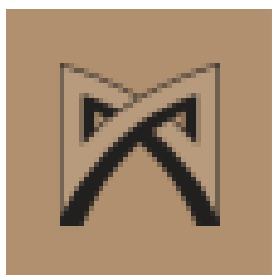


Osallisuuden edistäminen työelämää koskevissa ongelmanasetteluissa ja ratkaisumalleissa

Työsuojelurahaston hanke 117154

Loppuraportti



Työsuojelurahasto

Helsinki 2020

Esipuhe

Työsuojelurahaston rahoittama hanke *Osallisuuden edistäminen työelämää koskevissa ongelmanasetteluissa ja ratkaisumalleissa* toteutettiin Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa 1.1.2018-31.5.2020. Hankkeen johtajana oli professori Pauli Kettunen, ja Työsuojelurahaston rahoituksella palkattuina tutkijoina työskentelivät projektikauden eri vaiheissa VTT Anna Kuokkanen, VTT Ilkka Kärrylä ja VTT Sami Outinen. Hankkeen ohjausryhmään kuuluivat tutkimusprofessori Tuomo Alasoini, dosentti Tapio Bergholm, TKI-johtaja Satu Koivisto ja varatuomari Markku Lemmetty. Historiallis-yhteiskuntatieteellinen hanke keskittyi suomalaisessa työelämässä 1980-luvulta lähtien tapahtuneisiin muutoksiin. Työelämän eri toimijaperspektiivien mukaan rajatuissa osatutkimuksissa selvitettiin, millainen merkitys työntekijäin osallisuudella ja sen edistämisellä on ollut työelämän ongelmien ja ratkaisujen määrittelyissä. Osallisuutta tarkasteltiin työelämän suhteiden, henkilöstöjohtamisen sekä työllisyyspolitiikan kysymyksenä, joka koskee työn merkityksiä ja sisältöjä, työsuhteita sekä työntekijän toimijuutta. Hankkeen tutkijat käsitelivät tätä tematiikkaa useissa julkaisuissaan ja konferenssiesitelmissään. Hankesuunnitelman mukaisesti keskeinen julkaisutuotos on kirja *Työntekijän osallisuus*. Siitä tehtiin hankkeen alkaessa esisopimus kustannusyhtiö Gaudeamuksen kanssa, ja käsikirjoitus (noin 250 sivua) luovutetaan kustantajalle samoihin aikoihin kuin tämä loppuraportti Työsuojelurahastolle. Kirjan kirjoittajina ovat Kettusen, Kuokkasen, Kärrylän ja Outisen lisäksi tutkimusprofessori Tuomo Alasoini (Työterveyslaitos), erikoistutkija Sara Lindström (Työterveyslaitos), projektitutkija Laura Mankki (Itä-Suomen yliopisto), yliopistonlehtori Markku Sippola (Helsingin yliopisto) ja väitöskirjatutkija Tiina Taipale (Aalto-yliopisto). Loppuraportti kuvaa hankkeen tuloksia esittämällä ensin lyhennelmän tämän kirjan tutkimustehtävistä ja tutkimustuloksista sekä esittelemällä sen jälkeen muut julkaisut ja viestintäaktiviteetit.

Helsingissä 31.5.2020

Pauli Kettunen

Sisällys

I *Työntekijän osallisuus -kirjan esittely*

Luku 1 Pauli Kettunen: Johdanto: osallisuus ratkaisuna – millaisiin ongelmiin?.....	5
Luku 2 Tuomo Alasoini: Työntekijöiden muuttuva rooli suomalaisessa työelämän kehittämispuheessa.....	23
Luku 3. Ilkka Kärrylä: Paikallinen sopiminen – työntekijöiden osallistumista vai pakotettua joustavuutta? Suomalaisen työmarkkinakeskusjärjestöjen näkemykset paikallisesta sopimisesta 1980–1990-luvuilla.....	27
Luku 4 Laura Mankki ja Markku Sippola: Rivijäsenestä ammattiliittoaktiiviksi. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osallisuus ammattiliitoissa.....	31
Luku 5 Sara Lindström ja Tiina Taipale: Koneiston osa, prosessin noudattaja ja tunteella mukana. Osallisuus suomalaisissa johtamisoppaissa.....	36
Luku 6 Anna Kuokkanen: Työntekijöiden osallisuuden edistäminen Postin henkilöstölehdissä 1984–2017.....	41
Luku 7 Sami Outinen: Aktivointi haastaa aktiivisen työvoimapolitiikan. Osallisuuden ja toimijuuden muuttuvat diskurssit työmarkkinoiden aktivointipolitiikan valmistelussa 1991–2018.....	46
Esittelyssä viitattu kirjallisuus.....	52
II <i>Muut julkaisut, konferenssiesitelmät ja viestintä</i>	59

I *Työntekijän osallisuus -kirjan esittely*

Luvun 1 lyhennetty versio

Johdanto: osallisuus ratkaisuna – millaisiin ongelmiin?

Pauli Kettunen

Mistä puhutaan, kun puhutaan osallisuudesta?

Osallisuudesta on tullut yhteiskunnallisen keskustelun keskeisiä teemoja. Suomen itsenäisyyden juhluvuoden 2017 uudenvuodenpuheessaan tasavallan presidentti Sauli Niinistö kiteytti tavoitteensa ilmaisuksi ”osallisen kansallistunto”. Vuoden 2019 eduskuntavaalien jälkeen muodostettu Antti Rinteen hallitus antoi ohjelmalleen otsikon ”Osallistava ja osaava Suomi”. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella toimii Osallisuuden edistämisen yksikkö, ja kunnat ovat laatineet osallisuusohjelmia. Monet ovat korostaneet työn merkitystä yhteiskunnallisena osallisuutena. Tätä on tähdennetty torjuttaessa sosiaalista syrjäytymistä, kotoutettaessa maahanmuuttajia, pidennettäessä työuria, täytettäessä kestävyysvajetta, kohennettaessa kansallista kilpailukykyä ja käsiteltäessä koronakriisin vaikutuksia. Kysymys on ollut monin tavoin esillä myös kehitettäessä työorganisaatioita ja sopimuskäytäntöjä sekä edistettäessä työhyvinvointia.

Mistä puhutaan, kun puhutaan osallisuudesta ja sen edistämisestä? Millaisiin aiempiin puhetapoihin, ongelmanasetteluihin ja ratkaisumalleihin osallisuuspuhe pohjautuu, vertautuu tai tekee eroa? Millaiset työn, työsuhteiden ja työntekijyyden muutokset ovat luoneet edellytyksiä uusille osallisuutta koskeville ongelmanmäärittelyille ja ratkaisuvaihtoehdoille? Miten ovat muuttuneet näiden kysymysten ja vastausten yleisemmät institutionaaliset ja diskursiiviset kehykset? Tästä avautuu kysymys vallasta. Se ei koske ainoastaan sitä, ketkä ja miten määrittävät kulloinkin ajankohtaisten ongelmien ratkaisut vastaukset, vaan kyse on myös siitä vallasta, joka määrittelee ja rajaa relevantteina pidettävät ongelmat. Näin kysymyksenasettelu kiertyy siihen, missä määrin ja miten puhutaan vallasta, kun puhutaan osallisuudesta ja sen edistämisestä. Tiedämme aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella, että esimerkiksi se, missä määrin ja miten työelämää on tarkasteltu demokratian soveltamisalueena, on vaihdellut ja muuttunut (Fleming 1990; Kärrylä 2019).

Pääasiassa 1950-luvulla kootussa *Nykysuomen sanakirjassa* osallisuuden merkityksiksi mainittiin ”osuus johonkin omaisuuteen tai etuun, harvemmin rasitukseen” sekä ”osuus johonkin toimintaan”. Uudessa osallisuuspuheessa sanaa käytetään toisin. Osallisuudesta voidaan puhua määreettä, kertomatta mihin tai mistä ollaan osallisia. Osallisuudesta on tehty toimijuuden ainesosa, johon

kuuluu kokemus oman toiminnan merkityksellisyydestä ja tunnustuksesta (Isola et al. 2017). Osallisuus ei viittaa ryhmätuihin, jäsenyyksiin tai osakkuuksiin eikä rajattuihin toiminta-alueisiin, vaan henkilökohtaiseen vaikuttamiseen ja sitoutumiseen. 'Osallisuus' luo kuitenkin miellelyhtymän osasta jossakin kokonaisuudessa. Osallisuuskäsitteen henkilökohtainen lataus ulottuu myös siihen, millaiseksi tuo kokonaisuus hahmottuu. Se on henkilökohtaisista siteistä muodostuva "me"-yhteisö pikemmin kuin asiaperusteisista rakenteista, prosesseista, toimija-asetuksista ja suhteista koostuva yhteiskunta.¹

Kysymys voidaan asettaa myös toisesta suunnasta. Millaiset muutokset yhteisöjen ja yhteiskuntien käsittämisen tavoissa ovat luoneet edellytyksiä sille, että osallisuus on nostettu työelämän toimijuuden olennaiseksi määreeksi? Tämän hankkeen analyysien mukaan tärkeiltä näyttävät muutokset siinä, miten kilpailukyvyyn vaatimukset ovat rakentuneet käsityksiin niin yksilöistä kuin yhteisöistä – yrityksistä, Suomesta, Euroopasta – toimijoina.

Osana kapitalismin globalisoitumista kansallisvaltion toimintatavoissa korostuivat 1980-luvulta lähtien kilpailuvaltiolliset tehtävät. Myös hyvinvointivaltioksi kutsumiamme valtion toimintoja on ohjattu niitä palvelemaan. Siltä osin kuin kansallisvaltio toimii kilpailuvaltiona, se muovaa yhteiskuntaa kilpailukyky-yhteisöksi, joka tarjoaa kilpailukykyisen suorituspaikan eri toimintaympäristöjä vertailevalle yritys- ja sijoitustoiminnalle. Kilpailukyky-yhteisön jäsenyys edellyttää oman toiminnan ja toimintakyvyn tarkastelemista oman työyksikön, yrityksen ja kansakunnan kilpailukyvyyn kannalta ja tämän kriteerin hyväksymistä omaan asemaan vaikuttavien päätösten perusteeksi.

Osallisuus näyttää tulleen tässä yhteydessä merkitykselliseksi kahdella tavalla. Osallisuutta korostetaan kilpailukykyisen "me"-yhteisön aktiivisena jäsenyytenä ja osana tietoon ja osaamiseen perustuvaa yksilöllistä kilpailukykyä. Osallisuuden edistäminen on kuitenkin myös reagoitua siihen, että kilpailu tuottaa voittajia ja häviäjiä sekä niitä, jotka eivät pysty siihen edes osallistumaan. Osallistaminen on tällöin pyrkimystä estää ja käsitellä sosiaalista syrjäytymistä ja sen tuomia uhkia ja kustannuksia. 'Osallisuus', samoin kuin *delaktighet* sekä Suomessa että Ruotsissa², on omaksuttu laaja-alaiseen käyttöön yhteyksissä, joissa englanniksi käytetään sanoja *involvement*, *engagement* ja *participation* tai *inclusion* ja *integration*. Niin aktiivisesta jäsenyydestä kuin syrjäytymisen

¹ Esimerkiksi edellä mainitussa uudenvuodenpuheessaan 2017 tasavallan presidentti luonnehti Suomea useaan kertaan 'yhteisöksi' mutta ei kertaakaan 'yhteiskunnaksi'. Tasavallan presidentti Sauli Niinistön uudenvuodenpuhe 1.1.2017. <https://www.presidentti.fi/puheet/tasavallan-presidentti-sauli-niiniston-uudenvuodenpuhe-1-1-2017/>

² Ruotsiin vuonna 2014 perustettu *Myndighet för delaktighet* keskittyy liikuntaesteisten osallisuuteen, mutta jo google-haulla löytää vaivatta paljon laajemman kirjon tämän sanan käyttötapoja, joissa *delaktighet* esitetään esimerkiksi hyvän työyhteisön ja menestyksellisen yritystoiminnan edellytyksenä.

torjunnasta puhuttaessa osallisuuden keskeisenä sisältönä on yksilön henkilökohtainen kokeminen ja käyttäytyminen pikemmin kuin yhteiskunnallisten toimija-asemien mukainen vaikuttaminen ja edustautuminen, kuten oli laita esimerkiksi 1960- ja 1970-luvun keskusteluissa demokratian laajentamisesta eri elämänalueille, ennen muuta työelämään.

Työ ja toimijuus

Työelämää käsittelevissä keskusteluissa työntekijäin toimijuutta on vanhastaan kuvattu ja pohdittu monista eri näkökulmista ja erilaisin käsittein. Työntekijöiden toimija-asetat on voitu liittää työn merkityksiin elämänmenossa ja taloudessa, työnteon sisältöihin ja organisointitapoihin sekä työ- ja työmarkkinasuhteissa muodostuviin intresseihin. Eri toimija-asemien keskinäiset suhteet ovat olleet tärkeä kysymys suomalaisessakin työelämän tutkimuksessa. Niin sanotussa työn sosiologian ensimmäisessä aallossa 1950-luvulla tutkijoita kiinnosti, miten yrityksen tavoitteita toteuttava työnteko suhteutui työntekijäin omien etujen ajamiseen ja eturistiriitojen ilmaisemiseen. Paavo Seppäsen väitöskirjassa *Tehdas ja ammattiyhdistys* (1958) tämä oli pääkysymys, jonka tutkija muotoili alaotsikoksi: ”Työntekijäin kaksitahoinen liityntä ammattiyhdistyksen ja tehtaan organisaatioihin”. Tulokset poikkesivat siitä, miten erityisesti työnantajat olivat vanhastaan tämän asian ymmärtäneet. Kriittiset ammattiyhdistysaktiivit olivat työntekijöinä hyviä, kuten Väinö Linnan uppiniskaiset miehet sotilaina.

Työntekijöiden eri toimija-asemia on kuitenkin tarkasteltu myös jotakin niistä erityisesti painottaen. Työelämän ongelmia ja ratkaisuja määriteltäessä pääosassa on usein ollut jompikumpi Seppäsen tutkiman ”kaksitahoisen liitynnän” puolista. Yhtäältä on rakennettu työelämän eri toimijoiden järjestäytymiseen, eturistiriitoihin ja näiden sovitteluun ja sääntelyyn liittyviä käytäntöjä ja tuotettu niitä palvelevaa tai niitä arvioivaa tietoa. Toisaalta liikkeenjohdolliset käytännöt ja opit ovat muotoutuneet omiksi instituutioikseen ja diskursseikseen, joihin kuuluvat osaltaan myös johtamiskoulutus oppikirjoineen (Lindström ja Taipale tässä kirjassa) sekä työntekijöitä yritykseen kiinnittävä viestintä henkilöstölehtineen (Kuokkanen tässä kirjassa). Näihin kahteen tiedolliseen ja toiminnalliseen näkökulmaan viittaavat nykyisin käsitteet ’työelämän suhteet’ (*industrial relations, IR*) ja ’henkilöstöjohtaminen’ (*human resource management, HRM*)

Liikkeenjohdollinen näkökulma ja työelämän suhteiden näkökulma ovat olleet jännitteisessä yhteydessä toisiinsa. Pohjoismaissa muutossuuntana oli pitkään, että liikkeenjohdon piiriin kuuluneita asioita vedettiin kollektiivisen neuvottelu- ja sopimusjärjestelmän sisälle vahvan

ammattiyhdistysliikkeen voimin. Suunta kääntyi 1980-luvulla. Työehtosopimusjärjestelmän purkamista tämä ei tarkoittanut, vaan sitä, että työelämän suhteiden instituutioita arvioitaessa keskeiseksi kriteeriksi tuli niiden soveltuvuus kilpailukykyisen yritystoiminnan vaatimuksiin. Paikallisissa ja kansallisissa reagoinneissa pääoman ylijarjaiseen liikkuvuuteen korostui ”meidän” tarjoamamme toimintaympäristön kilpailukyky. Puolustusasemiin joutunut ammattiyhdistysliike vetosi mielellään ja paljolti myös tuloksellisesti kollektiivisen neuvottelu- ja sopimusjärjestelmän tarjoamiin kilpailuetuihin.

Muutos näkyi osaltaan laajoissa työelämän kehittämissuunnitelmissa, joita Pohjoismaissa ja muuallakin kehitettiin ja toteutettiin erityisesti 1990-luvun alusta lähtien (Alasoini tässä kirjassa). Hallitusten, työmarkkinajärjestöjen ja tutkijoiden yhteistyöllä toteutetuissa ohjelmissa oli vahvana eetosena etsiä vaihtoehtoja palkkakustannuksia alentaville ja sosiaalisia turvaverkkoja purkaville kilpailustrategioille. Ammattiyhdistysliikkeen oli helppoa antaa tukensa strategioille, joissa kilpailuetua etsittiin innovaatioista, osaamisesta, osallistumisesta ja sitoutumisesta. Työehtosopimuksia samoin kuin julkisia sosiaaliturva- ja palvelujärjestelmiä oli mahdollista perustella tällaisten hyvien kilpailustrategioiden edellytyksinä ja osina. Kilpailukykyyn ympärille rakentuneeseen konsensukseen jäi silti kiistanaiheita, kuten kysymys siitä, miten ja kenen ehdoilla voitiin lisätä joustavuutta ja paikallista sopimista (Kärnylä tässä kirjassa).

Työpaikkojen ylijarjainen liikkuvuus jo sinänsä merkitsi työmarkkinoiden rakenteellista globalisoitumista ja samalla työvoiman myyjien keskinäisen ylikansallisen kilpailun lisääntymistä. Tätä kilpailua edisti myös työvoiman ylijarjainen liikkuvuus. Globalisaatioksi kutsutuissa muutoksissa pääoman liikkuvuus on lisääntynyt paljon enemmän kuin työvoiman, mutta maahanmuuttajat ja ulkomaalaistaustaiset työntekijät ovat ylijarjaisen liikkuvuuden helposti havaittava ilmenemismuoto. Ammattiyhdistysliike tähtää työvoiman myyjien aseman vahvistamiseen rajoittamalla heidän keskinäistä kilpailuaan. Kun työpaikkojen ja työvoiman ylijarjainen liikkuvuus on laajentanut työmarkkinat ylikansalliseksi, tämä ammattiyhdistysliikkeen peruspyrkimys on näkynyt sekä kansallisena protektionismina että kansainvälisenä solidaarisuutena ja myös näiden yhdistelminä. Tämän ovat kokeneet esimerkiksi Suomeen töihin hakeutuneet ulkomaalaiset. Heidänkin toimijuuteensa on liittynyt – vahvasti sukupuolittuneita – kokemuksia molemmista Seppäsen ”kaksitahoisesta liittynästä” puolista, myös ammattiyhdistysjäsenyydestä (Mankki ja Sippola tässä kirjassa).

Niin työelämän suhteiden näkökulma kuin liikkeenjohdollinen näkökulma ovat määrittäneet työelämän erityiseksi elämäntilueksi ja rajanneet ongelmanmäärittelynsä paljolti tämän elämäntilueen sisälle. Työn merkityksiä ja sisältöjä on kuitenkin käsitelty myös toisin rajatuissa

institutionaalisissa ja diskursiivisissa kehyksissä, kuten sosiaalipolitiikassa, koulutuspolitiikassa ja työllisyyspolitiikassa. Näistä useat voidaan jäljittää siihen modernisoituvan yhteiskunnan ongelmien ja ratkaisujen pohdintaan, josta myös henkilöstöjohtamisen ja työelämän suhteiden kysymyksenasettelut paljolti juontuvat, nimittäin 1800-luvun loppupuolen ja 1900-luvun alun ”työväenkysymykseen”.

Työväenkysymykseen sisällytettyjen ongelmien ja korjauskeinojen painotukset vaihtelivat. Huolenaiheina olivat luokkaristiriitojen aiheuttama yhteiskuntajärjestyksen uhka, tehokkaan tuotannon vaatiman työvoiman saatavuus sekä yksilöiden kelvollisuus työntekijöinä, perheenelättäjinä ja kansalaisina. Kaikki nämä huolenaiheet toivat tarkasteluun työn merkityksen elämisen resurssien tuojana ja elämänmenon osana. Työkykyisen köyhyys oli keskeisiä ongelmia. Näkemykset vaihtelivat siitä, oliko ratkaisuna pakottaa yksilö käyttäytymään omalla työllä elämisen normin mukaan vai oliko tarpeen parantaa hänen edellytyksiään tämän normin täyttämiseen. Näkemuserojen jatkuvuuksia voi tunnistaa ’aktiivoinnin’ käsitteen avulla käydystä viime vuosikymmenten sosiaali- ja työllisyyspoliittisesta keskustelusta (Outinen tässä kirjassa).

Tässä esiteltävän kirjan luvuissa tarkastellaan, miten työntekijäin toimijuutta ja osallisuutta on käsitelty puhuttaessa työelämän kehittämisestä (luku 2), kiistellessä joustavuudesta ja paikallisesta sopimisesta (luku 3), pohdittaessa ulkomaalaistaustaisten työntekijäin suhdetta kollektiiviseen edunvalvontaan (luku 4), opastettaessa henkilöstöjohtamisen ammattilaisia (luku 5), edistettäessä työntekijäin kokemusta yritysyhteisön jäsenyydestä (luku 6) sekä aktivoitaessa työtä vailla olevia (luku 7). Tarkastelut painottuvat Suomessa 1980-luvulta lähtien tapahtuneisiin muutoksiin. Myös tätä edeltävä menneisyys osoittautuu kuitenkin merkitykselliseksi, kun tarkastellaan viimeaikaisia ja nykyisiä ongelman- ja ratkaisunmäärittäjiä. Niitä kehystävissä instituutioissa ja diskursseissa menneisyys on läsnä eri-ikäisinä, toisiinsa sekoittuneina kerroksina.

Tärkeätä on huomata myös se, että noissa ongelman- ja ratkaisunmäärittämissä rakennetaan kuvia kulloinkin käynnissä olevasta muutoksesta ja siten siitä, miten asiat ovat olleet aiemmin ja millaisiksi ne ovat muuttumassa tai muutettavissa. Omia tavoitteita perustallaan vastauksina käsillä olevan muutoksen tuomiin uusiin haasteisiin. Tällaisesta ”ennen niin mutta vastedes näin” -binäärikoodista (Adam 1996) ja sen mukaisista muotokuvista tuli 1800-luvulla pysyvä osa modernisoituvan yhteiskunnan ongelmien ja ratkaisujen määrittelyä. Pysyvyyttä ja toistuvuutta on myös siinä, mitkä asiat esitetään uusina haasteina. Muuttuvista ja vaihtelevista näkökulmista ”ihminen” on yhä uudelleen nostettu työelämän ”uudeksi haasteeksi” (Kettunen 1997, 97-99, 128-154), ja osallisuuspuhe voidaan nähdä uutena vaiheena tämän vanhan ”uuden haasteen” pitkässä historiassa.

Tarkastelemalla tätä palkkatyöhön liittyvien ongelmanasettelujen historiaa voidaan pohjustaa jäljempänä esiteltäviä viimeaikaisten muutosten analyyseja.

