

Leena Lahti-Kotilainen

Mielekkyys, toiveikkuus johtamistyön keskeisinä elementteinä

Jatkuva avoin keskustelu on välttämätön keino tuottaa tarvittavaa yhteistä kieltä ja yhteisiä visioita, tehdä yrittäminen ja vaivannäkeminen mielekkääksi ja kiinnostavaksi mahdollisimman monelle. Etäinen, byrokraattinen ja asemavaltaa käyttävä johtaja on heikoilla.

Organisaatiokulttuurien muuttaminen vastaamaan uusiin tarpeisiin on johtajien hankala tehtävä. Monella ei ole siihen valmennusta, harjoitusta, eikä aina kiinnostustakaan. Kun aiemmin meni hyvin, ei ollut riittävästi paineita muutokseen. Uudistusmieliset johtajat suorastaan kaipasivat ulkoista uhkaa, kovia kilpailijoita, asiakasmenetyksiä tai kansainvälisiä paineita vauhdittajiksi. Nyt, kun paineita on riittämiin, voimat eivät tahdo riittää muuhun kuin selviytymiseen.

Varmaa kuitenkin on, että organisaatiokulttuurit muuttuvat. Tässä muutoksessa ihmiset tarvitsevat selviytymistaistelulle tarkoituksen. Työn sisältöön ja sen mielekkyyteen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Tarvitaan myös toiveikkuutta sekä uskoa tulevaisuuteen ja omiin mahdollisuuksiin. Johtajan työ muuttuu entistä enemmän kasvattajan, kouluttajan ja valmentajan työksi. Tässä artikkelissa tarkastellaan mielekkyyttä, toiveikkuutta ja inhimillistä tasa-arvoa tuloksellisen johtamistyön vaatimuksina.

Työ on jatkuva, säännöllinen, sosiaalisesti mielekäs toiminta, jossa yksilö käyttää, pitää yllä ja kehittää inhimillisiä kykyjään, määritteli Wilenius työn vuonna 1981. Määritelmä soveltuu edelleen hyvin työelämän ihanteeksi, vaikka se saattaa tuntua saavuttamattomalta. Mielekkäällä työllä on keskeinen merkitys ihmisten toimintakyvylle ja yhteisöjen koossa pysymiselle ja kehittymiselle. Tämä tarve korostuu uhkatilanteessa.

Malaska tuo mielekkyyden rinnalle vastavuoroisuuden ja tasa-arvoisuuden: työ on hyvien asioiden tekemistä vastavuoroisesti toisille yhteisön jäsenille siten, että jokaisen yhteisön jäsenen on mahdollista osallistua prosessiin. Työtä ei voida yhteisöä vahingoittamatta määritellä siten, että sen tekeminen on mahdollista vain joillekin harvoille tai että se tapahtuu yksipuolisesti jonkun osapuolen ehdoilla. Työn olemukseen kuuluu jokaisen yksilön näkökulmasta myös henkinen, luova puoli sekä jäsentyminen yhteisöön (Malaska 1994).

Työn oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon määrittely on vaikeaa. Siksi keskustelua on käytävä työpaikoilla yhdessä työntekijöiden kanssa. Siitä huolimatta, että esimies mielestään tarjoaa kaikille samaa ja yhtä paljon, yksilölliset kokemukset vaihtelevat. jotkut lähtevät ryhmäkohtaisen, kollektiivisen tasa-arvon, toiset yksilöllisten tarpeiden vaatimuksesta. jotkut korostavat ihmisten, naisten ja miesten, samanlaisuutta, toiset nimenomaan erilaisuutta. jotkut korostavat kehitystä ja muutosta parempaan, toiset ongelmia ja puutteita. Kaikki ovat yhtä oikeassa. jokainen toimii omien näkemystensä mukaisesti riippumatta johdon julistuksista ja muutosohjelmista. jatkuva avoin keskustelu on välttämätön keino tuottaa tarvittavaa yhteistä kieltä ja yhteisiä visioita, tehdä yrittäminen ja vaivannäkeminen mielekkääksi ja kiinnostavaksi mahdollisimman monelle. Etäinen, byrokraattinen ja asemavaltaa käyttävä johtaja on heikoilla. Ymmärtämään pyrkivä, omia

näkemyksiään kyseenalaistava johtaja kasvaa tehtäviensä myötä ja oppii yhä paremmaksi johtajaksi.

