innovaation alle 'luovaksi tuhoksi'. Siirtymävaihetta 'käyttöönotto-' ja 'hyödyntämis'-vaiheiden välillä kuvaa usein kriisi tai 'kupla'. Tällä Perez tarkoittaa yli-innokasta investointia johonkin tulevaisuuden lupauksena pidettyyn toimialaan tai infrastruktuuriin. Kiinnostava ajatus on se, että paradigman ollessa kaikkein kypsimmässä vaiheessa, tapahtuu seuraava 'big-bang' eli muutoksen siemenet alkavat kasvaa jossain. Perezin mukaan taylorismin satavuotiselle aikakaudelle 1900-luvulla sijoittuu kaksi suurten aaltojen alkukohtaa: teollisen massatuotannon alku vuonna 1908 ja tiedon ja viestinnän aallon alku vuonna 1971. Perezin mukaan elimme 2000-luvun alussa tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvän paradigman käännekohdassa, jossa oppirahat oli maksettu ja tietotekniikan laajamittainen tunkeutuminen eri aloille alkoi. Näyttöinä teknologian tunkeutumisesta käytäntöihin voidaan pitää esim. psykologista verkkoterapiaa kasvokkain tapaamisen sijasta, virtuaali-maailmoja sekä muita viestintä- ja tietoteknologian uusia sovelluksia työskentely-ympäristöinä. Mikäli suurten aaltojen teoria pitää paikkansa, elämme juuri nyt kuudennen aallon kehkeytymisen aikoja, mutta mikä se on?

Ramstad ja Alasoini (2007) puolestaan luonnehtinut johtamisen ja esimiestyön kehittämistä osana työelämän innovaatiojärjestelmän kehittämistä. He kuvaavat työelämän tutkimuksen ja kehittämisen edistymistä neljän vaiheen avulla, joita ovat työelämäntutkimuksen esivaihe sekä tutkimuksen laajenemisen, työelämän kehittämisen ja ohjelmallisen kehittämisen vaiheet. Seeck (2008) puolestaan kuvaa johtamisoppien kehittymistä Barleyn ja Kundan pohjalta (1992, ks. Seeck 2008) rationaalisen ja normatiivisen ideologian aaltojen vuorotteluna. Rationaaliseen ideologian oppien mukaan tuottavuus syntyy täsmällisistä metodeista ja järjestelmistä. Organisaatiota tarkastellaan ensisijaisesti koneena tai systeeminä, jonka suhteellisen ennustettavasti käyttäytyvinä osasina ihmiset toimivat. Ihmiset ovat rationaalisia laskelmoijia ja arvostavat työn välineellisiä piirteitä. Normatiiviseen ideologiaan perustuvissa opeissa taas organisaatio ymmärretään ensisijaisesti arvoyhteisönä ja korostetaan yhteisten arvojen ja sosiaalisten ja kulttuuristen piirteiden merkitystä ihmisiä hyviin suorituksiin motivoivina tekijöinä. Barleyn ja Kundan mukaan ensimmäinen paradigma oli teollisten olojen parantaminen (1800-luku), jota seurasi-

5 Perezin mainitsemat suuret aallot ja niiden alkamisajankohdat ovat: 1. teollinen vallankumous Britanniassa vuodesta 1771, 2. höyrykoneiden ja rautateiden aika Britanniassa leviten sieltä mannermaalle ja Yhdysvaltoihin vuodesta 1829, 3. teräksen, sähkön ja raskaan teollisuuden aika Yhdysvalloissa ja Saksassa ohittaen Britannian vuodesta 1875, 4. öljyn, autojen ja teollisen massatuotannon aika Yhdysvalloissa leviten sieltä Eurooppaan vuodesta 1908 ja 5. tiedon ja viestinnän aika Yhdysvalloissa leviten sieltä Eurooppaan ja Aasiaan vuodesta 1971.

vat tieteellinen liikkeenjohto (1900–1923), ihmissuhdekoulukunta (1923–55), rakenneteoriat (1955–1980) ja organisaatiokulttuuriteoriat (1980–). Näistä ensimmäinen, kolmas ja viides edustavat normatiivisia oppeja, toinen ja neljäs rationaalisia oppeja. Seeckin mukaan innovaatioparadigma nykyisenä paradigmmana on alkanut rationaalisena oppina, mutta saanut kehittyessään normatiivisia piirteitä. Erilaisten oppien vuorottelua aiheuttavana keskeisenä mekanismina Barley ja Kunda pitävät talouden ns. pitkien aaltojen liikettä (vrt. Perez 2002). Heidän mukaansa rationaaliset opit alkavat kukoistaa pitkien aaltojen nousuvaiheessa, kun taas normatiivisten oppien kasvava suosio liittyy aaltojen laskevaan vaiheeseen.

Näitä vaihemalleja käytetään seuraavassa ajallisena kehikkona, johon Aalto Yliopiston Perustieteiden korkeakoulun Tuotantotalouden laitoksen työpsykologian ja johtamisen yksikön menneet ja nykyinen tutkimustoiminta ja aikaansaannokset sijoitetaan. Yksikön toimintaa kuvataan sen tutkimuksen sisältöjen kannalta, erityisesti tehtyjen väitöskirjojen valossa.

### TUTKIMUKSEN VARHAISVAIHE

1900-luvun alkupuoliskoa toiseen maailmansotaan saakka nimitetään suomalaisen työelämän tutkimuksen kehityshistoriassa sen varhaisvaiheeksi. Suomessa toimi tuolloin muutamia yksiköitä, jotka harjoittivat lähinnä teknistä, työpsykologista tai lääketieteellistä työelämän soveltavaa tutkimusta erityisesti henkilöstövalintoja ja koulutusta varten (Häkkinen 1993). Yleisesti aikakautta voidaan nimittää työ- ja organisaatiopsykologian kannalta luoteeltaan psykotekniseksi, sillä ihmisen ja ympäristön välinen yhteensovittaminen korostui tutkimustehtävänä (Vartiainen 1994). Tunnetuin alkuvaiheen yksiköistä Suomessa on vuonna 1922 perustettu Valtionrautateiden Psykotekninen laboratorio, joka keskittyi soveltuvuustutkimukseen. Myös ilmavoimiin perustettiin psykofysiologinen laboratorio vastaavaan tarkoitukseen vuonna 1924. Vuonna 1908 perustetussa Teknillisessä korkeakoulussa puolestaan opetettiin teekkareille työelämätaitoja lähinnä kansantalouden ja laskentatoimen näkökulmista (Olkkonen 1997). Korkeakoulusta löytyi myös työhygienian erikoisopettaja vuodesta 1931 alkaen. Nimi viitannee terveellisiin työoloihin ja työsuojelun periaatteiden opetukseen. Tutkimustoiminta oli pienimuotoista ja perustui ennen kaikkea joidenkin yksittäisten tutkijoiden oma-aloitteiseen kiinnostukseen, kuten vierailuihin ja käännöksiin keskeisestä ulkomaisesta pääasiassa saksan- ja englanninkielisestä kirjallisuudesta.

Tieteellisen liikkeenjohdon oppi-isien Frederick Taylorin ja Henry Fordin pääteokset käännettiin nopeasti suomeksi (Seeck 2008, Vartiainen 1994), ja niiden oppeja alettiin soveltamaan pienimuotoisesti vasta kehittyvässä olevaan teolliseen tuotantoon. Johtamisen osalta lähiesimiesten merkitys korostui taylorismin periaatteiden mukaisesti: esimiesten tehtävänä on suunnitella ja työntekijöiden toteuttaa työt. Seeck (2008) kuitenkin kirjoittaa, että Suomessa työnjohtajat rekrytoitiin edelleen pääasiassa työntekijöiden joukosta perinteiseen tapaan. Esimieheksi koulutettiin lähinnä omakohtaisten kokemusten kautta. Tutkimusperusteisella koulutuksella ei ollut juuri merkitystä. Taylorismin ja rationalisoinnin oppeja alettiin siirtää työnjohtajien ja työn suunnittelijoiden käytännöiksi koulutuksen avulla voimaperäisesti vasta toisen maailmansodan jälkeen, jolloin teollinen tuotanto maassa kasvoi. Suuret sarjat tuotannossa syntyivät sotakorvausten myötä.

Työpsykologian ja johtamisen tutkimusta väitöskirjojen muodossa ei varhaisvaiheessa ollut. Voitanen päätellä, että johtamisen käytännöt varhaisvaiheessa perustuivat lähinnä omakohtaisten kokemusten karttumiseen käytännön tilanteissa, joita kenties ryyditti tutustuminen tarjolla olevaan suppeaan ulkomaiseen ja suomeksi käännettyyn kirjallisuuteen. Seeck toteaa tutkimuksensa pohjalta, että tieteellinen liikkeenjohto hallitsi suomalaista johtamiskeskustelua vuosisadan

alusta 1960-luvulle saakka. Tämä siitä huolimatta, että ihmissuhdekoulukunta taylorismin kriittikkinä sai alkunsa jo 30-luvulla ja psykotekniikka sekä työssä väsymisen tutkimus jo ennen sitä (Vartiainen 1994). Näitä ihmislähtöisiä oppeja tarjottiin johtamisopeiksi joissakin varhaisvaiheen lehtikirjoituksissa myös Suomessa.

