

Työelämän kaksoissidokset ja niiden vastamyryt

JUSSI ONNISMAA



Työelämässä ja organisaatioissa voi tunnistaa paradoksaalisia suhteita ja rakenteita, jotka eivät ole miltä näyttävät tai kuulostavat. Työntekijät ja keskijohto joutuvat elämään hämmennyksen vallassa yrittäessään vastata ristiriitaisiin vaatimuksiin. Artikkelissa tunnustetaan työelämän kaksoissidoksia ja luonnostellaan niille vastamyrykyjä: kulttuurintutkija Batesonin kuvaamaa kolmannen tason oppimista, kielellisten ilmaisujen ristiriitaisuuden tunnistamista sekä työntekijöiden ja organisaatioiden yhteisten kertomusten muistamista hyödyntämällä niin kutsuttua toista tietoa.

Kulttuurintutkija Gregory Bateson kehitti käsitteen sosiaalisen kommunikaation kaksoissidos. Valta-asemassa oleva voi käyttää ristiriitaisia ilmaisuja, jolloin syntyy mahdoton tilanne: tee niin, se on väärin, tee päinvastoin, niin sekin on jollain toisella kriteerillä väärin.

Kun työelämän ongelmatilanteet muuttuvat monimutkaisemmiksi, organisaatioissa näyttää samalla lisääntyvän ristiriitainen ja epäselvä viestintä. Vaikeat asiat ja monimutkaiset ongelmat halutaan torjua väistöliikkein. Sekavan viestin antaminen on *defensiivisten rutiinien* yksi muoto. Tämä tarkoittaa selkeiltä tuntuvien, mutta lähemmin tarkastellen epämääräisten viestien lähettämistä tai ohjeiden antamista. Sekavan viestin avulla neuvon antaja voi peittää sen, ettei hän ole ajan tasalla, muttei halua sitä avoimesti myöntää. (Kuittinen 2001; Argyris 1987.)

Viestintä voi olla paitsi sekavaa myös välttelevää. ”*En halua keskeyttää sinua, en halua loukata sinua, mutta...*” -toteamuksilla pyritään poistamaan toisen luonnollinen reaktio omaan käytökseemme. Sanaa *kiinnostava* käytetään usein ilmaisemaan välinpitämättömyyttä tai eri mieltä oloa. Yhdenlainen tapa hämärtää viestiä on esittää asia vaihtoehdottomana. Kyniset lausahdukset voivat puolestaan suojata pettymyksiltä, mutta myös omilta ponnistuksilta tilanteen muuttami-

seksi. Organisaatioiden johdon käyttämä ilmaisu työntekijöistä tärkeimpänä voimavarana voi peittää sen, ettei johdolla ole aikomustaan toimia tämän periaatteen mukaisesti. (Kuittinen 2001; Argyris 1987; 1990.) Lienee syytä varoa esimiestä tai kollegaa, joka näkee erityistä vaivaa muiden vakuuttamiseksi siitä, että rehellisyys, humanisuus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus ovat hänen keskeisiä arvojaan. Rekrytoinnissa tulisi olla testien lisäksi muitakin välineitä, lähinnä tervettä järkeä, manipulaation tunnistamiseksi (Babiak & Hare 2006).

Jos defensiivisistä rutiineista ei puhuta, niitä ei voi ratkaista, mutta niistä keskustelu voi johtaa tilanteen pahenemiseen. Vaikeasta asiasta vaikeaneminenkin voi joutua kiellettyjen puheenaiheiden listalle. *Oppositio* toimii aktiivisesti kahvihuoneissa ja käytävillä, mutta vaikenee, kun olisi puhumisen paikka. Tilanteen jatkuessa ongelmien ratkaisuyritykset johtavat *kaksoissidokseen*: defensiivisten rutiinien ratkaisuyritykset voivat pahimmillaan aktivoida ja jopa vahvistaa niitä. (Kuittinen 2001; Argyris 1990; Sipilä, painossa.)

Artikkelin tarkoituksena on tunnistaa organisaatioiden ja työelämän kaksoissidostilanteita, joissa tavoitteiden hahmottomuuden ja epämääräisesti mutta vaihtoehdottomasti ilmaistujen muutospaineiden sivutuotteena syntyy työntekijöiden

tai keskijohdon kannalta mahdottomia vaatimuksia. Alustavasti luonnostellaan myös joitakin mahdollisia tapoja kaksoissidosten neutraloimiseksi. Artikkelit ei perustu yksittäiseen empiiriseen tutkimukseen, eikä siinä pyritä osoittamaan syy-seuraussuhteita. Tarkoituksena on tuoda näkökulmia varsin vähän tutkittuun alueeseen ja mahdollisesti antaa herätteitä työelämän ja organisaatioiden ristiriitaisuuksien spesifimmälle tutkimukselle.

Kaksoissidoksen käsite syntyi, kun Gregory Bateson työtovereineen tutki perheen kommunikaatiomalleja. Kaksoissidostilanteessa lapsi joutuu vastaanottamaan samalta itselleen läheiseltä aikuiselta toistuvasti keskenään ristiriitaisia ja eritasoisia viestejä ilman mahdollisuutta kommentoida ja vastustaa niitä tai poistua tilanteesta. Vanhempi saattaa sanoa pyytää lasta luokseen, mutta viestittää eleillään päinvastaista. Lapsen on mahdoton ymmärtää tai sanallistaa tilannetta. Yrittäessään täyttää aikuisen toiveita lapsi ei voi oppia tunnistamaan omia tunteitaan. Jatkuvasti toistuvana tällainen vuorovaikutus voi Batesonin mukaan johtaa skitsofrenian syntyyn. (Bateson ym. 1956; Bateson 1973; Cronen ym. 1982.)

Myöhemmin skitsofreniasta on saatu paljon uutta tietoa, mutta kaksoissidoksen käsite on edelleen ajankohtainen. Ajatellaan vaikka taiteilijaa tai tutkijaa, jonka on apurahaa hakiessaan todistettava olevansa ammattimainen työntekijä, kun taas Kelassa hänen on todistettava olevansa harrastaja. Työvoimatoimistossa hänet puolestaan luokitellaan yrittäjäksi. Englanninkielisissä maissa tämäntyyppistä kafeinista kaksoiskiedontaa kutsutaan myös *Catch-22* -logiikaksi Joseph Hellerin *Me sotasaankarit* -kirjan mukaan.

Erotuksena yksittäisten tilanteiden defensiivisestä viestinnästä kaksoissidos ymmärretään tässä suhteellisen pysyväksi paradoksaaliseksi suhteeksi tai rakenteeksi, joka ei ole sellainen miltä se näyttää tai kuulostaa (Häyrynen 2005). Mitä tarkoittaa rakenne? Anthony Giddensin (1984) määrittelyn mukaan rakenne on yhtä kuin säännöt ja resurssit. Rakenteet eivät ole vain jossain ”toisaalla”, makrotason maailmassa, vaan ihmiset ylläpitävät rakenteita päivittäin omalla toiminnallaan. Sosiaalisten systeemien rakenteelliset ominaisuudet ovat sekä toiminnan väline että toiminnan tulos. Rakenteet paitsi rajoittavat myös mahdollistavat toimintaa.

