

Jaakko Koivumäki
**Työyhteisöjen
 sosiaalinen pääoma:
 tutkimus luottamuksen
 ja yhteisöllisyyden
 rakentumisesta
 ja merkityksestä
 muuttuvissa valtion
 asiantuntija-
 organisaatioissa ***

Työelämän muutoksen taustalla tunnustetaan usein kaksi globaalilla tasolla aktualisoitunutta käännekohtaa. Ensimmäinen käännekohta oli 1970-luvun alku, jolloin toisen maailmansodan päättymisestä 1960-luvun lopulle länsimaissa jatkunut keynesiläisen talouspolitiikan ja vakaiden byrokraatioiden aikakausi murtui stagnaatioon ja täystyöllisyyden loppuun. Taustalla oli muun muassa pitkään jatkunut työn tuotavuuden lasku, mutta varsinaisena kulminaatiopisteenä pidetään yleensä ensimmäistä öljykriisiä. Taloudellisen lamaannuksen ja säännellyn kapitalismin tukirankana toimineen Bretton Woods -järjestelmän lakkauttamisen myötä alkoi monetarismien ja joustokapitalismin aikakausi; teollisuustuotannossa alettiin puhua jälkifordismista – pitkien sarjojen lopusta – ja hieman myöhemmin joustavasta erikoistumisesta. (vrt. Siltala 2004, 77.)

1990-luvun alku oli toinen käännekohta, joka paitsi vahvisti 70-luvun alussa alkanutta kehitystä, myös piirsi maailman poliittisen kartan uudelleen. Merkittävin mullistus oli luonnollisesti neuvostoimperiumin hajoaminen, jonka myötä käytännössä koko maailma siirtyi kapitalistisen talousjärjestelmän piiriin. Suomi sai osansa muutoksesta idänkaupan romahduksen myötä, mikä yhdessä kotitalouksien ja yritysten ylivelkaantumisen sekä yleisen suhdannetaantumisen kanssa johti pankkikriisiin ja edelleen muutaman vuoden kestäneeseen syvään talouslamaan, jonka jäljet näkyvät yhä yhteiskunnassamme (vrt. Hjerpe & Vartia 2002, 16–17).

Viimeisten 20 vuoden aikana on kansallisvaltioiden asema jatkuvasti heikentynyt talouden globalisaation edetessä ja erilaisten ylikansallisten instituutioiden vaikutusvallan lisääntymisen myötä. Taloudesta on tullut samalla äärimmäisen kilpailutettua, lyhytjänteistä ja vaikeammin ennakoitavaa. Teknologisen kehityksen merkitys uuden järjestelmän mahdollistajana on myös syytä tunnustaa. Vaikka onkin mielenkiintoista, että teknologian kehityksen käännekohtat paikannetaan usein myös 70- ja 90-lukujen alkuihin, ei tapahtunutta yhteiskunnallis-taloudellista muutosta ole kuitenkaan mielestäni perusteltua nähdä teknologisen kehityksen determinoimana.

90-luvun alku myös voimisti 70-luvun alussa alkanutta kehitystä, jonka seurauksena yritysten markkina-arvot ovat jatkuvasti loitontuneet reaalityöelämästä ja ”kiinnittyneet” enemmän brändien luomiin mielikuviiin ja eri aikatahtimilla ja motiiveilla liikkeellä olevien sijoittajien tulevaisuusodotuksiin. Jonkinlainen

reaalityöelämän torjuntavoitto tosin tapahtui vuosituhannen vaihteessa, kun 90-luvun lopulla kehittynyt ”it-kupla” puhkesi.

Samankaltaista reaalityöelämästä erkaantumista on mielestäni tapahtunut myös organisaatioiden johtamisessa. Olettamatta mitään syy-seuraussuhdetta voidaan nimittäin todeta, että sitä mukaa kuin managerialismin kieli on puhoistunut – ”henkilöstöstä on

tullut tärkein voimavara”, ”tiimipelaamisesta” tärkein hyve ja niin edelleen – on työntekijöiden hyvinvointi yleisesti ottaen vähentynyt, vaikka valtaosa palkansaajista edelleen ilmoittaakin viihtyvänsä työssään. Joka tapauksessa hieman karrikoiden voidaan kysyä, onko myös johtamisessa omaksuttu sosiaalityöelämissä kohtuullisen suosittu sosiaalisen konstruktionismin mukainen ajattelutapa, joka kiistää kielen ulkopuolisen todellisuuden olemassaolon? Onko johtamispuheessa tosin sanoen vaiettu ristiriidoista, koska niiden on ajateltu poistuvan siten?