Ihmisen arvo on suhteellista

Modernin hyvinvointivaltion arvoiksi nähdään (mm. Andersson ym. 1994):

- tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus; toimenpiteinä ja kohteluna, mutta myös yksilön kokemuksena,
- vapaus johonkin ja vapaus jostakin,
- demokratia, oikeus vaikuttaa ja samalla myös velvollisuus osallistua,
- solidaarisuus ja vastuu ympäristöstä, tulevaisuudesta ja tulevista sukupolvista,
- fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen turvallisuus sekä
- taloudellinen tehokkuus ja tuloksellisuus määrällisenä, laadullisena ja prosessina tarkasteltuna.

Nämä arvot luovat perustan nykyaikaiselle länsimaiselle työelämälle - ainakin julistusten tasolla. Tietoisuus virallisista arvoista ja ihanteista ei kuitenkaan riitä ihmisille. He mittaavat jatkuvasti työnsä arvoa ja omaa arvoaan suhteessa muihin. Työn sisällölliset piirteet, kuten osallistumismahdollisuus päätöksentekoon, tiedonsaanti, työpaikkakoulutus, itsenäisyys, menetelmällinen ja aikataulullinen vapaus samoin kuin työn ulkoiset piirteet, kuten palkka, työtilat, työvälineet, asema ja titteli, koetaan sinänsä tärkeiksi, mutta entistä useammin niitä tarkastellaan suhteessa muihin organisaation jäseniin. Ne kuvaavat yksilön arvoa organisaatiolle.

Jokaista johtajan toimenpidettä arvioidaan omasta näkökulmasta. Näkemys oikeudenmukaisuuden toteutumisesta on vahvasti subjektiivinen ja johtajan näkökulmasta siksi usein epäoikeudenmukainen. Usein vaatimukset ovat keskenään ristiriitaisia. Työntekijät haluavat toteuttaa omia yksilöllisiä arvojaan, mutta vaativat samalla samaa kuin muut saavat. Voimakas murros kyseenalaistaa hyvän ja huonon, oikean ja väärän, arvokkaan ja arvottoman.

Plummer on artikkelissaan The Futurist-lehdessä (1989) tiivistänyt arvoihin liittyvät länsimaisen kulttuurin muutokset seuraavasti. Uusien arvojen luettelon toivoisi olevan jokaisen kouluttajan, johtajan ja esimiehen seinätauluna antamassa vauhtia uudelle ajattelulle:

Perinteiset arvot

- itsensä-kieltävä etiikka
- korkeampi elintaso
- traditionaaliset sukupuoliroolit
- ulkoapäin hyväksytyt menestyksen määritelmät
- traditionaalinen perherakenne
- usko tuotantoon, instituutioihin
- eläminen työtä varten
- sankaruusajattelu
- kasvu
- patriotismi
- rajoittamaton kasvu
- teollisuuden kasvu
- teknologian vastaanottaminen

Uudet arvot

- itseänsä toteuttava etiikka
- korkeampi elämänlaatu
- muuttuvat, joustavat sukupuoliroolit
- yksilölliset menestyksen, onnistumisen määritelmät
- vaihtoehtoiset perhe-elämän muodot
- usko omaan itseeseen
- työntekeminen elämää varten
- rakkaus aatteisiin ja ideoihin
- moniarvoisuus ja moninaisuus
- avarakatseisuus kansallisuuden suhteen
- kasvava tietoisuus rajallisuudesta
- informaation ja palvelualojen kasvu
- teknologiaorientoituminen, sen hyödyntäminen