Työelämän tutkimus suuntautuu usein joko yleisten kehityspiirteiden selvittämiseen (makro-

taso) tai organisaation kehittämishankkeiden vaikutuksiin (mikrotason vuorovaikutus tai organisaation mesotaso). Kaksoissidoksia on vaikea paikantaa täsmällisesti ja niitä kartoitettaessa joudutaan liikkumaan näiden tasojen välillä. Mikro- ja makrotasot ovat suhteellisia, ja yhteiskuntatutkijat määrittelevät ne eri tavoin. Mikro- ja makrotasot voidaankin nähdä pikemmin analyttisinä käsitteinä kuin empiirisinä todellisuuden alueina sinänsä (Ritzer 1990; Onnismaa 2007).

Lojaalisuus, luottamus ja uusi organisaatiopuhe

1950-luvulta 1980-luvulle asti maassamme rakennettiin homogeenistä palkansaajayhteiskuntaa ja noudatettiin keynesläistä hyvinvointipolitiikkaa.¹ Työmarkkinajärjestöjen sopimuksin saatiin eri osapuolten etuja palvelevia kompromisseja. 1970-luvun lama ja energiakriisi pakottivat arvioimaan tuotannon järjestelyä uudelleen ja samaan aikaan kehitettiin uutta tietotekniikkaa. Massatuotanto muuttui eri asiakasryhmien tarpeiden mukaan räätälöidyksi, ja joustava tuotanto loi kevennetyn organisaatiohanteen. Rahamarkkinoiden vapautus, uusliberalistinen markkinausko ja työn siirtyminen halpamaihin mursivat työntekijöiden etujen valvontaa.

1990-luvun alun lama jätti pysyvät jälkensä hyvinvointipalveluihin ja julkisen sektorin työoloihin. Yksityissektorilla 1990-luvun loppupuolen uudistushyöky tuskin on ollut kenenkään hallinnassa. Muutosten nopeudella lienee osansa siihen, että työn mielekkyyden tunne on selkeästi vähentynyt ja työhönsä tyytymättömien työntekijöiden osuus on kaksinkertaistunut vuosina 2000–2005, joskin myös myönteisiä kehityspiirteitä on havaittu (Työministeriö 2007; Alasoini 2006; Hakala 2006).

Menneen maailman byrokraattisen organisaation varjopuolek tunnetaan hyvin. Organisaatiomuodon väistyttyä voidaan selkeämmin nähdä myös sen muita puolia. Byrokatioissa toiminta perustui selkeisiin sääntöihin ja toimintatapoihin, työntekijöiden ja ammattiryhmien ainakin jonkinasteiseen keskinäiseen lojaalisuuteen samoin kuin työntekijöiden lojaalisuuteen organisaatiota kohtaan. Niin julkisessa kuin yksityisessä organisaatiossa luottamus perustui ennustettavuuteen ja vastavuoroisuuteen: organisaatio sitoutui työntekijöihinsä ja työntekijät organisaatioonsa ja toisiinsa – ennen kuin nykyisenkaltainen

tiimi- ja sitoutumispuhe alkoi. Toisen maailmansodan jälkeen byrokraattinen organisaatio loi työntekijöille mahdollisuuden nähdä elämänuransa ennustettavina ja ymmärrettävinä askeleina ja yhtenäisenä kertomuksena. Nykyinen ennakoimattomuus on tuonut irrallisista episodeista koostuvan aikakäsityksen. Ennustamattomuus ja luottamuksen puute luovat ahdistusta. Kun pelko liittyy määriteltävään, siihen, mitä tiedetään tapahtuvan, ahdistus liittyy määrittelemättömään, siihen mitä *voi* tapahtua. (Sennett 2006.)

Kun objektiivisia uran kriteereitä on vaikea löytää, huomiota kiinnitetään subjektiiviseen uraan, uraan liittyviin merkityksiin. Niin sanotun ”rajaton ura” -ideologian kannattajat korostavat, että pätkätöiden myötä työntekijät samastuvat pikemmin omaan asiantuntijuuteensa kuin organisaatioonsa (Littleton ym. 2000). Kaksoissidos seuraa, kun samanaikaisesti odotetaan ennen näkemätöntä, vapaa-aikaankin ulottuvaa sitoutumista omaan organisaatioon. Työntekijälle on epäselvää, täyttääkö hän vaatimukset riittävän hyvin sitoutumalla omaan asiantuntijuuteensa vai kulloiseenkin projektiinsa ja tiimiinsä, ammattiryhmäänsä, yksikköönensä vai kenties koko organisaatioonsa. Useimmat työntekijät halunnut liittyä johonkin itsensä ulkopuoliseen ja sitoutua muuhunkin kuin itseensä, mutta tällöin he eivät voi tietää, onko sitoutuminen vastavuroista.

Osaksi työelämän viime vuosikymmenten epävarmuus selittyy ja selitetään globaalien markkinoiden heilahteluilla, mutta luottavaisuutta työelämässä ja organisaatioiden sisällä on murennettu myös ideologisista syistä. Sidosten purkautuminen, organisaation ”luova tuho” ja työntekijöiden keskinäinen henkiinjäämistaistelu lisäävät uusliberalistisen opinkappaleen mukaan tehokkuutta ja innovatiivisuutta. Ideologian sovellukset ovat päässeet kulkeutumaan myös julkisten organisaatioiden johtamisoppeihin (*New public management*, NPM). Kun hyvästä tuloksesta huolimatta työntekijöitä uhkaa irtisanominen, organisaation haurasta luottamuksen verkostoa ei enää pidetä yllä. Sitoumuksia puretaan vastavuroisesti: kun organisaatio ei enää sitoudu työntekijöihinsä, ei entisenlaista lojaalisuutta voi odottaa työntekijöiltäkään. Intelin arvostetun pääjohtajan Andrew Groven esittämä käsitys työntekijöiden motiivoinnista kuvaa ajattelutapaa:

”Kilpailun pelko, konkurssin pelko, väärässä olemisen pelko ja häviämisen pelko voivat kaikki olla voimakkaita motivaation antajia.

Kuinka voimme ruokkia häviämisen pelkoa työntekijöissämme? Pystymme siihen vain, jos tunnemme sitä itsekkin” (Grove 1996, 6).

Ideologioiden usko on horjumaton, vaikkei tehokkuus lisääntykään toivotulla tavalla irtisanomisten seurauksena. Yhdysvalloissa irtisanomiset ovat 1990-luvulla monesti johtaneet tuottavuuden laskuun ja voittojen kaventumiseen, ja luottamuspääoman menetyksen kustannuksia on jo pystytty tunnistamaan. Organisaation tietopääoman kannalta dominovaikutukset voivat olla arvaamattomia. Suomalaisyrietykset ovat Pohjoismaiden innokkaimpia ulkoistajia, mutta Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen selvityksen mukaan on epäselvää, missä määrin toimintojen ulkoistaminen ja tuotannon siirrot maasta toiseen ovat parantaneet kannattavuutta ja tuottavuutta. (Abrahamson 2003; Sennett 2002; Hakala 2006; Ali-Yrkkö 2007.)