Meneillään oleva organisatorinen muutos on ollut leimallisen yritysvetoista. Julkinen sektori on omaksunut lähinnä seuraajan roolin niin Suomessa kuin yleisemminkin OECD-maissa – saman roolin, jossa yritykset olivat teollistumisen alkutaipaleella, kun valtionhallinto, armeija ja kirkko toimivat organisoitumisen malleina kapitalistiselle teollisuudelle ja kaupalle (Temmes 1991, 49). Angloamerikkalaisissa maissa, kuten Isossa-Britanniassa, julkishallinnossa tosin alettiin omaksua liiketalouden jälkifordistisia malleja jo 70-luvulla, mutta esimerkiksi Suomessa byrokraattinen organisaatiomuoto joutui toden teolla maalitauluksi vasta 90-luvun alun laman myötä.

Suomen valtionhallinnossa niin sanottu New Public Management ja sen mukaiset uudistukset ovat merkinneet toisaalta vallan hajauttamista ja toisaalta sen keskittämistä. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että päätöksentekovaltaa sen suhteen, miten tavoitteet saavutetaan, on hajautettu, kun taas valta määrittellä tavoitteet itsessään on keskitetty. Omaksuttu hajauttaminen/keskittäminen -malli pätee yhtä lailla ministeriöiden ja niiden hallinnonaloilla toimivien organisaatioiden suhteisiin kuin organisaatioiden johdon ja yksittäisten työntekijöiden välisiin suhteisiin. Konkreettisia esimerkkejä omaksutuista uusista johtamismalleista ovat olleet tulosohjaus- ja tulosjohtaminen, erilaisiin laatustandardeihin sitoutuminen, uudet, meritokratiaan uskovat palkkausjär-

* Jaakko Koivumäen sosiologian väitöskirja Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa tarkastettiin Tampereen yliopistossa 24.5.2008 (Tampere University Press 2008).

jestelmät sekä tiimityön ja erilaisten määräaikaisen projektitöiden yleistymisen.

Työntekijöiden näkökulmasta hallinnon rakenteissa ja työn organisoinnissa tapahtuneet muutokset ovat merkinneet lisääntyneitä epävarmuutta ja työmäärän ja -kiireen kasvua. Monet kokevatkin, että työnantaja on rikkonut ”vanhan” psykologisen sopimuksen, joka perustui lojaalisuuteen ja vahvaan professionaaliin sitoutumiseen vastineeksi vakaasta ja varmasta työsuhteesta. Toisaalta tutkimukset – kuten tämäkin väitöstutkimus – osoittavat, että myös myönteiseksi tulkittavaa kehitystä on tapahtunut. Esimerkiksi työn haasteellisuus ja työprosessiin liittyvät vaikutusmahdollisuudet ovat yleisesti ottaen lisääntyneet. Todettakoon tässä vielä, että tärkeä kysymys siitä millaisia vaikutuksia valtionhallinnon muutoksilla on ollut veronmaksajien näkökulmasta, ei kuulu tämän tutkimuksen kysymyksenasetteluun.

* * *

Pienryhmät ovat jääneet viimeisten vuosikymmenien aikana taka-alalle paitsi sosiologisessa myös sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa, vaikka niiden merkitys esimerkiksi sosiaalisen tuen, tarpeentyydytyksen ja identiteetin lähteinä on hyvin keskeinen. Mielestäni tämä on sääli, ja väitöstutkimukseni pyrkiikin osaltaan jatkamaan toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä erityisesti Yhdysvalloissa mutta myös Suomessa kalta-aikaansa elänyttä ihmisuhteiden koulukunnan sosiologisempaa tutkimusperinnettä, jossa pienryhmiä tarkastellaan osana laajempaa organisaatiota ja yhteiskunnallista muutosta (esim. Mayo 1945; Homans 1950; Koivisto 1956). Sosiaalisen pääoman tittelin alla tehtävän organisaatiotutkimuksen voi nähdä yleisemminkin ihmisuhteiden koulukunnan työn jatkajana. Sosiaalisen pääoman tutkimuksen yleisenä ongelmana on kuitenkin ollut se, että monet ”uudet” teoreettiset oivallukset ovat tosiasiallisesti olleet vain sosiologian klassikoiden tai ihmisuhteiden koulukunnan ideoiden uudelleen kierrättämistä.