Palkkatyön yhteiskunta ja rationalisoitava yhtiöyhteisö

Pohjoismaisen hyvinvointivaltion muotoutuminen oli yhdeltä olennaiselta puoleltaan palkkatyöyhteiskunnan tekemistä. Sosiaalisen sääntelyn kansalliset instituutiot – sosiaaliturva, julkiset sosiaali-, terveys- ja koulutuspalvelut sekä työmarkkinoiden neuvottelu- ja sopimusjärjestelmä – kehittyivät tukemaan palkkatyön normaaliutta. Hyvinvointivaltion rakentuminen tuki erityisesti naisten ansiotyötä kodin ulkopuolella, kuitenkin sukupuolen mukaan vahvasti eriytyneillä työmarkkinoilla (Borchhorst & Siim 2008). Samaan aikaan hyvinvointivaltiollisiin instituutioihin rakentui universaalin sosiaalisen kansalaisuuden periaate.

Teollisen palkkatyön laajeneminen oli kuitenkin alkuaan sangen ongelmallinen ilmiö monista eri näkökulmista. Työväestön mukauttaminen työvoiman teollisen käytön ja uusintamisen vaatimuksiin, kuten tehtaan tila- ja aikakuriin, palkalla elämiseen ja perherakenteiden muutoksiin, vaati ponnistuksia ja vastarinnan voittamista. Taylorismi sovitti palkkatyötä ja työntekijää kapitalismin henkeen, ja tämä kohtasi työväenliikkeen vastustusta. Rationalisointiin ylipäätään vastustus ei kuitenkaan ulottunut.

Työväenliikkeen sosialistisen ideologian keskeistä sisältöä oli näkemys, että siirtyminen kapitalismista sosialismiin olisi rationaalisuuden voitto. Rationaalisuuden edistäminen kuului myös poliittisilta painotuksiltaan vaihdelleisiin taloudellisen ja teollisen demokratian tavoitteisiin, joita erityisesti työväenliikkeessä kehiteltiin jo ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Pohjoismaissa työväenliike hyväksyi varsin yksimielisesti jo kapitalismin vallitessa tehtävän teknologisen ja organisatorisen rationalisoinnin, mukaan lukien tayloristisiin työntutkimuksiin perustuvan palkkauksen, kunhan hyödyt jaettaisiin ja haitat korvattaisiin (De Geer 1982; Kettunen 1994). Yhteisymmärrys rationalisoinnista sisältyi Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliiton SAK:n ja Suomen Työnantajain Keskusliiton STK:n vuosien 1944 ja 1946 yleissopimuksiin, joiden pohjalta työehtosopimusjärjestelmä rakennettiin Suomessa toisen maailmansodan jälkeen.

Rationalisointi-ideologia erilaisine poliittisine ilmenemismuotoineen loi kuvaa tuotantoprosesseista eri tehtäviä täyttävien toimijoiden työnjaollisena, funktionaalisen yhteistoimintana. Tämä näkemys sovitti toisiinsa toisen maailmansodan jälkeisessä Suomessa teollisen työelämän sääntelyn ja

vallankäytön vanhoja ja uusia periaatteita. Sen avulla oikeutettiin työnantajan työnjohtovaltaa, pariteettista työmarkkinakompromissia ja paternalistista yhtiöyhteisöä.

Työelämän tutkimuksessa paternalismin käsite viittaa sosiaalisen järjestyksen muotoihin, joita syntyi tyypillisimmin yhden yrityksen hallitsemisessa tehdasyhdyskunnissa. Yhtiön työväelleen järjestämä suojelu ja huolto ulottuivat laajalti työn ulkopuoliseen elämänpiiriin, sisälsivät avointa ja kätkeytä kontrollia ja edellyttivät alaisilta vastavuoroisesti tottelevaisuutta. Toisin kuin työelämän suhteiden yleisesityksissä on ollut tapana esittää, työnantajapaternalismi ei kuitenkaan ollut vain modernin tieltä häviäviä traditionaalisia käytäntöjä, vaan se yhdistyi pyrkimykseen rationalisoida tuotantoa, työtä ja elämänmenoa (Kettunen 2018).

Esimerkiksi suomalaisissa puunjalostusteollisuuden ja useiden muidenkin alojen yrityksissä työväenhuolloksi kutsuttuja toimintoja, asunnoista ammattikouluihin, systematisoitiin 1920- ja 1930-luvulla. Silloin se oli osa työnantajapolitiikkaa, joka pyrki estämään ammattiyhdistysten sekaantumisen työehtojen määrittämiseen ja kasvattamaan poliittisesti luotettavia, valkoisia työläisiä. Paikallisia tehdasyhteisöjä ja useammasta tehdasyhteisöstä koostuvia yhtiöyhteisöjä vaalittiin ja vahvistettiin kuitenkin edelleen sotien jälkeen, ammattiliittojen noustua työehtosopimusten osapuoliksi. Paternalismia modernisoitiin, ja liian holhoavaksi nähdyn ”työväenhuollon” korvasi ilmaus ”työnantajien sosiaalinen toiminta”.

Samaan aikaan työnantajat kehittivät ja sovelsivat uusia tapoja rationalisoida työtä, työn johtamista ja työntekijäin käsittelemistä, mitä palveli muun muassa työnjohtokoulutuksen organisointi (Kettunen 2011b). Taylorismin ideat oli tuotu Suomeen jo ennen ensimmäistä maailmansotaa, ja 1920-luvulla alettiin tuoda psykologisia oppeja, jotka arvostelivat taylorismia ”ihmisen” sivuuttamisesta. Toisen maailmansodan jälkeen niin taylorismia kuin sen kritiikkiä alettiin soveltaa yhtä aikaa niin, että työelämään sovellettava psykologia sovitettiin rationalisoinnin osa-alueeksi, ”psykologiseksi rationalisoinniksi” (Kettunen 1994, 361-378).

Työnantajapolitiikan uudistajat tunnustivat, ettei ristiriitojen selitykseksi riittänyt kommunistinen kiihotus, niin tärkeällä sijalla kuin kommunismin vastustaminen heillä olikin. 1940-luvun lopulla tuli suosituksi tarkastella työelämän ristiriitoja yksilöllisen sopeutumisen ongelmina. Etsittiin ratkaisuja, jotka sekä edistäisivät työtehoa että vähentäisivät ristiriitoja. Tämä näkyi esimerkiksi henkilöstölehdissä, joita lukuisat yritykset perustivat sotien jälkeen, muutamat suuryritykset jo aikaisemmin.

Henkilöstölehdissä perhe oli suosittu metafora kuvaamaan yhtiön eri osien ja toimijoiden suhteita. Se mahdollisti sosiaalisten suhteiden paternalistisen esittämisen ja mieltämisen. Toimittajien

ohjenuorana ollut ”nykyaikainen psykologia” edellytti kuitenkin myös sellaista puhetapaa, joka lähti yhteisön jäsenyyteen liittyvästä tasavertaisuudesta. Kaikkia puhuttelevan sävyn löytäminen ei tosin ollut helppoa. Työläisen ei luultavasti tarvinnut olla poliittisesti aktiivinen kokeakseen, että paternalistisessa puheessa oli jotain alistavaa ja erittelemättömässä yhteisyyden korostamisesta jotain vääristävää (Kettunen 2018, 113-118).

Vaikeammin torjuttavan elementin työnantajien sanomaan toi näkemys, jossa tuotantoa tarkasteltiin funktionaalisen yhteistoimintana. Kukin täytti työnjaollista tehtävää kokonaisuuden osana. Tätä näkemystä voitiin soveltaa yhtiön asemaan kansantaloudessa, paikallisten yksiköiden asemaan yhtiössä ja kunkin henkilön asemaan työorganisaatiossa. Kukin oli elimistön jäsen tai koneiston ratas, ja toiminta kävi yhä sujuvammin, tehokkaammin ja rationaalisemmin. Tämä näkemys tarjosi työorganisaation hierarkialle perustelun, jonka sosialistiset työväenjohtajatkin periaatteessa hyväksyivät ja jonka he myös omaksuivat argumenttikseen arvostellessaan työnantajien ahdasta voitontavoittelua ja kapitalismin yleistä epärationaalisuutta. Teollisuusyritysten paikalliset tuotantokomiteat olivat tältä kannalta huomionarvoinen osallistumisjärjestelmä.

Tuotantokomiteat perustettiin teollisuusyrityksiin vuonna 1946 annetulla tuotantokomitealaille ja lopetettiin vuonna 1978 säädetyllä yhteistoiminta- eli yt-laillla. Vastaavia järjestelmiä rakennettiin myös muissa Pohjoismaissa ja Länsi-Euroopassa osana toisen maailmansodan jälkeistä keskustelua taloudellisesta ja teollisesta demokratiasta (Turunen 1990). Tuotantokomiteoiden korvaaminen yt-menettelyllä oli puolestaan tulosta työelämän demokratisointipyrkimysten seuraavasta aallosta, 1960- ja 1970-lukujen yritysdemokratiakeskustelusta (Käräylä 2019). Sittemmin tosin ilmaisun ”yt-neuvottelut” herättämiä mielikuvia alkoi hallita työpaikan menetyksen uhka pikemmin kuin demokratian laajentumisen näköala.

Työelämän tutkijat ovat yleensä arvioineet tuotantokomiteoiden merkityksen vähäiseksi. Niiden oikeudet rajoittuivat neuvon antamiseen ja tiedon saamiseen, tähänkin melko ahtaissa rajoissa, jotka tulivat toisaalta työnantajan direktio-oikeudesta, toisaalta työehtosopimusjärjestelmästä ja siihen kuuluneesta luottamusmiesjärjestelmästä. Kuitenkin riippumatta siitä, mikä oli tuotantokomiteoiden tosiasiallinen vaikutus yritysten päätöksentekoon tai työntekijäin näkemyksiin, ne ilmensivät uusia tapoja tarkastella työelämää.

Merkittävä uutuus oli tuotantokomiteoiden edustusperiaate. Teollisuusyhteisön totunnaisessa jaottelussa omat paikkansa oli työläisillä, työnjohtajilla, virkailijoilla, insinööreillä ja patruunalla. Tämä jaottelu eli vahvana 1960-luvulle saakka ja työläisten aatteelliset ja käytännölliset kiinnikkeet yhtiöön pysyivät selvästi erilaisina kuin muiden ryhmien. Sekä edellä mainittu ”aktiivinen henkilökuntapolitiikka” että työelämän suhteiden julkinen ja kollektiivinen sääntely edistivät

kuitenkin uudenlaisen jäsenyyksen kehittymistä. Siinä hahmottui yritys, jolla oli henkilöstö jakautuneena kahteen pääryhmään, työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Tuotantokomitealaki toi 'toimihenkilön' työpoliittiseen kieleen. Tuotantokomiteassa olivat edustettuina työntekijöiden ja työnantajan lisäksi myös toimihenkilöt. Näihin kuuluivat konttorivirkailijat, joita alettiin kutsua teollisuustoimihenkilöiksi, sekä työnjohtajat ja teknikot, joita tarkoittamaan vakiintui vähitellen käsite teknillinen toimihenkilö.

Työelämän valtasuhteiden ongelmat kiteytyivät toimihenkilöiden asemassa. Yhtäältä toimihenkilöt olivat aiempaa selvemmin osa palkkatyöllä elävää henkilöstöä ja järjestöjensä kautta he ilmaisivat tyytymättömyyttään palkkojensa kehitykseen etenkin vertailussa työntekijöihin. Toisaalta työnantajat pitivät tärkeänä kirkastaa työntekijöiden ja toimihenkilöiden rajaa vahvistamalla toimihenkilöiden sitoutumista yrityksen etuun. Toimihenkilöt, nimenomaan teknilliset toimihenkilöt alimman hierarkiatason työnjohtajia myöten, olivat työnantajan edustajia suhteessa työntekijöihin. Tämä oli työnantajille tärkeä periaate, ja sitä ylläpitääkseen työnantajajärjestöt vastustivat pitkään työehtosopimusperiaatteen ulottamista toimihenkilöihin. Insinöörien miehittämiä päällikkötehtäviä ei lainkaan sisällytetty toimihenkilökäsitteeseen, ja tuotantokomiteoissa insinöörit toimivat työnantajajäsenenä.

Tuotantokomitean alaisuuteen kuuluivat muun muassa aloitetoiminta ja turvallisuustoiminta. Yhdysvalloissa ja Saksassa muutamat suuryritykset käynnistivät työntekijäin aloitetoimintaa jo 1800-luvun lopulla. Suomessakin sitä alettiin organisoida 1930-luvulla ja toden teolla sotien jälkeen. Toiminta esineellistyi aloitelaatikossa, johon työntekijän oli mahdollista jättää ehdotuksiaan työmenetelmien ja -välineiden sekä myös työolosuhteiden parannuksista. Hyvät aloitteet yritys palkitsi vaihtelevin rahasummin tuotantokomitean alaisen aloitelautakunnan esityksistä. (Teräs 1993; Kettunen 2018, 126-128)

Aloitetoiminnan tavoin myös turvallisuustoiminta pikemmin täydensi kuin rajoitti tayloristista rationalisointityötä. Yhdysvaltalaisen suuryritysten alulle panemaa *Safety First* -tapaturmantorjuntaa oli suomalaisissakin teollisuusyrityksissä organisoitu 1920-luvulta lähtien, ensiksi Serlachius-yhtiössä, silloin osana ammattiyhdistysten osallisuuden torjuntaa työntekijäpolitiikkaa. *Safety First* -aatteen mukaan työtapaturmat olivat virhesuorituksista johtuvia tuotantoprosessin häiriöitä, mikä suuntasi niiden torjunnan kasvatustyöksi. Tämän oli määrä pysyä työnantajan johdossa, mutta toiminta edellytti työnjohtajilta uusia taitoja ja työntekijöiltä osallistumista. Turvallisuustoimikuntien jäsenten valinta oli ennen sotia enimmäkseen työnjohdon tehtävänä, mutta sotien jälkeen ammattiosastot ja tuotantokomiteat tulivat mukaan. Samalla työturvallisuuden perusteleminen tehokkaan tuotannon ja siinä tehtävän yhteistoiminnan edistämisenä sai lisää poliittista voimaa. Tämä

sanoma oli kuulunut 1800-luvun lopulta lähtien myös lakisäätöiseen työsuojeluun ja sen valvojien, ammattientarkastajien, opastustyöhön (Kettunen 1994). Se näkyi myös siinä, miten uusi työsuojelun valvontaorganisaatio työsuojeluvaltuutettuineen rakennettiin 1970-luvun alussa työehtosopimusjärjestelmän ja siihen kuuluneen luottamusmiesjärjestelmän rinnalle.

Työsuojelujärjestelmän ja edunvalvontajärjestelmän rinnakkaisuudessa näkyi osaltaan palkkatyöntekijän kaksinaisasema työprosessin subjektina ja työvoiman myyjänä (vrt. Kern – Schumann 1984). Näiden järjestelmien ja niihin liittyneiden edustuksellisten vaikuttamistapojen vahvistaminen oli toisaalta osa työelämän sääntelyn muutosta, jossa ”työntekijäin kaksitahoiseen liityntään”, Paavo Seppäsen 1950-luvulla tutkimaan jännitteeseen, tuli uusia latauksia. Yritysten henkilöstöhallintoja institutionalisoitiin ja työelämän suhteiden edustuksellisia käytäntöjä vahvistettiin samanaikaisesti 1960- ja 1970-luvulla. Kummastakin suunnasta kehiteltiin myös vastauksia kysymykseen siitä, missä määrin ja miten demokratiaa oli mahdollista soveltaa työelämään.

Yritysdemokratia, yhteistoiminta ja osallistuminen

Tarpeet, tehtävät, toiminnot ja ristiriidat, joita oli hoidettu paternalistisella työnantajapolitiikalla, lohkesivat 1960-luvulla useaan suuntaan. Yhdeltä osin yhtiöyhteisön sosiaalinen ulottuvuus muuttui kulutustavaramarkkinoilla tyydytettäväksi, markkinoiden muovaamiksi tarpeiksi. Toiseksi se muuttui hyvinvointivaltion tehtäväksi, joiden hoitaminen lankesi suuressa määrin kunnille. Kolmanneksi siitä, mitä oli aiemmin kutsuttu teollisuuden sosiaalisesti toiminnaksi, kehittyi yritysten henkilöstöhallinnollinen funktio. Neljäs muutos oli se, että monet yrityksen ja työpaikan sosiaalista järjestystä ylläpitäneet toiminnot muotoutuivat kollektiivisten edunvalvonta- ja työsuojelujärjestelmien edustukselliseksi alaportaaksi.

”Aktiivinen henkilökuntapolitiikka” ei ollut 1960-luvun uutuus, mutta henkilöstöhallinnon keskitetty organisoiminen oli sitä useimmille suomalaisille yrityksille (Lilja 1987). Kansainvälisiä malleja soveltaneissa henkilöstöhallintouudistuksissa määriteltiin ja ratkottiin työvoiman hankinnan ja käytön yritystaloudellisia ongelmia, mutta myös vastattiin työelämän valtasuhteita koskeviin haasteisiin. Nekin olivat kansainvälisiä. Muissa Pohjoismaissa, ensiksi Norjassa, kehiteltiin työorganisaation ”sosioteknisiä” uudistuksia, joissa myös ammattiyhdistykset ja luottamushenkilöt olivat osallisina (Venneslan 1990; Alasoini 2018). Yritysdemokratia nousi kansainväliseksi keskustelunaiheeksi.

Yritysdemokratian käsitteestä tuli 1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa määrittelykamppailun kohde. Se saattoi tarkoittaa radikaalia vaatimusta taloudellisten valtasuhteiden muuttamista tai yritys yhteisön harmonian edistämistä. Jotkut suomalaisyritykset, kuten Enso-Gutzeit ja Partek, ryhtyivät aktiivisesti etsimään yrityksen ja henkilöstön yhteisistä eduista lähteviä vaihtoehtoja valtarakenteita ravisteleville hankkeille. Ne tavoittelivat yhtiön sisäisiä yhteistoimintamuotoja, jotka antaisivat yritysdemokratialle henkilöstöhallinnollisen sisällön. Tämä oli vastausta myös muutoksiin, joita toteutettiin järjestösopimuksin ja laein 1960-luvun lopulla alkaneen ns. tulopolitiikan ajan ensi vuosina. Luottamusmiesjärjestelmää vahvistettiin, ja monivaiheinen työsuojelu-uudistus toi työpaikoille erityiset työsuojeluvaltuutetut. Ruotsiin-muuton lisäämät kokemukset ja odotukset työvoimapulasta olivat merkittävä henkilöstöpolitiikan motiivi, paitsi työvoimasta käydyn kilpailun vuoksi myös siksi, että työvoimapulan todettiin lisäävän työntekijäin kollektiivista voimaa ja palkka-aktioiden mahdollisuutta (Bergholm 2012, 403-413). 1970-luvun alussa lisääntyivät paikalliset konfliktit, erityisesti suurten teollisuusyritysten ”villit” lakot, eivätkä yritysjohtajatkaan tyytyneet selittämään niitä pelkästään SAK:laisen ammattiyhdistysliikkeen poliittisilla ristiriidoilla ja tulopolitiikkaa vastustaneiden vähemmistökommunistien aktiivisuudella (Kettunen 2018, 160-161).

Työnantajat halusivat vetää selvät rajat toisaalta liikkeenjohdollisen päätöksenteon ja erilaisten henkilöstön osallisuuteen perustuvien toimintojen välille, toisaalta myös yrityksen sisäisen yhteistoiminnan ja edunvalvonnan välille. Jälkimmäinen rajanveto tuotti vaikeuksia, sillä tuokaan yhteistoiminta ei ollut ajateltavissa ilman luottamusmiehiä ja muita ammattiyhdistysaktiiveja. 1960- ja 1970-luvun yritysdemokratiakeskustelun lopputulos oli tältä kannalta moniselitteinen.

Vuoden 1978 yhteistoimintalaki poikkesi keskustelussa näkyvimmin esillä olleista vaihtoehdoista. Työelämän valtasuhteiden perusteelliseen muutokseen tähdänneet hankkeet sysättiin sivuun, eikä uudistus mennyt yhtä pitkälle kuin Ruotsissa edellisvuonna säädetty myötämääräämislaki (*medbestämmandelagen*). Toisaalta yhteistoimintalaki ei myöskään perustanut edunvalvontajärjestelmästä erillistä henkilöstön osallistumisjärjestelmää, vaan sen mukainen yhteistoimintamenettely rakentui työmarkkinoiden neuvottelu- ja sopimusjärjestelmän paikallisten ja työpaikkatasoisten toimijoiden ja käytäntöjen pohjalle. Edunvalvontaan kytkeytyvä yhteistoiminta, keskeisenä muotonaan yt-neuvottelut henkilöstötilannetta muuttavien päätösten edellä, poikkesi liikkeenjohdolliseen ja henkilöstöhallinnolliseen agendaan sisällytetyn yhteistoiminnan tavoitteista, mutta se jätti tilaa näiden tavoitteiden edistämiseksi ja uusien johtamisoppien soveltamiselle. Se jätti myös tilaa kehitellä markkinaehtoisia, tuotemarkkinoilla ja pian myös rahoitusmarkkinoilla käytävän kilpailun vaatimukseen vastaavia henkilöstön osallistumisen muotoja.

Sikäli kuin taloudellisen demokratian tai yritysdemokratian käsitteitä enää käytettiin, ne viittasivat eturistiriitojen yläpuolella olevaan toimintaan, jossa henkilöstö oli mukana edistämässä yrityksen ja sen kaikkien toimijatahojen yhteistä etua. Vuonna 1986 asetettu valtionkomitea selvitti ”uusien yhteistoimintamuotojen mahdollisuuksia taloudellisen demokratian ja kilpailukykyisen tuotantotoiminnan edistämiseksi”. Mietinnössään ”Tuottava osallistuminen uudistuvassa työelämässä” (1987) tämä Osallistumisjärjestelmäkomitea ehdotti henkilöstörahastoja, ja niitä koskenut laki säädettiin vuonna 1989. Tämä vapaaehtoinen, tulokseen perustuva henkilöstön palkitsemisjärjestelmä myötäili eri yritysten vaihtelevia liiketoimintaehtoja ja poikkesi suuresti Ruotsin palkansaajarahastoista, poliittista kenttää jyrkästi jakaneesta ja lyhytaikaiseksi jääneestä kansantaloudellisen ohjauksen instituutiosta.

Yritysten kilpailuehdoista lähtevä työelämän ongelmien ja ratkaisujen määrittely nousi 1980-luvulla etualalle niin Ruotsissa kuin Suomessa, mutta Ruotsissa tämä muutos toteutui jyrkempien vastakkainasettelujen tietä kuin Suomessa. Työtaisteluja oli tosin Suomessa paljon enemmän, ja suuri käänne alaspäin lakkojen ja niissä menetettyjen työpäivien määrissä tapahtui vasta 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa (Stokke & Thörnqvist 2001), mutta avoimet konfliktit ylsivät harvoin kamppailuiksi työelämän uudistuksia koskevasta agendasta. Liike-elämän vallan kasvu agendan määrittelyssä näkyi kuitenkin siinä, että käsite ’uudistus’, joka oli aiemmin useimmiten merkinnyt julkisen ja kollektiivisen sääntelyn lisäämistä, kääntyi tarkoittamaan pikemminkin tällaisen sääntelyn vähentämistä. Ammattiyhdistysliikkeestä puolestaan tuli ’muutosvastarinnan’ edustaja (Ilmonen et al. 1998, 112).