Erikoinen kaksoissidostilanne syntyy lähes symbioottisen tiimityön ja keskinäisen kilpailun samanaikaisesta vaatimuksesta. Työntekijöiden kilpailuttaminen on uudenlaista ”työntekijöiden sielujen hallintaa”, mikä rapauttaa heidän välistään solidaarisuutta ja antaa organisaatioille tilaa täyttää syntynyt tyhjiö omalla kulttuurillaan. Organisaatioiden jäsenet eivät enää ole korvaamattomia, vaan heidät voidaan vaihtaa ”joustavampiin” työntekijöihin, jotka eivät rasita itseään ammattieettisillä pohdiskeluilla. Uusliberalismin vaikutusvaltaisimman ideologin F.A. von Hayekin mukaan yhteisön vaurastumisen ja menestyksen kannalta altruismi ja solidaarisuus eivät ole toivottavia. Sen sijaan suotavia ominaisuuksia markkinataloudessa ovat ahneus, kilpailunhalu ja turhamaisuus. (Ball 1999; 2004; von Hayek 1998.)

Tuskin kuitenkaan voimme nimetä jonkin kadotetun organisaatioiden kulta-ajan, jolloin luottamus ja hyvä tahto olisivat vielä vallinneet. Luottamus voi myös saada uusia muotoja. Adlerin ja Heckscherin (2006) tutkimissa menestyneissä amerikkalaisissa suuryhtiöissä luottamus ja yhteistoiminnallisuus ovat joustavampia ja laajalaisempia kuin perinteisessä yhteisöllisyydessä. Jos perinteinen yhteisö perustui riippuvuuteen ja modernin teollisen ajan yhteiskunta riippumattomuuteen, uusi yhteistoiminnallinen yhteisö perustuisi keskinäiseen riippuvuuteen (interdependence).

Vastavuoroisuus ja sen puute

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen laskelmien mukaan yksityisen sektorin tuottavuuden kasvu on maassamme jo USA:n tasolla, vaikka USA:n taloustehokkuus pohjautuu osin matalapalkkatyömarkkinoihin. Maamme julkisen sektorinkin tuottavuus on selvitysten mukaan OECD-maiden kärkipäässä. Silti eri alojen työntekijät saavat jatkuvasti kuulla olevansa tuottamattomia. Työntekijöiden omanarvontunto kumpusi aiemmin siitä, että vaatimukset olivat mahdollisia saavuttaa ja niiden ylittäminen oli vapaaehtoista. Nyt työntekijöitä vaaditaan antamaan kaikkensa jo normaalitilanteessa. Normin alittajat leimataan ja normin ylittäjien katsotaan yhä jäävän jälkeen siitä, mihin ensi vuonna olisi yllettävä. Samaan aikaan kun työaika on valmiiksi kiristetty äärimmilleen, työntekijöiden tulisi voida reagoida äkillisiin tilanteisiin *ad hoc*. Arkielämä vakiinnutetaan poikkeustilaksi. (Mali-ranta 2007; Siltala 2004.)

Työajat joustavat ja samalla työn ja oman ajan välinen ero hämärtyy. Työelämässä työaika on tarkimmin säädeltä asia, silti mitään muuta sopimusta ei rikota yhtä usein. Suuri osa työntekijöistä on jatkuvasti tavoitettavissa. Joka kolmas palkansaaja kantaa töitä kotiinsa korvauksetta. Ylitöitä tehdään sekä matalan että korkean vastavuoroisen luottamuksen organisaatioissa, mutta matalan luottamuksen oloissa työpaineet vaikuttavat työntekijöiden terveyteen haitallisimmin. Perheellistenkin työntekijöiden on pitänyt sopeutua standardeihin, ja yhä useammin vanhemmat ”nukuttavat lapsiaan läppäriensä plasmanäytteiden kalvakassa hohteessa”. Sidokset kotipaikkaan ovat ristiriidassa työmarkkinoiden yksilöllisten liikkuvuusvaatimusten kanssa. (Beck 1993; Hakala 2006; Ahonen 2007; Laukkanen 2003; Työterveyslaitos 2002; Sennett 2006.)

Reilusti toimivassa työpaikassa työntekijät jaksavat enemmän. Epäreilu antamisen ja saamisen vaihtosuhde lukitsee parhaansa yrittävän työntekijän kaksoissidokseen. Jaksamista ei horjuta työn määrä sinänsä vaan vastavuoroisuuden periaatteen rikkominen. ”Antamisen ja saamisen tasapaino [...] on perustava psykologinen periaate, joka on syvästi juurtunut ihmisen evoluutiohistoriaan” (Buunk & Schaufeli 1999, lain. Siltala 2004, 264).

Työntekijä voi reagoida rajattomiin vaatimuksiin periaatteessa kahdella tavalla. Työn voi yhä

pyrkä tekemään hyvin, mistä seuraa helposti joko syyllisyys ja riittämättömyyden tunne, tai vastavuoroisuuden puutteesta kumpuaa hyväksikäytetty olo. Toinen vaihtoehto on pyrkiä selviämään tilanteesta jotenkuten, mistä voi kuitenkin seurata hallinnan ja ammatillisen itsekunnioituksen menetys (Siltala 2004). Työntekijöille kaatuvien vaatimusten epärealistisuudesta huolimatta organisaatioissa ei useinkaan osata riittävästi hyödyntää työntekijöiden todellista osaamista. Uusi kaksoissidosten kimppu on valmis.

Paikoin kaksoissidostilanne voi syntyä kiristävien tehokkuusvaatimusten ja työntekijöiden kokeman tehottomuuden välimaastossa. Syväsen (2003) haastattelemien sosiaalialan työntekijöiden mielestä tehottomuus on puuttumattomuutta muun muassa henkilöstön ristiriitoihin, kiusaamiseen, asiakkaiden kaltoin kohteluun sekä resurssien ja osaamisen tuhlaukseen. Tehottomuutta aiheuttaa joko autoritaarinen tai *laissez faire* -tyyppinen johtamistapa. Demokraattinen johtajuus on harvinaista, valtapelit sen sijaan ovat yleisiä. Julkisten alojen työntekijöiden mielestä työtä tehdään tehottomissa rakenteissa ja tehottomin työtavoin, koska rutiinit, standardit ja talon tavat alentavat työn tuottavuutta. Tinkimään joudutaan sekä määrällisistä että eettisistä ja laadullisista tavoitteista. Eri alojen opettajat näkevät työn suorittamisen ja tekemisen korostuvan pysähtymisen ja pohtimisen sijasta. Hoitoalalla työntekijät voivat joutua tilanteeseen, jossa heidän tulee vastata luovasti kahteen samanaikaiseen vaatimukseen: ”potilasta ei saa hoitaa” ja toisaalta ”potilasta ei saa käännätkään”. (Syväsen 2003; Tirri 2002; Siltala 2004.)

Verkostuminen ja projektimylly vai perustyö?

Verkostuminen ja moniammatillinen yhteistyö ovat välttämättömiä, koska työn ongelmakysymykset ovat siinä määrin mutkistuneet, ettei kukaan voi ratkaista niitä yksin. Samalla jäykkä tulosvastuujatelu haittaa yhteistyötä ja pakottaa katsomaan asioita kapeasti vain oman sektorin kannalta. Verkostuminen tuo myös uudenlaisia pulmia. Yleinen hämmennys työpaikoilla ja niiden ulkopuolella voi suosia henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvia ja työpaikkojen rajoja ylittäviä verkostoja. Ammatti- ja sektorirajojen ylittäminen voi tarkoittaa myös työnjaollisen järjestelmän ja ammattieettisen ohjeiden purkua. Tilalle ei automaattisesti kehity ver-

kostoihin perustuvaa yhteistyön etiikkaa. Asiakkaan kannalta moniammatilliset käytännöt eivät *a priori* takaa parempaa palvelua (Filander 1997).