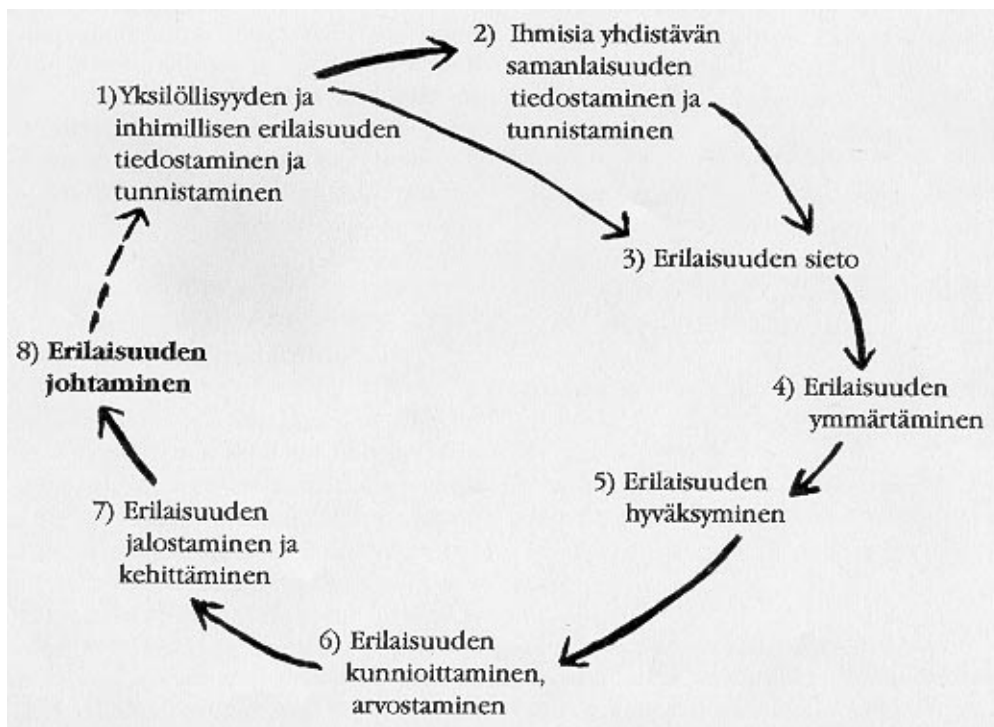
Inhimillinen tasa-arvo, samanlaisuus ja erilaisuus

Käsi kädessä inhimillisen tasa-arvon kanssa kulkee erilaisuus ja moninaisuus. Moni julkinen ja yksityinen suomalainen työyhteisö on omissa projekteissani asettanut tavoitearvokseen ja ihan-teekseen erilaisuuden siedon. Siedon kuitenkin pitäisi olla vasta alkeisaste. Erilaisuuden siedosta on pitkä matka yksilöllisyyden ja erilaisuuden arvostamiseen, jota käytettäisiin organisaation toiminnassa ja johtamisessa resurssina. Erilaisuuden kanssa eläminen on osa terveen työyhteisön tuloksen tekemistä, täynnä jännitteitä, mutta myös uuden luomista.

Kansainvälistä työtä ja työyhteisöä ei voida ajatellakaan ilman vakavaa ja vaikeata keskustelua samanlaisuudesta ja erilaisuudesta, oikeasta ja väärästä, hyvästä ja huonosta, oikeuksista ja velvollisuuksista. Monet suomalaiset tai länsimaiset työelämän itsestäänselvyydet eivät ole lainkaan itsestäänselviä eri kulttuureista koostuvissa työyhteisöissä. Tällaisia käytäntöjä ovat esimerkiksi perehdyttäminen, tiedonhankinta, työpaikkakoulutus, suoritusarviointi, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, päätöksenteko, kokouksiin osallistuminen, mielipiteen esittäminen, palkitseminen, arviointimenettelyt, palkalliset sairauslomat ja äitiyslomat tai molemminpuoliset velvollisuudet ja oikeudet alaisia ja esimiehiä kohtaan. Jokainen käytäntö on pakko keskustella, luoda, dokumentoida, virallistaa ja opettaa yhä uudelleen, jotta se toimisi erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten yhteisössä.