Tavoitellun uudistuksen sisältöön viitattiin nyt usein käsitteellä ’joustavuus’. Se yleistyi puhuttaessa tuotanto- ja työprosessien jo tapahtuneesta tai käynnissä olevasta muutoksesta, jota tutkijat kuvasivat muun muassa siirtymäksi fordismista postfordismiin (Piore & Sabel 1984; Amin 1994). Työnantajien puhetapoihin joustavuus iskostui vastakäsitteenä työmarkkinoiden ”jäykkyyksille”, näin myös Suomessa. Keskitetyt tulopoliittiset ratkaisut ja toisinaan myös valtakunnallinen työehtosopimusjärjestelmä kyseenalaistettiin tai sopimusjärjestelmää esitettiin täydennettäväksi ”paikallisella” eli yritys- tai työpaikkatason sopimisella (ks. Kärrylä tässä kirjassa). Siinä missä yt-menettely jossain määrin – ja ay-liikkeen toiveissa vastedes vielä enemmän – alisti *management*-ratkaisuja paikallisille *industrial relations* -käytännöille, työnantajien ehdottamassa paikallisessa sopimisessa suunta oli päinvastainen. Se liittyi liikkeenjohdollisia tavoitteita palvelevien palkkausjärjestelmien ja osallistumismuotojen kehittämiseen.

”Jäykkyyksien” tunnistaminen ja vastustaminen oli 1980-luvulla noussutta kansainvälistä keskustelua, jossa kollektiivisopimusten, hyvinvointivaltion, korkean verotuksen ja muiden

politiikkainterventioiden esitettiin vahingoittavan tuottavuutta ja kilpailukykyä. Näkemys, jonka mukaan ”euroskleroosi” erilaisine kansallisine ilmenemismuotoineen oli tuhoamassa Euroopan maiden kilpailukykyä, oli paljon esillä 1980-luvulla Pohjoismaissakin, erityisesti Ruotsissa (Korpi 1994) mutta myös Suomessa. Yhdysvaltojen lisäksi Japani näytti tuolloin voittoisalta globalisoituvassa talouskilpailussa. Samalla kun Yhdysvalloista saatiin virikettä markkinaehtoisuuden vahvistamiseen, ”Japanin malli” antoi aineksia työntekijäin joustavuuden ja sitoutuneisuuden yhtäaikaiseen edistämiseen. Niin sanotut laatupiirit tulivat Japanista moniin suomalaisyrityksiinkin yhtenä näitä tavoitteita yhdistävänä omaan työhön liittyvän osallistumisen muotona (Lillrank 1988; Tervonen 2001).

Osallistumisen käsitteen nousu oli kaiken kaikkiaan osa laajempaa muutosta valtarakenteissa, joiden mukaan työelämän uudistuksen agenda asetettiin. Liikkeenjohdollisen näkökulman vahvistuminen näkyi jo siinä, millaisin adjektiiviattribuutein erilaisia osallistumisen muotoja alettiin erotella. Luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut olivat ”epäsuoraa osallistumista” (*indirect participation*), kun taas ”suoraa osallistumista” (*direct participation*) olivat omaan työhön suoraan kytkeytyvät toiminnot, kuten tiimityöskentely. Erottelu laajeni *management*-kielestä myös työelämän suhteiden tutkimukseen.

Suoraksi osallistumiseksi kutsuttuja toimintoja ei ollut realistista ajatella vaihtoehtoina edunvalvonnan, työsuojelun ja yhteistoiminnan edustuksellisille käytännöille, se oli selvää suomalaistyönantajille. Tärkeätä oli saada henkilöstön edustajat myötämielisiksi henkilöstöjohtamisen tavoitteita tukeville osallistumismuodoille. Joustavuustavoitteiden olennaisena osana oli pyrkimys mahdollistaa nopeaan päätöksentekoon perustuva ”muutosjohtaminen”, ja tämän katsottiin vaativan erityisesti henkilöstön edustajilta yrityksen toimintaedellytysten ymmärrystä (Ilmonen et al. 1998, 91; Kettunen 2018, 169). Tämän edistäminen oli pehmeä osa sitä kokonaisuutta, johon kuuluivat myös kovat työnantajavaatimukset paikallisesta sopimisesta, laittomien lakkojen ankarammista sanktioista ja muista etenkin 1990-luvun lamavuosina esitetyistä pelisääntömuutoksista. Yritysten sisäistä informaatiota ja kommunikaatiota koskeneisiin liikkeenjohdollisiin tavoitteisiin olivat suhteellisen helposti sovitettavissa myös uudet edustuksellisen osallistumisen muodot, henkilöstön edustus yritysten hallinnossa, mikä Suomessakin vihdoinkin vuonna 1990 lailla säädettiin, sekä eurooppalaiset yritysneuvostot, useassa Euroopan maassa toimivien yritysten osallistumisjärjestelmä, jota Euroopan unionin direktiivi vuodelta 1994 edellytti (Schiller 1998; Knudsen 2004).

Janus-kasvoinen osallisuus

Vanhastaan työväestö oli sisäisesti jakautunut siteiltään työnantajayritykseen. Suurten teollisuusyritysten paternalistinen työnantajapolitiikka loi vakinaista kantaväkeä, joka kiinnittyi yhtiöön usein ylisukupolvisin sitein. Samalla työnantajapaternalismi kuitenkin myös teki rajaa siihen työvoiman osaan, joka oli lyhytaikaisissa työsuhteissa ja jonka määrä vaihteli vuodenaikojen, taloussuhdanteiden ja yrityksen erilaisten rakennushankkeiden mukaan. Ne muutokset, joita 1980-luvulla nousseet joustavuuden vaatimukset ilmaisivat ja edistivät, loivat uusia jakoja.

Yritys oli markkinatoimija, jolla markkinavaatimuksia ennakoivissa ja niihin sopeutuessaan oli erilaisia menestyksen resursseja (ks. Lindström & Taipale tässä kirjassa). Yrityksen ja henkilöstön suhteeseen tuli tästä asetelmasta ristiriitaisia paineita. Henkilöstön oli määrä sitoutua osaksi yritystä, mutta sen oli oltava myös yrityksen niin määrällisesti kuin laadullisesti joustava resurssi. Liikkeenjohdon edelleen suosima ilmaisu ”me” määräytyi näistä näkökulmista eri tavoin. Edellisestä näkökulmasta ”me” oli laajempi ja sisälsi yrityksen henkilöstöineen, jälkimmäisestä ”me” eli yritys tarkasteli henkilöstöä voimavaranaan, toisinaan myös yhtenä ”sidosryhmänään”, kuten ahdasta osakkeenomistajien (*shareholders*) näkökulmaa kritisoineiden *management*-oppien käsite *stakeholder* suomennettiin.

Yksilöllinen ja yhteisöllinen oli yhdistettävä uusin tavoin. Elimistön ja koneen metaforat eivät enää kelvanneet kuvaamaan työntekijöiden osallisuutta yrityksen toimijuuteen. ”Me”-henkeä oli vaikea vaalia myöskään historiallisiin jatkuvuuksiin vetoamalla. Konsernimuotoon organisoidun yritystoiminnan usein ylikansallistuneet rakenteet olivat jatkuvassa muutoksessa, ja näin tapahtui myös julkisella sektorilla uuden julkisjohtamisen (*new public management*) mukaisesti (ks. Kuokkanen tässä kirjassa). Toimintoja ulkoistettaessa yhteisen työnantajan pohjalta muodostuva kollektiivisuus lohkeili, mikä muutti niin työorganisaatioon kuin ammattiyhdistysorganisaatioon kiinnittymisen edellytyksiä.

Palkkatyön ja yrittäjyyden raja hämärtyi useilla tavoilla. Ns. itsensätyöllistäjien kasvaneeseen ryhmään mahtui ihmisiä monenlaisissa sosiaalisissa asemissa ja elämäntilanteissa. Työn teettämistapojen muutokset loivat yhdeltä osin sellaista toimeentulon lähteiden ja tulevaisuuden odotusten epävarmuutta, josta alettiin 2000-luvun alussa puhua ”työn huonontumisena” (Siltala 2003) ja ”prekarisaationa” (Jokinen & Venäläinen 2015). Joka tapauksessa yrittäjyyteen ladattiin 1980-luvulta lähtien julkisessa keskustelussa ja poliittisessa suunnittelussa uusia odotuksia. Yrittäjän eetos ulotettiin myös palkkatyöllä elämiseen. Tämä tarkoitti vaatimusta sitoutumisesta työnantajayrityksen

tavoitteisiin, mutta myös sitä, että työntekijän tuli tarkastella oman elämistään projektina ja itseään siinä kehittämänä tuotteenä. 1990-luvun lopulla ”portfolio” yleistyi tätä markkinointitehtävää tarkoittavana käsitteenä. Menestyksen edellytykset muuttuivat, siirryttiin, kuten Päivi Korvajärvi vuonna 2001 kiteytti, ”ammatin taitamisesta osaamisen esittämiseen” (Korvajärvi 2001).

Jos muutosta tarkastellaan työtä koskevien käsitysten kannalta, voidaan sanoa, että ideaaliksi nousi eräänlainen uusi hybridi. Yhtäältä tehdasteollisen tuotannon periaate, joka mukaan työn tulos on myyntituote, laajennettiin yleispäteväksi. Se ulotettiin myös palveluololle, vieläpä tutkimustoimintaan. Toisaalta naisvaltaisten palvelualojen periaate, asiakaskeskeisyys, ulotettiin myös teolliseen tuotantoon, jossa työntekijän suhde lopputuotteeseen ja sen käyttöarvoon oli vanhastaan etäinen. Tuotteistamisen ja asiakaskeskeisyyden yhdistelmä – yrittäjän mentaliteetti – korvautui näin sekä ”fordistisen” palkkatyöläismentaliteetin että sellaisen palvelu-, hoiva-, kasvatus- ja tutkimustyön tekijöiden mentaliteetin, jossa oman työn tuloksia ei ollut vielä oivallettu tuotteiksi. Tuotteistaminen ulotettiin hyödykkeisiin ja toimintoihin, jotka olivat aiemmin sijoittuneet voitontavoittelun ulkopuolelle yhteisen hyvän tai yksityisen elämänmenon piiriin. Kannustaviksi tarkoitettuja, henkilökohtaista suoriutuvuutta arvioivia ja yksilöllistä kilpailua lisääviä palkkausjärjestelmiä kehitettiin ja omaksuttiin myös kaikkialla siellä, missä oli vanhastaan luotettu tehtävänimikkeitä ryhmitteleviin palkkaluokkiin ja palvelusajan mukaisiin ikälisiin.

Mitä nämä muutokset ovat merkinneet ”työntekijän kaksitahoisen liittymän” (Seppänen 1958) toisen puolen eli ammattiyhdistysjäsenyyden ja ammattiyhdistysliikkeen toimintatapojen kannalta? Menneisyyden karikatyyrit, joita mielellään luodaan nykytalon kirkastamiseksi, vaikeuttavat muutosten erittelyä. On kestävämpiä verrata nykytilannetta kuviteltuun menneeseen, jossa kaikki työläiset muka olisivat osallistuneet liikkeeseen pysyvästi ja koko persoonallisuudellaan. Kilpailu on aina kuulunut työmarkkinoille, ja ammattiyhdistystoiminta on ollut sen sääntelemistä ja rajoittamista. Yksilöllisen ja kollektiivisen jännite on ollut ammattiyhdistystoiminnan perustekijä.

Itseään tuotteistavan yrittäjän ideaali muuttaa kuitenkin käsitystä ammattiyhdistysjäsenyyden perusteista. Jos palkkatyösuhteen ajatellaan olevan työnantajan ja työntekijän *business partnership*, häivytetään ammattiyhdistysliikkeen keskeinen lähtöajatus eli se, että työntekijä on yksilöllisen työsuhteen heikompi osapuoli ja että tätä epäsymmetriaa tasoitetaan kollektiivisella toiminnalla. Sen sijaan että ammattiyhdistysjäsenyys koettaisiin jäsenyytenä yhteiskunnallisessa liikkeessä, se tarkoittaa turvallisuuspalvelujen hankkimista veronluonteisen jäsenmaksun avulla. Ammattiyhdistysorganisaation perusteluksi jää riskinhallinta. Tällä kentällä ay-liike altistuu kilpailulle toisten riskinhallintapalveluntuottajien kanssa. Suomessa ilmeisin kilpailija on Yleinen

työttömyyskassa eli ”Loimaan kanssa”, joka perustettiin vuonna 1991, talouslaman alkuvaiheessa ja työmarkkinoiden pelisäännöistä virinneen kiivaan keskustelun aikaan (Häkkinen 2013).

Turvallisuus- ja edunvalvontapalvelujen ostaminen voi silti olla vahva peruste myös ay-jäsenyydelle, ja luottamus ammattiyhdistysliikkeeseen saattaa olla sitä vahvempi, mitä vähemmän palvelujen ostajat joutuvat itse osallistumaan niiden tuottamiseen. Ongelmaksi tulee kuitenkin se, että ammattiyhdistysliikkeen voima tuottaa näitä palveluita perustuu siihen, että järjestö kykenee jäsentensä osallisuutta edellyttävään kollektiiviseen toimintaan, viime kädessä lakkoon. Voidaanko niissä muutoksissa, joiden yhteydessä yrittäjyys on nostettu yleiseksi ideaaliksi, tunnistaa mitään sellaista, mikä loisi uusia edellytyksiä turvallisuuspalvelujen ostamista aktiivisemmalle osallisuudelle? Onko muutoksissa sellaista ristiriitaisuutta, joka pohjustaisi Alberto Meluccin yhteiskunnalliseen liikkeeseen yhdistämiä piirteitä: solidaarisuutta, konfliktia ja järjestelmän rajojen koettelua (Melucci 1989, 29)? Tällaista ristiriitaisuutta voidaan etsiä yhtäältä työntekijälle ja hänen kilpailukyvyllään asetettavien vaatimusten keskinäisistä suhteista, toisaalta yhteiskunnallisiin normeihin sisältyvien lupaus- ja koetun todellisuuden suhteesta.

Työntekijälle asettavissa vaatimuksissa näyttävät korostuneen eräänlaiset vastakohtien ykseydet. Häneltä edellytetään sitoutumista ja joustamista, elämisen ulkoisten ehtojen sisäistämistä ja jatkuvaa itsearviointia toisten toimijoiden näkökulmista, pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta ja yllätyksellistä innovatiivisuutta, joukkuepeliä ja yksilösuoritusta, lämmintä yhteisöllisyyttä ja kylmää markkinakilpailua, valintoja, joissa valitsemisen pakko ja valitsemisen vapaus vaihtelevat. Näissä yksilölle asettuvien vaatimusten jännitteissä voi piillä myös työelämän kokemusten politisoitumisen eli kriittisen kollektiivisen osallisuuden potentiaaleja.

Myös yhteiskunnan yleiseksi normiksi kohotettu yrittäjyys voi kääntyä perusteeksi koetun todellisuuden kritiikille. Tätä voi hahmottaa rinnastuksella siihen, millaisia yhteiskuntakriittisiä merkityksiä aikoinaan latautui yleiseen ja yhtäläiseen äänioikeuteen samoin kuin työelämän suhteiden sopimusperiaatteeseen. Tasavertainen kansalaisuus, jota yleinen ja yhtäläinen äänioikeus näytti lupaavan, ei toteutunut arkisessa elämänmenossa, eikä työehtosopimuksen esittämä työnantajien ja työntekijöiden tasavertaisuus ulottunut työelämän käytäntöihin. Työväenliikkeen yhteiskuntakritiikki sai näin voimaa siitä, että liike saattoi kritisoida yhteiskuntaa ikään kuin tämän omilla mittapuilla. Yrittäjyyden normiin näyttää liittyvän samantapaista voimaa eli yhteiskunnan ”immanentin kritiikin” (Lohmann 1986) mahdollisuuksia. Sen sisältämä yksilöllisen vapauden ja eteenpäin pääsemisen lupaus toteutuu vajavaisesti. Tietoa, osaamista ja itsearviointikykyä osoittava portfolio avaa pääsyn kilpailuun, johon kaikki eivät edes pysty osallistumaan, mutta voittoa sekään

ei varmista. Itsensätyöllistäjä on saattanut vapautua palkkatyöläismentaliteetista, mutta kohtaa yrittäjyyden normiin sopimatonta sosiaalista alistusta.

Millä ehdoin ammattiyhdistysliike voi tarjota tulkintakehyksiä näille kokemuksille? Jälleen näyttävät ajankohtaistuvan tehtävät, jotka ammattiyhdistysliikkeen varhaisina vuosikymmeninä hallitsivat päiväjärjestystä: järjestäytymisen perusteleva ja edistäminen sekä laaja-alaisempaa solidaarisuutta luovien järjestömuotojen etsiminen. Tehtävät eivät mahdu kansallisiin rajoihin. Ammattiyhdistystoiminnan ydintä on se, että se vahvistaa työvoiman myyjien asemaa rajoittamalla heidän keskinäistä kilpailuaan. Työvoiman myyjien keskinäinen kilpailu on koventunut ja tullut aiempaa kansainvälisemmäksi ja ylikansalliseksi. Pääoman ja työpaikkojen globaalien liikkuvuuden myötä työmarkkinakilpailu on globalisoitunut ilman, että työntekijöiden olisi tarvinnut liikkua. Myös työvoima kuitenkin liikkuu ylikansallisesti, ja sitäkin tietä globalisaatiosta on tullut osa kansallisten työmarkkinasuhteiden dynamiikkaa.

Miten työvoiman myyjien kilpailun koventuminen on määritelty ammattiyhdistystoiminnan haasteeksi ja mistä suunnasta haasteen vastauksia on etsitty? Yhtenä Suomessakin nähtynä reaktiona on ollut pyrkimysten kansallisten työmarkkinoiden protektionistiseen sääntelyyn. Toisena suuntana on ollut vahvistaa ammattiyhdistysliikkeen asemaa kansainvälisenä ja ylikansallisena toimijana (Helander 2008; Mankki ja Sippola tässä kirjassa). Ammattiyhdistysinternationalismilla on pitkä historia, mutta myös monet kasvot. Kansainvälisen yhteistyön pontimena voi olla kansallinen kilpailuetu: kansallisen kilpailukyvyyn turvaamiseksi pyritään sitomaan kilpailijat – erityisesti matalammilla kustannuksilla houkuttelevat sijaintikilpailun kilpailijat – samoihin kansainvälisiin sosiaalisiin normeihin. Yhdet ja samat tavoitteet voivat perustua globaaliin solidaarisuuteen tai kansalliseen protektionismiin. Pitkän päälle nämä kaksi näkökulmaa tuskin kuitenkaan lankeavat onnellisesti yhteen.

Protektionismia, internationalismia ja niiden yhdistelmiä näkyvämpi haasteiden ja vastausten määrittelytapa on kuitenkin niin Suomessa kuin muissa Pohjoismaissa ollut se, että ammattiyhdistysliike on osallistunut kansallisten kilpailukykystrategioiden kehittelyyn. Ammattiyhdistysliikkeen erityiskontribuutiona on ollut korostaa, ettei sääntelyn purkamisella ja työntekijöiden turvattomuuden lisäämisellä saavuteta työntekijäin sitoutuneisuuteen ja innovatiivisuuteen perustuvaa kilpailukykyä, vaan tähän tarvitaan osallisuutta, jonka vain sosiaaliset turvaverkot mahdollistavat. Ammattiyhdistysliikkeen osallisuus tietoa ja osaamista kehittäviin kilpailustrategioihin on voitu kokea liikkeen näkökulman laajenemisena: tulonjakoon keskittymisestä arvostellut ay-järjestöt ottavat vakavasti myös tuotantoon ja työn sisältöihin liittyvät kysymykset. Näin ne ovat kuitenkin myös osallistuneet siihen, miten hyvinvointivaltioollisia instituutioita, mukaan

lukien neuvottelu- ja sopimusjärjestelmää, on muovattu palvelemaan kilpailuvaltiollisia tehtäviä. Tässä muutoksessa työtä koskevan politiikan sosiaalinen näkökulma näyttää jakautuneen.

Yhtäältä hyvinvointivaltiota ja sopimusjärjestelmää on muovattu innovatiivisen kilpailukyky-yhteisön sosiaalisesti infrastruktuuriksi, sosiaalisten investointien kanaviksi sekä sosiaalisen ja inhimillisen pääoman kasvattajiksi. Euroopan unionilta on tullut tukea sosiaalipolitiikan taloudelliselle perustelemiselle. EU:n vuonna 2000 vahvistama ns. Lissabonin strategia teki tunnetuksi tunnuksen ”sosiaalipolitiikka tuottavana tekijänä”. Ambivalentti ilmaisu kertoo, että sosiaalipolitiikka tukee taloutta sen sijaan että rasittaisi sitä, mutta samalla se edellyttää sosiaalipolitiikan muovaamista niin, että se soveltuu talouden tueksi (Kettunen 2011a, 33). Ajattelutavassa on aineksia vanhasta pohjoismaisesta hyvän kehän ideologiasta, jossa sosiaalisen tasa-arvon ja taloudellisen tehokkuuden tavoitteet tukivat toisiaan, mutta ainekset on sovitettu kilpailuvaltion logiikkaan. Näin määrittävää sosiaalista näkökulmaa voidaan kutsua jälkihyvinvointivaltiolliseksi ’sosiaaliseksi’.

Toisaalta ’sosiaalinen’ saa merkityksiä siltä pohjin, että kilpailu tuottaa voittajien lisäksi häviäjiä sekä niitä, jotka eivät pysty edes osallistumaan. Tästä näkökulmasta ’sosiaalinen’ liittyy ennen muuta sosiaalisen syrjäytymisen estämiseen ja käsittelemiseen, osin ihmisarvon vaatimusten vuoksi, osin pyrkimyksestä turvata rauhallinen rinnakkainelo voittajien, häviäjien ja sivuun jääneiden välillä. Tätä ’sosiaalista’ toteutetaan erityisesti aktivoinnin keinoin (Outinen tässä kirjassa). ’Sosiaalisen’ tässäkin puolessa on tuttua. Pohjoismaisen hyvinvointivaltion rakentamisessa vaikutti maallistuneesta luterilaisuudesta juontunut täystyöllisyyden periaate: jokaisella on oltava oikeus täyttää velvollisuutensa tehdä työtä. Hyvinvointivaltiollisen kerrostuman alta on ollut mahdollista kaivaa esiin esihyvinvointivaltiollinen ajatus työstä sosiaalisen järjestyksen turvaajana ja itsekurinalaisen kansalaisen kasvattajana, nyt myös maahanmuuttajan kotouttajana. ’Sosiaalisen’ kaksijakoisuuteen liittyy näin työn ja osallisuuden Janus-kasvoisuus. Samalla kun uudesta työstä on keskusteltu yksilön luovuuden ja oppimiskyvyn rajattomana osoittamisena ja aktiivisena osallisuutena tiedon ja osaamisen Suomeen, syrjäytymisen estävää osallisuutta on edistetty päivittämällä vanhaa ajatusta työstä – ja aktiivisesta minkä tahansa työn hakemisesta – työkykyisen velvollisuutena ja kunniallisuuden ehtona.