Työn kehittäminen eriytyi irrallisiksi projekteiksi 1990-luvulla, sen sijaan että työtä olisi kehitetty ydintyön osana. Vaihtuvien konsulttimallien uskotaan korvaavan resurssien puutteet. Monia organisaatioita tuntuu vaivaavan eräänlainen maanis-depressiivisyys: mitä maanisemmin johto tuottaa visioitaan, sitä depressiivisemmin työntekijät reagoivat. Organisaatioiden johto on kaiketi hyvin perillä toimintaympäristön muutosten tuomista taloudellisista paineista, mutta kapasiteetti ei ehkä enää riitä sen todellisuuden tutkimiseen, missä ihmiset tekevät työtään. Pysähtyminen ja reflektointi saattaisivat tuoda yllätyksiä, joiden kohtaamiseen ei rohkeus riitä. Johtamistyön tulisi yhdistää kaksi vastakkaista asiaa – määrittely ja vapaus – jotta organisaatio pysyisi perustehtävässään ja siten turvaisi olemassaolonsa ja jatkuvuutensa. Sen sijaan että perustehtävä määriteltäisiin lopullisesti, määrittelyn tulisi olla jatkuvaa sisäistä dialogia ja uudelleentulkintaa, jota johtajuuden tulisi tukea. (Totro 2006; Hyypä 2000.)

Dialogin, pysähtymisen ja yhteisen reflektoinnin sijaan ”oppiva organisaatio” näyttää monesti joutuvan oppimaan, että sidosryhmille on annettava jatkuvan muutoksen vaikutelma. Muutos on ”jatkuva syklisesti etenevä prosessi” pikemmin kuin muutos, jolla olisi ymmärrettävä alku, keski-kohta ja loppu (Siltala 2004). Työntekijät joutuvat kaksoissidokseen, jos he haluavat edelleen keskittyä perustehtävänsä ja suojautua pidäkkeettömältä muutos- ja kehityspuheelta. Organisaation visionäärien näkökulmasta tällainen voi olla osoitus muutosvastarinnasta ja innovatiivisuuden puutteesta. 30 vuotta työtään tehnyt sosiaalityöntekijä kysyy haastattelussaan,

”mitähän tapahtuisi, jos ammattitaitoiset, työhönsä vastuuntuntoisesti ja sitoutuneesti suhtautuvat työntekijät saisivat vaan tehdä sitä työtä, jonka osaavat ja josta asiakkaat useimmiten hyötyvät [...] Jos työntekijöiden kykyyn luotettaisiin ja siihen tarjottaisiin puitteet. Se olisi paratiisi”. (lain. Siltala 2004, 316–317.)

Jos työtä kehitetään vain verkostomaisilla projekteilla, tulokset eivät helposti liity perustyöhön. Tiiviisti verkostuessaan työntekijä tulee helposti tehneeksi kumppaneidensa perustehtävää oman kustannuksella. Kun projekti ei ota huomioon

työn kokonaisuutta, organisaatiossa seuraa hylkimisreaktio ja jatkuvuuden puute. Projekteilla johtaminen voi syrjäyttää organisaation strategisen johtamisen, kun ulkopuoliset rahoittajat pääsevät ohjaamaan kehittämisen suuntaa. Organisaation strategian hämärtyessä työntekijät saavat arvaila, mikä heidän tehtävistään on tärkein. Oletusta tukee ainakin Keskuskauppakamarin selvitys, jonka mukaan vain noin puolet yritysten työntekijöistä tietää edes melko hyvin, mitä heiltä työssään odotetaan. Priorisointi-sanan ei tulisikaan merkitä sitä, mikä on tärkeää – koska organisaatioissa ”kaikki” tuntuu olevan tärkeää – vaan sitä, mikä sovitaa tehtävän ensin. (Keskuskauppakamari 2006; Liikamaa 2005; Ahonen 2007.)

Projektityö perustuu lisäksi usein lineaariseen ja irralliseen kehittämisen malliin: annetaan tietyt lähtökohdat, työ jaetaan osiin ja aikataulutetaan, ja lopputulos tiedetään ennakolta. Tekninen tapa hahmottaa ongelmia on vaikuttanut laajalti paitsi käytännön ongelmanratkaisuun myös tieteeseen. Kulttuurintutkija Clifford Geertzin (1983, 22) sanoin ”tieteellinen ajattelu on velkaa höyrykoneelle enemmän kuin höyrykone tieteelliselle ajattelulle”.

Kuitenkin käytännön tilanteet ovat usein ”monimutkaisella tavalla monimutkaisia”, eikä kehittämisen tulosta voi tietää ennalta. Uusi syntyy ihmisen toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Alussa uudella ei ole edes sanoja. Ongelman voi usein ymmärtää vasta kun se on jo ratkaistu (Bateson 1973, 242) tai se on muuttunut toiseksi. Liian pikainen keskittyminen ongelmiin ja niiden ratkaisuun sisältää harhan, että asioita voisi hallita ja ohjailta haluttuun suuntaan. Ongelman suoraviivaiseen ratkaisuun keskittyvä toiminta on pikemminkin reagoimista odottamattomiin ilmiöihin kuin niihin vaikuttamista. Jos ongelmia käsitellään yhteyksistään irrallaan, annettuina ja ikään kuin tulkinnoista vapaina, ajaudutaan helposti näennäistehokkaaseen toimintaan. Lopulliseen pyrkimisen sijasta voi olla hyödyllisempää hyväksyä keskeneräisyys, määritellä yhdessä ongelmaa ja tutkia sen taustaoletuksia. (Salonen 2004.)

Kaksoissidoksen työntekijöille aiheuttaa paitsi projektin ja organisaation tavoitteiden mahdollinen ristiriita, myös pakko puhua hankkeesta useilla yhteismitattomilla kielillä. On puhuttava suoraviivaiseen ratkaisuun tähtäävää, usein epärealistista insinöörikieltä, toisaalta projektin rahoittajille tarkoitettua hallintokieltä, ja vielä ratkaistavan ongelman sisällöstä nousevaa kieltä,

moniammatillisessa hankkeessa eri ammattiryhmien kannalta. Näitä kieliä yhdistelemällä syntyy kieli, jolla annetaan omalle organisaatiolle vakuuttava vaikutelma hankkeen etenemisestä.

Suuria yhteiskunnallisia uudistuksia osattiin ennen tehdä ilman projekteja. Kun Suomeen oltiin perustamassa kansakoululaitosta, Uno Cygnaeus kiersi ympäri Eurooppaa tutkimassa, miten asia muualla oli järjestetty. Ratkaisua edelsi pitkä avoin vaihtoehtojen etsimisen vaihe. (Y. Engeström haastattelussaan, Liikamaa 2005.)

Kokemus vai oletettu tulevaisuuden potentiaali?