## TYÖELÄMÄN TUTKIMUKSEN LAAJENEMINEN

Toisen maailmansodan jälkeen rationalisointioppien ja työn tutkimuksen käyttö sen metodisena perustana laajeni huomattavasti aina 60-luvun lopulle saakka. Voimakas teollistuminen korosti työnjohdon roolia, ja esimiesten koulutus esimerkiksi Johtamistaidon opistolla lisääntyi voimakkaasti. Alan tutkimus lisääntyi, kun Työterveyslaitos ja Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja työnjohto-opin professuuri perustettiin 1940- ja 50-lukujen vaihteessa. Työterveyslaitoksen perustamista voidaan pitää merkinä ihmissuhdekoulukunnan institutionalisoitumisesta Suomessa. Työpsykologian ja työnjohto-opin professuurin perustaminen vuonna 1950 mahdollisti inhimillisten tekijöiden merkityksen opetuksen tuleville tekniikan ammatillisille.

Professuurin ensimmäinen haltija Ohto Oksala (1905-1984) aloitti työpsykologian opetuksen Teknillisessä korkeakoulussa jo lukuvuonna 1947-48 ja jatkoi sitä professoriksi nimittämisensä jälkeen vuonna 1951. Oksalaa voitaneen pitää ensimmäisenä työpsykologian ja ammatinvalinnan ohjauksen kehittäjänä ja toteuttajana Suomessa (Häkkinen 1993). Oksala omaksui teoreettiset oppinsa opiskellessaan psykologiaa ja pedagogiikkaa Leipzigissa, jossa omaksui laboratoriotutkimuksen käytännöt ja lewiniläisen kenttäteorian lähtökohdat (Professori Ohto Oksala 60-vuotias, *Psykologia* 1/1966). Työpsykologian yksikkö keskittyi työterveyteen, henkilöstövalintoihin ja johtamisen osalta teekkareiden esimiestaitojen kehittämiseen. Tutkimustoiminta 50- ja 60-luvuilla eli hiljaiselon aikaa, sillä väitöskirjoja valmistui yhteensä kaksi, kumpanakin vuosikymmenenä vain yksi<sup>6</sup>. Toinen käsitteli liikennepsykologiaa ja toinen työsuorituksen arviointia palkkauksen yhteydessä. Henkilöstön määrä yksikössä oli pieni: yksi professori ja dosentti.

Sauli Häkkinen (1921-2007) nimitettiin työpsykologian ja työnjohto-opin professorin virkaan Ohto Oksalan jälkeen vuonna 1971. Hänen taustansa oli differentiaalipsykologisessa henkilöarvioinnissa ja -valinnoissa (Syvänen, Homan & Salusjärvi 1991), mutta hänen päätutkimusalueensa oli 50-luvulla käynnistynyt erittäin menestyksekkäs liikennepsykologinen tutkimus. Aihe säilyi hänen pääteemanaan koko professuurin hoidon ajan.

Työelämän tutkimus kaiken kaikkiaan laajeni 60- ja 70-luvuilla huomattavasti Suomessa. Useisiin yliopistoihin perustettiin työelämän tutkimukseen paneutuvia yksiköitä, samalla kun Työterveyslaitoksesta tuli valtakunnallinen. Konsulttiyritysten määrä kasvoi 70-luvulla muutamasta muutama sataan, samalla kun niiden asema tiedon välitysmekanismena ja kehittäjänä selkiintyi (Ramstad & Alasoini 2007). Kansainvälisiä niistä olivat vain harvat. Koko 70-luvun ajan henkilöstön määrä Työpsykologiassa ja työnjohto-opissa pysyi pienenä, sillä professorin lisäksi yksikössä työskenteli kaksi assistenttia, teollisuustalouden kanssa yhteinen laboratorionsinööri sekä muutama dosentti ja erikoisopettaja (Olkkonen 1997).

Yksikön tutkimus laajeni Häkkisen kaudella ergonomiaan, vuorotyöhön, teollisuusautomaation käyttöönottoon ja sen inhimillisiin vaikutuksiin, työnsuunnitteluun sekä taitojen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja työn psyykkisen kuormittavuuden tutkimukseen ja työn analysointime-

6 Sauli Häkkinen (1958) *Traffic Accidents and Driver Characteristics, a Statistical and Psychological Study*; Friedrich Blanz (1965) *Mixed Standard Scale, a New Merit Rating Method*.

netelmien kehittämiseen. Nämä teemoja ovat myös ihmissuhdekoulukunnan teemoja ja kuvaavat sosioteknistä systeemiajattelua. Tutkimusotteena oli paitsi teoreettinen kirjallisuustutkimus edelleen myös laboratoriotutkimus niin, että kokeita tehtiin vigilanssi-ilmiöistä ja autonkuljettajien visuaalisista havainnoista. Ensimmäiset tilaustutkimukset käynnistyivät liikennepsykologian alueella laajentuen sitten kenttätutkimuksiksi muun muassa tuotantosolujen kehittämiseksi kokoonpanoteollisuudessa.

Työpsykologian ja työnjohto-opin väitöskirjatutkimus oli edelleen melko vähäistä, mutta silti lisääntyi. Kolmen vuosikymmenen aikana 1970-luvun loppuun mennessä valmistui kahdeksan väitöskirjaa, joista kuusi 70-luvulla<sup>7</sup>. Väitöskirjojen aiheita 70-luvulla olivat ryhmäilmiöt, palkkausjärjestelmät, ergonomiset työtapatummamallit, vigilanssi-ilmiöiden mittaaminen ja luova toiminta. Väitöskirjoista vain Tauno Mäen vuonna 1972 hyväksytty väitöskirja 'Työnjohtosysteemi tekstiilitehtaan organisaatiossa' käsitteli johtamista. Tämä oli yksikön ainut johtamista koskeva väitöskirja aina 90-luvulle saakka.

Johtamisoppeja oli toki tarjolla kirjallisuudessa paljonkin erityisesti 1970-luvulta alkaen. Seeckin (2008) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon lisäksi ja siihen kriittisessä suhteessa olevan ihmissuhdekoulukunnan oppeja oli tullut johdon koulutukseen Suomessa jo 30-luvulla jossain määrin hiipua kseen sitten pois ja jälleen vahvistuen uudemman kerran 40-luvulla. Olennaisina eroina tieteellisen liikkeenjohdon oppeihin olivat Seeckin mukaan työnkuvan laajentaminen, työkierto ja työn rikastaminen sekä työyhteisössä tapahtuvan yhteistyön ja vuorovaikutuksen eli ryhmissä työskentelyn painottaminen töiden organisoinnissa. Nämä työnmuotoilun keinot otettiin Suomessakin käyttöön 60- ja 70-lukujen vaihteesta alkaen ja niitä myös tutkittiin (Vartiainen 1994). Osa Ihmissuhdekoulukunnan opeista suodattui työelämään mm. työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyvien eri keinojen kautta, joita käytettiin ehkäisemään tieteellisen liikejohdon työtä köyhdyttäviä vaikutuksia. Myös urakkapalkkaan teollisuuden keskeisenä palkkaustapana kohdistui voimakasta kritiikkiä sen hiostaviksi väitettyjen vaikutusten takia 1970-luvulla. Rakennanalyttinen paradigma rantautui Suomeen Seeckin (2008) mukaan 60- ja 70-luvuilla kirjoitusten ja kirjakäännösten muodossa, mutta voimistui tutkimuksessa ja johtamisopetuksessa vasta myöhemmin. Luonteeltaan systeemiset rakenneteoreettiset mallit olivat syntyneet Yhdysvalloissa jo 50- ja 60-luvuilla. Seeckin mukaan ne perustuvat ajatuksen, että organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä ja niiden täytyy muodostaa sopiva suhde ympäristönsä kanssa, jos ne haluavat selvitä. Suomessa rakenneteorioita tarvittiin Seeckin mukaan uutena näkökulmana organisaatioiden koon kasvaessa, kansainvälistyessä ja rakenteen monimutkaistuesssa.

## TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISEN AIKA

Varsinainen työelämän tutkimusta työelämän kehittämiseen yhdistävä aikakausi käynnistyi Suomessa Ramstadin ja Alasoinin (2007) mukaan 1980-luvulla. Työsuojelurahaston perustamisen (1979) ja sen toimialueen vähittäisen laajenemisen myötä myös tutkittujen aiheiden kirjo laajeni; työn organisointiin ja johtamiseen liittyvistä kysymyksistä tuli osa rahaston tutkimusrahoituksen ydinaluetta. Myös Suomen Akatemian ja Työterveyslaitoksen oma rahoitus kasvoivat.

---

7 Raimo Nurmi (1970) Conformity with Group in a Serial Judgement Situation; Tauno Mäki (1972) Työnjohtosysteemi tekstiilitehtaan organisaatiossa; Heikki Heiskanen (1972) Palkan muodostumisen teoria ja käytäntö; Veikko Teikari (1977) Vigilanssi-ilmiön mittaamisesta ja selitysmahdollisuuksista; Jorma Saari (1977) Ergonomisen tapaturmamallin kokeilu kahdella teollisuudenalalla; Lasse Kivikko (1977) Luovan toiminnan kehittämisen mahdollisuudet.