Luvun 2 tiivistelmä

Työntekijöiden muuttuva rooli suomalaisessa työelämän kehittämispuheessa

Tuomo Alasoini

Tutkimustehtävä

Luvussa tarkastellaan, millaisena työntekijöiden rooli on eri aikakausina näyttäytynyt suomalaisessa työelämän kehittämispuheessa. Tarkastelu painottuu 1980-luvun jälkeiseen aikaan, jota voi kutsua kilpailuvaltioajattelun aikakaudeksi, ja tänä aikana toteutettuihin valtiollisiin työelämän kehittämisohjelmiin. Tarkastelu osoittaa, että vaikka työntekijöiden rooli työpaikkojen kehittämistyössä on viime vuosina vahvistunut Suomessa, ei tämä vielä sellaisenaan merkitse työntekijöiden osallisuuden ja toimijuuden vahvistumista suomalaisessa työelämässä.

Norjalaistutkijat Tom Colbjørnsen ja Eivind Falkum (1998) erottavat kolme erilaisella logiikalla toimivaa järjestelmää kuvaamaan työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta työpaikoilla. Näistä ensimmäinen on lisäarvon tuottamiseen tähtäävä *tuotantojärjestelmä*. Huolimatta viime vuosien kiinnostuksesta ”itseohjautuvia organisaatioita” kohtaan ja myös joillain aloilla tapahtuneesta todellisesta kehityksestä tähän suuntaan (esim. Laloux 2014) rakentuu tuotantojärjestelmä peruslogiikaltaan työnantajan ja työntekijöiden väliselle hierarkkiselle suhteelle. Toinen norjalaistutkijoiden erottama järjestelmä on *neuvottelujärjestelmä*. Neuvottelujärjestelmä perustuu, toisin kuin tuotantojärjestelmä, lisäarvon jakamiseen. Neuvottelujärjestelmässä työnantajan ja työntekijöiden suhde on – ainakin periaatteessa – tasavertainen. Kolmatta järjestelmää voidaan kutsua *kehitysjärjestelmäksi*. Sen avulla työpaikka kehittää tapansa tuottaa lisäarvoa. Myös kehitysjärjestelmässä työnantajan ja työntekijöiden suhde on – ainakin periaatteessa – tasavertainen mutta riippuu käytännössä muun muassa osapuolten hallussaan pitämästä strategisesta osaamisesta, siihen perustuvan tiedon jakamisen avoimuudesta ja keskinäisestä luottamuksesta.

Työpaikan kolmen vuorovaikutusjärjestelmän keskinäinen suhde on osittain jännitteinen, sillä osapuolet joutuvat toimimaan niissä erilaisen logiikan ohjaamina. Kehitys- ja neuvottelujärjestelmän välinen jännite koskee erityisesti toiminnan päämääriä (lisäarvon tuottaminen vs. jakaminen), kehitys- ja tuotantojärjestelmän erityisesti osapuolten keskinäistä suhdetta (tasavertainen vs. hierarkkinen) ja tuotanto- ja neuvottelujärjestelmän näitä molempia. Järjestelmien kesken on myös

selviä riippuvuuksia. On esimerkiksi käytännössä vaikeaa, että hyvin hierarkkinen tuotantojärjestelmä ja avoin, osapuolten vahvaan keskinäiseen luottamukseen perustuva kehitysjärjestelmä voitaisiin sovittaa yhteen vaivattomasti. Näiden kolmen järjestelmän erilaista toiminnan logiikkaa voidaan kuvata taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Työnantajan ja työntekijöiden vuorovaikutusjärjestelmät työpaikalla.

VUOROVAIKUTUS-JÄRJESTELMÄ	TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÖIDEN SUHDE	VUOROVAIKUTUKSEN LUONNE	TAVOITE
Tuotantojärjestelmä	Hierarkkinen	Sanelu	Lisäarvon tuottaminen
Neuvottelujärjestelmä	Tasavertainen	Neuvottelu	Lisäarvon jakaminen
Kehitysjärjestelmä	Tasavertainen	Yhteiskehittäminen	Lisäarvon tuottamisen tavan parantaminen

Luvun kohteena on työntekijöiden muuttuva rooli osana kehitysjärjestelmää. Luku tarkastelee, kuinka käsitykset työntekijöiden osallisuudesta ja toimijuudesta ovat historiallisesti eläneet suomalaisessa työelämän kehittämispuheessa. Kehittämispuhe ymmärretään kirjoituksessa laajasti joukkona erilaisia toisiinsa nivoutuneita diskursseja, jotka sisältävät käsityksiä työntekijöiden toivotusta roolista työelämän muutoksissa. Kehittämispuhetta voidaan tarkastella niin erilaisten johtamis-, organisaatio- ja kehittämisoppien kuin julkisen vallan, työmarkkinajärjestöjen, työorganisaatioiden sekä työelämän tutkijoiden ja kehittäjien konkreettisten työelämätekojen kautta.

Kehittämispuheen historiallista muutosta Suomessa voidaan jäsentää ajallisesti monin eri tavoin. Vaikka kirjoitus lähtee liikkeelle kauempaa historiasta, keskittyy se toisen maailmansodan jälkeisiin suuriin yhteiskunnallisiin murroksiin, joita voidaan kutsua hyvinvointivaltio- ja

kilpailuvaltioajattelun läpilyönnin vaiheiksi (Heiskala & Luhtakallio 2006). Kirjoitus tarkastelee, kuinka jännite ja muutos hyvinvointivaltio- ja kilpailuvaltiopainotteisten laajempien yhteiskunnallisten diskurssien kesken on heijastunut työelämän kehittämispuheeseen. Konkreettisena yksityiskohtaisemmin analysoitavana esimerkkinä ovat julkisesti tuetut työelämän kehittämisohjelmat.

Analyysi perustuu kirjallisuuskatsaukseen ja suomalaisia työelämän kehittämisohjelmia koskevien omakohtaisten kokemusten reflektointiin. Kirjoittaja osallistui itse 1990-luvulta 2010-luvulle aktiivisesti analyysin kohteena olevien ohjelmien suunnitteluun ja toteutukseen, ja hän pyrkii valaisemaan sitä, millaisten tavoitteiden ja argumenttien kautta työntekijöiden osallisuutta ja toimijuutta näissä ohjelmissa tarkasteltiin.

Luku etenee siten, että ensin tarkastellaan työntekijöiden roolin historiallista muutosta Suomessa osana työpaikkojen kehitysjärjestelmää ja työelämän kehittämispuhetta. Erilaisia historiallisia vaiheita erotetaan neljä. Tämän jälkeen analysoin perusteellisemmin eräitä 1990-luvulta lähtien toteutettuja julkisen vallan tukemia työelämän kehittämisohjelmia ja niiden kehittämispuhetta työntekijöiden osallisuuden ja toimijuuden näkökulmasta. Lopussa on yhteenveto ja johtopäätökset.

Tutkimustulokset

Keskustelu työntekijöiden osallistumisesta työpaikkojen kehittämistyöhön käynnistyi Suomessa jo hyvinvointivaltion laajenemisen aikana, mutta vasta kilpailuvaltion aikakausi on merkinnyt työntekijöiden vahvempaa integroitumista osaksi työpaikkojen kehitysjärjestelmää. Kilpailuvaltion aikakautena työntekijöiden roolia kehittämistyössä on Suomessa myös edistetty aktiivisemmin kuin monissa muissa Euroopan maissa julkisen vallan yhdessä työmarkkinajärjestöjen kanssa käynnistämällä työelämän kehittämisohjelmilla.

Ohjelmien taustalla oleva kehittämispuhe ei ole tarkastellut työntekijöiden osallistumista ensisijaisesti humanistisena tai demokraattisena arvona sellaisenaan, vaan kansallisen kilpailukyvyn näkökulmasta. Työntekijät ovat entistä koulutetumpia ja on ollut perusteltua edistää työpaikoilla sellaisten rakenteiden ja prosessien syntymistä, joilla tämä osaaminen saataisiin tehokkaammin tukemaan tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen kehittämistä. Ohjelmiin on sisällytynyt samalla ajatus eräänlaisesta vaihtokaupasta. Työpaikoille luotavien uusien rakenteiden ja prosessien on ollut tarkoitus toimia myös välineinä edistää työelämän laatua ja henkilöstön osallisuutta. Jotta

vaihtokauppa voisi aidosti toteutua, on lähtökohtana ohjelmissa ollut, että työpaikoilla toteutettujen kehittämisprojektien omistajuus olisi jaetusti johdon ja henkilöstön.

Ohjelmien kehittämispuhe on lähtenyt ajatuksesta, jonka mukaan myös työntekijöillä on sellaisia legitiimejä intressejä, joita on mahdollista edistää kehitysjärjestelmän sisältä käsin. Intressien on katsottu liittyvän erityisesti työntekijöiden työn sisältöön, heidän kehitys- ja oppimismahdollisuuksiinsa, työympäristöön tai muihin laadullisiin tekijöihin, jotka eivät ole työpaikkojen neuvottelujärjestelmän ytimessä tai edes sen piirissä. Perinteisempiin jakokysymyksiin ei ohjelmien kehittämispuheessa ole haluttu ottaa kantaa. McCaben (2014) käsiteparia käyttäen voidaan puhua selektiivisestä *making out* -näkökulmasta työntekijöiden osallisuuteen ja toimijuuteen.

Luvussa tarkastellaan työpaikkatasoa. Talouden globalisoitumisen ja finanssikapitalismin vahvistumisen myötä yksittäisiä työpaikkoja koskevia strategisia päätöksiä tehdään kuitenkin yhä useammin niiden ylimmän johdonkin ulottumattomissa. Kokonaisia yrityksiä voidaan johtaa ja arvioida entistä enemmän puhtaina sijoituskohteina ja kokonaisia arvoketjuja voidaan uudelleenorganisoida ja eriyttää maantieteellisesti kehittyntä tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen jopa yksittäisten toimintojen ja tehtävien tasolla. Richard Baldwin (2016) puhuu ”uudesta globalisaatiosta”. Sen myötä muutokset työelämässä ovat Baldwinin mukaan muuttuneet vaikutuksiltaan yhä äkillisemmiksi, yksilöllisemmiksi, ennustamattommiksi ja hallitsemattommiksi.

Työntekijöiden vahvistunut rooli osana työpaikkojen kehitysjärjestelmää ei siis merkitse automaattisesti työntekijöiden osallisuuden ja toimijuuden vahvistumista työelämässä ylipäätään. Voidaan pikemminkin ajatella, että roolin vahvistuessa kansainvälisen kilpailun paineet välittyvät nyt entistä suuremmin organisaatiohierarkian kaikille tasoille asti. Samankaltaiset kilpailulliset paineet ulottuvat julkisen sektorin organisaatioihin niin sanotun uuden julkisjohtamisen (*new public management*) myötä. Tämän on uudessa työpsykologisessa tutkimuksessa katsottu olevan uusi keskeinen työn intensiivisyyden lisääntymisen muoto (Mauno ym. 2019). Näkyvämmän roolinsa myötä työntekijät kantavat näin yhä suurempaa vastuuta koko oman työpaikkansa menestymisestä ja säilymisestä. Erilaisilla työelämän kehittämisohjelmilla voidaan tarjota työpaikkojen johdolle ja henkilöstölle parempia eväitä pärjätä tässä pelissä, muttei vaikuttaa itse pelin sääntöihin.

Luvun 3 tiivistelmä

Paikallinen sopiminen – työntekijöiden osallistumista vai pakotettua joustavuutta?

- Suomalaisen työmarkkinakeskusjärjestöjen näkemykset paikallisesta sopimisesta 1980–1990-luvuilla

Ilkka Kärrylä

Tutkimustehtävä

Suomalaista työmarkkina- ja työehtosopimusjärjestelmää luonnehditaan tavallisesti keskitetyksi ja kolmikantaiseksi, mutta vaatimukset sen hajauttamisesta ovat olleet voimakkaita jo useamman vuosikymmenen. Suomen Työnantajain Keskusjärjestö (STK) alkoi puhua hajautetun ja paikallisen sopimisen puolesta jo 1980-luvulla. Viime vuosina siirtymistä keskitetystä liittotasoon ja ennen kaikkea yritystason sopimiseen ovat vaatineet porvaripuolueet, STK:n seuraaja Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) ja Suomen Yrittäjät. Juha Sipilän hallitus otti paikallisen sopimisen lisäämisen näkyvästi tavoitteekseen vuonna 2015. Saman vuoden lopulla EK muutti sääntöjään niin, ettei se seuraavan kevään jälkeen voisi enää toimia keskitettyjen sopimusten osapuolena (Kuorelahti 2020, 401–402; Bergholm 2018, 519–520). Viimeisin vuosien 2019–2020 työehtosopimuskierron käytiin siten liittotasolla. Aiheen saamasta julkisuudesta huolimatta vallitsevat käytännöt ovat muuttuneet varsin hitaasti, vaikkakin erityisesti 1990-lukua voidaan pitää murrosvaiheena. Työntekijäpuoli on halunnut säilyttää peruseriaatteina minimitasoa takaavat valtakunnalliset työehtosopimukset sekä palkansaajien kollektiivisen edunvalvonnan, jonka katsotaan suojaavan yksittäistä työntekijää työsuhteen heikompana osapuolena.

Tämä luku asettaa paikallisen sopimisen historialliseen perspektiiviin ja käsittelee teeman noususta keskustelunaiheeksi 1980-luvulla sekä sen soveltamista työehtosopimuksissa 1990-luvulla. Tarkastelu keskittyy siihen, millaisiin ongelmiin paikallista sopimista esitettiin ratkaisuksi, ketkä olivat aloitteellisia sen nostamisessa agendalle ja millaisia kokemuksia paikallisen sopimisen lisäämisestä 1990-luvulla olivat. Paikallinen sopiminen ymmärrettiin työnantaja- ja palkansaajajaleireissä eri tavoin, ja luvussa avataan käsitteestä käytyjä määrittelykamppailuja.

Erityishuomion kohteena on, miten paikallinen sopiminen yhdistettiin työntekijöiden osallisuuteen – tarkemmin ottaen osallistumisen käsitteeseen. On syytä tarkastella, koettiin paikallinen sopimisen käytännössä lisänneen työntekijöiden osallistumista ja mikä oli sen suhde työn uusiin organisaatiomuotoihin, kuten tiimipohjaisuuteen. Aineistona tarkastelussa käytetään ennen kaikkea STK:n ja sen seuraajan Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (TT) sekä palkansaajakeskusjärjestö SAK:n julkisia kannanottoja sekä näiden julkaisemia lehtiä eritellen osapuolten näkemysten eroja ja yhtäläisyyksiä. Muiden keskusjärjestöjen kannanotot samoin kuin työehtosopimusten varsinaisina osapuolina olevien liittojen näkemykset olisivat tärkeä tutkimuskohde, mutta se jää pääosin tämän luvun ulkopuolelle, kuten myös yritystaso. SAK:n ja STK/TT:n tarkastelu antaa kuitenkin hyvän yleiskuvan keskustelua ohjanneista uskomuksista ja kysymyksenasetteluista, joihin kanavoitui jossain määrin myös liitto-, yritys- ja työpaikkatasojen näkemyksiä. Tässä hahmoteltua yleiskuvaa on tarpeen tarkentaa jatkossa muiden ryhmien ja tasojen paikallista sopimista koskevien tavoitteiden ja toiminnan tarkastelulla.

Tutkimustulokset

Hajautettu ja paikallinen sopiminen työehdoista nousi Suomessa työnantajien tavoitelistalle 1980-luvun aikana, ja se yhdistettiin vahvasti tuolloin pinnalla olleeseen osallistumisen käsitteeseen. Paikallinen sopiminen oli työnantajille uusi tapa tavoitella työntekijöiden yksilöllistä osallistumista ay-liikkeen ajaman kollektiivisen edunvalvonnan sijaan. 1960-luvulta asti tavoitteena ollut yritysdemokratia oli tavallisesti tarkoittanut ay-liikkeelle uusien yritystason asioiden ottamista kollektiivisen sopimisen piiriin ja jopa työnantajan työnjohtovallan kaventamista. 1980-luvulla osallistumisen käsite alkoi korvata yritysdemokratiaa, ja työnantajien tavoitteet saivat enemmän kaikupohjaa. Tämä merkitsi ay-liikkeen yritysdemokratialle päinvastaista tavoitetta: keskitettyjen asioiden, kuten palkkojen ja työaikojen, viemistä alemmille tasoille ja jopa yksilölliseen sopimiseen. Työnantajille tärkeää olisi ollut erityisesti mahdollisuus jopa alittaa työehtosopimusten normeja paikallisella ”toisin sopimisella”. Käytännössä tavoite kuitenkin edistyi hitaasti, ja keskitetyt ja liittokohtaiset sopimukset ovat 1990-luvulta asti luoneet vahvat raamit lisääntyvälle paikalliselle sopimiselle. Työnantajat esittivät hajautetun ja paikallisen sopimisen ennen kaikkea keinona sopeutua markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin. Laman ja suurtyöttömyyden myötä paikallista sopimista alettiin perustella työntekijöiden osallistumisen sijaan taloustilanteen aiheuttamana välttämättömyytenä. Keskitetty malli tarjosi kuitenkin vielä paljon hyötyjä myös työnantajille,

erityisesti työmarkkinoiden vakauden ja ennustettavuuden muodossa. Se säilyi vuoden 2016 kilpailukyky sopimukseen asti, vaikka hajautettu sopiminen lisääntyi.

Ay-liikkeen asema työmarkkinoiden uudistamisen agendan määrittäjänä heikkeni 1980- ja 1990-luvuilla, mutta se teki myös uusia tulkintoja todellisuudesta ja jakoi tiettyjä uskomuksia työnantajapuolen kanssa. Työntekijöiden uskottiin osaamis- ja koulutustason noustessa kaipaavan lisää mahdollisuuksia vaikuttaa etenkin työaikoihinsa ja työtapoihinsa. Hajauttaminen ja paikallinen sopiminen olivat myös ay-liikkeen puheessa myönteistä ”osallistumista”, jos työntekijä ja työnantaja olivat tasa-arvoisessa suhteessa. Tasa-arvoisuuden vaatimus merkitsi tiettyjen yritysdemokratiaan liittyneiden tavoitteiden jatkuvuutta, vaikka itse yritysdemokratian käsite katosi työmarkkinakielestä. Ay-liikkeen ensisijainen tavoite oli toteuttaa paikallinen sopiminen luottamusjärjestelmän ja yhteistoimintamenettelyn kautta, mikä takasi kollektiivin selkänöjan ja vahvemman tasavertaisuuden osapuolten välille. Tämä suurelta osin onnistui 1990-luvun aikana, ja vuosikymmenen uudistuksia voikin kuvata käsitteellä organisoitu hajauttaminen. SAK:n tavoitteet paikallisesta sopimisesta ytimenettelyn alan laajentamisena ja sen sitovuuden vahvistamisena neuvotteluvollisuudesta sopimisvelvollisuuteen sen sijaan eivät juurikaan edistyneet. Laman myötä työntekijöiden osallistumisen lisääminen jäi sivurooliin SAK:n puheessa, ja valtaosan 1990-lukua järjestön huomio keskittyi taisteluun työttömyyttä, työpahoinvointia sekä työehtojen ja sosiaaliturvan heikennysehdotuksia vastaan. Työntekijöiden osallistuminen oman työnsä määrittelyyn lisääntyi jonkin verran tiimityön ja muiden uusien organisaatiomuotojen myötä, mutta hierarkkisen työnjohdon vähetessä lisääntyi toisaalta myös työntekijöiden oma vastuu ja kontrolli kiireen ja markkinapaineiden hallitsemiseksi.

Paikallisen sopimisen mahdollisuudet eivät ole lisääntyneet Suomessa merkittävästi sitten 1990-luvun, vaan kehitys on koskenut lähinnä tuolloin luotujen käytäntöjen hienosäätöä ja maltillista laajentamista. 2000-luvun kahdella ensimmäisellä vuosikymmenellä puhe on ollut tiettyssä mielessä tekoja suurempaa: paikallinen sopiminen on noussut säännöllisesti poliittisen keskustelun temaksi 1980- ja 1990-luvuilta tuttujen vaatimuksien ja argumenttien siivittämänä. Työnantajapuoli kannattaa edelleen palkan ja työehtojen määrittämistä vahvemmin yritystasolla, kilpailukyvyn ja työllisyyden nimissä. Erityisesti Suomen Yrittäjät on vaatinut työehtosopimusten yleissitovuuden purkamista tai vähintään työehtosopimusten mahdollistaman paikallisen sopimisen ulottamista myös järjestäytymättömiin työnantajiin. Palkansaajajärjestöt ovat kuitenkin pitäneet kiinni sopimisesta valtakunnallisten työehtosopimusten ja niissä asetettujen ”peräautojen” puitteissa sekä luottamushenkilöistä paikallisen sopimisen osapuolina. Paikallista sopimista alkuun voimakkaasti ajanut Sipilän hallitukseen ei lopulta vienyt läpi muutoksia, jotka olisivat haastaneet näitä periaatteita.

Talven 2019–2020 liittokohtaisella sopimuskierröksellä erilaisia joustomahdollisuuksia kuitenkin jälleen lisättiin, erityisesti korvaamaan vuonna 2016 keskitetysti sovittuja 24:ää palkatonta ”kiky-tuntia”. Kehityksessä näkyy tietyssä mielessä Timosen (2000) tulkinnan mukainen ”markkinaehtoinen pakkosopiminen” ja siihen liittyvät joustavuusvaatimukset. Työpaikkatasoisen sopimisen tai osallistumisen sijaan markkinoiden vaatimuksilla perustellaan yhä useammilla aloilla työnantajan määräysvallan lisäämistä esimerkiksi ylitöiden suhteen. Kiky-sopimuksesta poiketen lisätunneista maksetaan palkkaa, mutta ei välttämättä ylityölisää. (Liiten 2020.) Tämänkaltaisen työnantajavetoisen jouston lisääminen pysyy varmasti agendalla vähintään niin kauan, kuin yritykset kokevat kohtaavansa markkinoiden aiheuttamat joustavuuspaineet nykyisellä intensiteetillä. Palkansaajapuolen näkemys paikallisesta sopimisesta, joka perustuu tasavertaisten osapuolten yhteisymmärrykseen ja kollektiivisten työehtosopimuksien luomaan ehdottomaan vähimmäistasoon, on usein näyttäytynyt työnantajille liian jäykkänä nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä.

Luvun 4 tiivistelmä

Rivijäsenestä ammattiliittoaktiiviksi

- Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osallisuus ammattiliitoissa

Laura Mankki ja Markku Sippola

Tutkimustehtävä

Luku tarkastelee ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osallisuutta työmarkkinoilla ja työmarkkinasuhdetta ammattiliittojäsenyyden näkökulmasta. Se paneutuu myös ammattiliittojen erilaisten osallisuuksien edellytyksiin.

Vuosi 2006 oli Euroopan unionin julistama työntekijöiden liikkuvuuden teemavuosi. Tuona vuonna myös päättyi siirtymäaika, jona Suomi oli rajoittanut uusista EU-maista, kuten Virosta, tulevien työntekijöiden pääsyä Suomen työmarkkinoille. Voidaan sanoa, että Suomessa alkoi työperäisen maahanmuuton aikakausi (Haavisto ym. 2010; Helander 2011). Työperäinen maahanmuutto nähdään ratkaisuna useisiin hyvinvointivaltion haasteisiin, kuten syntyvyyden laskuun, väestön ikääntymiseen ja työntekijäpulaan. Työvoimaresurssinäkökulman rinnalla vähemmän on kuitenkin pohdittu sitä, millaisia mahdollisuuksia ulkomaalaistaustaisella työntekijällä on osallistua esimerkiksi ammattiliiton toimintaan.