Amerikkalaisessa johtamiskirjallisuudessa käsitteet valuing diversity ja managing diversity ovat olleet viime vuosina aktiivisen keskustelun kohteena. Managing Diversity on melkoinen haaste suomalaisellekin työelämälle. Oheinen kuva antakoon viitteitä lukijalle siitä, mitä tässä tarkoitetaan:

Kuva 3: Moninaisuuden johtamisen prosessi



Moninaisuuden johtaminen eettisenä ja taloudellisena kysymyksenä

Perusteluina moninaisuuden johtamiselle nähdään paitsi eettiset seikat, myös hyöty organisaation hyvinvoinnille ja tulokselle. Käsite diversity vakiintuneessa merkityksessään sisältää integraation vaatimuksen; uskon siihen, että erilaisia ihmisiä, resursseja, ominaisuuksia, kokemuksia, ideoita, tietoja ja taitoja kannattaa ja pitää käyttää hyödyksi eikä ainoastaan antaa niille lupa olla olemassa. Ihmisten toimintakyvyille on tärkeää, että he saavat olla omana itsenään, saavat arvostusta juuri sellaisina kun ovat, saavat yhdistää omat arvonsa ja intressinsä organisaation arvoihin ja intresseihin.

Erilaisuuden, moninaisuuden johtamisessa Kim (1991) ja Palmer (1989) ovat esittäneet viisi lähestymistapaa, joiden suhteen johtajan ja asiantuntijan tulisi olla äärimmäisen huolellinen tiedostaen omat motiivinsa ja samalla tulospaineeet. Pyrkimyksenä tulisi olla tietoisuuden ja suvaitsevaisuuden lisääminen ja erilaisuuden kunnioittaminen, ei niinkään sopeutumisen aikaansaaminen. Tässä suhteessa johtajan on ratkaisevan tärkeää tiedostaa omat ihmiskäsityksensä ja ajattelumallinsa ja pystyä kommunikoimaan niistä uskottavasti ja innostavasti, puolustautumatta ja hyökkäämättä:

1. Kultainen sääntö = tee toiselle, mitä toivot itsellesi tehtävän
2. Sulautuminen = erilaiset yksilöt sulautetaan ja sopeutetaan vallitsevaan tyyliin.
3. Vääryyksien korjaaminen = pyrkimys korjata historiallisia vääryyksiä
4. Kulttuurispesifinen lähestymistapa = opetetaan toisen kulttuurin normeja ja käyttäytymistä (tavanomainen kansainvälistymiskasvatus)
5. Monikulttuurinen lähestymistapa = lisätään tietoisuutta ja erilaisuuden kunnioittamista sekä enemmistön että vähemmistöjen edustajien keskuudessa.

Viime vuosina taloudelliset paineet ovat asettaneet esteitä moninaisuuden kehittymiselle. Riskien välttämiseksi pitäydytään tutussa ja turvallisessa - niin business- kuin henkilöstöstrategioiden suhteen. Tiukassa taloudellisessa puristuksessa moninaisuutta ei kuitenkaan pitäisi nujertaa. Morrison et al (1992, 1993, 1993) ovat perustelleet sen välttämättömyyttä seuraavilla tekijöillä:

1. *Markkinaosuuden säilyttäminen ja kasvattaminen*; Erilaisten asiakkaiden laadun ja tarpeiden havainnointi, tunteminen ja ymmärtäminen sekä asiakkaiden ja kaikkien asiakasryhmien luottamuksen herättäminen.
2. *Kustannushyöty*: Jokaisen ihmisen potentiaalin virittäminen ja kasvattaminen mahdollisimman korkealle suoritusasolle, kustannushyötysuhteen parantaminen ja turhien esim. motivaation puutteesta johtuvien poissaolokustannusten karsiminen.
3. *Tuottavuuden nostaminen*: Luovuuden lisääminen ja päätöksenteon rikastuttaminen, työnteon tehostaminen ja tuloksen lisääminen.
4. *Johtamisen laadun parantaminen*: joustavuus, monipuolisuus, kapasiteetin entistä parempi käyttö ja kasvu, uusiutuminen, keskittyminen tulokseen ja tarjolla oleviin mahdollisuuksiin sekä riskinotto-kyky.
5. *Eettisyyden ja inhimillisyyden tähden*: Ihmisten yksilöllisten tarpeiden ja tavoitteiden kunnioittaminen sekä inhimillisten perusoikeuksien korostaminen.

Toiveisuus tuloksen tekijänä

Inhimillinen tasa-arvo, realistiset odotukset, mahdollisuus koulutuksen ja kykyjen täysimittaiseen käyttämiseen, henkilökohtaisten ambitioiden tyydyttäminen, palautteen ja tunnustuksen saaminen lisäävät useimpien ihmisten motivaatiota meidän kulttuurissamme. Ristiriitaiset ja epärealistiset odotukset ja kokemukset, ennakoimaton palaute ja urakehitys puolestaan nakertavat motivaatiota tavalla, jota ei voi irto-ohjelmilla paikata. Tieto paremmasta saa ihmiset jaksamaan vaikeissakin olosuhteissa.