Veikko Teikari nimitettiin Sauli Häkkisen jälkeen vuonna 1985 työpsykologian ja työnjohto-opin professoriksi. Lisäksi vuonna 1989 teknillisen korkeakoulun yleiseltä osastolta siirrettiin sosiaalipolitiikan professori hoitajineen (prof. Pekka Haatanen) työpsykologian vastuualueelle. Henkilöstön määrä kasvoi vuosikymmenen loppuun mennessä kolmeentoista, joista yliopiston palkkaamia oli seitsemän, loput olivat tutkijoita ulkopuolisella rahoituksella. Työelämä tutkimuksen lisääntyminen näkyi selvästi Työpsykologian laboratorion toiminnassa tutkimushankkeiden lisääntymisenä. Väitöskirjojen määrä ei sensijaan 80-luvulla lisääntynyt edelliseen vuosikymmenen verrattuna. Niitä tehtiin yksikössä 80-luvulla kolme<sup>8</sup>, joiden aiheina olivat työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin pohjautuvat palkkausjärjestelmät, liikennepsykologia ja työn oppimisen mentaalinen säätely. Falckin (1983) palkkausjärjestelmän perusteita koskeva väitöskirja oli lähtölaukaus palkkausjärjestelmien kehittämiseksi paitsi teknologiateollisuudessa myös muilla toimialoilla seuraavien kolmen vuosikymmenen aikana aina 2000-luvulle saakka, jolloin se saavutti muun muassa yliopiston ja kirkon toimialan. Yksikään väitöskirjoista ei 80-luvulla sensijaan kohdistunut johtamiseen. Johtamista ja muutoksen hallintaa koskeva tutkimus kuitenkin käynnistyi.

Työpsykologian laboratorion tutkimuksen ydinalueiksi tunnistettiin 80-luvun lopulla työnopetus sekä työn analyysi ja muotoilu, työn psyykinen kuormittavuus, johtamisen ja organisaation kehittäminen ja liikennepsykologia (Työpsykologian laboratorioesite 1989). Laboratorion missioksi määriteltiin ihmisen psyykkisten toimintaedellytysten sekä työn ja työympäristön optimaalinen yhteensovittaminen tuotantotoiminnassa. Määritelmää voidaan luonnehtia sosiotekniseksi ja työn suunnittelua painottavaksi. Laboratoriotutkimus jatkui muun muassa havaitsemisen ja oppimisen tutkimuksessa, jossa käytettiin kontrolloituja koeasetelmia myös kenttäolosuhteissa. Työn opetuksen osalta kehitettiin muun muassa 5-askeleen työnopastusmenetelmä, tutkittiin joustavan tehdasautomaation työnmuotoilu- ja koulutustarpeita sekä kehitettiin tietokoneavusteista työnopastusta hypermediaratkaisuuina ja simulaatiomenetelmiä. Työn analyysin ja muotoilun tutkimus kohdistui teollisuuden ryhmäorganisaation käyttöönottoon (Björklund 1980) ja robotin käyttäjän työhön sekä erilaisten työanalyysimenetelmien kehittämiseen ja kokeiluun. Psyykkisen kuormittavuuden osalta tutkittiin uuden tekniikan vaikutuksia työn psyykkiseen kuormittavuuteen ja kehitettiin lyhytaikaisen kuormittuneisuuden tutkimusmenetelmiä. Johtamisen ja organisaation kehittämisen osalta tutkittiin psykologisia johtamismenetelmiä, erityisesti palautteen antamista johtamiskeinona. 80-luvulla käynnistettiin myös ensimmäiset laajamittaiset kehittämistutkimukset paitsi teollisuudessa myös vakuutus- ja pankkitoimialalla toimintatutkimuksen metodologialla. Muun muassa Nokian tutkimuskeskuksessa tutkittiin kommunikaatiotekniikoiden hyväksikäyttöä tutkimus- ja kehitystoiminnan johtamisessa. Liikennepsykologinen tutkimus keskittyi kuljettajien visuaalisen informaation hankintaan ja käsittelyyn sekä viitoitukseen ja liikenneturvallisuuteen. 80-luvun anti kirjattiin kahtena heti 90-luvun alussa ilmestyneenä oppikirjana, joista toinen käsitteli liikennepsykologiaa (Häkkinen & Luoma 1991) ja toinen työpsykologian eri alueita (Luoma 1990).

80-luvulla käynnistyi myös aktiivinen kansainvälinen, lähinnä eurooppalainen tutkimusyhteistyö Berliinin teknillisen korkeakoulun (dos. Rainer Oesterreich), erityisesti Dresdenin teknillisen korkeakoulun (prof. Winfried Hacker, prof. Bärbel Matern, prof. Peter Richter), silloisen Neuvostoliiton Tiedeakatemian psykologian instituutin, Purduen yliopiston (professori Gavriel Salvendy) ja Zürichin teknillisen korkeakoulun (prof. Eberhart Ulich) kanssa. Aiheina olivat erityisesti eri-

---

8 Aarre Falck (1983) Työluokituksen kehittäminen Suomen metalliteollisuudessa; Juha Luoma (1984) Autonkuljettajien visuaalinen informaation hankinta: merkityksellisen ja merkityksettömän informaation vuorovaikutus; Matti Vartiainen (1987) The Hierarchical Development of Mental Regulation, and Training Methods.



laiset työtoiminnan säätelyvaatimusten ja psyykkisen kuormittavuuden analysointimenetelmät, mutta myös työelämän sosiotekniset ilmiöt, kuten joustavien tuotantojärjestelmien suunnittelu ja tuotantoryhmien käyttöönotto. Teoreettisia ajatuksia ja malleja haettiin sosiotekniikan lisäksi erityisesti toiminnan teoriasta ja toimintojen säätelyn teoriasta. Yhteistyön alkuajan tuloksia on dokumentoitu mm. seuraavissa julkaisuissa: Helkama ja Niemi (1983) Norros ja Vartiainen (1985), Teikari ja Vartiainen (1987) ja Teikari, Hacker ja Vartiainen (1989). Kansainvälisen tutkimusyhteistyön kehittymisen myötä myös julkaisutoiminnassa tapahtui muutos kansainvälisen julkaisemisen suuntaan.

Seeckin mukaan 80-luvulla erityisesti ihmissuhdekoulukunnan opit olivat edelleen vahvasti esillä, vaikka koulukunnan keskeisiä teoksia ei ole koskaan julkaistu suomeksi. Tämä näkyi muun muassa siinä, että ryhmätyön käyttö työn organisoinnin muotona sosioteknisistä lähtökohdista lisääntyi Suomessa erityisesti Ruotsin ja Norjan työelämän demokratisointia korostavan kehityksen innoittamana 80-luvun alusta lähtien (Solut Suomen metalliteollisuudessa, MET, Tekninen tiedotus 18/81; Vartiainen 1994). Työpsykologian ja johtamisen yksikössä ihmissuhdekoulukunnan vaikutus näkyi voimakkaana hyvinvointiin ja psyykkiseen kuormittavuuteen liittyvässä tutkimuksessa. Tavistockilainen sosiotekninen ryhmäajattelu näkyi erityisesti tuotantoryhmien kehittämistutkimuksena, jota tyypillisesti tehtiin voimakkaasti teknologisoituneissa ympäristöissä teollisuudessa. Varsinainen tiimityöbuumi kuitenkin syntyi vasta 90-luvun alun taloudellisen kriisin ratkaisujen myötä, niin että Suomi on 90-luvun puolesta välistä alkaen ollut yksi ”ryhmiintyneimmistä” maista Euroopassa. Sekä ihmissuhdekoulukunnan opit että sosiotekniset systeemiset rakenneteoriat siis näkyivät selvästi Työpsykologian laboratorion tutkimustoiminnassa taylorismin kritiikkinä, työhyvinvoinnin edellytysten korostuksina ja sosioteknisenä lähestymistapana. Keskeisenä eetoksena oli työntekijöiden osallistaminen työolojensa ja toimintatapojensa, kuten ryhmätyön, suunnitteluun ja kehittämiseen.

Ihmissuhdekoulukuntaa enemmän 80-luvun johtamiskeskustelussa Seeckin mukaan kuitenkin painottuivat rakenneteoriat. Seeckin tutkijakollegansa kanssa tekemän johtamisopetusta koskevan sisällönanalyysin mukaan niiden rooli oli 80-luvulla vahvin yliopistojen ja korkeakoulujen johtamisopetuksessa vähentyen sitten tasaisesti 2000-luvulle tultaessa. Myös rakenneteoreettisia kirjoituksia ilmestyi muita oppisuuntia enemmän vastaavana aikana. Rakenneteorioiden merkitys tutkimuksessa kuitenkin väheni 2000-luvulle tultaessa. Samaan aikaan voimistui strateginen johtaminen, joka oli noussut tutkimuksen alueella tärkeimmäksi suuntaukseksi jo 80-luvulla. Työpsykologian ja johtamisen yksikössä tämä tapahtui 2000-luvulla. Organisaatiokulttuuriteoriat, jotka johtamisen näkökulmasta painottavat jokaisen organisaation omaa kulttuuria, arvoja, uskomuksia ja merkityksiä ja niihin pohjautuvia normeja sekä käyttäytymis- ja toimintatapoja johtamisen perustoina, syntyivät Seeckin (2008) mukaan 70- ja 80-lukujen vaihteessa. Suomessa niiden kukoistuskausi ajoittuu kuitenkin vasta 90-luvulle palvelutoimialan kasvun aikaan.