Luvussa analysoidaan, kuinka kansallinen luokkapolitiikka ja sukupuolittuneet oletukset ilmenevät ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden haastattelupuheessa heidän ammattiliitto-osallisuuttaan mahdollistavina ja rajoittavina tekijöinä. Analysoitavat haastattelut heijastelevat sekä yleisempiä työmarkkinoiden prekarisaatiosta johtuvia muutoksia että maahanmuuttopolitiikan erityispiirteitä, jotka vaikuttavat siten erityisesti muualta tulleiden työntekijöiden asemaan. Ammattiliitot ovat pyrkineet etsimään erilaisia keinoja, joilla purkaa työmarkkinoiden muutoksista johtuvaa uusliberalistista yksilöllisyyden eetosta ja rakentaa uudenlaista kollektiivista toimijuutta (Healy ym. 2004). Tämän perusteella arvioimme edelleen, millaisia mahdollisuuksia ammattiliitoilla on haastaa uusliberalistista yksilöeetosta, jossa työntekijät laitetaan kilpailemaan toisiaan vastaan ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä työllistävillä aloilla.

Teoreettisen viitekehyksen keskeisiä elementtejä ovat ammattiyhdistysliikkeen taustalla vaikuttavaa kansallista luokkapolitiikka, työmarkkinasuhteiden sukupuolittuneisuus sekä työn yksilöllistymiseen liittyvät työmarkkinamuutokset. Tutkimusaineisto koostuu 57 ulkomaalaistaustaisen henkilön syvähaastattelusta, joista 28:n kanssa tehtiin jatkohaastattelut. Näihin kuului yksi parihaastattelu, jossa haastateltiin samanaikaisesti äitiä ja tytärtä. Aineisto sisältää myös yhden ryhmähaastattelun, johon osallistui kuusi henkilöä. Kaikki muut haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastatteluissa käytettiin elämäkerrallista teemahaastattelurunkoa (menetelmästä ks. Mrozowicki 2012), jota sovellettiin myös ryhmähaastattelussa. Haastateltavien joukossa oli 33 miestä ja 24 naista.

Haastateltavista naiset olivat kaikki EU-maista, 20 Virosta ja muut Romaniasta, Bulgariasta, Latviasta ja Unkarista. Miehistä suurin osa oli Virosta ja heitä oli 24. EU-alueen ulkopuolelta tulevat miehet olivat Nepalista, Ghanasta, Intiasta, Kamerunista, Gambiasta, Nigeriasta ja Bangladeshista. Haastateltavat olivat asuneet Suomessa puolesta vuodesta 10 vuoteen. Haastattelun aikana kävi ilmi, että joillakin heistä oli useita töitä tai työnantajia ja osa opiskeli.

Kaikki haastateltavat työskentelivät tai olivat aiemmin työskennelleet niin kutsutussa suorittavissa töissä tai palvelualan töissä. Joissakin haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavan palkkataso jäi suomalaisten ansaitsemien palkkojen alapuolelle. Toinen huomio oli, ettei suurimmalta osalta vaadittu mitään erityistä pohjakoulutusta. Erityisesti nuoremmat haastateltavat kuitenkin opiskelivat Suomessa ja pyrkivät sen kautta parantamaan asemaansa työmarkkinoilla. Jatkohaastatteluissa kävi ilmi, että joillekin EU:n sisäisille muuttajille opiskelu oli tuottanut uusia mahdollisuuksia työmarkkinoilla.

Menetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Kumpikin kirjoittaja teki lähilukua ensiksi itse, jonka jälkeen löydöksiä vertailtiin osallisuuden näkökulmasta. Aineiston analyysin pohjalta rakennettiin näkökulmaa, jotka kertovat ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osallisuudesta ammattiliittoihin. Näitä ovat: ristiriitainen suhde ammattiliittoon, työkaverin ohjaama jäsenyys ja ammattiliittoon kiinnittyvä aktivismi.

Tutkimustulokset

Ammattiliittojen kansalliset luokkasidokset tulivat esille sekä naisten ja miesten puheenvuoroissa. Edunvalvonnan sukupuolittuneisuuteen kiinnittyvät normit nousivat esille erityisesti ammattiliittoaktivismin edellytyksiä tarkasteltaessa.

Ulkomaalaistaustaiset työntekijät rakentavat solidaarisuutta työpaikalla kertoessaan toisilleen ammattiliitoista. Siksi ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä voisi huomioida nykyistä enemmän ammattiliittojen järjestämistyössä. Ulkomaalaistaustaisten henkilöiden ammattiliittoaktiivismia tuli tukea yhä enemmän ja pohtia, mitkä seikat rajoittavat aktiivisuutta. Esimerkiksi ammattiliittoaktiivien ja muiden viranomaisten välinen yhteistyö saattaa hankaloittaa joidenkin työntekijöiden asemaa, jolloin ammattiliitot nähdään ongelmien aiheuttajana pikemminkin kuin niiden ratkaisijana tai työntekijöiden oikeuksien turvaajana.

Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden haastatteluissa nousi esille osittain samankaltaisia normeja ja ehtoja, jotka ovat rakentaneet myös suomalaisten ammattiliitto-osallisuutta. Ulkomaalaistaustaisuus nousi esille usean haastateltavan puheenvuoroissa, kun he kertoivat esimerkiksi kielivaikeuksistaan. Kielikysymys oli yhtenä ehtona ammattiliittotoimintaan osallistumiselle. Ammattiliittoon kuulumisen voitiin katsoa olevan normaalia, mutta vaativan kuitenkin suomen kielen osaamista.

Joidenkin EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta tulevien työntekijöiden haastatteluissa esiintyi käsitystä ammattiliitoista kansallisina, vain suomalaisten etuja ajavina järjestöinä. EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta tulevien työntekijöiden asema suhteessa työnantajaan on myös erilainen kuin EU-kansalaisten, sillä heidän oleskelulupansa kesto, sallittu työtehtävä ja työpaikan sijainti riippuu työnantajasta ja työsuhteesta. Tässä ilmeni kontrasti siihen, millä tavalla EU-kansalaisuuden omaavat työntekijät puhuivat mahdollisuuksistaan vaihtaa työpaikkaa ongelmien ilmaantuessa. Toisaalta eräs virolainen nainen ei halunnut uudessa työpaikassa työnantajan tietävän, että hän on ammattiliiton jäsen. Hän jatkoi ammattiliiton jäsenyyttä uudessa työpaikassa, jossa maksoi itse ammattiliittojäsenmaksunsa. Hänelle ammattiliittojäsenyydestä tuli yksityisasia.

Ammattiliitto-osallisuuden sukupuolittuneisuus tuli esille erityisesti niiden työntekijöiden kohdalla, jotka olivat jossakin määrin aktiivisia osallistujia eli olivat yhteydessä liittoon tai toimivat luottamustehtävissä. Naisemmistöiseen liittoon kuuluneet naiset kertoivat, että heidän ongelmansa olivat ehkä niin mitättömiä, että niitä ei olisi kenties syytä lähteä selvittämään liiton avulla. He myös yrittivät ymmärtää sitä, miksi liitot eivät pystyneet ajamaan heidän asioitaan. Naisemmistöisellä siivousalalla työskentelevien ammattiliiton edustajien tai muuten aktiivisten työntekijöiden osallistumista ei tuettu riittävällä tavalla. Jotkut kokivat, että myös työnantajat olivat kohdelleet heitä alentavasti sukupuolen ja kansalaisuuden vuoksi. Toisin sanoen heitä ei leimattu vain *hankaliksi naisiksi* (Saari ja Kainulainen 2014) vaan myös *hankaliksi ulkomaalaisiksi naisiksi*. Tällainen varauksellinen ja ongelmia karttava puhetapa toistui myös EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta tulevien miesten haastatteluissa.

Rakennusalalla työskentelevien, aktiivisesti ammattiliiton toimintaan osallistuville miehille ammattiliittotoimintaan liitetty ideaali *edunvalvontamaskuliinisuus* (ks. Kainulainen ja Saari 2014) ei tuottanut samanlaista stigmaa kuin naisille. Miehet tuottivat edunvalvontamaskuliinisuutta ja siihen opittiin ammattiliiton toiminnassa. Suomalaiseen hegemonisen edunvalvontamaskuliinisuuden ideaaliin nojaavat käytännöt tarjosivat aktiivisille rakennusalan miehille jonkinlaisen resurssin toimia liitossa. Vaikka virolaisia rakennusalan työntekijöitä on jo pitkään ollut Suomessa, hekin toisaalta kantavat vaikeasti ammattiliittoon järjestettävän ryhmän leimaa. Tämä koskee erityisesti liikkuvia työntekijöitä. Liikkuviin rakennusalan työntekijöihin liitettiin ajatus pelkäävistä ja jopa laiskoista miehistä, joita on vaikea saada järjestäytymään ammattiliittoon.

Ammattiliittoon kuuluneet haastateltavat kuvasivat itsensä hyviksi työntekijöiksi ja hyviksi kansalaisiksi, jotka tulivat työskentelemään ja maksamaan veroja Suomeen. He olivat liittyneet ammattiliittoon, koska se näyttäytyy jonkinlaisena normina Suomessa. Haastattelujen yhteisenä piirteenä oli melko individualistinen suhtautuminen ammattiliittoon. Ammattiliitto nähtiin instituutiona, josta voi saada etuuksia työttömyyden kohdatessa. Havaitsimme niin sanottuun instrumentaaliseen kollektivismiin viittaavaa eetosta (Bradley, 1999; Healy ym. 2004, 452; Lockwood 1996, 57-58). Vaikka suhde liittoihin oli lähtökohtaisesti välineellinen, tulokset antavat merkkejä siitä, että ammattiliitoilla on mahdollisuuksia toimia alustana ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kollektiiviselle järjestämiselle. Instrumentaalisen kollektivismin ajatus voisikin toimia liittoon kuulumisen rationaliteettina ja uudenlaisen ideologisen kollektiivisen toimijuuden kehittymisen pohjana. Instrumentaalisen kollektivismin taustalla olevien tekijöiden ymmärtäminen voisi auttaa liittoja järjestämään ja osallistamaan paremmin ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä.

Erityisesti naisenemmistöisillä aloilla, joilla liitot eivät tarjoa ulkomaalaistaustaisille työntekijöille omaa ammattiosastoa, työkavereiden esimerkki on tärkeä. Ammattiosastot ovat tärkeitä paikkoja tiedon jakamiselle ja työntekijöiden järjestäytymiselle sekä kouluttautumiselle perinteisen järjestämistyön kehittämisen (Kall ym. 2019) lisäksi. Yhtäältä Rakennusliiton strategia ulkomaalaisille suunnattuine ammattiosastoineen näyttäisi muodostavan ulkomaalaisia yhdistävän alustan, jolta suomen kielen taitoiset siirretään toiseen osastoon. Toisaalta ulkomaalaisia varten perustettu 007-ammattiosasto toimii jonkinlaisena epävirallisena tiedon vaihtamisen ja verkostoitumisen paikkana parempien työpaikkojen tavoittelemiseksi ulkomaalaistaustaisille työntekijöille. Siellä siis vaihdetaan hiljaista tietoa hyvistä ja huonoista työnantajista. Ylipäänsä vaikuttaisi siltä, että ay-aktiivien odotetaan oppivan ammattiliiton pelisäännöt ja kulttuuriset normit, joita ei ole helppo haastaa.

Tämän tutkimuksen tulokset auttavat ymmärtämään sitä, miten ammattiliitot tuottavat ja suojelevat agendoitaan, tarjoavat palveluita ja määrittelevät ongelmia tavoilla, jotka ovat välillä ristiriidassa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden tavoitteiden kanssa. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden ”agendoja” voidaankin tulkita kriittisinä puheenvuoroina sellaisten ongelmien tunnistamiseksi, joita ei aina voida tulkita yhteiskunnallisen luokan – vaikkapa työväenluokan – kautta (ks. Bradley 1999). Ulkomaalaisten työntekijöiden aktivointi työmarkkina-asioissa edellyttäisi, että he tunnistaisivat työmarkkinoilla vallitsevan työvoiman ja pääoman ristiriidan lähtökohtana kollektiiviselle toiminnalle. Tähän ristiriitaan kiinnittyvä luokkaidentiteetti ei näytä riittävältä kimmokkeelta aktivoida ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä ay-toimintaan. Onnistuneita esimerkkejä eri maahanmuuttajaryhmien järjestämisestä ammattiliittoihin on maista, joissa ammattiliitot ovat tehneet yhteistyötä erilaisten siirtolaisten oikeuksia tukevien järjestöjen kanssa. Laajempien työtaisteluiden järjestäminen niin, että prekaareissa asemassa olevat siirtolaiset saadaan mukaan, saattaakin vaatia työntekijän oikeuksien lisäksi liikkuvuuteen liittyvien oikeuksien edistämistä myös suomalaisilta ammattiliitoilta. Tämänkaltainen järjestäytyminen vaatii ammattiliitoilta uudenlaista luokkapoliittikkaa, jossa työvoiman ymmärretään koostuvan yhä moninaisemmista työntekijäryhmistä ja tunnustetaan, että heidän erilaiset ongelmansa ja niihin liittyvät poliittiset haasteet ylittävät perinteiset työelämäkysymykset.

(

Luvun 5 tiivistelmä

Koneiston osa, prosessin noudattaja ja tunteella mukana

- Osallisuus suomalaisissa johtamisoppaissa

Sara Lindström ja Tiina Taipale

Tutkimustehtävä

Osallisuuden lisääminen, syventäminen sekä ylläpitäminen työssä ja työpaikoilla ovat tällä hetkellä yleisiä tavoitteita suomalaisessa ihmisten johtamisessa, etenkin asiantuntijatyössä. Osallisuutta edistävillä johtamiskäytännöillä viitataan niihin moninaiisiin keinoihin ja toimintatapoihin, joiden kautta työorganisaatioiden johtajat, esihenkilöt ja henkilöstöalan ammattilaiset pyrkivät sitouttamaan henkilöstöä organisaation toimintaan. Muutamia tavanomaisia esimerkkejä tällaisista käytännöistä ovat tiedon jakaminen ja keskustelu johdon sekä henkilöstön välillä niin kasvokkain, kirjallisesti kuin digitaalisten kanavien kautta, laajat ja muuttuvat työnkuvat, jotka sisältävät sekä suunnittelua, toimeenpanoa että kehittämistä, yhteinen ongelmanratkaisu, tiimiorganisaatiot ja statustunnusmerkkien rikkominen (Wilkinson ym. 2010). Erilaisina käytäntöinä tämä osallisuuden tavoittelu heijastuu ja vahvistuu monissa eri yhteyksissä kuten työelämän ja johtamisen kehittämisessä (Alasoini tässä kirjassa), ammatillisissa medioissa ja johtamista käsittelevässä tietokirjallisuudessa (Musson & Duberley 2007) sekä henkilöstölehdissä (Kuokkanen tässä kirjassa). Käsitteet osallisuudesta, sen toimijoista, keinoista ja tarkoituksesta eivät kuitenkaan ole staattisia. Tässä luvussa tarkastelemme, mitä erilaisia painopisteitä ja kehityskulkuja voimme havaita osallisuuskäsityksissä niin ihmisten johtamisen tutkimuksen kuin suomalaisten johtamisoppaiden perusteella.

Keskitymme siihen, miten henkilöstön osallisuutta on painotettu ihmisten johtamista käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa viimeisten vuosikymmenten aikana, 1980-luvulta 2010-luvulle. Keskeisiä kysymyksiä ovat: Miten ihmiset saavat tai miten heidän pitäisi osallistua, mihin he osallistuvat, kuka osallistuu ja minkä takia? Tarkastelemme näitä kysymyksiä ihmisten johtamisen tutkimuksen viime vuosikymmenten lähestymistavoissa. Painopisteinä ovat vuorotelleet työelämän suhteiden hoitaminen (*industrial relations*, IR), työ-, organisaatio- ja sosiaalipsykologia

(organisaatiokäyttäytyminen) sekä liiketoimintalähtöinen henkilöstöressurssien strateginen johtaminen (*human resource management*, HRM).

Empiirisinä esimerkkeinä ihmisten johtamiselle annetuista erilaisista painotuksista käytämme suomalaisia johtamisen tietokirjoja – johtamisoppaita – ja erityisesti niiden tapoja kuvata henkilöstön osallisuutta. Johtamisoppaat muokkaavat osaltaan sitä, miten, miksi ja keitä pyritään osallistamaan työssään. Ne rakentavat myös kuvaa siitä, mikä on tavoiteltua työorganisaatioiden johtamisessa ja laajemmin koko työelämässä. Tarkasteluun valitut teokset ovat Timo Santalaisen, Eero Voutilaisen ja Pertti Porenteen (1987) *Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa*, Urpo ja Anita Saralan (1996) *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*, Pauli Juutiin ja Antti Vuorelan (2002) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*, Helena Åhmanin (2012) *Mielen johtaminen organisaatioissa* sekä Sari Torkkolan (2015) *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*.

Osallisuuden edistämistapojen tarkastelussamme hyödynnämme Stephen Barleyn ja Gideon Kundan (1992) tekemää erottelua normatiiviseen ja rationaaliseen johtamisideologiaan. Barleyn ja Kundan (1992) vaikutusvaltaisen artikkelin perusteella johtaminen on historiallisesti vaihdellut rationaalista ja normatiivista ideologiaa korostavien paradigmojen välillä. Artikkelissaan he pyrkivät kumoamaan käsityksen, jonka mukaan johtaminen olisi Yhdysvalloissa edennyt koersiivisestä johtamisesta rationaalisten ideologioiden kautta normatiivisiin ideologioihin. Sen sijaan he osoittavat johtamisparadigmojen vaihdelleen rationaalisten ja normatiivisten ideologioiden välillä. Rationaaliset ja normatiiviset ideologiat ja niihin sisältyvät käsitykset kontrollista ovat vaihdelleet noin 20-30 vuoden jaksoina 1800-luvun lopulta alkaen (Barley & Kunda 1992).

Tutkimustulokset

Tarkastelumme osoittaa johtamisoppaiden vahvan ideologisen sekoittumisen: kaikissa kirjoissa oli tunnistettavissa viitteitä sekä rationaalista että normatiivista ideologiaa painottavasta ihmisten johtamisesta. Eri ideologioita yhdistetään taktisesti, usein julkaisuajan hengen mukaisesti. Vaikka edustuksellinen osallisuus on häivytetty johtamisoppaissa lähes olemattomiin, on ihmisten johtamiseen keskittyvässä tutkimuksessa pilkahduksia edustuksellista näkökulmaa yllä pitävän työelämän suhteiden tutkimushaaran merkityksestä ja elinvoimaisuudesta. Lisäksi havaitsemme sekä johtamisoppaissa että tutkimuskirjallisuudessa 2010-luvulla tapahtuneen käänteen, joka vie osallisuutta kohti suoran osallistumisen yhteisöllisempiä painotuksia, tiimiorganisaatioiden ja niin kutsutun yhdessäohjautuvuuden myötä.

Tutkimuskirjallisuudessa on melko selkeästi havaittavissa ero rationaalisuutta korostavan ihmisten johtamisen ja normatiiviseen ideologiaan painottuvan ihmisten johtamisen välillä. Johtamisoppaissa havaitsemme kuitenkin vahvempaa ideologista sekoittumista. Kaikissa kirjoissa oli tunnistettavissa viitteitä sekä rationaalista että normatiivista ideologiaa painottavasta ihmisten johtamisesta. Yhteinen oppaita nimittävä tekijä on tuloskeskeisyys, mikä tuskin yllättää, kun tarkastelussa ovat johtamisoppaat.

Havaintojemme perusteella on helppo yhtyä Wilkinsonin ym. (2010) huomioihin siitä, että osallistumisella on monia eri merkityksiä ja painotuksia, osaltaan sen mukaan, minkä tieteenalan näkökulmasta sitä tarkastellaan. Osallisuus voidaankin ymmärtää laajana kattokäsitteenä, joka kokoa yhteen erilaisia tapoja käsitellä yksilön tai ryhmän kuulumista tai liittymistä erilaisiin kokonaisuuksiin.

Ihmisten johtamisen tutkimusta vahvasti hallinnutta HRM-näkökulmaa, sekä oppina että organisaatiofunktiona, on usein kuvattu pehmeänä verrattuna muihin johtamispainotuksiin. Lisäksi se esitetään usein alisteisena kovemmille johtamisopeille ja -funktioille, kuten strateginen johtaminen, laskentatoimi ja rahoitus (Itani 2016). Tämä näkökulma vaikuttaa kuitenkin keskittyvän HRM:n normatiivista ideologiaa noudattavaan, niin kutsuttuun pehmeään koulukuntaan, joka korostaa henkilöstön kehittymistä, sitoutumista ja vahvaa osallisuutta. HRM:n kovan puolen voikin katsoa edustavan rationaalisten johtamisoppien jatkumoa. Alan tutkimus perustuu kokonaisuudessaan sekä rationaaliseen ideologiaan painottuvan, strategisen johtamisen eli rakenneteorioiden sekä normatiivista ideologiaa edustavan ihmissuhdekoulukunnan jatkumoille (Bacon 2003).

Vaikka toimijajoukko on laajempi normatiivisessa kuin rationaalisisessa ideologiassa, on pääpaino kaikissa johtamisoppaissa johtajien toiminnassa ja niissä myös puhutellaan johtoporrasta. Kiinnostavaa on myös, että vaikka ihmisten johtamiseen liittyvä tutkimus (etenkin HRM) käsittelee johtajien, esihenkilöiden ja henkilöstön lisäksi myös HR-ammattilaisten roolia, ovat HR-ammattilaiset kuitenkin johtamisoppaissa lähes näkymättömiä. Havaintomme tukee Jacobyn (2004) analyysia, että muut johtamispainotukset voivat olla keino syrjäyttää HR-asiantuntemus organisaatioissa.

Barleyn ja Kundan (1992) vaikutusvaltaisen artikkelin pääväittäjä on, että vallalla oleva käsitys johtamisesta ja työntekijöiden kontrollista vaihtelee rationaalisen ja normatiivisen johtamisideologian välillä. Rationaalisisessa ideologiassa kontrolli on sisäänrakennettu eri työvaiheisiin ja se on usein esihenkilöiden toteuttamaa, kun normatiivisessa ideologiassa kontrolli muuttuu työyhteisön sosiaalisesti kontrolliksi tai työntekijöiden sisäistämäksi itsekontrolliksi. Juuri vahvaan osallisuuteen

tähtäävät johtamiskäytännöt voidaan tulkita sisäistetyn kontrollin muotoina (Musson & Duberley 2007; Fleming 2014). HRM-ajattelun ja siihen nivoutuvien käytäntöjen leviämistä onkin tarkasteltu paljon myös kriittisessä johtamistutkimuksessa, erityisesti nojautuen Foucault'n hallintamentaliteetin (Townley 1993) ja HRM-ajattelun myöhempien muotojen kohdalla myös Foucault'n biovallan tai biopolitiikan (Fleming 2014) käsitteisiin. Kriittinen näkökulma korostaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kontrollikäytäntöinä. Foucault'laisten linssien läpi tarkasteltuna käytännöt kuten rekrytointi, työn organisointi, osaamisen kehittäminen tai palkitseminen ovat organisaatioiden tavoitteiden funktionaalisen tukemisen sijaan käytäntöjä, jotka luovat ja vahvistavat valta-asetelmia sekä implisiittisiä kontrollin väyliä (Townley 1993) tai siirtävät kontrollin painopisteen ulkoisesta kontrollista sisäiseen, oman toiminnan säätelyyn. Fleming (2014) puolestaan on tuonut esiin, että HRM-opin uusimmat muodot, jotka korostavat hauskuutta ja työssä viihtymistä, ovat tuoneet mukanaan myös ihmisen "koko elämän" alistamisen työlle. Työntekijöiltä odotetaan uudenlaista autenttisuutta eli "vain itsenään olemista", samalla kun tämä autenttisuus valjastetaan uudella tavalla osaksi paitsi kiinnostavan organisaatiokulttuurin luomista, myös osaksi palvelutuotantoa. Tämä tarkastelunäkökulma tuo esiin, miten ihmisten yhä henkilökohtaisempia ominaisuuksia valjastetaan osaksi työntekoon houkuttelevan ja työyhteisöön sitouttavan kulttuurin ja ilmapiirin rakentamista.