Meneillään oleva organisatorinen muutos on tärkeä syy siihen, että sosiaalisesta pääomasta on tullut suosittu käsite myös työelämän tutkimuksessa. Onhan tavoitteeksi asetettu jälkibyrokraattinen ”joustava organisaatio”; matala tiimiorganisaatio, joka toimii itseohjautuvasti ja jossa työntekijöiden sitoutuminen ja luottamus sekä pysty- että vaakasunnassa on vahvaa. Sosiaalista pääomaa tarvitaan muun muassa, jotta ”tietoyhteiskunnan polttoaine” eli tieto ja ideat liikkuisivat kitkatta työpaikan sosiaalisissa verkostoissa. Debyrokratisoitu organisaatio edellyttää sosiaalista pääoman kaikkine ulottuvuuksineen: luottamukseen ja yhteisöllisyyteen perustuvia henkilösuhteita, tiedonkulkua edistävää ja opportunistia ehkäisevää sosiaalisten verkostojen rakennetta sekä jaettuja, yhteistoimintaa

tukevia organisaatiokulttuurisia merkityksiä ja vastaavuoroisuutta ylläpitäviä normeja.

Tutkimukseni empiirisessä osassa tarkastelen luottamuksen ja yhteisöllisyyden merkityksiä ja rakentamista muutoksen tilassa olevissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tarkastelutapani on luonteeltaan osittain eksploratiivinen ja tieteenfilosofisesti pragmatistisesti orientoitunut. Tutkimukseni lähtökohtana oli halu ymmärtää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, mitä työyhteisön sosiaalinen pääoma on, miten se rakentuu ja millaisia hyötyjä ja kääntöpuolia sillä mahdollisesti on. Aineisto koostuu keväällä 2006 viidestä valtion asiantuntijaorganisaatiosta kerätystä kyselyaineistosta ja vuosina 2004 ja 2005 toteutetuista eri asemilla ja eri virastoissa toimivien valtionhallinnon työntekijöiden teemahaastatteluilta.

Tutkimustulokset osoittavat, että luottamus ja yhteisöllisyys ovat todella työyhteisön sosiaalista pääomaa. Niiden tärkein hyöty on hieman triviaali: ne mahdollistavat arjen sujuvuuden. Parhaiten tämä tulee näkyväksi, kun ajattelee kääntäen yhteistyön tekemisen edellytyksiä epäluottamuksen ja keskinäisen vihanpidon ilmapiirissä, esimerkiksi tiedon jakamisen näkökulmasta. Tehdyt analyysit myös osoittavat, että vahva luottamus ja yhteisöllisyys ennakoivat voimakkaampaa sitoutumista organisaatioon ja suojaavat työperäiseltä stressiltä.

Mitkä organisatoriset tekijät sitten synnyttävät luottamusta ja yhteisöllisyyttä? Tutkimustulokseni viittaavat siihen, että tietyt jälkibyrokraattisen organisaation piirteet, kuten työprosessiin liittyvä autonomia ja monipuoliset työtehtävät, edesauttavat sosiaalisen pääoman muodostumista. Toisaalta monet vakaan byrokratian ominaisuudet, kuten selkeä työnjako ja vastuuta ottava, työyhteisön ristiriitoihin jämakästi puuttuva ja alaisen työn arvostusta työn valvonnan kautta viestittävä johtaminen, tuottavat myös sosiaalista pääomaa. Jos puhumme organisaation sosiaalisesta pääomasta, jolloin meidän tulee ottaa huomioon paitsi työyhteisötason sosiaalinen pääoma myös henkilöstön luottamus organisaation ylimpään johtoon ja henkilöstön sitoutuminen johdon määrittelemiін tavoitteisiin, niin byrokraattisen organisaation piirteiden merkitys entisestään korostuu. Näyttää nimittäin siltä, että juuri työn vakauden ja ennakoitavuuden puute on keskeinen tekijä, joka synnyttää epäluottamusta organisaation johtoon ja aiheuttaa huolta ja turhautumista henkilöstön keskuudessa. Paradoksaalisesti siis jälkibyrokraattiset organisaatiorakenteet, joiden toimivuus perustuu sosiaalisen pääoman olemassaoloon, näyttävät itsessään monin paikoin muodostavan uhan luottamuksen ja yhteisöllisyyden säilymiselle ja kehittymiselle.