Motivaation kannalta keskeistä on Aspin ja Peltosen (1991) mukaan

1. yleiskuva tulevaisuudesta kokonaisuudessaan, onko se myönteinen vai kielteinen eli usko tulevaisuuteen,
2. käsitys siitä, miten itse tulee vastaisuudessa onnistumaan eli usko omiin mahdollisuuksiin ja
3. käsitys siitä, mitä onnistumisesta seuraa eli palkkio-odotukset.

Tulosjohtamis- ja -ohjausajattelu on pakottanut organisaatiot määrittelemään, mitä niiden on tarkoitus saada aikaan ja miten sitä arvioidaan. Väärin ja väkivaltaisesti käynnistetyt ja läpiviedyt tulosjohtamisprojektit ovat valitettavasti unohtaneet sen psykologisen pohjan, jolle tavoite- ja tulosjohtaminen on alunperin rakentunut: Kun ihminen on mukana omaa työtään koskevien tulostavoitteiden määrittelyssä ja kun hän on selvillä sekä työnsä tarkoituksesta että sen arviointikriteereistä, hän kokee työnsä mielekkääksi, mahdolliseksi, haastavaksi ja pystyy hyvinvoinnana aikaansaamaan tulosta. Samalla ihminen lisää oman toimintansa omatoimista seurantaa ja ohjausta ja ulkopuolisen kontrollin tarve vähenee. Pyrkimyksenä on kytkeä yritystason tulostavoitteet eli menestymisen kriteerit yksikkö-, osasto-, jaosto- ja pienryhmätason kautta yksilön työhön ja hänen kokemusmaailmaansa eli yhdistää yrityksen intressit yksilön intresseihin. Tuloksellisuus kulkee käsi kädessä yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin kanssa.

Arviointi kertoo siitä, mitä organisaatioissa arvostetaan

Arviointi ja mittaaminen ovat viestejä siitä, niitä yrityksessä arvostetaan. Ne ovat vahvoja johtamisen keinoja. Usein kuitenkin unohdetaan helposti vanha hyvä tavoite- ja tulosjohtamisen nyrkkisääntö: Mittaa tarkasti kaikki se, minkä voit mielekkäästi mitata; kaikessa muussa käytä ammatti-ihmisen tervettä järkeä ja näppituntumaa. Mistä syntyy terve järki ja näppituntuma? Siitä, että ihminen ymmärtää työnsä tarkoituksen, sen yhteydet kokonaisuuteen, oman osuutensa lopputuloksen ja yhteisön toiminnan kannalta ja pystyy hahmottamaan erilaisten vaihtoehtoisten menetelmien ja organisoitumistapojen tarjoamat mahdollisuudet tehden valintoja. Mitä enemmän ajattelua ja ymmärtämistä työtehtävissä tarvitaan, sitä tärkeämpi on visio, mielikuva tarkoituksesta ja tulevaisuudesta. Mitä enemmän uskoa ja tahtoa työssä tarvitaan, sitä tärkeämpää on, että tämä visio on toiveikas, tarjoaa yksilölle mahdollisuuksia. Sitä haastavampaa on myös johtajan työ.

Organisaatiokulttuurin ja arvojen yhteyttä tuloksellisuuteen tarkastellaan tutkimuksissa (mm. Martin & Anterasian & Siehl, 1988, Kotter & Heskett, 1992) pitkän aikajänteen näkökulmasta. Johtaminen luo puitteet tuloksellisuudelle ja nämä puitteet muuttuvat realiteeteiksi henkilöstön mielikuvissa ja tulkinnoissa vasta pitkän ja johdonmukaisesti edenneen prosessin kuluessa. Erityisen vaikeita ovat ennaltaehkäisevien kehittämistoimien, tuloksen ja vaikutusten välisten yhteyksien selvittäminen. Tällaisia aloja ovat mm. kasvatus, koulutus ja terveydenhuolto.