Laajassa kansainvälisessä yritystutkimuksessa 87 prosenttia yrityksistä piti innovaatioita tärkeimpinä kasvun ja kannattavuuden takeina, ja keskittyminen ydinosaamiseen nähtiin vähemmän tärkeänä (Suokas 2006).² Kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä ”dynaamiseen toimintaympäristöön”, arvostetaan Richard Sennettin (2006) mukaan usein hakijan oletettua innovatiivisuutta ja tulevaisuuden potentiaalia enemmän kuin hänen työhistoriaansa. Lähinnä vain perinteiset, byrokraattiset ja lojaalisuutta arvostavat organisaatiot sijoittavat työntekijöidensä kehittämiseen pitkällä aikavälillä. Taito tai osaaminen on monin paikoin jo alkanut merkitä pikemmin oletettua kykyä tehdä jatkuvasti uutta, kuin tukeutua siihen minkä jo osaa. Potentiaalisen osaamisen kritiikki on henkilökohtaisempaa kuin tämänhetkisen osaamisen: ”sinussa ei ole potentiaalia”.

Samaan aikaan kun korostetaan erityisasiiantuntijuuden merkitystä, työntekijän on osattava myydä itsensä moniosajana, ”hyvänä tyyppinä” ja tiimipelurina, jonka todellinen osaaminen ei aina näytäkään olevan niin tärkeää. Kun projektit alkavat äkillisesti ja ne haudataan vähin äänin, liiallinen perehtyminen yhteen ongelma-alueeseen voikin olla taakka ja joustavuuden este. Useille työntekijöille tällainen kuluttajamainen asenne ja kokemuksen arvon kiistäminen aiheuttavat riittämättömyyden tunteita sekä vähentävät työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. (Sennett 2006.)

Kontrolli vai autonomia?

Tulosvastuun ja laatuhankeiden myötä työelämään on viime vuosina tuotu uusi kieli, jolla herätellään mielikuvia luovuudesta ja itsenäisyydestä,

mutta tosiasiasa kontrolli ja liukuhihna ovat saaneet entistä tehokkaampia muotoja. Rakennetaan monia päällekkäisiä ja yhteen sopimattomia kontrollijärjestelmiä (Totro 2006). Tällöin kavennetaan asiantuntijatyöhön mielekkyyttä tuovaa autonomiaa.

Britanniassa 77 prosenttia haastatelluista akateemisen opetuksen asiantuntijoista katsoo, että taloudellinen tulosvastuu ja tarkkailu ovat vieneet korkeakouluopintoihin aiemmin kuuluneen oppimisen ilon. Inhimillisuus ja innostus ovat kadonneet 85 prosentin mielestä, ja lähes kolme neljästä haastatellusta katsoo, että korkeakouluopetus on menettänyt roolinsa yhteiskunnan omatuntona ja kriittikkona. (Bone & McNay 2005.) Englanninkielisistä maista on kantautunut tarinoita siitä, mihin julkisen sektorin tulosvastuujattelu ja heikoin lenkki ulos -tyyppinen vertaisarviointi voi yliopistoissa johtaa. Lontoon yliopiston entinen antropologian opettaja Eeva Berglund kertoo irtisanoutumiseensa johtaneesta kehityksensä. Samalla näyttäytyy mahdollinen kuva lähitulevaisuuden suomalaisestakin yliopistosta.

”Vaikka laitos oli hyvä, työ muuttui alati hulummaksi. Opettajakunnalta vaaditaan väsymättömyyttä työpanosta ja sitoutumista ilman, että vastineeksi saa turvallisuutta. Sen ansaitsemiseksi on osallistuttava jatkuviin arviointeihin ja pyrittävä menestymään mahdollisimman näkyvällä tavalla. ’Huip-pu-suorituksella’ on keskeinen asema [...] Keskiarvon saavuttaminen on oikeastaan epäonnistumista. Näkyvyys kiehtoo myös opiskelijoita. Heikin vaativat arviointeja ja arviointien transparentteja arviointeja vakuuttukseen siitä, että heidän investointinsa opiskeluun kannattaa”. (Berglund 2006.)

Samaan aikaan kun kontrolli tiukentuu ja työn autonomia kaventuu, työntekijöiltä odotetaan täysin päinvastaisesti itseohjautuvaa ”superaikuisuutta”: yksilöllistä vastuunottoa, riippumattomuutta, vastuuta omasta onnesta sekä erilaisten vaihtoehtojen hallitsemista, ikään kuin vaihtoehtoja voisi ennalta täysin hallita. Kulttuurisesti on alettu arvostaa ”uutta ihmistä” joka saa arvokkuutensa kaihtamalla riippuvuutta ja tarvitsevuutta. Myös hyvinvointivaltion uudistajat ovat omaksuneet tämän asenteen. Mutta näin lisääntyvä eriarvoisuus ja syrjäyttäminen vain lisäävät riippuvuutta. (Sennett 2006.)

Työntekijöiltä ja kansalaisilta odotetaan sitoutumista elinikäiseen oppimiseen, joka perustuu jatkuvaan ”realistiseen itsearviointiin”. Lisäksi heiltä vaaditaan ”intoa uusille mahdollisuuksille” ja valmiutta pitää useita mahdollisuuksia avoimina sekä sopeutuvaisuutta, joustavuutta, sitkeyttä, optimismia, riskinottoa ja suunnitelmallisuutta (Neault 2003). Kontrolloitavan alaikäisen, kypsän aikuisen ja itseohjautuvan superaikuisen kaksois- tai kolmoissidoksessa työntekijä on kuin Liisa Ihmemaassa, joka joutui pitämään suurentavaa taika-ainetta toisessa kädessä ja pienentävää toisessa, koska ei voinut tietää, minkä kokoiseksi hänen seuraavaksi piti muuttua.

Aikuisuus kypsytenä vai alusta aloittamisena?

Elinikäisen oppimisen komiteanmietinnössä *Oppimisen ilo* todetaan: ”Tarvitaan uusi, innostava ja jopa intohimoinen näkemys oppimisesta mahdollisuutena” (Opetusministeriö 1997, 27). Elinikäisen oppimisen puheessa vaaditaan paitsi jatkuvaa mukautumista, myös kroonista iloa. Elinikäinen oppija nähdään yrittäjänä ja hänet irrotetaan yhteiskuntaluokastaan, sukupuolestaan tai etnisestä identiteetistään. Jos työidentiteetin tilalle tyrkytetään liian innokkaasti elinikäisen oppijan roolia, vaikutus voi olla aikeelle vastainen. Esimerkiksi ikääntyvä työtön voi kieltäytyä oppijaidentiteetistä, koska hän joutuisi samalla hylkäämään arvokkaan, vanhan ja kokeneen työntekijän identi-

teettinsä. (Saari 2006; Silvennoinen, 2007.)