## TYÖELÄMÄN OHJELMALLISEN KEHITTÄMISEN VAIHE

90-luvun alkaessa työministeriöstä tuli tärkeä työelämän tutkimuksen koordinoija ja rahoittaja. Työsuojelurahasto jatkoi tärkeää toimintaansa tutkimuksen rahoittajana. Suomen Akatemiassa työelämän tutkimus ajautui perifeeriseen asemaan työelämäajaoksen lopettamisen myötä. 90-luvun puolessa välissä Suomen syöksyttyä syvään taloudelliseen taantumaan käynnistyi ensin työministeriön ja sittemmin työ- ja elinkeinoministeriön organisoimana työelämän kehittämisohjelmien aikakausi, joka jatkui yhtäjaksoisesti aina vuoteen 2008 saakka yhdistyen sitten Tekesin toimintaan. Kansainväliset konsultointiyhtymät rantautuivat voimalla Suomeen. Yliopistojen tutkijaresurssit työelämän tutkimuksessa kasvoivat niikinään. Uusia työelämän tut-

kimusyksiköitä perustettiin useisiin yliopistoihin (mm. Helsinki, Jyväskylä, Oulu, Turku ja Tampere). Aiemmin perustettujen yksiköiden toiminta laajeni ja monipuolistui edelleen.

1990-luvun lopussa Työpsykologian ja johtamisen laboratoriossa työskenteli 55 henkilöä, joista kymmenen oli Teknillisen korkeakoulun palkkalistoilla ja osin yhteisiä teollisuustalouden kanssa. Uusiksi professoreiksi nimitettiin vuonna 1993 Matti Vartiainen ja vuonna 1999 Eila Järvenpää. Muut olivat projektitutkijoita ja tutkimusapulaisia itseohjautuvissa tutkimusryhmissä, jotka hankkivat rahoituksen tutkimustoimintaansa korkeakoulun ulkopuolelta ilman sen suoraa taloudellista tukea. Osa laboratorion tutkimustoiminnasta organisoitiin TAI-tutkimuslaitoksen kautta, mikä loi puitteet Teknillisen korkeakoulun eri laboratorioden ja teollisuuden väliselle yhteistyölle. Tutkimuksen aiheet ryhmittäytyivät neljälle alueelle: johtamisen ja organisaation kehittäminen; kommunikaatio ja vuorovaikutus työorganisaatioissa; kehittämisen työvälineet sekä hyvinvointi ja kuormittuminen työssä (Hyttinen 1999). Kaiken kaikkiaan toimintaa leimasi tieteellisesti perustettujen mallien ja menetelmien tuottaminen työjärjestelmien kehittämiseen tuottavuuden ja hyvinvoinnin näkökulmista.

Organisaation kehittämisen tutkimusalueen hankkeiden tavoitteena oli työn, johtamisen ja organisaation hallittu kehittäminen systeemisenä kokonaisuutena siten, että ihmiset pystyvät kehittämään työtään ja työyhteisöään mahdollisimman omatoimisesti. Hankkeet toteutettiin eri yrityksissä toimintatutkimuksen ja osallistuvan suunnittelun keinoin kerätyn muutoksen hallintaan liittyviä kokemuksia sekä analysoiden ja tulkiten niitä kehittämistieteen näkökulmasta. Kommunikaatio ja vuorovaikutus työorganisaatioissa -tutkimusalue keskittyi erityisesti vuorovaikutteisen johtamistavan ja muutosjohtajuuden tutkimukseen, tietointensiivisten organisaatioiden sisäisen dynamiikan sekä ulkoisen verkostoitumisen yhteyksiin henkilöstön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Lisäksi alueella tutkittiin sahoista muodostuvan verkoston yhteisöoppimista tuotantoprosessien kehittämiseksi sekä uusia työn organisoitintapoja ja tuotekehityksen palkitsemisjärjestelmiä. Kehittämisen käytännölliset työvälineet –tutkimusalue (Vartiainen 1994) keskittyi erilaisten muutoksen hallinnan työvälineiden edellytysten tutkimukseen ja kehittämiseen. Työvälineet olivat sekä tietotekniikkaa hyödyntäviä tietotukijärjestelmiä, tiimityön kehittymistä tukevia mittareita, simulaatiopelejä eri tarkoituksiin, arviointimenetelmiä että näiden välineiden ja yritysarvojen levittämismekanismia. Hyvinvointi ja kuormittuminen työssä –tutkimusalueen tutkimuskohteina olivat sekä työn psyykkiset kuormitus- ja stressitekijät, henkilöstön hyvinvointi ja kuormittuneisuus että näiden tekijöiden väliset yhteydet. Hankkeissa tutkittiin hyvinvointia ja kuormittumista tietokoneavusteisissa toimistotöissä ja asiantuntijatyössä vertaillen niitä kulttuurien välillä. Kehitettiin myös tutkimus- ja mittausmenetelmiä kuormitustekijöiden sekä työhyvinvoinnin että stressioireiden tutkimiseen. Lisäksi tutkittiin älykkäiden tuotteiden käytettävyyttä. Käytettävyyden tutkimusryhmä siirtyi myöhemmin Tietotekniikan osastolle perustettuun SoberIT-tutkimusyksikköön.

90-luvulla työpsykologian ja johtamisen yksikössä valmistui 12 väitöskirjaa<sup>9</sup>, joista kolme kohdistui työturvallisuuden edistämiseen ja kaksi johtamiseen. Muita aiheita olivat psyykinen kuormittuminen toimistoautomaation käyttöönoton yhteydessä, tarkastustoiminnan kehittäminen, sosiaaliset verkostot, tiedon jakaminen organisaatiossa, tiedon tuotteistaminen, pankkifuusion vaikutukset henkilöstön kokemana ja yrityksen arvojen edistäminen organisaatiossa.

Seeckin mukaan ihmissuhdekoulukunnan vaikutus erityisesti työhyvinvoinnin parantamisen teeman kautta säilyi edelleen ja jopa kasvoi 2000-luvulle tultaessa. Lisäksi ihmissuhdekoulukunnasta juontuva henkilöstöjohtamisen opetus kehittyi tarkoituksenaan varmistaa henkilöstövoimavarojen tasapainoinen käyttö ja kehittäminen. Tämä näkyi myös niin julkaistuina artikkeleina kuin koulukunnan teemojen esiintymisenä Suomen hallitusohjelmissa 80-luvulta lähtien. 90-luku oli myös kulttuuriparadigman kukoistuskautta sekä kirjoitusten että käännettyjen kirjojen, opetuskäytön että tutkimushankkeiden lisääntymisen näkökulmasta. Kaiken kaikkiaan Seeck kuitenkin toteaa, että vaikka organisaatiokulttuurista puhuttiin paljon, oli sen tutkimusta väitöskirjojen ja artikkeleiden muodossa vain vähän. Työpsykologian ja johtamisen yksikössä vain vuonna 1999 hyväksytty Miia Martinsuon väitöskirja 'Promotion of Values in a Multinational Enterprise' käsittelee aihetta. Myös korkeakouluopetuksessa organisaatiokulttuuriteoriaa käytettiin suhteellisen vähän. Samoin se näkyi Seeckin mukaan vain vähän suuryritysten vuosikatsauspuheissa ja hallitusohjelmapuheissa.

## INNOVAATIOPARADIGMAN NOUSU

2000-luvulla uusia toimijoita, kuten ammattikorkeakoulut, kytkeytyi mukaan työelämän tutkimustoimintaan. Ammattikorkeakouluissa oli 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä jo enemmän työelämän tutkimukseen tai kehittämiseen suuntautuvia asiantuntijoita kuin yliopistoissa ja valtion tutkimuslaitoksissa yhteensä (Ramstad & Alasoini 2007, 28–30). 2000-luvun puolessa välissä Suomessa tunnistettiin pitkälle toista sataa työelämän tutkimusta ja kehittämistä harjoittavaa yksikköä konsulttitalojen lisäksi. Tutkimuksen sisältöä voidaan kuvata "ismien taisteluna", sillä tarjolla oli niin kevyen Lean-tuotannon, sosioteknisen systeemiajattelun kuin toimintatutkimuksen eri variaatioiden toiminta- ja kehittämismalleja.

Innovaatioparadigma uutena lähestymistapana alkoi voimistumaan 90-luvulta lähtien lisääntyvinä kirjoituksina sekä ammatti- että tieteellisissä lehdissä. Tosin luovuus-, innovointi- ja jatkuvan kehittämisen tekniikoista oli puhuttu jo vuosikymmenet aikaisemmin (Vartiainen 1994). Innovaatioteorioissa korostetaan työntekijöiden tarvetta oppia ja kehittyä. Paradigman avainsanoja ovat

---

9 Eila Järvenpää (1991) *Mental workload : Research on Computer-Aided Design Work and on the Implementation of Office Automation*; Kaija Leena Saarela (1991) *Promoting Safety in Industry: Focus on Informational Campaigns and Participative Programs*; Stina Immonen (1993) *Vuorovaikutus johtamisen välineenä - Tutkimus toimistoesiemiesten vuorovaikutukseen käyttämästä ajasta*; Toivo Niskanen (1993) *Accident Risks and Preventive Measures in Materials Handling at Construction Sites*; Olavi Salminen (1993) *Urakehityksen ankkurit - Johtotehtävissä menestyvien seuraututkimus yksilön ja yrityksen näkökulmasta*; Olli-Pauli Sarvaranta (1995) *Vaikuttavaan tarkastustoimintaan - Tapaustutkimus viranomaisten suorittaman teknillisen tarkastustoiminnan kehittämisestä*; Jaakko Virkkunen (1996) *Työpaikkatarkastuksen ristiriidat ja niiden ylittämisen mahdollisuudet - Tutkimus keskusteluun perustuvan työn välineistä ja tuloksellisuudesta*; Antero Kiiänmaa (1997) *Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkoista keskiluokaisuvassa Suomessa*; Matleena Pankakoski (1998) *Knowledge Sharing and Value Reproduction. The Work Flow Game as a Case Example*; Titi Heikkilä (1998) *Muutosmyrsky: pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena*; Antti Koivula (1998) *Knowledge Commercialization - A Case Study of the Process of Creation of the Team Coach Plus Knowledge Product*; Miia Martinsuo (1999) *Promotion of Values in a Multinational Enterprise*.

muutos, joustavuus, luovuus ja innovatiivisuus. Innovaatiolähestymistapaa tarjottiin ratkaisuna globalisaation synnyttämiin haasteisiin. Nämä opit näkyivät innovaatioteorioiden lisääntymisenä myös yliopisto- ja korkeakouluopetuksessa. Seeckin (2008) mukaan myös tutkimusrahoituksessa suurin tieteellisen tutkimuksen rahoitusta saanut paradigma organisaatioiden ja johtamisen alalla oli innovaatioparadigma 2000-luvulla. Tämä näkyy myös työ- ja elinkeinoministeriön Tykes-ohjelmien ja Tekesin rahoituksessa. Samoin hallitusohjelmissa innovaatioparadigma ohitti muut paradigmat.

