



————— *Lena Abrahamsson* —————

## Oppivan organisaation luominen ja naistutkimuksen näkökulma

**Tässä artikkelissa esittelen tutkimustani naisten työstä ja työpaikoista, jonka toteutin ruotsalaisissa selluloosa- ja paperiteollisuuden, elektroniikkateollisuuden, elintarviketeollisuuden ja pesulateollisuuden yrityksissä. Tutkimus tarkastelee sukupuolisuutta suhteessa organisatoriseen muutokseen sekä analysoi kriittisesti “oppivien organisaatioiden” tähänastista tutkimusta.**

Sukupuolisuuden näkökulma voi toimia hyödyllisenä työvälineenä “oppivien organisaatioiden” luomisessa. Tutkimukseni osoittaa, että organisatorisissa muutoksissa sukupuolella on selvästi vaikutusta sekä työn organisointiin että organisatorisiin rakenteisiin. Sukupuolen vaikutus aiheuttaa ongelmia ja ristiriitoja, etenkin kun johtoporras on tottunut kohtelevaan sukupuoliroolirakenteita, ikään kuin niitä ei olisikaan tai on leimannut ne joksikin muuksi. Näiden kysymysten käsittelemisessä tarvittavasta tiedosta on selvästi puutetta.

### Oppivat organisaatiot

Ruotsissa termiä “oppiva organisaatio” käytetään usein sekä yksityisten yritysten että julkisten organisaatioiden julkilausuttuna tavoitteena. Joissakin tapauksissa “oppiva organisaatio” on määritelty organisatorisen kehityksen korkeimpana ja lopullisena vaiheena, joskus sitä taas pidetään johtamisen suuntauksena ja merkkinä muuttuneista asenteista. Se voi myös olla

keskustelua pedagogisista prosesseista ja oppimisprosesseista. Varsin usein sitä kuitenkin käytetään yleiskäsitteenä, jolla tarkoitetaan kaikkia uusia organisatoriseen suunnitteluun liittyviä strategioita, kuten esimerkiksi ohuttuotantoa, laatujohtamista (TQM), ajanhallintajohtamista ja liiketoimintaprosessien uudistamista (Business Process Re-engineering). Termin käyttäminen yleiskäsitteenä on kuitenkin ongelmallista.

Olen tarkastellut läheltä kahta ruotsalaista tutkimusohjelmaa: LOM:ta (johtaminen-organisaatio -yhteistoiminta) sekä ‘oppimishjelmia’ (Lärande programmet), jotka esimerkiksi Peter Sengen (1990) lähestymistapaan verrattuna vaikuttavat käytännönläheisemmiltä pyrkimyksensä löytää menetelmiä “oppivan organisaation” soveltamiseksi työpaikoilla. Ne myös pyrkivät ennemminkin muuttamaan työn organisaatiota kuin asenteita.

“Demokraattisessa dialogissa” (Gustafsson

1990) sekä teoria että menetelmät rohkaisevat ja ylläpitävät koko henkilökunnan oppimista. Jokaisella henkilökunnan jäsenellä tulisi olla foorumi - areena, jolla voi esittää mielipiteitään ja formuloida kokemuksiaan. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus sanoa sanottavansa. Henkilön resurssit - hänen työkokemuksensa - legitimoivat hänen mielipiteensä. Dialogi on demokraattista, "julkista" ja jäseneltyä keskustelua, jossa ryhmä ihmisiä yhdessä tarkastelee yhteisiä asioitaan ja jonka aikana kukaan ei saa keskeyttää toista. Areena, resurssi ja dialogi ovat myös keskeisiä "oppivan organisaation" piirteitä.

Toinen keskeinen tekijä on kysymys siitä, miten saada henkilökunta osallistumaan ja mitä osallistumismenetelmiä tulisi käyttää suhteessa muuttuviin prosesseihin, suunnitteluun, tuotantoanalyysiin, dokumentointiin, kehitystyöhön jne. Angelica Dilschmann (1996) Ruotsin oppimishjelmasta (Lärande programmet) kirjoittaa oppimisprojekteista eräänlaisina rinnakkaisina rakenteina, joissa oppiminen ja kehittäminen voivat yhdistyä. "Oppivassa organisaatiossa" ei ainoastaan yksilö ole tärkeä, vaan oppiminen on yhtäläillä ryhmän, kollektiivin ja koko organisaation asia.

"Oppiva organisaatio" tarjoaa houkuttelevan näkökulman, mutta usein jää epäselväksi, mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan ja miten sitä voisi soveltaa. "Oppivalla organisaatiolla" ei ole selkeästi määriteltyjä omia organisatorisia rakenteita tai menetelmiä, eikä se siten voi olla varsinainen uusi organisatorinen käsite. Oppimisen ideat ovat sovellettavissa moniin erilaisiin organisaatiomalleihin.

