

## MORAALISET SOPIMUKSET TYÖN MIELEKKYYDEN TAKAAJINA

Anu Järvensivu & Pasi Koski:

*Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja 84. Tampere, Tampereen yliopisto 2009. 123 s.*

Anu Järvensivun ja Pasi Kosken julkaisu liittyy Suomen Akatemian Liike2-tutkimusohjelman projektiin. Kirjoittajat tarkastelevat julkaisussa prosesseja, joilla työntekijät muodostavat uusista organisatorisista käytännöistä työelämän laatua ja työn mielekkyyttä koskevia käsityksiä. Empiirisenä aineistona käytetään kyseleyä uusien käytäntöjen leviämisestä suomalaisessa teollisuudessa ja viittä yritystasoista tapaustutkimusta.

Kirjoittajat analysoivat aluksi organisatorisia innovaatioita erityisesti kahden diskurssin, kevytuotannon ja korkeatuottoisten työjärjestelmien, kautta. Diskurssit menevät osittain temaattisesti päällekkäin, mutta niistä kummunut tutkimus on kohdannut toisensa vain heikosti. Yhtenä syynä voi olla se, että diskurssit ovat syntyneet eri tutkimustraditioiden kautta ja niiden koko käsitemaailma on vaikeasti yhteen sovitettavissa. Toisena syynä voi olla se, että itse kevytuotannon ja korkeatuottoisten työjärjestelmien käsitteet ovat saaneet eri kirjoittajien käytössä jossain määrin poikkeavia sisältöjä. Suomessa varsinkin korkeatuottoisiin työjärjestelmiin kohdistuva empiirinen tutkimus on jäänyt vähäiseksi.

Luvussa 3 tuodaan esiin työelämän laadun käsitteen moninainen käyttö tutkimuksissa. Kirjoittajat itse ovat lähinnä kiinnostuneita siitä, miten uudet organisatoriset käytännöt vaikuttavat työntekijöiden edellytyksiin tehdä työnsä hyvin. Työnteon mielekkyys syntyy edellytyksistä toimia oikein ja järkevästi ja saada selviytymisen kokemuksia sekä pystyä vaikuttamaan yhteisen moraalin rakentamiseen työyhteisöissä. Kirjoittajat puhuvat moraalisesta sopimuksista, jonka he nostavat jopa yhdeksi tuotannontekijäksi.

Tähän moraalipainotteiseen tarkasteluunsa kirjoittajat ovat saaneet innoitusta Weberiltä, Durkheimilta, Burawoylta, Sennetiltä, Kortteiselta ja Julkuseilta. Tarkasteluun sisältyy kuitenkin kaksi vaikeaa kohtaa. Ensimmäinen koskee sitä, missä määrin on mielekästä olettaa, että voidaan puhua sellaisista sopimuksista, jotka ”työyhteisö on solminut koskien arvoja ja arvostuksia”. Kirjoittajat toki toteavat, että työyhteisöt koostuvat erilaisista alaryhmistä ja että sopimus pitää ymmärtää implisiittisenä. Silti ilmaus, joka tekee työyhteisöstä näin vahvan subjektin, pitää sisälään jo aika monta problemaattistakin oletusta. Toinen vaikea kohta koskee itse sopimuksen käsitettä. Tätä kysymystä esimerkiksi David Guest on pohtinut keskustelussa psykologisista sopimuksista (sopimus, joka ei ole samalla lailla kollektiivinen kuten moraalinen sopimus). Järvensivu ja Koski eivät tässä käsittele sopimuksen toisen osapuolen – työntekijän – halua, kykyä tai edellytyksiä toimia tällaisen sopimuksen osapuolena.

Luku 4 sisältää kiinnostavaa tietoa erilaisten organisatoristen innovaatioiden levinneisyydestä teollisuudessa. Tässä kohtaa innovaatiot on samaistettu tietyiksi nimettävissä oleviksi käytännöiksi. Analyysi tuo hyvin esiin sen, kuinka herkkiä tulokset voivat olla sanamuodon vaihteluille kysymyksissä. Erityisesti ”virallinen” ja ”epävirallinen” ovat selvästi eri

asioita: käytäntöjen epävirallisen soveltamisen laajuus virallisen soveltamisen rinnalla osoittaa, että tämä on alue, jota olisi jatkossa syytä penkoa syvemmältäkin.

Valitun viiden tapaustutkimuksen avulla poraudutaan niihin prosesseihin, joiden myötä työntekijät muodostavat käsityksiään innovatiivisten käytäntöjen

merkityksistä työelämän laadulle ja työn mielekkyydelle. Luvussa 5 esitellään yritykset ja aineistot ja luvussa 6 käydään läpi syyt organisatoristen uudistusten tekemiselle yrityksissä. Viidessä seuraavassa luvussa käydään läpi tapaustutkimukset kytkettyinä valittuihin muutosteemoihin.