Tuloksellisuus ja inhimilliset voimavarat

Tulokselliset organisaatiot käyttävät tehokkaasti ja innostavasti kaikkia inhimillisiä resurssejaan. Ihmisten mahdollisuudet osallistua, oppia ja kehittyä edistävät tuloksellisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että erilaisilla ihmisillä on tarvittavat mahdollisuudet tehdä työtään tehokkaasti ja kehittyä siinä todellisen osaamisensa mukaan. Heillä on myös lupa tuoda esille kasvutarpeitansa, kunnianhimojansa ja henkilökohtaisia arvojansa, ihanteitansa ja päämääriänsä, jotta ne voidaan ottaa huomioon organisaation toiminnassa ja tavoitteiden asetannassa.

Tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä ovat korostaneet mm. Vartiainen ja Teikari (1990): Kun organisaatio toimii tuloksellisesti, myös henkilöstön kehittyminen on mahdollista ja päinvastoin. Tuottavuus ja hyvinvointi voivat kehittyä samanaikaisesti, kun kehitetään tasapainoisesti neljää osa-aluetta: työolosuhteita, töiden sisältöä, taitoja ja johtamista. Lopputulos määräytyy heikoimman lenkin perusteella (Teikari 1992). Swanson (1992) on osoittanut, että organisaatiot, jotka eivät pysty vastaamaan niille asetettuihin tavoitteisiin luontevasti, eivät myöskään pysty tuottamaan todellista tasa-arvoa. Työelämässä tasa-arvon ja ihmisten hyvinvoinnin sekä tavoitteena että edellytyksenä on organisaation toiminnan tuloksellisuus.

Mikä lopulta on organisaatio kulttuurin merkitys?

Organisaatiokulttuurin, arvojen ja tuloksen välisiä suhteita on tutkittu suhteellisen paljon. Scheinin mukaan (1985) organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on välttämätöntä kaikissa kehittämishankkeissa, koska kulttuuri säätelee tehokkuutta ja tuloksellisuutta kaikilla toiminnan tasoilla. Samaan näkemykseen päätyivät Siehl ja Martin (1990) tutkiessaan kulttuurin ja taloudellisen tuloksen välisiä yhteyksiä. Kotter ja Heskett (1992, 11-12) esittävät omiin tutkimuksiinsa perustuvat johtopäätöksensä seuraavasti:

1. Yrityskulttuurilla voi olla merkittävä vaikutus yrityksen pitkän aikavälin suoritustasoon. Yritykset, joissa korostetaan tasapainoisesti kaikkia keskeisiä sidosryhmiä, asiakkaita, omistajia ja

henkilöstöä, ja samanaikaisesti arvostetaan johtajuutta kaikilla tasoilla, ylittävät muiden yritysten suoritustason.

2. Yrityskulttuuri tulee todennäköisesti seuraavalla vuosikymmenellä vielä nykyistäkin tärkeämmäksi menestyksen kriteeriksi. Keskeistä on kulttuurin joustavuus ja sopeutumiskyky ympäristömuutosten sitä vaatiessa. joustavaa ja sopeutuvaa kulttuuria kuvaa ihmisten arvostaminen ja luovien tiedonvaihto- ja muutosprosessien käynnistäminen ja tukeminen.

3. On yllättävän yleistä, että yrityskulttuuri, edistämisen sijasta, estää pitkän aikavälin taloudellisen menestyksen (jopa älykkäiden ja järkevien ihmisten organisaatioissa, kuten kirjoittajat toteavat). Tällainen kehitys tapahtuu hitaasti ja huomaamattomasti silloin, kun yrityksellä menee hyvin.

4. Kulttuuria on mahdollista muuttaa tuloksellisuutta edistäväksi, mutta tämä on vaikeaa ja hidasta. Muutos edellyttää sellaista visionääristä ihmisten johtamista (*leadership*), joka eroaa varsin paljon tehokkaasta asioiden johtamisesta (*management*).