Viimeisen vuosikymmenen aikana on myös enenevässä määrin peräänkuulutettu uusia laajempia ja moninaisempia osallisuuden muotoja; uudet johtamisen trendit korostavat työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä sekä itseohjautumista verkostomaisissa organisaatioissa (esim. Laloux 2014). Nämä johtamisen trendit ja muodot tuntuvat näkevän nykyiset ihmisten johtamis- ja organisointikäytännöt riittämättömänä aidon osallisuuden näkökulmasta. Yhä lisääntyvässä määrin korostetaan henkilöstön valtuuttamista tai voimaannuttamista sekä mahdollistamista.

Niin kutsutun itseohjautuvuuden tai itsensä johtamisen voi käsittää yhtenä ihmisten johtamiseen ja osallisuuteen liittyvänä, tämän hetkisenä ihanteena. Itseohjautuvuuden voi tulkinta entisestään vahvistuvaksi, sisäistetyn kontrollin muodoksi (Fleming 2014; Taskin & Devos 2005). Osallisuuden näkökulmasta onkin kiinnostavaa, että osa tutkimuksista ja myös tarkastelemistamme johtamisoppaista liittyy itseohjautuvuuden yksilön sijaan tai yksilön lisäksi myös yhteisöön, usein työryhmään tai tiimiin. Niin kutsuttu yhdessäohjautuminen luo ihmisten osallisuuteen työpaikoilla jälleen uuden kerroksen: sosiaalisen näkökulman, joka herättää muistikuvia tiimityön kulta-ajasta 1990-luvulla.

Havaintomme johtamisoppaista vastaava ihmisten johtamisen tutkimuksessa 1980-luvulta lähtien tapahtunutta kehityskulkua, jossa edustuksellinen osallistuminen työpaikoilla häivytetään. Ennen 1980-lukua akateemisessa tarkastelussa ja myös käytännöissä oli vahvasti läsnä työelämän suhteiden

pluralistinen näkökulma. Nykyinen ihmisten johtamisen valtavirtänäkökulma tarkastelee työntekijöitä pikemmin yksilöinä kuin yhteisiä intressejään ajavina työntekijäryhminä, ja painopiste on heidän suhteissaan johtoon ja organisaation tavoitteisiin (Wilkinson & Fay 2011). Työelämän suhteiden perinteen näkökulmasta huolena onkin ollut se, että HRM-ajattelusta, joka aluksi näyttäytyi alisteisena tai täydentävänä näkökulmana työelämän suhteiden opeille ja käytännöille, on tullut valtavirtaa, jolle työelämän suhteiden hoitaminen on alisteista (Kaufman 2001b; Bacon 2003). Tämän muutoksen on kuvattu tapahtuneen samaan aikaan työelämän ja työsuhteiden yksilöitymisen sekä ammattiliittojen heikentymisen kanssa.

Ihmisten johtamisen ja erityisesti HRM-oppien katsotaankin olevan luonteeltaan unitaristisia ja linjassa uusliberaalin talousajattelun ja ”uuden kapitalismin” työkuulttuurin leviämisen kanssa, jotka voimistuivat vuosien 1985 ja 1995 välillä. Boltanski ja Chiapello (2005) kuvaavat uutta kapitalismia kapitalistisen ideologian muotona, jonka ilmiöitä ovat esimerkiksi joustavuuteen ja sirpaleiseen työhön sitoutuminen sekä yksilöllisyyden vahvistuminen työelämässä. Toisin kuin pluralististen näkökulma, joka korostaa johdon ja työntekijöiden intressiristiriitoja, unitaristinen näkökulma työelämään ja johtamiseen korostaa näille ryhmille yhteisiä etuja ja tavoitteita (Blyton & Jenkins 2007; Bratton & Gold 2012).

Vaikka pääpaino ihmisten johtamisen tutkimuksessa on pitkään ollut unitaristinen ja jättänyt rakenteelliset valta-asetelmat työntekijöiden ja työnantajien välillä paitsioon, on pluralistisemmän eli intressiristiriitoja huomioivan tutkimuksen nousua kuitenkin havaittavissa 2010-luvulla. Esimerkkinä voi mainita kiinnostuksen yhdistää IR-perinnettä ja työprosessiteoriaa HRM-opin ja organisaatiokäyttäytymisen näkökulmiin ”työntekijän äänen” (*employee voice*) tutkimisessa (Budd ym. 2010; Wilkinson ym. 2014; Nechanska ym. 2020). Voice-käsitteellä viitataan nimensä mukaisesti ”äänen käyttöön” eli osallisuuteen päätöksenteossa niin oman työhön kuin koko organisaatioon liittyvissä asioissa (Wilkinson ym. 2014). Työelämän suhteiden näkökulma tuo osallisuuden tutkimukseen ymmärrystä työnteon ja ihmisten johtamisen institutionaalisista kehyksistä sekä kytkee tutkimuksen muutenkin vahvemmin ympäröivään yhteiskuntaan. Näkökulmien vahvempi yhdistäminen luo lähtökohdan, jossa ihmisten ja ryhmien tavoitteet työpaikoilla voidaan käsittää sekä yhtenäisinä että eriävinä. Tämä tunnustaa toimijoiden välille rakenteellisen valtaepätasapainon, josta seuraa jännitteitä. Kuitenkin toimijoilla voi samanaikaisesti myös olla jaettu tavoitteita, kuten yrityksen selviytyminen. Suoran ja edustuksellisen sekä formaalin ja epäformaalin osallistumisen tarkastelu tutkimuksessa samanaikaisesti voi luoda syvemmän ymmärryksen työelämän osallisuuden monimuotoisesta kentästä.

Luvun 6 tiivistelmä

Työntekijöiden osallisuuden edistäminen Postin henkilöstölehdissä 1984–2017

Anna Kuokkanen

Tutkimustehtävä

Luvussa tarkastellaan Postin henkilöstöhallinnon osallisuuspuhetta vuosina 1984–2017. Aineistona käytetään Postin henkilöstölehtiä. Miten osallistumisesta henkilöstölehdissä puhuttiin, miten sitä perusteltiin ja minkälaista osallistuvan työntekijän ideaalia niissä rakennettiin? Miten nämä puhettavat, perustelut ja merkitykset muuttuivat 1980-luvun alkupuolelta 2010-luvun lopulle? Posti valittiin tapaustutkimuksen kohdeyritykseksi ensinnäkin siksi, että se on merkittävä yritys Suomen historiassa. Postilaitos organisoitiin Ruotsin valtakuntaan kuuluneessa Suomessa 1638, ja Posti voi siten pitää itseään Suomen vanhimpana yrityksenä. Kaikilla suomalaisilla on Postiin jonkinlainen suhde, koska se tuottaa kansallista peruspalvelua, joita käytännössä kaikki suomalaiset ovat käyttäneet.

Toinen syy, joka tekee Postista tutkimuksen kannalta kiinnostavan, on se, että Posti on kohdannut viime vuosikymmeninä monenlaisia haasteita, jotka ovat vaatineet sopeutumista. Valtion keskusvirastona toiminut Posti- ja lennätinlaitos muutettiin liikelaitokseksi 1990, ja yhtiömuotoon siirryttiin 1994. Vanhan keskusviraston yhteydessä olleet eri toiminnot erotettiin toisistaan. Postin organisaatio koki tarkastelujakson aikana valtavan muutoksen, joka heijasti yleisempiä murroksia suomalaisessa yhteiskunnassa ja talouspolitiikassa (Nevalainen 2014). Yrityksen lähihistoria on osa laajempaa yhteiskunnallista siirtymää valtiojohtoisesta suunnittelusta aikaisempaa markkinavetoisempiin rakenteisiin. Postin toiminta perustui pitkään monopoliasemaan, jota kuitenkin purettiin vähitellen.

Koko tarkastelujakson ajan Posti on kamppaillut muutoksissa, ja sen henkilöstömäärä on laskenut. Erityisesti 2000-luvulla Postin toimintatapa ja ansaintalogiikka on muuttunut merkittävästi. Suurimpia näistä muutoksista ovat olleet kirjepostin volyymin vähentyminen, pakettiliikenteen

lisääntyminen ja kilpailun lisääntyminen alalla. Perustehtävien ja -velvoitteiden historialliset jatkuvuudet ja vuosituhannen vaihteen molemmin puolin tiedonvälityksessä tapahtuneet rajut muutokset ovat luoneet tilanteen, jossa Postissa on haettu keinoja murroksessa selviytymiseen myös johtamistavoista ja henkilöstöhallinnosta. Samalla johtamistapojen ja osallistamisen keinojen muutokset Postissa ovat olleet myös osa laajempaa yhteiskunnallista kehitystä, joka on muuttanut käsitystä työntekijöiden merkityksestä tuottavuuden lisäämisessä ja heidän roolistaan työpaikoilla.

Kolmanneksi Postista tekee osallisuuden kannalta kiinnostavan se, että siellä on ja on ollut monenlaisia työntekijäryhmiä ja työsuhdetyyppejä. Postin palveluksessa on sekä toimihenkilöitä ja työntekijöitä; johtajia, palvelutyötä tekeviä, jakelijoita ja lajittelijoita, toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevia ja kausityöntekijöitä. Vuosikymmenten ajan Posti oli Suomen suurin työnantaja. Henkilöstömäärän huippu oli vuonna 1975, jolloin Postissa 31 400 henkilöä, ja suunnilleen tällä tasolla se pysyi 15 vuotta (Pietiäinen 1998, 100.) Tutkimukseni tarkastelujakson 1984–2017 aikana henkilöstön määrä väheni lähes puolella 30 500 työntekijästä 16 500 työntekijään. Postin lehtiä analysoimalla voidaankin tavoittaa useita ulottuvuuksia suomalaisessa työelämässä tapahtuneesta osallisuuden käännteestä. Luvussa kuvataan, miten kollektiiviset, esimerkiksi yhteistoimintamenettelyyn ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen liittyvät osallistumisen merkitykset korvautuivat 2000-luvulle tultaessa osittain yksilöllisemmiksi miellettyillä tavoitteilla itsensä ja oman työnsä kehittämiseksi.

Tutkimustulokset

Postin henkilöstölehtien analyysi osoittaa, että työntekijöiden osallistumista pyrittiin edistämään koko tarkastelujakson ajan 1980-luvun alkupuolelta 2010-luvun lopulle ja henkilöstön osallistaminen työn kehittämiseen ja tuloksellisuuden parantamiseen oli usein aktiivista ja tietoisista. Osallistumisen edistämisestä tuli Postin henkilöstölehtien kirjoituksissa itsestänselvyys, joka otettiin 2000-luvulla huomioon jollakin tavalla lähes kaikissa toiminnan kehittämiseen tähtäävissä keskusteluissa. Työntekijöiltä toivottiin vuosikymmenten edetessä entistä enemmän joustavuutta ja sitoutumista työnantajaan ja työhön sekä sen tuloksellisuuteen. Kollektiiviset, esimerkiksi yhteistoimintamenettelyyn ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen liittyvät osallistumisen merkitykset korvautuivat osittain yksilöllisemmiksi kuvatuilla tavoitteilla itsensä ja oman työn kehittämiseksi. Kun osallistumista vielä 1980-luvulla tavoitellaan pääosin erilaisilla yhteisesti

neuvotelluilla järjestelmillä ja palkkamalleilla, 2000-luvulla painotettiin entistä enemmän työntekijän yksilöllistä vastuuta omasta toimintakyvystään ja ammattitaitonsa säilyttämisestä.

Postin henkilöstölehtien kautta hahmottuu ideaali 2000-luvun työntekijästä, joka on sisäistänyt työorganisaation tavoitteet ja osallistuu aktiivisesti niiden toteuttamiseen ja oman työkykynsä ylläpitämiseen. Sama suuntaus on ollut nähtävissä suomalaisessa työelämässä laajemminkin. Etenkin 1990-luvulta lähtien työntekijöiltä vaadittiin työpaikkailmoituksissa entistä enemmän yrittäjämäistä asennetta (Kuokkanen ym. 2013, 219–220). Työntekijän ideaaliksi muotoutui kuva aktiivisesta, eteenpäinpyrkivästä työntekijästä (Väänänen & Turtiainen 2014b, 278–279). Tutkijat ovat 1980-luvulta lähtien kiinnittäneet huomiota työelämän individualisoitumiseen, joka on tarkoittanut muun muassa tavoitteiden asettamista ja palkitsemista yksilöllisesti sekä kollektiivisiin sopimuksiin perustuvien käytäntöjen vähenemistä työpaikoilla (Storey & Bacon 1993; Gunnigle, Morley & Turner 1997; Ezzy 2001). Johtamisessa yleistynyt tapa käsittää henkilöstö resurssina edisti työyhteisöjen individualisoitumista (Gunnigle, Morley & Turner 1997). Tämän tutkimuksen perusteella myös Postin henkilöstölle suunnatussa viestinnässä pyrittiin lisäämään työntekijöiden henkilökohtaista vastuuta työstä. Samalla se saattoi vähentää kollektiivista ja poliittista toimintaa työpaikalla. Osallistamisen kautta voidaan saavuttaa organisatorisia järjestelyjä, jotka näyttävät demokraattisilta, mutta saattavat todellisuudessa pikemminkin pyrkiä kollektiivisen toiminnan vähentämiseen (Lappalainen 2019, 123).

Sara Lindströmin ja Tiina Taipaleen tutkielma (tämän kirjan luku 5) osoittaa, että osallisuuden edistämistä käsiteltiin usein suomalaisessakin johtamiskirjallisuudessa 1980-luvulta eteenpäin. Myös Postin henkilöstölehtien perusteella vaikuttaa siltä, että Postin johto mielsi osallistumisen edistämisen ainakin osittain johtamisen välineeksi ja keinoksi lisätä työntekijöiden hallittavuutta ja ennustettavuutta. Osallistumisen edistämisen käyttämiseen johtamisen välineenä viittaa muun muassa se, että konsernijohtaja esitti osallisuuden edistämisen kulttuurinmuutoksena vuonna 2009 samaan tapaan, kuin monien muidenkin johtamisen välineiden uutuutta korostetaan suhteessa vanhaan (Hirsch & De Soucey 2006, 171). Uusien työn järjestämisen tapojen korostaminen ylläpitää uskomusta kehittämisestä ja uudistumisesta silloinkin, kun mikään ei oikeasti muutu (Abrahamson 1991; Seeck 2008, 25). Myös Postissa tukeuduttiin tähän uudistumisen puhetapaan. Työntekijöiden osallistumista se ei kuitenkaan välttämättä lisännyt. Myös Tuomo Alasoinin tutkielma työelämän kehittämispuheesta (tämän kirjan luku 2) osoittaa, että vaikka työntekijöiden roolia on korostettu yhä enemmän työpaikkojen kehittämistyössä, se ei suoraan tarkoita työntekijöiden osallisuuden ja toimijuuden vahvistumista suomalaisessa työelämässä.

Vaikka osallistumisesta kirjoitettiin Postin henkilöstölehdessä paljon, siitä ei juurikaan keskusteltu henkilöstölehden mielipidepalstalla. Useimmiten osallistuminen, omaan työhön vaikuttaminen ja niihin liittyvät teemat nousivat keskusteluun mielipidepalstalla vasta sitten, kun niitä oli käsitelty paljon lehden muissa kirjoituksissa. Tämä viittaa siihen, että osallistumisen edistäminen oli Postissa ennen kaikkea työnantajan intressi ja osallistuminen työnantajan lähtökohdista luotu käsite. Se ei tietenkään tarkoita sitä, etteivät työntekijät olisi halunneet osallistua, mutta he pyrkivät esimerkiksi mielipidekirjoituksillaan vaikuttamaan yksittäisiin konkreettisiin asioihin asia kerrallaan sen sijaan, että olisivat keskustelleet osallistumisen edistämisestä sinänsä (ks. Musson & Duberley 2007, 161).

Toistuva, läpi vuosikymmenten jatkuva perustelu osallistumiseen kannustamiselle oli Postin toimintaympäristön ja tehtäväkentän muutos ja siihen sopeutuminen. Työntekijöiden osallistaminen omaan työhön nähtiin tärkeänä tekijänä kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Suurimpia haasteita olivat digitalisaation aiheuttama kirjepostin määrän vähentyminen ja jakelualan avaaminen kilpailulle. Niihin sopeutumisen kuvattiin henkilöstölehdessä vaativan joustavampia toimintatapoja. Nopeaa yhteiskunnallista ja tietoteknistä murrosta sekä Postin toimintaympäristöön liittyviä muutoksia käytettiin perusteluina legitimoida työntekijöihin kohdistuvaa joustavuuden ja sitoutumisen vaatimusta. Työntekijöiden osallistumisen edistäminen vaikuttaakin olleen Postissa yksi tapa sopeutua muutokseen ja luovia siinä. Se oli kenties myös tiedostettu tai tiedostamaton yritys saada työntekijät hyväksymään suuret muutokset. Niiden hyväksymisen ajateltiin kenties olevan helpompaa, jos itse oli päässyt vaikuttamaan niihin. Postin läpikäymä murros heijastaa laajempaa suomalaisen työelämän muutosta, johon vaikuttivat muun muassa siirtymä hyvinvointivaltiosta kilpailuvaltioon, globalisaatio ja kansainvälisen kilpailun koveneminen, työn tehostaminen, ammattitaidon jatkuvan kehittämisen vaatimukset ja yhteiskunnassa vaikuttava yksilöllistymiskehitys (Heiskala & Luhtakallio 2006; Julkunen 2008; Kettunen 2008; Väänänen & Turtiainen 2014a). Postissa osa näistä kehityskuluista koettiin vielä vahvempina kuin monissa muissa työpaikoissa. Ratkaisua tehokkuuden vaatimuksiin ja työntekijöiden toiveiden väliseen ristiriitaan haettiin myös osallistumisesta.

Henkilöstölehden kirjoitukset osallistumisesta herättävät kysymyksiä siitä, kenen osallistumista niillä ylipäätään tavoitellaan. Minkälaisia ovat esimerkiksi määräaikaissa työsuhteissa olevien, vuokratyöntekijöiden ja kausityöntekijöiden mahdollisuudet osallistua päätöksen tekoon ja vaikuttaa omaan työhönsä? Näiden työntekijäryhmien asemaa ei käsitellä juuri lainkaan Postin henkilöstölehdissä. On mahdollista, että henkilöstölehtiä ei edes ole suunnattu määräaikaistyöntekijöille. Heitä ei myöskään tarvitse taivutella joustaviksi, koska joustavuus mielletään automaattisesti esimerkiksi vuokratyöntekijän ominaisuudeksi (Lähtenmäki 2013, 235).

Tämän tutkimuksen viimeistely ajoittui syksyyn 2019, jolloin Posti joutui vakavaan ristiriitaan ammattiliitto PAU:n kanssa, ja sen julkisuuskuva sai vakavan kolauksen. Posti ilmoitti elokuussa siirtävänsä reilut 700 työntekijää uuden, työntekijöiden kannalta huonomman työsopimuksen piiriin. Lisäksi suunnitelmana oli, että myöhemmin saman työsopimuksen piiriin olisi päätyntä noin 8000 työntekijää. Tärkeimpänä syynä tälle Posti esitti jakelualalla lisääntyneen kilpailun. Postin kilpailijoiden työntekijöiden työsopimuksissa palkat olivat huomattavasti matalammat, ja Posti pyrki kuroma umpeen tätä eroa. Pian työsopimusten muuttamiseen liittyvän suunnitelman julkistuksen jälkeen media nosti julkisuuteen Postin toimitusjohtajan Heikki Malisen palkan, joka oli edellisenä vuonna ollut noin 46 000 euroa kuukaudessa. Palkasta noussut julkinen kohu johti toimitusjohtaja Malisen irtisanoutumiseen. Marraskuussa Posti ajautui työehtosopimuksia koskevassa neuvottelussa umpikujaan ammattiliitto PAU:n kanssa. Postin työntekijät aloittivat lakon vuoden tärkeimmän jakelusesongin alla. Se kesti lopulta kaksi viikkoa, kunnes työehtosopimuksista päästiin yhteisymmärrykseen. Työehtosopimusten huonontamista edeltävien Postin johdon ja valtio-omistajan välisten kommunikaatio-ongelmien selvittely puolestaan johti omistajaohjauksesta vastaavan ministeri Sirpa Paateron eroon. Myöhemmin myös pääministeri Antti Rinne erosi tehtävästään.

Hallituskriisiin huipentunut tapahtumasarja heijastaa tässä artikkelissa kuvattujen kehityskulkujen seurauksia. Posti oli jo vuosien ajan kamppailut alaa ravistelevien muutosten, koventuvan kilpailun, postipalvelujen turvaamiseen liittyvän yleispalvelutehtävän toteuttamisen ja voitollisen yritystoiminnan vaatimusten ristipaineessa. Samaan aikaan Posti oli tuottanut valtio-omistajalle kymmenien miljoonien osingot vuodessa. Kaikkein tavoitteiden yhteensovittaminen oli luonut Postissa paineita kiristää tahtia. Syksyllä 2019 julkistettu työehtosopimusten muutos oli kuitenkin ammattiliitolle liikaa. Vaikka sopuun lopulta päästiin, työtaistelu vaikutti todennäköisesti työntekijöiden luottamukseen työnantajaa kohtaan. Osallisuuden tunnetta ja osallistumisen kulttuuria voidaan rakentaa organisaation sisäisessä viestinnässä pitkäjänteisesti vuosikymmenien ajan, mutta lopulta teot ratkaisevat. Yhteisöllisyyden henki ja osallisuuden ilmapiiri voidaan rapauttaa yhdellä harkitsemattomalla toimenpiteellä.