Kun aikuisuus ajatellaan länsimaisessa kulttuurissa helposti kielteisenä ja pysähtyneenä, se oikeutetaan jatkuvaa uudistumista ja nuorekkuutta korostamalla. Jokin vuosi sitten erään hampurilaisketjun mainoslause kuului ”Mieluummin vanha kuin aikuinen”. Outo kaksoissidos syntyy, kun pakonomaisen nuorekkuuden, *väkinäisen viriilin joukkofantasian* myötä aikuisuuteen liittyy nyt kypsyiden ja viisauden sijasta keskenkasvuisuus, keskeneräisyys, puutteellisuus ja alusta aloittaminen (Koski & Moore 2001; Relander 2000). Työmarkkinoiden ikäkategorisoinnin oloissa aavemaiselta voi kuulostaa myös nuorekkuutta korostava ikä on itsestä kiinni -retoriikka. Brittitutkimuksen mukaan työntekijöiden ”oikea ikä” on työnantajien mielestä 35–40 vuotta (Sipilä 2004).

Edellä käsitellyt kaksoissidokset on taulukossa ryhmitelty seuraavasti: 1. perustehtävään ja ammatillisuuteen liittyvät kaksoissidokset, 2. luottamukseen ja vastavuoroisuuteen liittyvät kaksoissidokset sekä 3. arvokkuuteen ja identiteettiin liittyvät kaksoissidokset.

Löytyykö kaksoissidosten vastamyrkkyjä?

Mistä etsitään vastalääkkeitä tai -myrkkyjä kuvattuihin ristiriitaisiin kehityskulkuihin? On makuasia puhutaanko vastalääkkeistä vai -myrkkyistä, koska

Taulukko 1: Työelämän kaksoissidoksia

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Perustehtävään ja ammatillisuuteen liittyvät kaksoissidokset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mistä tietää, milloin tehtävä on tehty riittävän hyvin? • Asiantuntijuus ja ammatillisuus vs. kaikkien alojen asiantuntijuus ja ”hyvä tyyppi” • Työkokemus vs. oletettu potentiaali • Organisaation strategia vs. kehittämishankkeiden tavoitteet • Erilaisilla kielillä puhuminen projekteissa • Vaadittu tehokkuus vs. organisaation tehottomuus ja työntekijöiden osaamisen tuhlauk <p>2. Luottamukseen ja vastavuoroisuuteen liittyvät kaksoissidokset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lojaalisuus ja sitoutuminen vs. epävarmuus vastavuoroisuudesta ja siitä, mihin sitoudutaan • Tiimityö vs. kilpailu <p>3. Arvokkuuteen ja identiteettiin liittyvät kaksoissidokset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iloinen elinikäinen oppija vs. kokenut ja arvokas työntekijä • Superaikuisuuden ja autonomian vaatimus vs. alaikäisyys ja kontrolli • ”Ikä on itsestä kiinni” vs. työelämän ikäkategorisointi. • Työ vs. perhe; sidokset kotipaikkaan vs. liikkuvuusvaatimukset |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

kreikan *farmakon* merkitsee sekä lääkettä että myrkyä. Kyse on määrästä ja ajoituksesta. Edellä on kuvattu työelämän kaksoissidoksia yleisellä ja yleistävällä tasolla. Poliittiset päättäjät voivat vaikuttaa yleisiin suuntauksiin, ja myös useissa organisaatioissa vastuullisuus näyttää olevan heidän heikkyydensä. Kuitenkin tavallisten kuolevaisten vallassa oleva ristiriitojen tunnistaminen ja neutralointi on aina konkreettista ja paikallista. Hyvää tahtoa ja yritystä ei puutu, vaan työelämää on parannettu lukemattomin kehittämishankkein. Hyvistä ideoista ja tuloksista huolimatta ongelmaksi voi nousta edellä kuvattu irrallisuus päivittäisestä työstä, ja rahoituksen loppuessa loppuu monesti kehittäminenkin. Hankkeiden tuloksena syntyy erilaisia hyviä käytäntöjä, joita kuitenkin voi vain harvoin siirtää suoraviivaisesti uusiin yhteyksiin.

Muutoslaboratoriotyöskentelyssä irrallisuus pyritään voittamaan organisaation ja työtapojen konkreettisella historiallisella analyysillä, minkä kautta edetään kehittyneempiin työtapoihin (Rokkanen & Launis 2003; Launis ym. 1998). Konsultaatio-työnohjaus- tai koulutushankkeiden toinen menetelmien joukko lähtee siitä, että ratkaisuja ei voi eikä tarvitse johtaa ongelmista, joiden synnystä ja olemuksesta ei viime kädessä voikaan saada riittävästi tietoa. Ongelmien ”objektiivisen” selvittämisen sijasta tarkastellaan esimerkiksi niiden aiheuttamia subjektiivisia huolia. Varsin pian siirrytään eteenpäin, mahdollisuuksien maisemaan (O’Hanlon 2003), jota konkretisoidaan esimerkiksi dialogisiin menetelmin (Seikkula & Arnkil 2003; Arnkil ym. 1999).

Työelämän kaksoissidokset voivat tuntua vääjäämättömiltä ja musertavilta, mutta niiden vastustaminen ei ole kohtalonomaisesti hukkaan valuvaa ponnistusta. Toiminnan mahdollisuuksia on yleensä enemmän kuin mitä ensi näkemältä näyttäytyy. Peter Berger ja Thomas Luckmann (1994, 104) toteavat: ”Ratkaiseva kysymys on, vieläkö yksilö säilyttää tietoisuuden siitä, että yhteiskunnallinen maailma on objektiivituneenakin ihmisen tekemä – ja näin ollen yhä uudelleen ihmisen *tehtävissä*.”

Kun kaksoissidokset ovat yleensä ja viime kädessä kielellisiä ja oppimiseen perustuvia, myös jotkut lupaavat vastamyrryt voivat perustua kieleen ja oppimiseen. Kaksoissidosten vastamyrrykyen ainesosia näyttäisi löytyvän Gregory Batesonin kuvaamalta kolmannen tason oppimisen alueelta, joskin oppimisen tapaa on hankala määrittellä.³ Kyse on eräänlaisesta ”oppimisen

oppimisen oppimisesta”, jolloin oppija asettaa kyseenalaiseksi paitsi ongelman tai tehtävän, myös oppimisen strategiansa. Näkökulma laajenee yksittäisen ongelman ratkaisemisesta toiminnan laajan merkityksen ja kontekstin hahmotteluun (Bateson 1963; 1973; Helander 2000).

Umpikujamaisilta näyttäviä kaksoissidoksia voidaan työyhteisössä neutraloida kyseenalaistamalla niiden itsestään selvyyksiksi muuttuneita taustaoletuksia. Kaksoiskiedonnan kaihtaminen voi onnistua myös työyhteisön luovilla ja moniselkoisuutta purkavilla vastauksilla kuten huumorilla (Häyrynen 2005; ks. Bateson 1973). Aluksi ei useinkaan löydy täsmällisiä ilmaisuja kaksoissidosten kuvaukseen saati niiden neutralointiin. Uutta ei yleensäkään voi heti ilmaista moitteettomasti käsittein. Kun aiemmin tehtyä ei pelkästään toisteta hieman kehittyneemmällä tavalla, vaan jotain tapahtuu ainutkertaisesti ja ensimmäistä kertaa, voidaan puhua laadullisesta muutoksesta. Muutos koettelee omaa ymmärrystä, eikä asioista enää voida puhua tutuilla käsitteillä. Maurice Merleau-Pontyn sanoin ”kompuroidaan luovasti kielessä” (John Shotter haastattelussaan, Onnismaa 2005).