Taloudellisten tulosten rinnalla muutoksen aikaansaaminen saattaa monissa kulttuureissa olla tavoiteltavin ja keskeisin tulos. Muutos on kuitenkin prosessi, jota ei voi helposti mitata, se täytyy kokea, tuntee, nähdä ja kuulla. Kriteerit ja mittarit löytyvät aikanaan, kun on opittu tietämään, mitkä muutoksen osatekijät ovat lopputuloksen kannalta pitkällä tähtäimellä keskeisiä. Alkuvaiheessa, lyhyellä aikajänteellä muutoksen keskeiset piirteet voivat olla kaaos, hämmennys ja pelko, jotka vasta myöhemmin saavat selkeän ja positiivisen muodon. Tämän toteutumiseksi tarvitaan uskoa asiaan.

Organisaation muuttaminen - oli kyse sitten tarkoituksesta, toimialasta, rakenteesta tai kulttuurista on tuskallisen hidas ja vaikea prosessi. Muutos saattaa olla helppo perustella rationaalisin argumentein, mutta työn tekijöiden innostaminen uskomaan asiaan ja yrittämään parastaan on vaativampaa. Koska sellaisia organisaatioita ei juuri ole, joissa muutosprosessi ei ole oleellinen osa työtä, johtaminen edellyttää koko inhimillisen ja teknisen muutosproblematiikan hallitsemista. Perussääntö on, että inhimillisuus on realiteetti, jota ei pidä aliarvioida. Se ei ole enää väheksyttyä pehmoaluetta, vaan johtamisen suurin haaste ja teksti.

LÄHTEET

- Andersson, J.O.- Hautamäki, A. - Jallinoja, R. - Niiniluoto, L. - Uusitalo, H. 1994. *Hyvinvointivaltio ristiaallokossa. Arvot ja tosiasiat. WSOY Areena, Juva.*
- Asp, E. - Peltonen, M. 1990. *Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja no 23, Otava, Helsinki.*
- Kim, J. 1991. *Issues in Work Force Diversity. Panel presentation at the first annual National Diversity Conference, San Francisco, May 1991.*
- Kotter J.P. & Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance. Free Press, New York.*
- Lahti-Kotilainen, L. 1992. *Values as Critical factors in Management Training. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 356. University of Tampere.*
- Malaska, Pentti 1994. *Työ myöhäisteollisessa murroksessa. Futura 4/94, 5-13.*
- Mannermaa, M. - Mäkelä 1994. *Tulevaisuusbarometri. Opetusministeriö.*
- Martin, J. & Meyerson, D. 1988. *Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity. In Pond, L.R & Boland, R.J.Jr. & Thomas, H. (eds): managing Ambiguity and Change. Wiley, New York, 93-125.*
- Morrison, A.M. 1992. *The New Leaders. Guidelines on leadership diversity in America. Jossey-Bass, San Francisco.*

- Morrison, A.M. & Crabtree, K.M. 1993. *Developing Diversity in Organizations. A Digest of Selected Literature.* Center for Creative Leadership, North Carolina.
- Morrison, A.M. & Ruderman, M.N. & Hughes-James, M. 1993. *Making Diversity Happen. Controversies and Solutions.* Center for Creative Leadership, North Carolina.
- Palmer, I. 1989. *Three Paradigms for Diversity Change Leaders.* *Organizational Development Practitioner*
- Peltonen, M. 1991. *Tuottavuudella tulevaisuuteen.* Teollisuuden Kustannus Oy, Tammer-paino Oy, Tampere.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic View.* Jossey Bass, San Francisco.
- Siehl & Martin, J. 1990. *Organizational Culture. A Key to Financial Performance?* In: Schneider B. (ed): *Organizational Climate and Culture*, pp. 241-282. Jossey-Bass, San Francisco.
- Swanson, R.A. 1992. *Making diversity without performance is a ticket to mediocraty.* *Human resource Development Vol 3, Nr 4, 319 -321.*
- Teikari, V. 1992. *On kehitettävä samaan aikaan työoloja, töiden sisältöä, tötaitoja ja johtamista.* julkaisussa Rissa, K (toim.): *Metallin työkyky kuntoon 30-31*, Mikkeli.
- Vartiainen, M. & Teikari, V. 1990. *Työn psykologinen tutkiminen ja kehittäminen.* Report no 120, Teknillinen Korkeakoulu, Teollisuustalous ja työpsykologia, Espoo.
- Wilenius, Reijo 1981. *Ihminen ja työ.* Gummerus. Jyväskylä.