2000-luvun alussa Työpsykologian ja johtamisen yksikössä työskenteli neljä professoria, joista sosiaalipolitiikan professori Pakka Haatanen jäi eläkkeelle vuonna 2003. Heidän lisäksi yksikössä oli vuosikymmenen alussa lehtori, kaksi assistenttia ja toimistos sihteeri. Tutkijoita ja tutkimus-apulaisia oli 45 ulkopuolisen tutkimusrahoituksen turvin. Tutkimusyhteistyötä tehtiin kentällä noin viidenkymmenen yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa eri toimialoilla. Professori Veikko Teikari jäi eläkkeelle vuonna 2007, ja samana vuonna soveltavan filosofian professori Esa Saarinen liittyi yksikön professorikuntaan. Professori Matti Vartiainen nimitettiin yksikön esimieheksi ja Teikarin seuraajaksi valittiin professori Jukka Lipponen vuonna 2009.

Tutkimusryhmien kohdalla tapahtui vuosituhaten alussa uudelleen organisoitumista siten, että professori Järvenpään johdolla perustettiin Human Capital and Leadership (HCL) ryhmä, jonka missiona oli tuottaa uutta tietoa inhimillisestä pääomasta, organisaatioista ja johtajuudesta suomalaisten organisaatioiden kilpailukyvyyn, menestyksen ja hyvinvoinnin lisäämiseksi. STRADA – From Strategies into Daily Activities –tutkimusryhmä kokosi yhteen menestyksekkään ja kriittisen strategioita organisaatiokäytäntöinä tutkineen ryhmän. Palkitsemisen tutkijat organisoituivat Palkitsemisen tutkimusohjelmaksi, joka kokosi monet palkitsemisen perusteita ja tapoja tutkivat tutkimusprojektit yhteen. Lisäksi vuosikymmenen alussa aloitettiin organisaatioinnovaatioiden, kuten virtuaalisten tiimien ja projektien tutkimus. Tästä tutkimuksesta muodostettiin myöhemmin Virtuaalisen ja mobiilin työn tutkimusyksikkö, joka paneutuu uusiin työnteon tapoihin, kuten monipaikkaiseen liikkuvaan työhön ja hajautettuun yhteistyöhön. Useimmat tutkimushankkeista toteutettiin vuonna 2003 BIT-tutkimuskeskukseksi nimensä muuttaneen entisen TAI-tutkimuslaitoksen kautta. Vuoden 2011 alusta BIT-tutkimuskeskus toimii Tuotantotalouden laitoksen puitteissa.

2000-luvulla Työpsykologian ja johtamisen yksikössä valmistui 36 väitöskirjaa<sup>10</sup>, joista viiden aiheena oli selkeästi johtaminen. Muita aiheita oli organisaatiomuutos ja -kehittäminen, tuotesuunnittelu, palvelutuotteet, tietojohtaminen, organisointi, ideaprosessit, monikulttuuriset neuvotteluprosessit, kontekstuaalinen oppiminen, yritysten perustaminen, organisaatiodialogit, käytännönyhteisöt, uuden teknologian käyttöönotto, teknologisen muutoksen vaikutukset hyvinvointiin, identiteetti muutokset strategisessa muutoksessa, hajautetut projektit, puolustusvoimien ydinkompetenssit, puunjalostusteollisuuden kilpailukyky, innovaatorakenteet yhteiskunnassa, tietotyö ja tietointensiiviset organisaatiot sekä palkitsemisjärjestelmät.

---

10 Paul Buharist (2000) Organizational Change, Development Efforts and Action Research; Mikio Fujito (2010) What is Design? Definition of the Contribution Rate of the Appeal Indexes and Design Rate in Product Development; Matti Vaattovaara (2000) Transforming Services into Products in a Systems Engineering Company; Lasse Saurama (2001) Managing Knowledge Intensity in Business. Research into Adding Value with Different Knowledge Use and ICT Platforms; Harry Linnarinne (2001) An Evolutionary Approach to Organizing after Market Services for Mobile Phones in Asia Pacific; Pirkko Rämä (2001) Effects of Weather-Controlled Variable Message Signing on Driver Behaviour; Heikki Koskela (2002) Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery; Virpi Ruohomäki (2002) Simulation Game for Organisation Development - Development, Use and Evaluation of the Work Flow Game; Minna Forssén (2002) The Life Cycle of Bottom-Up Ideas: Case Studies of the Companies where the Simulation Game Method was Applied; Maria Borg (2002) Henkilöstöinformaation tulkinta ja käyttö julkisissa organisaatioissa; Alexandro Krizan (2003) International Negotiations: A Multi-Case Study on Negotiation Differences between Finnish and Chilean Businessmen; Helena Åhman (2003) Oman mielen johtaminen - Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatioissa; Lauri Jäntti (2003) A Model for Facilitation of Collaborative and Contextual Learning in an Enterprise Environment; Jyrki Kasvi (2003) Knowledge Support in Learning Operative Organisations; Saku Mantere (2003) Champion, Citizen, Cynic? Social Positions in the Strategy Process; Pentti Sydänmaanlakka (2003) Intelligent Leadership and Leadership Competencies, Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations; Henri Grundstén (2004) Entrepreneurial Intentions and the Entrepreneurial Environment. A Study of Technology-Based New Venture Creation; Viljo Martikainen (2004) Concepts and Mind as Dynamic Memory-Systems Structuring the Human Mental - New Interpretations of Human Knowledge, of Man's Reasoning and Actions. Values, Motivations, and Culture, which Steer the Rationality; Jani Roman (2005) A Study of Organizational Dialogue: Facing the Truth, Gaining Inspiration and Creating Understanding of the Function of an Organization; Inkeri Ruuska (2005) Social Structures as Communities for Knowledge Sharing in Project-based Environments; Niina Rintala (2005) Technological Change and Job Redesign: Implications for the Quality of Working Life. A Qualitative Case Study into Employee Experiences during the Digitalization of Radio and Television Program Production; Heini Ikävalko (2005) Strategy Process in Practice. Practices and Logics of Action of Middle Managers in Strategy Implementation; Terttu Pakarinen (2007) Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatioissa; Veli-Matti Kuisma (2007) Joustavan konepaja-automaation käyttöönoton onnistumisen edellytykset; Virpi Hämäläinen (2007) Struggle over «Who we are» - A Discursive Perspective on Organizational Identity Change; Petri Aaltonen (2007) Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation through Organizational Activities; Heikki Lonka (2007) Projects as Distributed Cognitive Actions - The Management of Two Public Building Projects; Rainer Peltoniemi (2007) Suomen puolustusjärjestelmän ydinosaamisalueet ja niiden muutoshaasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä; Mikael Saarinen (2007) Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaus ja määrällinen mittaaminen; Sanna Perkiö (2007) Relationships between Environmentally Sound Technologies and Competitiveness of Companies in the Value Chain of Printed Paper from Forest to Market; Ria Parppe (2008) Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona; Elise Ramstad (2008) Innovation Generating Model - Simultaneous Development of Work Organization and Knowledge Infrastructure. Experimenting in the Field of Organizational Development; Eerikki Mäki (2008) Exploring and Exploiting Knowledge. Research on Knowledge Processes in Knowledge-Intensive Organizations; Aino Salimäki (2009) Psychological Mechanisms Explaining Merit Pay Acceptance and Effectiveness; Anssi Smedlund (2009) Network Approach to Fundamental Tasks in Knowledge-Based Organizations; Tiina Kalliomäki-Levanto (2009) Keskeytykset ja katkokset työn etenemisessä: edeltävät tekijät, epäjatkuvuusolosuhteet ja niistä selviytyminen tietotyössä.