Julkaisun lopussa Järvensivu ja Koski nostavat esiin joukon mielenkiintoisia keskustelun aiheita. Tutkimus osoittaa, että erilaisten organisatoristen käytäntöjen soveltamisessa ei ole useinkaan kyse mustavalkoisesta asetelmasta, jonka mukaan käytäntöä joko sovelletaan tai ei sovelleta. Soveltamisella voi olla laajuudeltaan, intensiteetiltään ja tulkinnallisuudeltaan erilaisia tasoja. Kirjoittajat päätyvät myös siihen, että jos innovaatio on tyypillisesti pyritty hahmottamaan sen paremmuuden kautta entiseen nähden, tulisi innovaatiosta puhua työntekijänäkökulmasta vasta, jos se koetaan mielekkäänä osana työpaikan toimintatapaa. Tällaista konstruktivistista näkemystä ovat soveltaneet aiemmin esimerkiksi monet työelämän toimintatutkijat.

Kirjoittajat löytävät tukea ”kimpuaajattelulle” eli sille, että organisatoriset käytännöt ovat usein toisistaan keskenään riippuvia ja niiden toimivuuden ratkaisee niiden rooli osana käytäntöjen muodostamassa systeemissä kokonaisuutta. Looginen implikaatio ”kimpuaajatteluun” perustuvasta komplementaariteoriasta on, että

organisatoristen muutosten tulisi tyypillisesti olla suurehkoja ja sillä lailla systeemisiä, että kohteena ovat samanaikaisesti useat toisistaan riippuvat käytännöt. Tämä tarkoittaisi mieluiten nopeita, kertaluonteisia hyppäyksiä yhdestä toimivasta ”kimpukokonaisuudesta” toiseen. Voidaanko ”kimpukokonaisuuksia” muuttaa muuten kuin vahvan keskitetyn muutosjohtamisen avulla? Merkitseekö tämä samalla pakostikin osallistavan, alhaalta ylös suuntautuvan innovaatiotoiminnan jäämistä marginaaliseen asemaan yritysten muutosstrategiana? Mitä tämä merkitsisi työelämän laadun ja työn mielekkyyden kannalta? Kirjoittajat itse kritisoivat komplementaariteoriaa mekanistisuudesta, teknokraattisuudesta ja funktionaalisuudesta ja liian vähäisen huomion kiinnittämisestä muutosten sosiaaliseen ja poliittiseen ulottuvuuteen.

Kirjoittajat toteavat edellisen perusteella, että johtajien on lähes mahdotonta arvioida etukäteen uuden käytännön soveltamisen seurauksia organisaation toiminnan kannalta tai työntekijöiden työnsä mielekkyyden kokemisen kannalta. Positiivisten kokemusten syntymistä edistää, mitä vahvempi yhteisesti hyväksytty moraalinen sopimus työpaikalta löytyy. Tällaisen moraalisen sopimuksen syntyminen edellyttää johdon ja työntekijöiden välistä toimivaa kommunikaatiota erilaisine foorumeineen, joiden avulla pystytään kehittämään yhteistyössä koherenttia toimintatapaa. Kirjoittajat arvelevat kuitenkin Sennettiin vedoten, että työnantajat ovat viime aikoina monesti vähentäneet lojaalisuuttaan työntekijöitä kohtaan, mikä on tehnyt moraalista sopimusta ohuempia. Kirjoittajat eivät valitettavasti kuitenkaan käsittele

moraalisia sopimuksia juuri tämän enempää nimenomaan sopimuksena työnantajaperspektiivistä käsin. Samanaikaisesti kun kirjoittajat korostavat työntekijöiden kokemusmaailman ymmärtämistä organisatoristen käytäntöjen toimivuuden ja vaikutusten ymmärtämisen kannalta, jää sopimuksen toinen osapuoli jokseenkin kasvottomaksi. Tämän seurauksena kirjoittajien johtopäätökset jäävät ainakin tässä vaiheessa vielä enemmän yleisiksi normatiivisiksi ohjeiksi kuin käytännön työvälineiksi tällaisten sopimusten aikaansaamiseksi.

Teos on kokonaisuutena tärkeään aiheeseen rohkeasti tarttunut työnsosiologinen puheenvuoro, joka sisältää uutta empiiristä aineistoa ja mielenkiintoisia tulkintoja. Siitä, kuinka hedelmällistä on etsiä uudenlaisia tulkintoja ja ratkaisuja juuri moraalisen sopimuksen käsitteen kautta, voi toki olla montaa mieltä.

*Tuomo Alasoini*