Luvun 7 tiivistelmä

Aktivointi haastaa aktiivisen työvoimapolitiikan

- **Osallisuuden ja toimijuuden muuttuvat diskurssit työmarkkinoiden aktivointipolitiikan valmistelussa 1991–2018**

Sami Outinen

Tutkimustehtävä

Juha Sipilän hallituksen aktiivimalli nosti työttömyysturvan pelisäännöt julkiseksi puheenaiheeksi. Osallisuus on sidottu työntekoon yhteiskunnallisessa keskustelussa 2000-luvulla. Tämä luku avaa työmarkkinoiden aktivointipolitiikan valmistelun ja osallisuuden historiallisia yhteyksiä ja kysyy: 1) Miten 1990-luvulla Suomeen rantautunut aktivointi (Alanko & Outinen 2016) suhteutuu työvoimapolitiikan perinteeseen? 2) Miten aktivointi liittyy osallistavaan sosiaaliturvaan (Hiilamo ym. 2017)? ja 3) Mitä poikkikansallisia vaikutteita Suomen aktivointitoimiin yhdistyi? Tutkimuksen kohteena on se, miten johtavat hallituspuolueet, virkamiehet ja komiteat ovat rajanneet aiheeseen liittyneet kysymykset (Spector & Kitsuse 1977), luonnehtineet politiikkansa kohteita (Bacchi 2009) sekä tehneet poikkikansallisia vertailuja (Kettunen & Petersen 2011). Tämä vahvistaa tiedollista pohjaa osallisuuden ongelmien määrittelylle ja ratkaisujen kehittelylle. Kuorruttivathan Antti Rinteen ja Sanna Marinin hallitukset ohjelmansa otsikon osallisuudella: ”Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta”.

Rajoittavan ja mahdollistavan aktiivoinnin käsitteiden avulla (Alanko & Outinen 2016) tässä luvussa arvioidaan aktivointipoliittisen kepin ja porkkanan välisiä *suhteita* ja niiden muutosta. Mahdollistavilla aktivointitoimilla viitataan palkkatuen maksamiseen työttömän työllistävälle työnantajille, työvoiman ammatillisen ja alueellisen liikkumisen edistämiseen sekä työttömien kouluttamiseen. Näiden juuret ulottuvat pohjoismaisen palkkatyökeskeisen yhteiskunnan *aktiiviseen työmarkkinapolitiikkaan* (Kettunen 2008, 156–161). *Aktivointipolitiikalla* kannustetaan työntekoon heikentämällä työttömyysturvan tasoa, kelpoisuuskriteerejä, kattavuutta ja kestoja (Eichhorst ym. 2010; Wulfgramm 2011, 481; Outinen 2012) tai vaatimalla työsuoritusta työttömyysturvan maksamisen vastikkeeksi (Lødemel & Trickery 2000, xii). Rajoittavat ja aktivoivat toimenpiteet ovat

olleet toisiinsa nähden jännitteisessä suhteessa. Suomalainen sosiaaliturva on ollut aina syyperusteinen, vaikka kansalaispalkka nousi 1980-luvulla yhteiskunnalliseen keskusteluun keinona ratkaista työmarkkinoiden ja sosiaaliturvan väliinputojien asema (Outinen 2015, 178–181). Työttömyyskortistoon kuuluneilla oli 1970-luvun alkuun saakka velvollisuus osallistua raskaisiin maansiirtopainotteisiin työllistämistöihin (Kalela 1989) ja esihyvinvointivaltiollinen pohjoismainen köyhäinhoito perustui työvelvoitteeseen (Kettunen 2011).

Aiempi tutkimus osallisuuden ja aktivointipolitiikan suhteista sekä niiden esikuvista täydentyi luvussa nykypäivään ulottuvalla systemaattisella historiallisella tarkastelulla. Tutkimuskohteena ovat aktivointipolitiikan valmistelun kannalta tärkeimmät kirjalliset lähteet, joista käy ilmi päähallituspuolueiden, työmarkkinaosapuolten ja lainlaattijoiden aihetta koskevat käsitykset Suomessa vuosina 1991–2018. Luku on jaettu hallituskausiin. Aktivointipolitiikan tulo Suomeen paikantuu Esko Ahon porvarihallituksen (1991–1995) lamanaikaiseen talouskuripolitiikkaan. Aktivoinnin ja osallisuuden vakiintuminen osaksi suomalaista yhteiskuntapolitiikkaa tapahtui Paavo Lipposen laajapohjaisten sateenkaarihallitusten (1995–2003) aikana. Matti Vanhasen hallitukset (2003–2010) kytivät osallisuuden torjunnan vahvasti kansalaisten aktivointiin työhön. Jyrki Kataisen hallituksen (2011–2014) ohjelma toi keskusteluun osallistavan sosiaaliturvan moninaisemmat ulottuvuudet, joiden kehittäminen jäi Juha Sipilän hallituksen kaudella (2015–2019) aktiivimalliin kiteytyneen rajoittavan aktivoinnin ja perustulokokeilun jalkoihin. Aktivointipolitiikan esimerkkeinä Suomelle toimi ensin Ruotsi ja EU-jäsenyyden seurauksena monet EU-maat. Rajoittavan aktivoinnin suosiota vahvistivat valtavirtataloustieteen olettamukset ja kansalliset, sosiaaliturvan syyperusteista velvoittavuutta korostaneet historialliset jatkuvuudet. 1990-luvulta lähtien vallinnut työvoiman ylitarjonta heikentää merkittävästi sen tehokkuutta, ellei samanaikaisesti jaeta voimakkaasti ja valtiövälitteisesti työtä tai toimeentuloa.

Tutkimustulokset

Työllisyyden ja sosiaaliturvan rajapinnalla osallisuuden ja aktivoinnin suhde muuttui Suomessa 1990-luvulta lähtien siten, että aktiivisesta työvoimapolitiikasta siirryttiin rajoittavan aktivoinnin suuntaan. Muutos toteutui poliittisessa päätöksenteossa melko huomaamattomasti. Rajoittavien aktivointitoimien esimerkkinä Suomelle toimi ensin Ruotsi ja EU-jäsenyyden myötä muut eurooppalaiset maat. Samalla toistettiin työttömyyden ja köyhyyden käsittelyn vanhoja ajattelu- ja

toimintatapoja, Pohjoismaidenkin esihyvintivaltioellinen köyhäinhuolto oli asettanut työsuorituksen sosiaaliturvan saamisen ehdoksi. Työttömyyttä torjuttiin pitkään siirtotyömaille ennen työttömyysturvan vakiintumista 1970-luvulla osaksi suomalaista yhteiskuntapolitiikkaa. Tämä ei estänyt palkkatyöväkeä ja heidän edustajiaan vieroksumasta niitä, jotka viettivät aikaansa keskikaljaporukoissa.

Viime vuosina keskusteluun on tuotu myös ajatus osallistavasta sosiaaliturvasta, mikä eroaa rajoittavaan aktivointiin sisältyvästä vastikkeellisesta sosiaaliturvasta. Ehdotetuissa osallistavissa malleissa työttömien mahdollisuus vaikuttaa osallisuuden muotoihin on tunnustettu ja toimenpiteet on haluttu pitää erillään palkkatyöstä toisin kuin aktivointipolitiikan kansallisissa kunnallisissa esikuvissa sekä kuntouttavan työtoiminnan ja työkokeilun käytännöissä. Sipilän hallituksen toteuttama perustulokokeilu edustaa suuremmin vuosikymmeniä keskustelun kohteena olevaa ajatusta osallisuuden erottamisesta työnteosta. Ajatus ei tullut Suomeen EU:n välityksellä 1990-luvulla Ranskasta kuten moniin muihin EU-maihin (Silver 1994) vaan kansalaispalkkaa oli ehdoteltu Suomessa viimeistään 1980-luvun alusta lähtien vaihtoehdoksi toimeentulon järjestämiseksi ihmisille, joille modernin länsimaisen teollisuusyhteiskunnan vaatimukset ja niihin kytketty syyperusteinen sosiaaliturva näyttivät käyneen saavuttamattomiksi. Suomalainen 1980-luvun kansalaispalkkakeskustelu oli kuitenkin samansukuinen ja -aikainen ilmiö kuin ranskalaiset pohdiskelut työyhteiskunnan kriisistä ja työstä vapautumisesta (Outinen 2015, 176–177).

Täydellistä irtiottoa pohjoismaisen palkkatyöyhteiskunnan työkeskeisestä identiteetistä ei perustulokokeilukaan edustanut, koska kokeilun merkittävä perustelu oli kannustinloukkujen purkaminen. Tuloloukkukeskustelu kytkeytyi vahvistuneeseen aktivointipuheeseen 1990-luvun Suomessa. Tämä johti tilanteeseen, jossa ansiotyö sosiaalisena oikeutena korvautui 1990- ja 2000-luvuilla ansiotyöhön kannustamisella.

Kannustavuuspuhetta edeltänyttä aikaa voidaan Suomen osalta luonnehtia kohtuullisen ansiotyöhön sidotun toimeentuloturvan pikemmin kuin korkeaan työllisyyteen perustuneen anteliaan sosiaaliturvan ajaksi (vrt. Julkunen 2001). Kannustinloukkuajattelun juuret ovat yhdysvaltalaisessa 1980-luvun uusliberalismissa (Keskitalo 2008, 5–6, 20, 100–101, 166–199), jossa perustuloajattelu yhdistyi friedmanilaiseen negatiivisen tuloveron käyttöönottoon kompensationsa työntekijän heikolle tuottavuudelle. Siihen, että suomalaiset päähallituspuolueet ja työmarkkinakeskusjärjestöt sitoutuivat kannustinloukkujen purkamiseen, näyttää vaikuttaneen uusliberalismin, eurooppalaisten sosiaalipolitiikkojen (Julkunen 2001) tai OECD:n (Kosonen 2004) suoria vaikutteita enemmän taloustieteen uusi valtavirta, joka korosti työttömyyden rakenteellista luonnetta. Tässä katsonnassa hyvinvointivaltio ja työmarkkinoiden sopimusjärjestelmä luovat jäykkyyksiä, jotka selittävät

työttömyyttä. Näin julkisen vallan ei voinut enää entiseen tapaan odottaa työllistävän ja yksilön vastuuta omasta työllistymisestään ja toimeentulostaan piti lisätä.

Aktivointipolitiikan keinovalikoiman osalta rintamalinjat kulkivat siten, että työntekijäjärjestöjen edustajat jäivät tavallisesti yksin puolustamaan mahdollistavan aktivoinnin toimia tilanteissa, joissa työnantajat ja päähallituspuolueet ajoivat rajoittavan aktivoinnin kiristämistä. Tähän yhdistyi työllisyys- ja työttömyysturvapolitiikan käytännöissä viranomaisen ja työttömän välistä näennäissopimuksellisuutta edustanutta uuskonservatiivista ajattelua ja kolmannen sektorin aktivointiroolia korostanutta kommunitarismia (Keskitalo 2008, 5–6, 20, 100–101, 166–199). Rajoittavaa aktivointia perusteltiin myös harmaan talouden rakenteellisella ehkäisyllä ja määrittelemällä etenkin heikoimmilla olleet työttömät sairaiksi. Väestön ikääntymisen mukanaan tuomat työvoimahaasteet pysyivät 1990-luvulta lähtien kestoperusteina työttömyysturvan rahoituksen niukkuudelle ja ne saivat tukea suomalaisen talouspolitiikan myötäsykliseen perinteeseen kuuluneesta tiukan kirstunvartijan ihanteesta.

Tavoite lisätä työmarkkinoiden joustavuutta sai 1980-luvulla vauhtia OECD:n suosituksista ja työelämän toimintatapojen muutoksista, ja se nousi merkittäväksi aktivointipolitiikan perusteeksi Suomessa vuosina 1991–2018. Tärkeimpänä esikuvana toimi Tanskassa 1990-luvun puolivälissä alkunsa saanut joustoturvamalli, josta Suomeen omaksuttiin lähinnä rajoittavan aktivoinnin toimet muttei sitä, että irtisanomiset olisi tehty merkittävästi helpommiksi ja vastapainoksi nostettu ansiosidonnaisen työttömyysturvan korvaustaso 90 prosenttiin palkasta. Suomen oma muutosturvamalli piti sisällään sekä mahdollistavan että rajoittavan aktivoinnin elementtejä ja oli sisällöltään huomattavasti Tanskan järjestelyä vaatimattomampi.

Rajoittavan ja mahdollistavan aktivointipolitiikan yhdistelmä ulotettiin Suomessa myös maahanmuuttajien kotouttamiseen siten, että kulttuurinen moninaisuus pyrittiin vielä 1990-luvulla ottamaan huomioon siinä missä 2010-luvulla painotettiin kotouttamisen yhtenäiskulttuurisia piirteitä. Maahanmuuton edellytysten parantaminen voidaan nähdä myös osana giddensiläisen sosiaalisen investointivaltion (Giddens 2001) suomalaista sovellusta.

Suomessa jako innovatiivisiin korkeaa osaamista vaativiin laadukkaisiin ja joustaviin työpaikkoihin, joita korostivat myös pehmeät johtamisopit (Lindström & Taipale tässä kirjassa), ja rajoittavan aktivoinnin kannustimilla kontrolloituihin matalapalkkatöihin toteutui kuitenkin käytännössä ennen kuin sosiaalidemokraattisten kolmansien teiden kuuluisimmat edustajat toteuttivat samantapaisia reformeja Isossa Britanniassa ja Saksassa 1990-luvun loppupuolelta lähtien ja ennen kuin ajatus otettiin mukaan EU:n Lissabonin strategiaan vuonna 2000. Tämä toteutui siten, että tutkijoiden korostamat mahdollistavan aktivoinnin 'sosiaalidemokraattiset' muodot korvautuivat vaikeimmin

työllistettävien olevien kohtelussa kolmannen tien tapaan giddensiläisen rajoittavan aktivoinnin elementeillä (Morel ym. 2012).

Näin ollen suomalaista aktivointipolitiikkaa ei edes 1990-luvulla luonnehtinut yksinomaan Raija Julkusen (2001) mainitsema taloudellisen pragmatismien ja rajoitetun uusliberalismin yhdistelmä vaan siihen vaikutti moniulotteisempi kansallinen ja kansainvälinen vaikutusten kirjo. Rajoittavan aktivoinnin läpilyöntiä selittävät valtanäkökulmasta ammattiyhdistysliikkeen heikommat valtaresurssit suhteessa työnantajiin ja päähallituspuolueiden lainsäädäntövaltaan pikemmin kuin Timosen (2002 ja 2003) korostama järjestäytyneiden työntekijöiden kyky vastustaa ansiosidonnaiseen turvaan kaavailtuja leikkauksia. Tässä asetelmassa oli luontevaa myös se, että työttömien kannustaminen yrittäjyyteen nousi osaksi aktivointipolitiikkaa 2000-luvulla.

EU:n kielenkäyttöön 2000-luvulla tiensä löytänyt aktiivisen hyvinvointivaltion ajatus (Kautto 2004) välittyi Suomeen Matti Vanhasen ensimmäisen hallituksen aikana. Tosin Aktiivinen sosiaalipolitiikka -työryhmä oli jo edellisen vuosituhaten puolella hahmotellut kuntouttavan työtoiminnan käyttöönottoa. Tähän käsitteeseen yhdistettiin Suomessa EU:n ”aktiivisen hyvinvointivaltion” tapaan sekä rajoittavan kannustamisen että mahdollistavan koulutus- ja palkkatukipainotteisen aktivoinnin toimia. Sen sijaan EU:n aktiivisen osallisuuden politiikan (*active inclusion policy*) ajatukset 2000-luvun loppupuolella (Saikku 2018) jäivät Suomessa Sata-komitean ja finanssikriisin varjoon.

Vasta osallistavan sosiaaliturvan ajatuksessa ja hallinnonalojen yhteistyömuodoissa seuraavalla vuosikymmenellä pyrittiin yhdistämään toimeentuloturva, työmarkkinaosallisuutta ja sosiaalipalveluja yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä merkitsee osittaista käännettä suhteessa siihen, että mahdollistavat aktivointitoimet kohdistuivat paremmassa työmarkkina- ja koulutettavissa oleville työttömille siinä missä rajoittavat kannusteet suunnattiin kauempana työmarkkinoilta oleville (Alanko & Outinen 2016).

Työmarkkina-asemaan kytketyn aktivoinnin ja osallisuuden samanaikainen toteuttaminen näyttäisi toteutuneen historiallisen kehityksen valossa edellyttävän työllisyyspolitiikalta rajoittavan ja mahdollistavan aktivoinnin yhdistämistä. Tämä merkitsisi työnantajien edellyttämän joustavan ja nopean työllistämisen, työntekijöiden toivomien yksilöllisesti räätälöityjen tukitoimien ja kohtuullisten työttömyysturvan saantiehtojen kokonaisuutta. Rajoittavan aktivoinnin oikeutus työttömien silmissä kasvaisi, jos siihen liittyviä toimenpiteitä sovellettaisiin vasta kun työtön olisi kieltäytynyt mahdollistavista aktivointitoimista. Yleinen paradoksi on se, että julkinen työllistämisvastuu on 1980-lukuun verrattuna heikentynyt ja yksilön oma vastuu korostunut, vaikka työttömiä on ollut sen jälkeisinä vuosikymmeninä, niin 1990- kuin 2000-luvullakin, paljon enemmän.

Yhteiskuntapolitiikan muutosta on tukenut ja oikeuttanut valtavirtataloustiede käyttäytymistieteellisine mikroanalyyseineen.

Keskusteluun aktiivimallin tarpeellisuudesta ja työurien pidentämisestä on syytä tuoda esiin myös se näkökulma, että työurien pidentäminen saattaa johtaa päinvastaisistakin arvioista huolimatta työttömyyden ja köyhyyden lisääntymiseen. Näin tapahtuu silloin, kun täystyöllisyyttä ei kyetä turvaamaan tai työttömien toimeentuloturva nostamaan köyhyysrajan yläpuolelle. Kaiken aktivointiajattelun heikko kohta on nimittäin se, että työvoiman tarjonnan lisääntyminen ei ole valtavirtataloustieteen olettamuksista huolimatta luonut kansallisesti tai globaalisti omaa kysyntäänsä. Maapallon työvoimasta ainoastaan 25 prosenttia on pysyvissä ja kokoaikaisissa palkkatöissä (International Labour Organization 2015). Suomessa laaja työvoimareservi oli suhdannehuipulta vaikuttavasta tilanteesta huolimatta tämän tutkimuksen tarkastelujakson päätyttyä vuoden 2019 keväällä 438 000 (191 000 tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen löytämää työtöntä, 113 000 työnhaun eri syistä lopettanutta piilotyötöntä ja 134 000 lisää työtunteja kaipaavaa alityöllistä).

Työvoiman jättimäisen globaalien ylitarjonnan vuoksi ei kasvaneiden keskinäisriippuvuuksien maailmassa ensisijaisesti ole merkitystä sillä, johtuuko työttömyys työmarkkinoiden institutionaalisista jäykkyyksistä, kuten rajoittavaa aktivointia kannattavat usein tulkitsevat, vai koulutus- ja työllisyysinvestointien vähäisyydestä, kuten mahdollistavan aktivoinnin puolustajat arvioivat.

Toisin kuin aktivointiajattelussa oletetaan, suurta osaa työttömistä ei voi näköpiirissä olevassa tulevaisuudessa osallistaa ja aktivoida toimeentulon edellytykset turvaavan palkkatyön kautta sellaiseen, mitä ei ole olemassa, ilman taloudellisten resurssien laajaa uudelleenkohdistamista tai työn jakamista esimerkiksi työaika lyhentämällä. Tämä perustelisi sitä, että yhteiskuntapolitiikan kokonaisuuteen yhdistettäisiin Hollannin ja Tanskan malleihin perustuva joustoturva (kevyet irtisanomisperusteet, antelias työttömyysturva ja tiukat aktivointiehdot), osallistavan sosiaaliturvan sovellukset sekä yksilöiden omaehtoista osallisuutta tukevat perustulovaihtoehdot.

Esittelyssä viitattu kirjallisuus

- Abrahamson, Eric (1996). Management fashion. *Academy of Management Review* 21:1, 254–285.
- Adam, Barbara (1996). Detraditionalization and the Certainty of Uncertain Futures. Teoksessa Paul Heelas, Scott Lash & Paul Morris (toim.): *Detraditionalization*. Cambridge, Mass. and Oxford, UK: Blackwell, 136–143.
- Alanko, Anna & Outinen, Sami (2016). Dualising activation. Responses to unemployment and mental health-related disability retirement in Finland at the turn of the millennium. *European Societies* 18: 5, 417–437.
- Alasoini, Tuomo (2018). Nordic Working Life Development Programs and the Tricky Problem of Scaling-up. *Nordic Journal of Working Life Studies* 8 (4).
- Amin, Ash (1994) *Post-Fordism. A Reader*. Oxford & Cambridge MA: Blackwell.
- Bacchi, Carol Lee (2009). *Analysing Policy. What's the problem represented to be?* Frenchs Forest, N.S.W.: Pearson.
- Bacon, N. (2003). Human resource management and industrial relations. Teoksessa P. Ackers, & A. Wilkinson (toim.): *Understanding work & employment. Industrial relations in transition*. Oxford: Oxford University Press, 71-88.
- Barley, S.R. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37:3, 363-399.
- Bergholm, Tapio (2012). *Kohti tasa-arvoa. Tulopolitiikan aika I. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 1969-1977*. Helsinki: Otava.
- Bergholm, Tapio (2018). *Laatua ja vapaa-aikaa. Tulopolitiikan aika II. Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö vuodesta 1977*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Blyton, P. & Jenkins, J. (2007). *Key concepts in work*. Los Angeles, London: Sage.
- Boltanski, Luc & Chiapello, Eve (2005). *The New Spirit of Capitalism*. Lontoo & New York: Verso.
- Borchorst, Anette & Siim, Birte (2008). Woman-friendly policies and state feminism. Theorizing Scandinavian gender equality. *Feminist Theory* 9 (2), 207–24.
- Bradley, Harriet. (1999). *Gender and Power in the Workplace*. London. Macmillan.
- Bratton, J. & Gold, J. (2012). *Human resource management: Theory and practice. Fifth edition*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bruun, Niklas (1979). Kollektivavtal och rättsideologi. En rättsvetenskaplig studie av de rättsvetenskapliga premisserna för inlemmandet av kollektivavtalet och kollektiva kampåtgärder i finsk rättsordning efter år 1924, Helsingfors: Juridica.
- Budd, J., Gollan, P. & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63:3, 303-310.
- Colbjørnsen, Tom & Falkum, Eivind (1998). Corporate Efficiency and Employee Participation. Teoksessa Gustavsén, Bjørn, Colbjørnsen, Tom & Pålshaugen, Øyvind (toim.): *Development Coalitions in Working Life: The 'Enterprise Development 2000' Program in Norway*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins, 35–54.