2010-luvun alkaessa elettiin uutta aikaa vuonna 2009 aloittaneessa Aalto-yliopistossa, mutta edelleen Teknillisen korkeakoulun puitteissa, joka kuitenkin lopetettiin vuoden 2010 lopussa. Tuolloin Aalto-yliopistoon muodostettiin kuusi korkeakoulua, joista Perustieteiden korkeakoulu tuli Tuotantotalouden laitoksen ja Työpsykologian ja johtamisen yksikön kotipaikka. Henkilöstön määrä Työpsykologian ja johtamisen yksikössä on pysynyt vakaana. Neljän professorin, lehtorin, opettavan tutkijan ja assistentin lisäksi tutkimushankkeissa työskentelee noin viisikymmentä tutkijaa ja tutkimusapulaista. Vuosikymmenen vaihteessa tutkimustoiminta keskittyi kolmelle alueelle. Johtaminen ja muutos –tutkimusalueella tutkitaan organisaatiomuutoksia ja yhteistyötä, tietotyön johtamista, organisaatiositoutumista ja innovatiivisuutta, johtamisen filosofiaa, itsensä johtamista ja strategisia palkitsemisjärjestelmiä. Tieto, osaaminen ja verkostot –tutkimusalueen aiheita ovat organisaatioinnovaatiot, yhteistoiminta organisaatioiden verkostoissa, tiedon hyödyntäminen organisaatioissa ja organisaatioverkostoissa sekä osaamisen ja yhteistoiminnan kehittäminen. Sociotekniset järjestelmät ja organisaatiot –tutkimusalueella tutkitaan teknologian, organisaation ja sosiaalisen järjestelmän yhteensovittamista, yhteistyöympäristöjä hajautetussa, liikkuvassa ja monipaikkaisessa työssä sekä systeemiälyä. Tutkimustoiminta on luonteeltaan monitieteellistä ja tutkimuksessa käytetään erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja, kuten määrällinen, laadullinen ja filosofinen tutkimus. Tutkimustoiminta rahoitetaan suurimmalta osin korkeakoulun ulkopuolelta. Keskeisiä rahoittajia ovat TEKES - teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus, Työsuojelurahasto, Suomen Akatemia, EU sekä yksityiset yritykset ja julkiset organisaatiot.

2010-luvulla tutkimus sekä väitöskirjojen<sup>11</sup> että tutkimushankkeiden osalta on jatkunut vilkkana; vuoden 2011 loppuun mennessä valmistui yksitoista väitöskirjaa. Kolmen väitöskirjan aihe oli johtaminen eri näkökulmista ja kahden aiheena hajautettu ja virtuaalinen työ. Lisäksi väitöskirjoissa tutkittiin organisaatioiden sopeutumista innovaatiotoiminnan avulla, kieltä ja kommunikointia ammattimaisessa käytössä, palkkatietämyksen vaikutuksia ja sujuvuuden kokemuksia tietotyössä.

## MITÄ TULEVAISUUS TUO TULLESSAAN?

Tulevina vuosina Työpsykologian ja johtamisen yksikön tutkimusryhmät jatkavat toimintaansa hyväksi havaittujen lähtökohtien varassa. Toimintaa innoittaa halu ymmärtää työtoiminnan ja johtamisen muuttuvia käytäntöjä inhimillisten voimavarojen ja potentiaalin, sosiaalisten suhteiden ja teknologisen kehityksen näkökulmista. Tutkimusotteena on tutkimusevidenssin hakeminen organisaatiokäytännöistä mallien, teorioiden ja toimintatapojen kehittämiseksi ja muuttamiseksi. Tutkimuksessa haetaan inhimillisten voimavarojen ja potentiaalin kehitysehtoja, tutkitaan johtamista ja johtajuutta muutoksessa ja erilaisissa muuttuvissa ympäristöissä sekä strategista palkitsemista johtamisen tapana. Erityisen kiinnostuksen kohteina toimintaympäristöinä ovat

---

11 Niina Nurmi (2010) World-Wide Work Stress: Multi-Case Study of the Stress-Coping process in Distributed Work; Tommi Tikka (2010) The Process of Organisational Adaptation through Innovations, and Organisational Adaptability; Helena Palmgren (2010) Leadership in a Small Enterprise; Marko Hakonen (2010) Identification with Virtual Teams; Marjatta Huhta (2010) Language and Communication for Professional Purposes - Needs Analysis Methods in Industry and Business and their Yield to Stakeholders; Kimmo Suominen (2010) Consuming Strategy. The Art and Practice of Managers' everyday Strategy Usage; Christina Sweins (2011) The Impact of Pay Knowledge on Organisational Performance: Investigating Finnish Profit-Sharing Schemes; Jussi Kulla (2011) "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista; Heli Bergström (2011) Fluency Experiences in Knowledge-Intensive Individual Work and Collaboration; Timo Vuori (2011) Emotional Sensemaking; Eija Korpelainen (2011) Information and Communication Technology Adoption at Work. Employees' Experiences of Adopting and Learning.

tietointensiiviset organisaatiot sekä monipaikkainen ja mobiili työ sekä hajautettu yhteistyö globaalissa ympäristössä.

Keskeisenä haasteena on sellaisten tutkimusten tekeminen, joilla mahdollistetaan evidenssipohjaisten toiminta- ja johtamiskäytäntöjen kehittäminen. Tietämisen ja tekemisen kuilu on käynyt yhtä ilmeisemmäksi. Esimerkiksi Jussi Kullan (2011) äskettäin hyväksytty väitöskirja nostaa tutkimuksen ja käytännön dilemman selvästi esille. Kullan mukaan suurten yritysten toimitusjohtajat Suomessa kokevat saaneensa johtamisosaamisensa nimenomaan käytännön kokemuksista. Sen sijaan johtamiskoulutukselle, -opeille ja -kirjallisuudelle haastatellut toimitusjohtajat antoivat olemattoman merkityksen johtamistaitojensa ja uransa kehittymisen kannalta! Tämä herättää kysymyksen tutkimustiedon ja niiden pohjalta kehitettyjen johtamisoppien ja ylipäätään työelämän tutkimuksen merkityksestä ja relevanssista organisaatioiden toimintatavoille ja käytännöille. Samoin nousee esiin kysymys evidenssipohjaisen tiedon siirtomekanismeista ja johtamiskoulutuksen laadusta.

Keskustelua johtamisen ja ylipäätään työelämän kehittämisen evidenssipohjasta on käyty vilkkaasti kansainvälisissä lehdissä joitakin vuosia (esim. Rynes, Colbert & Brown 2002, Rousseau 2006). Keskeiseksi kysymykseksi on noussut tutkimustiedon ja organisaatiokäytäntöjen juopa: Minkälaiseen tietoon ja evidenssiin johtaminen ja henkilöstöjohtaminen ylipäätään perustuvat? Mikä on tutkitun tiedon osuus siinä ja miksi evidenssiin pohjautuva tieto ei näytä siirtyvän käytännöiksi?

Rynes ym. (2002) lähettivät kyselyn viidelle tuhannelle henkilöstöammattilaiselle, joista 959 vastasi siihen. Kyselyssä selvitettiin, missä määrin henkilöstöammattilaiset tunsivat alan tutkimustuloksia ja hyödynsivät niitä. Rynesiin ym. tutkimus osoitti kaiken kaikkiaan ensinnäkin sen, että yritysten välillä oli suuria eroja hyvien käytäntöjen tuntemuksessa. Toiseksi tietämyksen alueissa oli eroja, niin että heikoiten tunnettiin henkilöstön valintaan liittyviä tutkimusperusteisia käytäntöjä. Kolmanneksi ylemmässä asemassa olevilla henkilöstöammattilaisilla oli parhaat tiedot. Neljänneksi kävi ilmi, että henkilöstöammattilaiset eivät lue akateemisia lehtiä. Rynesiin ym. tutkimus toistettiin myöhemmin Hollannissa samanlaisin tuloksin (Sanders, van Riemsdijk & Groen 2008). Kannattaa panna merkille, että kyselyssä selvitettiin vain vastaajien asenteita, ei heidän toimintaansa käytännössä. Onhan aina mahdollista, että vaikka asian oikea laita tunnetaan, ei sitä kuitenkaan käytetä.

Rousseua (2006) laajensi keskustelun johtamisen puolelle kysymällä: onko evidenssipohjaista johtamista? Hänen mukaansa tutkimustulokset eivät siirry työpaikolle. Sen sijaan johtajat luottavat henkilökohtaiseen kokemukseensa tai evidenssipohjaltaan heikkoon kirjallisuuteen ja konsulttien ohjeisiin: ”Se että Jack Welch tai McKinsey sanovat jotakin, ei tee siitä totta”. Rousseau pohtii myös syitä sille, miksi johtajat eivät harjoita evidenssipohjaista johtamista. Yhdeksi syyksi hän sanoo sen, että johtajat eivät tyypillisesti tunne evidenssiä, sillä he eivät lue tutkimuskirjallisuutta, mitä eivät myöskään tee heitä neuvovat konsultit. Evidenssipohjainen johtaminen voi myös rajoittaa johtajan henkilökohtaista vapautta toimia hyvänä pitämällään tavalla. Johtajilta usein puuttuu myös tieteellinen ajattelutapa; he eivät useinkaan tunne tutkimusmenetelmiä, joiden avulla evidenssi on saatu. Usein yritykset ovat myös itseriittoisia käytäntöjensä suhteen, eikä niihin voida helposti vaikuttaa ulkopuolelta käsin. Rousseau löytää syyn myös johtamiskoulutuksesta sanomalla, että johtamiskoulutus on vain harvoin tutkimustuloksiin perustuvaa.

Missä on vika, jos työelämän ja siinä sivussa johtamisen viime vuosikymmeninä monikymmenkertaistuneella tutkimuksella ei ole ollut vaikutusta johtamiskäytäntöihin. Tutkimus (esim. Kulla

2011) viittaa siihen, että johtaminen perustuu lähinnä intuitioon ja omakohtaiseen kokemukseen. Periaatteessa syitä tiedon siirtymättömyyteen voidaan hakea kolmesta osapuolesta: tutkijoista ja tutkimuksesta, johtamiskoulutuksesta ja muista tiedon välittäjistä sekä johtajista itsestään. Näistä osapuolista kahteen Työpsykologian ja johtamisen yksikkö voi vaikuttaa suoraan tulevassa toiminnassaan.