Kielen voiman ja samalla ristiriitaisuuden havainnollistajiksi käyvät sanat ”joustavuus” tai ”elinikäinen oppiminen”. Niillä voi olla samanaikaisesti täysin vastakkaisia merkityksiä, joko päällekkäitä tai toimintamahdollisuuksia avaavia. Mihail Bahtinin mukaan puhe, kirjoittaminen ja käyttäytyminen syntyvät vastakkaisten voimien jännitteistä. Ilmaukset voivat olla *keskihakuisia*: painostavia, normatiivisia ja standardoivia. Samanaikaisesti haetaan tästä poisääsiä, ja ilmaisuissa voivat tulla esiin myös itsetoteutus, lupaavuus ja autenttisuus, *keskipakoiset* voimat. Jokainen sana on itsessään dialoginen (Bakhtin 1981). Johtamiskäytännöissä ja muissa organisaatioiden vuorovaikutustilanteissa voitaisiin tietoisesti pyrkiä antamaan tilaa sanojen voimavaroja ja arvokkuutta tukeville merkityksille.

Nopeiden muutosten keskellä organisaatioiden julkilausuttuna tai -lausumattomana normina näyttää monesti olevan historiattomuus, muistamattomuus ja alusta aloittaminen. Ihannetyöntekijä reagoi vikkellästi milloin mihinkin, ja hän on aina valmis toistelemaan organisaation kehittämistä keksittyjä iskulauseita kysymättä, mihin hävisivät edellisen vuoden iskulauseet saati kieli, jolla olisi jotain tekemistä henkilökohtaisen ja yhteisen kokemuksen kanssa. Ihannetyöntekijä

näyttää olevan kuin vastasyntynyt, vailla historiaa, muistia, kriittisyyttä ja niin sanottua muutosvastarintaa. Jos työntekijä kuitenkin voisi olla toiveiden mukaisesti historiaton, hän olisi samalla pysähtynyt ja muuttumaton. (Onnismaa 2007.)

Kollektiivista muistia organisaatioissa kantaa dokumenttien ja tahdonilmaisujen lisäksi sanallinen tai sanaton intuitiivinen tieto. Virallisesti oikeutetun ja julkisen tiedon vastinparia voidaan nimittää *toiseksi tiedoksi* (Hänninen ym. 2005; Onnismaa, tulossa). Toinen tieto on mahdollisimman yksityiskohtaista, kokemuksellista, paikantunutta, ihmettelevää, paljastavaa ja pohdiskelevaa. Kyseenalaistamalla vallan ja diskurssien kätkeytyjä itsestäänselvyyksiä työntekijät voivat toisen tiedon avulla *muistaa uudelleen* työnsä tarkoituksen. Kielen ja tehtävän kollektiivisessa mieleen palauttamisessa on kaksi puolta: muistamme, *jotta* tulisimme toisiksi, ja: muistaessamme *olemme* jo toisia.⁴

Lähteet

- Abrahamson, E. (2003). *Change Without Pain. How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout*. Harvard Business School Press.
- Adler, P. & Hecksher, C. (2006). Towards Collaborative Community. Teoksessa Adler, P. & Hecksher, C. (toim.). *The Firm and a Collaborative Community. Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*. Oxford: Oxford University Press, 11–105.
- Ahonen, H. (2007). Kuka kommentaa kelloasi – ajanhallintaa työnhajaajille. Suomen työnhajaajat ry:n aluetapaaminen 6.2. Helsinki.
- Alasoini, T. (2006). *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi*. Tykes-raportteja 45. Helsinki: Työministeriö.
- Ali-Yrkkö, J. (2007). *Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille. Katsaus 2000-luvun alun tilanteesta*. Keskusteluaiheita – Discussion papers No. 1059. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences*, Boston: Allyn & Bacon.
- Argyris, C. (1987) Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of OD practitioners, in Woodman, R. & Pasmore, A. (Eds). *Research in organisational change and development I*. Greenwich: JAI Press, s. 89–128.
- Arnkil, T., Eriksson, E. & Arnkil, R. (1999). Anticipation Dialogues. Vertical and Horizontal Dialogue Methods for Strategic Management and Smart Networking. *Themes* 3. Stakes.
- Babiak, P. & Hare, R. (2006). *Snakes In Suits: When Psychopaths Go To Work*. New York NY: HarperCollins Publishers Inc.
- Bakhtin, M. (1981). *The Dialogical Imagination. Four essays by M. Bakhtin*. Austin, Tx: University of Texas Press.
- Ball, S. (1999). Global Trends in Educational Reform and Struggle for the Soul of the Teacher. Luento. The Chinese University of Hongkong.
- Ball, S. (2004). Suorituskeskeisyys ja yksityistäminen jälkihyvinvointivaltion koulutuspolitiikassa. *Kasvatus* 35:1, 6–20.
- Bateson, G. (1963). Exchange on Information about Patterns of Human Behavior. Teoksessa W. Fields & W. Abbott (toim.). *Information Storage and Neural Control*. Springfield: C.S. Thomas Publishers.
- Bateson, G. (1973). *Steps Toward an Ecology of the Mind. Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. London: Granada Publishing.
- Bateson, G., Jackson, D., Haley, J. & Weakland, J. (1956). Toward a Theory of Schizophrenia. *Behavioral Science* 1: 251–264.
- Beck, U. (1993). *Risk Society. Towards a New Modernity*. London: Sage.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1994/1966). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus.
- Berglund, E. (2006). Ihanneihminen on nyt kuluttaja. *Helsingin Sanomat/kulttuuri* 3.5.
- Bone, J. & McNay, I. (2005). *Higher Education and Human Good*. Bristol: Tockington Press.
- Buunk, B. & Schauffeli, W. (1999). Reciprocity in Interpersonal Relationships. An Evolutionary Perspective on its Importance for Health and Well-being. *European Review of Social Psychology* 10: 260–291.
- Cronen V., Johnson, K. & Lannamann, J. (1982). Paradoxes, Double Binds, and Reflexive