Edesmennyt Kaj Ilmonen (2000, 35) on todennut, että luottamus on aina vahvempaa, jos se saa henkilö-

tasolla tuekseen institutionaalisia, kohtalaisen pysyviä ja ihmisten tuntemia toimintamalleja; jos ne puuttuvat luottamus muuntuu harvinaiseksi luonnonvaraksi. Voidaan ajatella, että työnjaon selkeys, selvät pelisäännöt ja tietty hierarkkisuus ovat tällaisia ”institutionaalisia toimintamalleja”, rakenteita, jotka edelleen tukevat henkilöiden välisen luottamuksen kehittymistä – ainakin tutkituissa yleisen epävarmuuden tilassa olevissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa.

Catherine Casey (1995, 190–192) on tutkinut minä-strategioita, joilla työntekijät pyrkivät vastaamaan uuden jälkibyrokrattisen organisaatiokulttuurin luomaan paineeseen. Casey tunnisti kriittisessä tutkimukseen kolme strategiaa. Puolustautuminen on niistä ensimmäinen. Se ilmenee yksityistä minuutta suojelevana käyttäytymisenä, joka voi näyttäytyä esimerkiksi muutosvastarintana. Toinen strategia on mukautuminen. Siinä työntekijä ikään kuin antautuu paineiden edessä ja alkaa vähitellen nähdä omat ja organisaation preferenssit toisiinsa sulautuneina. Kolmatta löytämäänsä minän puolustautumisstrategiaa Casey kutsuu piiritetyn minän strategiaksi. Strategia ilmenee siten, että

työntekijä pyrkii löytämään ahdistavaksi kokemansa kulttuurin sisältä oman, suhteellisen eheän ja vakaan yksityisyytensä alueen.

Suhtautumistapa, jota Casey kuvaa piiritetyn minän strategiaksi, näyttäytyy erityisen mielenkiintoiselta saamieni tutkimustulosten valossa. Ehkä jälkibyrokratian paradoksissa on osaltaan kyse siitä, että työntekijät kaipaavat työnjaollista selkeyttä, selviä sääntöjä ja määrätietoista johtajuutta lähityöyhteisötasolla eräänlaisena vastareaktiona organisaatiotasolla vallitsevaan kaokseen. Ehkä pienryhmien merkitys psykologisen kontrollin tunnetta tuottavina ”järjestyksen saarekkeina” (Bauman 1997, 227) tulee korostumaan entistä enemmän yleisemminkin yhteiskunnassa, jos ja kun yhteiskunnan lohkoutuminen edelleen jatkuu.

Lopuksi haluan sanoa uskovani kaikesta huolimatta siihen, että kuten yleensä elämässä, myös organisaatioelämässä myrskyä seuraa poutasää. Uskon myös, että tämä tapahtuu sitä nopeammin, mitä nopeammin organisaatioiden kehittämisessä oivalletaan poutasään arvo sosiaalista pääomaa ja edelleen innovaatioita ja aitoa itseohjautuvuutta tuottavana resurssina.

Kirjallisuus

- BAUMAN, Z. (1997). *Sosiologinen ajattelu*. Suom. Jyrki Vainonen. Tampere: Vastapaino.
- CASEY, C. (1995). *Work, Self and Society: After industrialism*. London: Routledge.
- HJERPE, R. & VARTIA, P. (2002). *Talouden kasvu ja rakennemuutos 1860–2000*. Teoksessa H.A. Loikkanen, J. Pekkarinen & P. Vartia (toim.) *Kansantaloutemme – rakenteet ja muutos* (s. 9–54). Helsinki: Taloustieto.
- HOMANS, G.C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- ILMONEN, K. (2000). *Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus*. Teoksessa K. Ilmonen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus* (s. 9–38). Jyväskylä: SoPhi.
- KOIVISTO, M. (1956). *Sosiaaliset suhteet Turun satamassa: sosiologinen tutkimus*. Turun yliopiston julkaisuja, sarja B, Humaniora 60.
- MAYO, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Division of Research, Graduate School of Business Administration. Andover (Mass.): The Andover Press.
- SILTALA, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- TEMMES, M. (1991). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus ja VapK-kustannus.