Ensimmäinen selvitettävä asia on se, ovatko tutkijat pystyneet tuottamaan tutkimukseen pohjautuvaa evidenssiä johtamisen käyttöön? Uskoisin, että jokainen tutkija pystyy kysyttäessä mainitsemaan ja perustelemaan ainakin yhden löydöksen ja evidenssipohjaisen hyvän käytännön, vaikka käytännössä tarjottu evidenssi on helppo kyseenalaistaa toisen tutkimustuloksen avulla. Myös johtamisen sekä työ- ja organisaatiopsykologian oppikirjat tarjoavat tällaista evidenssiä. Toinen kysymys koskee sitä, tutkivatko tutkijat johtamisen kannalta keskeisiä asioita eli johtamisen ja työelämän hyviä käytäntöjä edistäviä asioita. Havainto, että henkilöstöammattilaiset ja johtajat eivät juurikaan lue tieteellistä kirjallisuutta, viittaa siihen, että tutkimuksen relevanssissa on parantamisen varaa. Seeck toteaa kirjassaan (2008, 276): ”Suomessa ei ole kehitetty uusia kansainvälisesti omaksuttuja johtamisteorioita, malleja ja käytäntöjä, vaikka paradigmoista on keskusteltu Suomessakin ja niiden keskeisiä teoksia on suomennettu varsin nopeasti alkuteosten ilmestymisen jälkeen.” Tähän on osaltaan syynä se, että johtamista ei ole juurikaan, muutamaa väitöskirjaa lukuunottamatta, tutkittu käytäntöinä.

Osasy evidenssipohjaisen johtamisen puutteeseen saattaa liittyä johtamiskoulutukseen. Teoriat eivät siirry luentojen kautta johtamisen käytännöiksi, siksi johtamiskoulutusta tulee kehittää yhä enemmän toiminta- ja ongelmalähtöiseksi. Tähän onkin kehitetty toimivalta tuntuvia malleja (esim. Järvensivu, Kervinen & Vendell 2011). Johtamiskoulutusta myös yliopistoissa ja korkeakouluissa sekä muissa oppilaitoksissa tulisi kehittää evidenssiperusteiseksi ja vastaamaan työelämän todellisia haasteita. Ammattikirjallisuutta voitaisiin ”tieteellistä” esimerkiksi tutkimuskatsausten muodossa.

Yksi syy tutkimuspohjaisen evidenssin käyttämättömyyteen ovat johtajat itse. Peruskoulutuksen puutteista johtuen he tarrautuvat onnistumis- ja epäonnistumiskokemuksiin, joita ovat saaneet käytännön työssään sekä keskusteluihin kollegojensa kanssa. Uralla eteneminen yleensä tarkoittaa myös sosiaalistumista organisaation olemassa oleviin arvoihin ja menettelytapoihin. Näin he helposti ovat omien, sinänsä oikein onnistumisesta kertovien kokemustensa vankeja ja luottavat tähän evidenssiin tulevassa toiminnassa. Johtajien itsensä tulee muuttaa uskomuksiaan kapealaisesta omaan kokemukseen pelkästään perustuvasta toimintatavasta. Tähän tarvitaan käytäntöjen kriittistä reflektointia organisaation muiden jäsenten kanssa.

## YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Työpsykologian ja johtamisen yksikön taival alkoi kuusi kymmentä vuotta sitten pienimuotoisena, mutta tärkeänä opetustoimena Teknillisessä korkeakoulussa. Vuosikymmenten aikana vuoden 2011 loppuun mennessä on valmistunut 70 väitöskirjaa, kymmeniä lisensiaatintöitä ja muutama sata diplomityötä. Lähes kaikki historialliset tutkimusparadigmat ovat näkyneet yksikön tutkimustoiminnassa, voimakkaimmin kuitenkin ihmishuokoukukunnan ja rakenneteoreettiset opit. Yhtä ainuttä oppisuuntaa ei kuitenkaan ole ollut. Sama moninaisuus on näkynyt tutkimusasetelmissä ja tutkimusmenetelmissä. Alkukauden kokeelliset ja kvasikokeelliset tutkimusasetelmat vaihtuivat toimintatutkimuksellisiin kehittäytutkimuksiin, joista kerättiin tietoa ekologisesti validein määrällisin ja laadullisin menetelmin. Positiivistinen määrällinen poikkileikkaus- ja pitkittäisasetelmaan pohjautuva tiedonkeruu on elänyt rauhan-



omaista rinnakkaiseloä konstruktivistisen ja laadullisia menetelmiä käyttävän kokemuksen tutkimisen kanssa.

Kaiken kaikkiaan yllä esitetystä johtamisparadigmojen historiallisesta hahmottelusta voimme päätellä, että johtamisoppeja on Suomessa ollut tarjolla paljon. Ne ovat yleensä tulleet Suomeen – ja samalla Työpsykologian ja johtamisen yksikköön - hieman jälkijunassa. Monet niistä ovat löytäneet seuraajia ja puolestapuhujia – tutkijoita, konsultteja ja kouluttajia – samanaikaisesti. Niihin on sisältynyt rationalistisen ja normatiivisen ideologian mukaisia menetelmiä ja tekniikoita, kuten esimerkiksi työmenetelmätutkimukset tieteellisessä liikejohdossa, työn muotoilun tekniikat ihmishuokoulukunnassa ja ideointitekniikat innovaatioparadigmassa. Oletuksena on, että johtamisopit operationalisoituvat menetelmistä ja tekniikoista muodostuviksi käytännöiksi, jotka muodostavat johtamisen sisällön. Epäselvää – ainakin tämän kirjoituksen kirjoittajalle – on kuitenkin edelleen se, minkälaisia evidenssipohjaisia tietoa edellä kuvatut opit ovat todella tarjonneet johtamiselle, miten ne ovat siirtyneet käytännöiksi ja olleet käytössä suomalaisessa työelämässä?

Vaikuttaa siltä, että tiedämme melko tarkkaan, minkälaisia johtamisoppeja eri vuosikymmeninä on tarjottu aluksi kirjoina, kirjoituksina, konsulttioppeina, hallitus- ja vuosikertomusretoorikkoina sekä tutkimushankkeina ja niiden tuloksina. Tarjottujen oppien, menetelmien ja tekniikoiden evidenssipohjainen käyttö on kuitenkin epäselvää. Emme myöskään tiedä tarkkaan, miten näitä oppeja on käytetty ja käytetään johtamisessa. Johtamista käytäntöinä on väitöskirjatasolla tutkittu suhteellisen vähän. Toisaalta kuitenkin julkisten rahoittajien rahoittamia tutkimushankkeita on aihepiiristä ollut paljon.

Nyt 2010-luvun alettua voimme havaita innovaatioparadigman elävän kukoistuskauttaan. Neljään työelämän tutkimuksen ja kehittymisen vaiheeseen voidaan noin vuodesta 2010 alkaen lisätä viides tai kuudes työelämän tutkimuksen systeemisen integroitumisen vaihe, jota leimaa työelämän kehittäminen niin, että työelämän psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia ilmiöt yhdistetään tuotteiden, teknologioiden, työprosessien ja toimintaympäristöjen kehittämiseen. Tutkimustoiminta on siirtymässä työpaikkojen käytännöiksi. Tämä onkin yksi keskeisistä tavoista kehittää suomalaista työelämää ja sen käytäntöjä kykenemään vastaamaan globalisaation haasteisiin.

Näyttää siltä, että toimintakäytännöt ja johtaminen ovat tähän asti perustuneet pääasiassa oma-kohtaiseen kokemukseen, eikä tutkimuspohjaista evidenssiä todennäköisesti olla käytetty riittävästi toiminnan perusteluna. Mutta riittääkö tämä nopeasti muuttuvassa verkostoyhteiskunnassa, jossa ympäristöt eivät toistu samanlaisina, vaan muuttuvat dynaamisesti. Alustava vastaus on, ettei tämä riitä, vaan muiden kokemuksilla ja niiden pohjalla tehdyillä luotetavilla havainnoilla sekä tutkimuspohjaisella tiedolla voidaan päästä reagoivasta proaktiiviseen toimintatapaan.

## LÄHTEET

- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37:3, 363–399.
- Björklund, U. (1980) Ryhmäorganisaation käyttöönotto ja vaikutus työn sisältöön. Diplomityö. Koneinsinööriosaasto. Teknillinen korkeakoulu.
- Hamel, G. (2007) *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Helkama, K. & Niemi, P. (Eds.) (1983) *Proceedings of the Finnish-Soviet Symposium on Cognitive Processes*, Turku, Finland, May 16.-19.1983, p. 189-194. Helsinki: Suomen ja NL:n välinen tieteellis-tekninen yhteistoimintakomitea.