- Loops: An Alternative Theoretical Perspective. *Family Process* 21:1, 91–101.
- Filander, K. (1997). Kehittäjät tulevaisuuden verkostoasiantuntijoina. Teoksessa Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.): *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Foucault, M. 1998. Nietzsche, genealogia, historia. Teoksessa *Foucault/Nietzsche*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Geertz, C. (1983). *Local Knowledge: Further Essays in Interpretive Anthropology*. New York: Basic Books.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Grove, A. (1996). *Only the Paranoid Survive*. New York: Doubleday.
- Hakala, J. (2006). *Informaatiohyöky. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Helander, J. (2000). *Oppiminen ratkaisusuuntautuneessa terapiassa ja ohjauksessa*. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 169. Helsingin yliopisto.
- Hyypä, H. (2000). Tehtävä mielessä. Teoksessa Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim.): *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*. Oulu: Metanoia-instituutti.
- Hänninen, S, Karjalainen, J. & Lahti, T., toim. (2005). *Toinen tieto. Kirjoituksia huono-osaisuuden tunnistamisesta*. Helsinki: Stakes.
- Häyrynen, Y.-P. (2005). Valta, toiminta, illuusiot. Toiminta 2005-tutkimuspäivät. Toiminnan teoria ja systeemien rajavyöhykkeet. Espoo, Dipoli 16.–17.5. Moniste.
- Keskuskauppakamari (2006) Yrityskulttuuri 2006. Selvitys. Helsinki.
- Koski, L. ja Moore, E. (2001). Näkökulmia aikuisuuteen ja aikuiskasvatukseen. *Aikuiskasvatus* 21:1, 4–13.
- Kuittinen, M. (2001). *Defensiivinen käyttäytymisen yhteistyön ja kommunikaation esteenä. Pienyrityksen tapaustutkimus*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 52. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Laukkanen, E. (2003). Palkansaajien viikkotyöajat, toiveet ja todellisuus. Palkansaajakeskusjärjestöjen tutkimus. <http://www.akava.fi/upload/pdf/vkot-aik.pdf>
- Launis, K., Kantola, T., Niemelä A.-L. & Engeström Y. (1998). *Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lehtonen, T.-K. 2005. Muistaminen, muistuttaminen ja vastamuisti. *Tiede & edistys* 30:1, 46–59.
- Liikamaa, P. (2005). Projektivillitys lyönyt jo yli. *Dialogi* 7. Stakes, 25–27.
- Littleton, M. & Arthur, M & Rousseau, D. (2000). The Future of Boundaryless Career. Teoksessa A. Collin & R. Young (toim.). *The Future of Career*. Cambridge University Press.
- Maliranta, M. (2007). Suomen tuottavuuskasvu on USA:n luokkaa. *Helsingin sanomat / vieraskynä* 12.1.
- Neault, R. (2002). Thriving in the New Millennium: Career Management in the Changing World of Work. *The Canadian Journal of Career Development* 1:1, 10–17.
- O’Hanlon, B. (2003). *A Guide to Inclusive Therapy: 26 Methods of Respectful Resistance-Dissolving Therapy*. New York: W.W. Norton.
- Onnismaa, J. (2005). 'You can touch other people with your words.' Interview with John Shotter. *Life Long Learning in Europe LInE* 10:4, 242–247.
- Onnismaa, J. (2007). *Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta*. Gaudeamus.
- Onnismaa, J. (tulossa). Kollektiivinen muisti ja muistamattomuus. Teoksessa Hiljainen tieto ja osaamisen tunnistaminen (työnimi). Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Opetusministeriö (1997). *Oppimisen ilo. Elinikäisen oppimisen strategia*. Komiteanmietintö 14. Helsinki.
- Relander, J. (2000). Kultainen nuoruus. Vuosituhannen vaihteen väkinäisen viriili joukkofantasia. Teoksessa Hoikkala, T. & Roos, J.P. (toim.): *2000-luvun elämä. Sosiologisia teorioita vuosituhannen vaihteesta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ritzer, G. (1990). Micro-Macro Linkage in Sociological Theory: Applying a Metatheoretical Tool. Teoksessa G. Ritzer (toim.). *Frontiers of Social Theory*. New York: Columbia University Press.
- Rokkanen, T. & Launis, K. (2003). *Terveyskeskustyöterveyshuolto – mahdollon tehtävä?*

- Kaaoksen tunteesta muutoksen paikalliseen analyysiin. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 22.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saari, A. (2006). Elinikäisen oppimisen Panopticon. *Aikuiskasvatus* 26:4, 296–303.
- Salonen, J. (2004). Systeemiälykkyyttä työhönohjauksella. Teoksessa Hämäläinen, R. & Saari, E. (toim.): *Systeemiäly. Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan.* Systems Analysis Laboratory Research Reports B 24. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. (2006). *Dialogical Meetings in Social Networks.* Systemic thinking and practice series. London: Karnac Books.
- Sennett, R. (2006). *The Culture of the New Capitalism.* New Haven: Yale University Press.
- Sennett, R. (2002). *Työn uusi järjestys. Miten kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta.* Tampere: Vastapaino.
- Siltala, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun.* Otava.
- Silvennoinen, P. (2007). *Ikä, identiteetti ja ohjaava koulutus. Ikääntyvät pitkäaikaistyöttömät oppimisyhteiskunnan haasteena.* Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 303. Jyväskylä: University Printing House.
- Sipilä, A. (2004). Työntekijän oikea ikä kestää vain viisi vuotta. Brittitutkimus: Yli 40-vuotaita pidetään jo liian vanhoina. *Helsingin Sanomat* / talous 6.1.
- Sipilä, J. *Valta yliopistossa.* Vastapaino; ilmestyy 2007.
- Suokas, J. (2006) Suomi voi luoda osaamisesta uuden talouskasvun moottorin. *Helsingin Sanomat* / vieraskynä 25.11.
- Syvänen, S. (2003). *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehostumisen lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt.* Acta Universitatis Tamperensis 942. Tampereen yliopisto.
- Tirri, K. (2002). Opetustyön etiikka. Teoksessa Sallila, P. & Malinen, A. (toim.): *Opettajuus muutoksessa. Aikuiskasvatuksen 43. vuosikirja.* Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Totro, T. (2006). Johdanto. Teoksessa Totro, T. & Tokola, P. (toim.). *Korjaava työ organisaatiossa.* Oulu: Metanoia-instituutti.
- Työterveyslaitos (2002). Selosteita Työterveyslaitoksen tutkimushankkeista. <http://www.ttl.fi/research/2002/fin/>.
- Työministeriö (2007). *Työvoima 2025.* Työpoliittinen tutkimus 325. Helsinki.
- von Hayek, F. (1998). *Kohtalokas ylimieli.* Jyväskylä: Gummerus.

Viitteet

1. Englantilainen J. M. Keynes (1883–1946) oli hyvinvointivaltion tärkein teoreetikko. Valtion tulee puuttua aktiivisesti talouteen mm. investoinein ja pehmentää liian voimakkaiden suhdannevaihteluiden haittoja. Hyvinvointipalvelujen aikaansaama kysynnän lisäys vilkastuttaa taloutta. Globaalitalouden myötä uusliberalistinen markkinauskoko korvasi maassamme keynesläisen hyvinvointipolitiikan 1980–90-luvuilla, Britanniassa sama tapahtui jo aiemmin, Margaret Thatcherin kaudella.
2. Arvostettu talouslehti Fortune julisti Enronin vuonna 2000 jo viidennen kerran peräkkäin ”vuoden innovatiivisimmaksi yritykseksi”, mutta seuraavana vuonna yhtiö sai kuuluisuutta aivan toisenlaisista syistä (Hakala 2006).
3. Batesonin mukaan kolmannenkin tason oppiminen on mahdollista, joskin harvinaista. I tason oppimisessa on kyse yksinkertaisesta vahvistamisesta. Ärsykkeet, reaktiot ja vahvistukset eivät kuitenkaan voi esiintyä ilman asiayhteyttä tai tilannetta. II tason oppimisessa kontekstia koskevat oletukset antavat merkityksiä yksittäisille tapahtumille eli ohjaavat niiden tulkintaa. Se voi sisältää myös monimutkaisten oletusten oppimista (Bateson 1963; 1973; Helander 2000).
4. Edellistä muistamisen näkökulmaa on painottanut Michel Foucault, jälkimmäistä Michel de Certeau (Foucault 1998, Lehtonen 2005).

Artikkeli saapui toimitukseen 23.2.2007. Se hyväksyttiin julkaistavaksi toimituskunnan kokouksessa 27.4. 2007.