- De Geer, Hans (1982). *Job studies and industrial relations. Ideas about efficiency and relations between the parties of the labour market in Sweden 1920-1950*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Eichhorst, Werner, Grienberger-Zingerle, Maria & Konle-Seidl, Regina (2010). Activating Labor Market and Social Policies in Germany. From Status Protection to Basic Income Support. *German Policy Studies* 6: 1, 65–106.
- Fleming, Daniel (toim.) (1990) *Industriell demokrati i Norden*. Lund: Arkiv förlag.
- Fleming, Peter (2014). When ‘life itself’ goes to work reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower. *Human Relations*, 67:7, 875-901.
- Giddens, Anthony (1998). *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*. Cambridge: Polity.
- Giddens, Anthony (toim.). (2001). *The Global Third Way Debate*. Cambridge: Polity.
- Haavisto, Camilla, Kivikuru, Ullamaija, Lassenius, Marina (2010). Toisesta työvoimaksi - maahanmuuttajat mediassa. Teoksessa Sirpa Wrede. & Camilla Nordberg (toim.): *Vieraita työssä: Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Palmenia, 229-253.
- Healy, Geraldine, Bradley, Harriet & Mukherjee, Nupur (2004). Individualism and Collectivism Revisited: A Study of Black and Minority Ethnic Women. *Industrial Relations Journal*, 35(5): 451–66.
- Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (toim.) (2006). *Uusi jako: miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus.
- Helander, Mika toim. (2008). *Going global. Ay-liikkeen menestysresepti globaalissa ajassa?* Jyväskylä: Minerva.
- Helander, Mika (2011). Johdanto: Työperäisen maahanmuuton lupaukset ja uhkakuvat. Teoksessa Mika Helander (toim.): *Totta toinen puoli? Työperäisen maahanmuuton todelliset ja kuvitellut kipupisteet*. Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet, 2011. SSKH Skrifter 31.7-13.
- Hiilamo, Heikki, Komp, Kathrin, Moisio, Pasi, Babila Sama, Thomas, Lauronen, Juho-Pekka, Karimo, Aasa, Mäntyneva, Päivi, Parpo, Antti & Aaltonen, Henri (2017). *Neljä osallistavan sosiaaliturvan mallia*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 18/2017.
- Hirsch, Paul M. & De Soucey, Michaela (2006). Organizational restructuring and its consequences. Rhetorical and structural. *Annual Review of Sociology* 32, 171–189.
- Häkkinen, Juha (2013). *Loimaan kassa. Työttömyysvakuutusjärjestelmän uusi toimija ja sen ympärillä käyty julkinen keskustelu*. Poliittisen historian pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.
- International Labour Organization (2015). *World Employment Social Outlook. The Changing Nature of Jobs*. Geneva: International Labour Organization.
- Isola, Anna-Maria, Kaartinen, Heidi, Leemann, Lars, Lääperi, Raija, Schneider, Taija, Valtari, Salla & Keto-Tokoi, Anna (2017). *Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa*. Työpaperi 33/201. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Ilmonen, Kaj, Jokivuori, Pertti, Liikanen, Hanna, Kevätsalo, Kimmo & Juuti, Pauli (1998). *Luottamuksesta kiinni. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky*. Jyväskylä: SoPhi, Jyväskylän yliopisto.
- Itani, S. (2016). *A critical theory approach to human resource management: Mapping out the ideological evolution of HRM in the era of multinational corporations*. Helsinki: Aalto University.

- Jacoby, S. (2004). *Employing bureaucracy. managers, unions and the transformation of work in the 20th century*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jokinen, Eeva & Venäläinen, Juhana (toim.) (2015). *Prekarisaatio ja affekti*. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 118. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Julkunen, Raija (2001). *Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, Raija (2008). *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kainulainen, Ville & Saari, Milja (2014). Nyrkkiä pöytään ja helmat paukkumaan? Luottamusmiestoiminnan sukupuolistavat käytännöt yksityisellä palvelusektorilla. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 12 (3), 211-226.
- Kalela, Jorma (1989). *Työttömyys 1900-luvun suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Kall, Kairit, Lillie, Nathan, Sippola, Markku & Mankki, Laura (2019). Overcoming Barriers to Transnational Organizing Through Identity Work: Finnish–Estonian Trade Union Cooperation. *Work, Employment and Society*, 33 (2), 208–225.
- Kaufman, B.E. (2001a). Human resources and industrial relations: Commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11:4, 339-374.
- Kaufman, B.E. (2001b). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11:4, 505-533.
- Kautto, Mikko (2004). Sosiaaliturvalta työhön. Suomalaisen hyvinvointivaltion reformi. *Yhteiskuntapolitiikka* 69: 1, 17–30.
- Kern, Horst & Schumann, Michael (1984). Work and social character: old and new contours., *Economic and Industrial Democracy*, 5 (1), 57–71.
- Keskitalo, Elsa (2008). *Balancing social citizenship and new paternalism. Finnish activation policy and street-level practice in a comparative perspective*. Research Report 177. Helsinki: Stakes.
- Kettunen, Pauli (1994). *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*. Historiallisia tutkimuksia 189. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura.
- Kettunen, Pauli (1997). *Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Kettunen Pauli (2008). *Globalisaatio ja kansallinen me. Kansallisen katseen historiallinen kritiikki*. Tampere: Vastapaino.
- Kettunen Pauli (2011a). The transnational construction of national challenges. The ambiguous Nordic model of welfare and competitiveness. Teoksessa Pauli Kettunen & Klaus Petersen (toim.): *Beyond Welfare State Models. Transnational Historical Perspectives on Social Policy*. Series of Globalization and Welfare. Cheltenham: Edward Elgar 2011, 16–40.
- Kettunen, Pauli (2011b). Työnjohdon valta ja tieto 1900-luvun alkupuolella. Teoksessa Risto Rinne & Arto Jauhiainen (toim.): *Aikuiskasvatus ja demokratian haaste*. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 118-145.

- Kettunen, Pauli (2018). *Työväenkysymyksestä henkilöstöpolitiikkaan. Liiketoiminnan sosiaalinen ulottuvuus – tapaus Partek*. Helsinki: Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura.
- Kettunen, Pauli & Klaus Petersen (2011). Introduction. Rethinking welfare state models. Teoksessa Pauli Kettunen & Klaus Petersen (toim.): *Beyond Welfare State Models. Transnational Historical Perspectives on Social Policy*. Series of Globalization and Welfare. Cheltenham: Edward Elgar, 1–15.
- Knudsen, Herman (2004). European works councils: potentials and obstacles on the road to employee influence in multinational companies. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 11(3), 203-220.
- Korpi, Walter (1994). Euroskleroosi ja ekonomistien objektiivisuus – asiantuntijoiden arvojen merkitys. *Kansantaloudellinen Aikakauskirja* 92 (4), 418-435.
- Korvajärvi, Päivi (2001). Ammatin taitamisesta osaamisen esittämiseen. Teoksessa Anu-Hanna Anttila & Anu Suoranta (toim.), *Ammattia oppimassa*. Väki voimakas 14. Tampere: Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, 264–289.
- Kosonen, Pekka (2004). Finland. Considering OECD guidelines but within national institutional settings. Teoksessa Klaus Armingeon & Michelle Beyeler (toim.): *The OECD and European Welfare States*. Cheltenham: Edward Elgar, 44–59.
- Kuokkanen, Anna, Varje, Pekka & Väänänen, Ari (2013). The transformation of the Finnish employee ideal in job advertisements 1944–2009. *Acta Sociologica* 56:3, 213–226.
- Kuorelahti, Elina (2020). Päätäkää jo! 2008–2018. Teoksessa Maiju Wuokko, Niklas Jensen-Eriksen, Henrik Tala, Elina Kuorelahti & Aaro Sahari: *Loputtomat kihlajaiset. Yritykset ja kolmikantakorporatismi Suomessa 1940–2020*. Helsinki: Siltala, 365-407.
- Kärriylä, Ilkka (2019). *The Contested Relationship of Democracy and the Economy. Debates on Economic and Industrial Democracy in Finland and Sweden, 1960s–1990s*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 129.
- Laloux, Frederic (2014) *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Lappalainen, Pertti (2019). Osallistamispolitiikalla hallinnoidaan kansalaisia ja asukkaita. Teoksessa Taina Meriluoto & Tapio Litmanen (toim.): *Osallistu! Pelastaako osallistaminen demokratian?* Tampere: Vastapaino, 123–144.
- Liiten, Marjukka (2020). Jo puolelle miljoonalle palkansaajalle on saatu työehtosopimukset – poistuivatko kiky-tunnit vai muuttivatko ne vain muotoaan? *Helsingin Sanomat* 1.3.2020.
- Lillrank, Paul M. (1988). *Organization for continuous improvement – quality control circle activities in Japanese industry*. Helsinki: University of Helsinki.
- Lockwood, David (1996). Sources of Variation in Working Class Images of Society. In: J. Scott (ed). *Class: Critical Concepts, Volume IV*. London and New York: Routledge, 42-58.
- Lohmann, Georg (1986). Marx's Capital and the Question of Normative Standards. *Praxis International* 6:3, 353–372.221
- Lähteenmäki, Liisa (2013). *Keskusteluja vuokratyöstä. Vuokratyön diskursiivinen rakentuminen Suomessa*. Turku: Turun yliopisto.
- Lødemel, Ivar & Trickery, Heather (2000). Preface. Teoksessa Ivar Lødemel & Heather Trickery (toim.): *'An Offer You Can't Refuse'. Workfare in international perspective*. Bristol: Policy Press, xi–xxi.

- McCabe, Darren (2014) Making Out and Making Do: How Employees Resist and Make Organisational Change Work through Consent in a UK Bank. *New Technology, Work and Employment* 29 (1), 57–71.
- Melucci, Alberto (1989). *Nomads of the Present. Social Movements and Individual Needs in Contemporary Society*. London: Hutchinson Radius.
- Morel, Nathalie, Palier, Bruno & Palme, Joakim (2012). Beyond the welfare state as we knew it? Teoksessa Nathalie Morel, Bruno Palier & Joakim Palme (toim.): *Towards a Social Investment Welfare State? Ideas, Policies and Challenges*. Bristol: Policy Press, 1–30.
- Mrozowicki, Adam. (2011). *Coping with Social Change: Life Strategies of Workers in Poland's New Capitalism*. Leuven: Leuven University Press.
- Musson, Gill & Duberley, Joanne (2006). Change, Change or Be Exchanged: The Discourse of Participation and the Manufacture of Identity. *Journal of Management Studies* 44:1, 143–164.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30:1.
- Nevalainen, Pasi (2014). *Virastosta liikeyritys. Posti- ja telelaitoksen muutosprosessi 1930–1994*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Outinen, Sami (2012). Labour market activation in Finland in the 1990s. Workfare reforms and labour market flexibilisation. *Local Economy* 27: 5–6, 629–636.
- Outinen, Sami (2015). *Sosiaalidemokraattien tie kansantalouden ohjailusta markkinareaktioiden ennakointiin. Työllisyys sosiaalidemokraattien politiikassa Suomessa 1975–1998*. Helsinki: Into Kustannus.
- Pietiäinen, Jukka-Pekka (1998). *Postia kaikille. Suomen Postin tarina 1638–1998*. Helsinki: Edita.
- Piore, Michael J. & Sabel, Charles F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Saikku, Peppi (2018). *Hallinnan rajoilla. Monialainen koordinaatio vaikeasti työllistyvien työllistymisen edistämiseksi*. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 74. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta, Helsingin yliopisto.
- Santalainen, Timo, Voutilainen, Eero, Porenne, Pertti & Nissinen, Jouko H. (1981). *Tulosjohtaminen*. Helsinki: Weilin + Göös.
- Santalainen, Timo, Voutilainen, Eero & Porenne, Pertti (1987). *Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa*. Espoo: Weilin + Göös.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita (1996). *Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Schiller, Bernt (1998). Victory of Subsidiarity? The Case of the European Works Councils: A Comparative Study of Voluntary Agreements in the Nordic Countries and in the EU. Teoksessa Daniel Fleming, Pauli Kettunen, Henrik Soborg & Christer Thörnqvist (toim.): *Global Redefining of Working Life – A New Nordic Agenda for Competence and Participation?* Nord 1998:12. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Seeck, Hannele (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seppänen, Paavo (1958). *Tehdas ja ammattiyhdistysliike: työntekijäin kaksitahoinen liityntä ammattiyhdistyksen ja tehtaan organisaatioihin*. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 4. Porvoo: WSOY.

- Siltala, Juha (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- Silver, Hilary (1994). Social exclusion and social solidarity. Three paradigms. *International Labour Review* 133: 5–6, 532–578.
- Spector, Malcolm & John I. Kitsuse (1977). *Constructing Social Problems*. Menlo Park, CA: Cummings.
- Stokke, Torgeir Aarvaag & Thörnqvist, Christer (2001). Strikes and Collective Bargaining in the Nordic Countries. *European Journal of Industrial Relations* 7(3), 245–267
- Storey, John & Nicolas Bacon (1993). Individualism and collectivism. Into the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management* 4:3, 665–684.
- Taskin, L. & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62:1, 13–24.
- Tervonen, Antero (2001). *Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 113. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Teräs, Kari (1993). Förslagsverksamhet, 'tyst kunskap' och arbetsrationalisering. Teoksessa Birger Simonson & Annette Thörnqvist (toim.): *Arbete Genus Fackförening. Tre teman vid den tredje nordiska arbetslivshistoriska konferensen i Holmsund, juni 1991*. Skrifter från Historiska institutionen i Göteborg Nr. 3. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Timonen, Sakari (2000). *Paikallisen sopimisen käänne*. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Timonen, Virpi (2002). Intressit ja hyvinvointivaltion puolustus. Ay-liike työttömyysturvan leikkauksien vastustajana. Teoksessa Helena Blomberg, Matti Hannikainen & Pauli Kettunen (toim.): *Lamakirja. Näkökulmia 1990-luvun talouskriisiin ja sen historiallisiin konteksteihin*. Turku: Kirja-Aurora, 255–280.
- Timonen, Virpi (2003). *Restructuring the Welfare State. Globalization and Social Policy Reform in Finland and Sweden*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Torkkola, Sari (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Helsinki: Talentum Media.
- Townley, Barbara (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18:3, 518–545.
- Turunen, Ilkka (1987). Ammattiyhdistysutopia. Vuosisadan vaihteen liberalistista yhteiskuntapolitiikkaa. Teoksessa Risto Alapuro, Ilkka Liikanen, Kerstin Smeds & Henrik Stenius (toim.): *Kansa liikkeessä*. Helsinki: Kirjayhtymä, 194–212.
- Turunen, Ilkka (1990). Arbete, produktion och demokrati. De finländska produktionskommittéernas historia. Teoksessa Daniel Fleming (toim.): *Industriell demokrati i Norden*, Lund: Arkiv förlag.
- Venneslan, Knut (1990). Industrielt demokrati i Norden: Redogjørelse for det norske delprosjektet. Teoksessa Daniel Fleming (toim.): *Industriell demokrati i Norden*. Lund: Arkiv förlag, 9–22.
- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T. & Freeman, R. (2014). (toim.) *Handbook of research on employee voice*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. Teoksessa A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (toim.): *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford: Oxford University Press, 3–25.

Wilkinson, A. & Fay, C. (2011). New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50:1, 65-74.

Wulfgramm, Melike (2011). Can activating labour market policy offset the detrimental life satisfaction effect of unemployment? *Socio-Economic Review* 9: 3, 477–501.

Väänänen, Ari & Turtiainen, Jussi (2014a). Suomalaisen työntekijyyden ja työntekijäideaalien historia. Teoksessa Ari Väänänen & Jussi Turtiainen (toim.): *Suomalainen työntekijä 1045–2013*. Tampere: Vastapaino, 18–53.

Väänänen, Ari & Turtiainen Jussi (2014b). Suomalaisen työntekijyyden muutos 1945–2013. Teoksessa Ari Väänänen & Jussi Turtiainen (toim.): *Suomalainen työntekijä 1045–2013*. Tampere: Vastapaino, 261–302.

Åhman, Helena (2012). *Mielen johtaminen organisaatioissa*. Helsinki: SanomaPro/Talentum.

II *Muut julkaisut, konferenssiesitelmät ja viestintä*

Hankkeen tutkijat ovat suunnitelman mukaisesti esitelleet tutkimustehtäviään ja -tuloksiaan tieteellisillä foorumeilla (julkaisuissa ja konferensseissa) sekä osallistuneet julkiseen keskusteluun niin perinteisessä kuin sosiaalisessa mediassa. Hankkeen loppuvaiheessa koronakriisi on tosin aiheuttanut vaikeuksia. Kuluvan vuoden peruuntuneiden tutkimuskonferenssien joukkoon kuuluu tilaisuuksia, joihin oli hyväksytty hankkeemme tuloksia esittelevä sessio tai hankkeen tutkijoiden esitelmiä. Näistä tärkein olisi ollut Industrial Relations in Europe Conference (IREC), jonka piti olla Tampereella syyskuussa 2020 ja johon olisi sisältynyt hankkeemme organisoima sessio. Tulostemme esittelyfoorumeita olisivat olleet myös European Social Science History Conference (ESSHC) Leidenissa maaliskuussa 2020 sekä Sosiologipäivät Rovaniemellä maaliskuussa 2020. Näihin konferensseihin tarkoitetut esitelmät toimivat kuitenkin aiotulla tavalla artikkelikäsikirjoituksina, jotka toimitetaan kansainvälisiin tieteellisiin julkaisuihin.

Tutkimustuotokset

Hankkeen tärkein yhteinen tutkimustuotos on edellä esitelty kirja *Työntekijän osallisuus* (toim. Pauli Kettunen), joka on valmistunut käsikirjoituksena (esisopimus Gaudeamuksen kanssa).

Alla luetellaan hankkeen muut tutkimustuotokset: tieteelliset julkaisut, sessiot ja esitelmät tieteellisissä konferensseissa sekä suurelle yleisölle ja työelämän toimijoille suunnatut julkaisut. Luetteloon sisältyy myös projektikauden aikana valmistuneita hankkeen tematiikkaa käsitteleviä julkaisuja, joiden tausta on tätä hanketta edeltäneissä projekteissa.

Muut tieteelliset julkaisut

Pauli Kettunen: *Työväenkysymyksestä henkilöstöpolitiikkaan. Liiketoiminnan sosiaalinen ulottuvuus - tapaus Partek*. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2018.

Pauli Kettunen: The rise and fall of the Nordic utopia of an egalitarian wage work society. Teoksessa Sakari Hänninen, Kirsi-Marja Lehtelä & Paula Saikkonen (toim.): *The Relational Nordic Welfare State. Between Utopia and Ideology*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2019, 95-118.

Anna Kuokkanen & Sara Lindström: Participation in people management: A (his)story of promoting involvement in Finnish postal service. Artikkelikäsikirjoitus, lähdössä arvioitavaksi kansainväliseen tieteelliseen jurnaaliin kesällä 2020.

Ilkka Kärrylä: Mihin katosi vaatimus taloudellisesta demokratiasta? Teoksessa Ilkka Kärrylä et al (toim.): *Työväestö ja demokratia. Väki voimakas 32*. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2019, 299-338.

Ilkka Kärrylä: *The Contested Relationship of Democracy and the Economy: Debates on Economic and Industrial Democracy in Finland and Sweden, 1960s-1990s*. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta 2019.

Ilkka Kärrylä: Taloudellinen demokratia ja kapitalismin kritiikki historiallisina ilmiöinä. *Politiikka: Valtiotieteellisen yhdistyksen julkaisu*, 62, 1, 2020, 69-76.

Sami Outinen: Activation Policy Challenges Active Labour Market Policy: Multilayered Historicity and Transnational Connections of Labour Market Activation and Social Inclusion in Finland 1991–2018 (artikkelikäsitelmä, suunniteltu julkaisufoorumi European Journal of Industrial Relations).

Esitelmät ja sessiot tieteellisissä konferensseissa

Pauli Kettunen: Ammattiyhdistysliikkeen historian mahdollisuudet ja haasteet. Esitelmä seminaarissa Työn historian lumo, Helsinki 26.5.2018.

Pauli Kettunen: Miksi toimihenkilöt järjestäytyvät? Esitelmä seminaarissa Toimihenkilöiden järjestäytyminen - Perusta ja vaikuttajaroolin muutos, Helsinki 12.9.2018.

Pauli Kettunen: Nordic Welfare Research: Where do we come from, where are we going. Key note - esitelmä konferenssissa Towards resilient Nordic welfare states - Challenges, Responses and Consequences - The Nordic Welfare Research Conference, Helsingin yliopisto 14-15.3.2019.

Pauli Kettunen: Social partners and corporate citizens – A historical perspective to soft governance and voluntarism in the regulation of labour. Esitelmä konferenssissa Re:work Final Conference, Humboldt University, Berlin 4-5.7.2019.

Anna Kuokkanen: Työntekijöiden osallisuuden merkitys Postin henkilöstölehdissä 1984-2018. Työelämän tutkimuspäivät 2019, Tampereen yliopisto, 7.-8.11.2019.

Anna Kuokkanen: The development of employee participation discourse in Finnish personnel management 1984–2015. Esitelmä konferenssissa The Third Nordic Challenges Conference. Copenhagen Business School, Kööpenhamina, 6.–8.3.2019

Ilkka Kärrylä: How Political Concepts Become Obsolete: The Case of Economic Democracy. Esitelmä konferenssissa International Conference on the History of Concepts, Malaga 25.–28.9.2018.

Ilkka Kärrylä: Local Bargaining on wages and working hours as 'participation': Ideas and practices of Finnish Labour Market Parties, 1980s–2000s. Esitelmä konferenssissa Third Nordic Challenges Conference. Copenhagen Business School, Kööpenhamina 6.-8.3.2019.

Ilkka Kärrylä: Paikallinen sopiminen työntekijän osallistumisena? Työmarkkinajärjestöjen näkemykset 1980-1990-luvuilla. Työelämän tutkimuspäivät 2019, Tampereen yliopisto 7.-8.11.2019.

Sami Outinen: Labour Market Activation and Social Inclusion in Employment and Unemployment Security Policy in Finland 1991–2018. Multilayered Historicity and Transnational Connections. Esitelmä konferenssissa Sami Outinen: Labour Market Activation and Social Inclusion in Employment and Unemployment Security Policy in Finland 1991–2018. Esitelmä konferenssissa Towards resilient Nordic welfare states - Challenges, Responses and Consequences - The Nordic Welfare Research Conference, Helsingin yliopisto 14-15.3.2019.

Sami Outinen: Aktiivinen työvoimapolitiikka, rajoittava aktivointi ja osallistava sosiaaliturva: Osallisuuden ja toimijuuden muuttuvat diskurssit työmarkkinoiden aktivointipolitiikan valmistelussa. Työelämän tutkimuspäivät 2019, Tampereen yliopisto 7-8.11.2019.

Sessio “Participation in work life and labour market – problematisations and solutions” konferenssissa Third Nordic Challenges Conference. Copenhagen Business School, Kööpenhamina 6-8.3.2019.

Sessio “Osallisuuden edistäminen työelämää koskevissa ongelmanmäärittelyissä ja ratkaisumalleissa” Työelämän tutkimuspäivillä 2019, Tampereen yliopisto 7-8.11.2019.

Suurelle yleisölle suunnattuja kirjoituksia

Ilkka Kärrylä: Taloutta pitää kehittää demokraattisemmaksi. *Helsingin Sanomat* 8.11.2019 (Vieraskynä).

Ilkka Kärrylä: Voisiko Suomi olla edelläkävijä talouspolitiikassa? *Politiikasta.fi* 9.5.2019. <https://politiikasta.fi/voisiko-suomi-olla-edellakavija-talouspolitiikassa/>

Sami Outinen: Aktiivimallit eivät sovi nykyisille työmarkkinoille: Työttömien velvoittaminen toimeliaisuuteen on ongelmallista, kun työvoimasta on globaalia ylitarjontaa. *Helsingin Sanomat* 29.12.2018 (Vieraskynä).

Pauli Kettunen & Helena Blomberg: The Nordic welfare state: staying fit-for-purpose. *Nordics.info* 25.6.2019. <https://nordics.info/show/artikel/the-nordic-welfare-state-staying-fit-for-purpose/>