- Hyttinen, J. (toim.) (1999) Työpsykologia ja johtaminen. Laboratorioesite. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto. Espoo.
- Häkkinen, S. & Luoma, J. (1991) Liikennepsykologia. Hämeenlinna: Otatieto.
- Häkkinen, S. (1993) Työpsykologian alkuvaiheita Suomessa. *Psykologia* 28:5, 328-335.
- Liesto, M. (1988) Teknillinen korkeakoulu 1908-1988. Hämeenlinna: Karisto.
- Luoma, J. (toim.) (1991) Johdatus työpsykologiaan. Helsinki: Otatieto.
- Solut Suomen metalliteollisuudessa. MET, Tekninen tiedotus 18/1981. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Norros, L. & Vartiainen, M. (Eds.) (1985) Psychological Aspects of the Technological and Organizational Change in Work. Proceedings of the Symposium organized by the Finnish Psychological Society and the Psychological Society of GDR, Espoo 22.-24.10.1985. Espoo.
- Olkkonen, T. (1997) Tuotantotalous teknillisessä korkeakoulussa 1908-1996. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Report No 4. Espoo.
- Perez, C. (2002) Technological Revolutions and Financial Capital. The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Cheltenham: Edward Elgar.
- Professori Ohto Oksala 60-vuotias. *Psykologia* 1, 1, 8-10.
- Ramstad, E. & Alasoini, T. (2007) Tutkimus- ja kehittämissyksiköt osana työelämän innovaatiojärjestelmää. Teoksessa: Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita, s. 16-39. Työelämän kehittämissohjelman raportteja 53. Helsinki: Työministeriö.
- Rousseau, D. M. (2006) Is There such a Thing as “Evidence-Based Management”? *Academy of Management Review* 31:2, 256-269.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E. & Brown, K. G. (2002) HR Professionals’ Beliefs about Effective Human Resource Practices: Correspondence between Research and Practice. *Human Resource Management* 41:2, 149-174.
- Rynes, S. L., Giluk, T. L. & Brown, K. G. (2007) The very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management. *Academy of Management Journal* 50:5, 987-1008.
- Sanders, K., van Riemsdijk, M. & Groen, B. (2008) The Gap between Research and Practice: a Replication Study on HR Professionals’ Beliefs about Effective Human Resource Practices. *The International Journal of Human Resource Management* 19:10, 1976-1988.
- Seeck, H. (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Gaudeamus.
- Syvänen, M., Homan, K. & Salusjärvi, M. (1991) Ihminen, työ ja liikenne, Juhlakirja professori Sauli Häkkiselle hänen täyttäessään 70 vuotta 31.1.1991. Tampere.
- Teikari, V. & Vartiainen, M. (Eds.) (1987) The Technological Change and Work Psychology. Proceedings of the Second Finnish-Soviet Symposium on Work Psychology, Moscow 9.-12.12.1986. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Teikari, V., Hacker, W. & Vartiainen, M. (Eds.) (1989) Psychological Task Analysis, Design and Training in Computerized Technologies - Working papers of Dresden-Otaniemi workshop. TKK, Teollisuustalous ja Työpsykologia raportti no. 113. Helsinki: Kampin Valtimo.
- Työpsykologian laboratorioesite (1989) Teknillinen korkeakoulu, Konetekniikan osasto, Työpsykologian laboratorio. TKK Offset.
- Työpsykologia tutuksi (2006) Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo.
- Vartiainen, M. (1994) Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Otatieto.
- Vartiainen, M. (2011) Evidenssipohjainen johtaminen – onko sitä? Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen, s. 46-59. Vantaa: JTO.

## KIRJOITTAJAT

---



Teknologiajohtaja, dosentti **Tuomo Alasoini** työskentelee Tekesissä erityisalueinaan työelämän tutkimus ja työorganisaatioiden kehittäminen. Tuomo Alasoini valmistui diplomi-insinööriksi Teknillisestä korkeakoulusta vuonna 1982 (tuotantotalous) ja suoritti valtiotieteen tohtorin tutkinnon Helsingin yliopistossa vuonna 1990 (sosiologia). Alasoini on toiminut vuodesta 1995 lähtien myös sosiologian dosenttina Helsingin yliopistossa. Hän on kirjoittanut lukuisia tutkimuksia ja artikkeleja sekä ottanut osaa lukuisiin kehittämisprojekteihin eri toimialoilla. Vuosina 1996–2010 hän toimi projektipäällikkönä valtakunnallisissa Työelämän kehittämisohjelmissa TYKE ja Tykes.

---

**Yrjö Engeström** on aikuiskasvatustieteen professori ja tutkimusyksikkö CRADLEn johtaja Helsingin yliopistossa. Hän on myös Kalifornian yliopiston (San Diego) emeritusprofessori. Engeströmin tutkimusalue on kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus. Hän teoksensa *From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work* ilmestyi 2008 Cambridge University Pressin kustantamana.



FT **Leena Norros** toimii tutkimusprofessorina Teknologian tutkimuskeskus VTT:ssä. Hänen johtamansa monitieteinen tutkimus kohdistuu ihmisten toimintaan monimutkaisissa turvallisuuskriittisissä työ- ja toimintaympäristöissä ja suuntautuu toimintatapojen, osaamisen ja työvälineiden kehittämiseen.



**Risto Tainio**, professori, KTT, on toiminut vuodesta 1985 liiketaloustieteen, erityisesti organisaatiot ja johtamisen professorina Helsingin kauppakorkeakoulussa, nykyisin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Hän on viime vuosien aikana julkaissut artikkeleita ja kirjoja omistus- ja johtamisstrategioista, organisaatio-oppimisesta ja innovaatioista, johdon palkitsemisjärjestelmistä sekä ulkomaalaisomistuksen vaikutuksista suomalaisiin yrityksiin ja liikkeenjohtoon. Tainio johti vuosina 2006-2010 'Globalisaatio ja kilpailukyky' tutkimusohjelmaa, joka oli yksi neljästä Helsingin kauppakorkeakoulun monitieteisistä painoalueista. Hän on toiminut useaan otteeseen tutkijana ulkomailla, mm. Stanfordin yliopistossa ja EIASM:ssä Brysselissä.<sup>12</sup>

FT, dos. **Matti Vartiainen** on työ- ja organisaatiopsykologian professori Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun Tuotantotalouden laitoksella Työpsykologian ja johtamisen yksikössä. Hän toimii myös tutkimusjohtajana BIT Tutkimuskeskuksessa. Hänen opetusalueinaan ovat tiedon ja osaamisen johtaminen, tietotyö sekä sosiotekniset järjestelmät. Hänen tutkimuksensa aiheena ovat uudet työnteon tavat ja niiden johtaminen. Tutkimus kohdistuu hajautettuun, monipaikkaiseen ja liikkuvaan työhön, siinä käytettäviin yhteistyöympäristöihin, viestintään ja yhteistyöprosesseihin sekä uusien työnteon tapojen käyttöönottoon ja omaksumiseen. Keskeinen tutkimuskohde ovat myös organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät.



---

<sup>12</sup> Risto Tainion kuvan on ottanut valokuvaaja Anni Hanén-Kajander.

## PARADIGMOISTA EVIDENSSIPOHJAIISIIN KÄYTÄNTÖIHIN

Työelämän toimintakäytännöt voivat perustua tutkimusevidenssiin. Näin ei kuitenkaan läheskään aina ole. Evidenssin löytäminen on myös vaikeaa turbulenteissa olosuhteissa. Tässä kirjassa kuvataan paitsi tätä haastetta myös suomalaisen työelämä-tutkimuksen kehityskulkua ajallisena kehyksenään viimeiset kuusikymmentä vuotta.

Dosentti Tuomo Alasoini kuvaa kirjoituksessaan työelämäntutkimuksen kehityksen Suomessa nelivaiheisena ja luonnehtii keskeisten insitutionaalisten toimijoiden roolia eri aikakausina.

Professori Yrjö Engeström käsittelee suomalaisen työelämäntutkimuksen tilaa. Hänen mukaansa suomalaisten työelämän tutkijoiden panos kansainvälisessä keskustelussa ei ole ollut toistaiseksi kovin näkyvä. Suomesta ei hänen mukaansa ole juurikaan tullut rohkeita uusia teoreettisia avauksia kansainväliseen keskusteluun. Hän pohtii syitä tähän.

Tutkimusprofessori Leena Norros nostaa esiin työpsykologian ja johtamisen kannalta keskeisen ihmisen, työn ja teknologian toisiinsa kietoutumisen. Norroksen mukaan näitä tekijöitä on hyvä tutkia suhteessa toisiinsa. Tämän vuoksi työpsykologian tulisi omaksua systeeminen tarkastelutapa, varsinkin jos halutaan työpsykologian kehittyvän suunnittelutieteenä, eikä ensisijaisesti ilmiöiden havainnoijana ja analysoijana.

Professori Risto Tainio puolestaan kysyy suomalaisen johtamisen perään. Suomalaisen johtamisen kansanluonnetta hän hakee lähinnä kahdelta suunnalta; olosuhteista ja ympäristöstä, joissa johtaminen tapahtuu sekä johtajista, jotka johtamistyötä tekevät.

Kirjan viimeisessä luvussa professori Matti Vartiainen kuvailee Työpsykologian ja johtamisen yksikön kehityksen sen varhaisvaiheista nykypäivään. Kuvaus sijoitetaan viime aikoina esitettyihin työelämän tutkimustraditioiden ja johtamisoppien vaihemalleihin. Kantavana ajatuksena on myös pohtia mahdollisuutta ylittää tutkimuksen avulla saadun evidenssin ja sen käytön välinen kuilu.

Tämä kirja on julkaistu työpsykologian ja johtamisen opetuksen ja tutkimuksen 60-vuotismerkkipäivän kunniaksi Aalto-yliopistossa ja Tuotantotalouden laitoksella.



ISBN 978-952-60-4261-9 (pdf)  
ISBN 978-952-60-4260-2  
ISSN-L 1799-487X  
ISSN 1799-4888 (pdf)  
ISSN 1799-487X

**Aalto-yliopisto**  
**Perustieteiden korkeakoulu**  
**Tuotantotalouden laitos**  
**www.aalto.fi**

**KAUPPA +  
TALOUS**

**TAIDE +  
MUOTOILU +  
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +  
TEKNOLOGIA**

**CROSSOVER**

**VÄITÖSKIRJAT**