"Oppiva organisaatio" ei ole kuitenkaan vain jokin uusi johtamistapa, muutos asenteissa tai joukko uusia käyttäytymistapoja, vaan se näkemykseni mukaan asettaa hyvinkin kouriintuntuvia vaatimuksia organisaation rakenteille ja työn suunnittelulle. Työn sisällön, organisaation rakenteiden ja oppimisen välillä on selvät yhteydet. Per-Erik Ellström (1996) Ruotsin oppimishjelmasta käsittelee tiimejä ja autonomisia ryhmiä, yhteistyötä yli organisaatiotasoa-

jen ja työtehtävien. Hän käsittelee myös pysty- ja vaakasuoraa integrointia sekä työn, tuotannon ja oppimisen integrointia. Hän mainitsee itsenäiset, runsaasti toimintavapautta sisältävät tehtävät sekä haastavat, hyvin monimutkaiset tehtävät. Hän pitää myös tiukasti kiinni vaatimuksesta, jonka mukaan kaikkien tulee oppia, ja asettaa näin vaatimuksia tilalle, paikalle ja ajalle.

### **Sukupuolisuus ja organisatorinen rakenne**

Suurin osa perinteisistä organisaatiotutkijoista sekä organisaatioiden muutoksiin erikoistuneista konsulteista pitää organisaation rakennetta sukupuolisuuden suhteen neutraalina. Tämä näkemys on tavallinen myös organisaatioiden ja yritysten sisällä. Sukupuoliroolit ja eriarvoisuus ovat kyllä mahdollisia, mutta ne tulevat ulkopuolelta, organisaatioon liittyvien ihmisten toimesta.

Neutraali lähestymistapa tuottaa kuitenkin vaikeuksia kohdatessaan todellisuuden, sillä yhteiskunnassa vallitsee sukupuolinen erottelu ja miesten ja naisten elämäntilanteet ovat erilaiset. Toteutettaessa organisatorisia ja teknisiä muutoksia nais- ja miestyöntekijöiden lähtöasetelmat ovat huomattavan erilaiset. Naisten mahdollisuudet vaikuttaa työelämään ovat harvoin kyllin laajakantoisia vaikuttaakseen mainittavasti erilaisten trendien kehittämiseen työorganisaatiossa. Näin ollen naisten työ ja naisten työpaikat jäävät usein huomiotta uudessa organisaatiossa. Neutraaliin näkökulmaan pohjautuvat kehityslinjaukset vain toistavat vanhoja rooleja, vallan jakautumista ja rakenteita.

Nykyisin on yleistä kohdistaa huomio naisten "erilaiseen" käyttäytymiseen ja arvoihin, ja jopa väittää eroilla olevan geneettinen tausta. Tästä ajattelusta ovat esimerkkinä naisjohtamistutkimus sekä tyyppillisiä feminiinisiä ja maskuliinisia ominaisuuksia etsivä aivotutkimus. Huomion keskittäminen feminiinisiin ja maskuliinisiin ominaisuuksiin sisältää kuitenkin vaaran, että toistetaan naisten alistamiselle pohjautu-

via rakenteita (Forssén ja Hamberg 1994). Toinen näkökulma on jättää eriarvoisuus naisten henkilökohtaiseksi asiaksi ja ratkaistavaksi omien valintojen kautta. Elin Kvade ja Bente Rasmussen (1995) ovat kritisoineet tällaista yksilökeskeistä perspektiiviä ja esittäneet, että sukupuoliteoreettiseen organisaatiotutkimukseen tarvitaan rakenteellista näkökulmaa. Viime vuosina on ollut näkyvissä tutkimusnäkökulman muutos yksilökeskeisestä rakenteelliseen (Acker 1992). Rosabeth Moss Kanter (1977) on klassinen esimerkki rakenteellisesta näkökulmasta. Hän osoittaa, kuinka suurten organisaatioiden rakenteelliset tekijät rajoittavat naisten mahdollisuuksia. Tärkeänä strategiana hänen työssään on ollut organisaatioiden toiminnan ja muutoutumisen analysointi. Sen avulla voidaan nähdä, kuinka valtarakenteet, epäviralliset hierarkiat ja alistussuhteet säilyvät ja toistuvat yhä uudelleen.

Suurin osa nykyisestä sukupuolinäkökulman huomioonottavasta organisaatiotutkimuksesta lähtee enemmän tai vähemmän liikkeelle siitä, että sukupuolimallien hallitsevat rakenteet ja prosessit vaikuttavat organisaatioihin. Sukupuoli ei ole vain lisäolottuvuus olemassaolevissa prosesseissa, vaan itse prosessien keskeinen osa. Kvade ja Rasmussen (1995) esimerkiksi käyttävät sukupuolijärjestelmän ja -järjestyksen käsitteitä kuvatakseen hallinnan ja alistamisen prosesseja työyhteisöissä. Sukupuolen ja organisatorisen rakenteen välillä vallitsee yhteys. Organisaatioiden sisäinen rakenne ja kulttuuri edistävät tietyyppisiä sukupuolijaotteluun perustuvia prosesseja ja eliminoivat toisia. Organisaation rakennetyyppi vaikuttaa siihen, kuinka voimakas vaikutus sukupuolella on rakennetta muokkaaviin prosesseihin. Gunnarsson (1994) on osoittanut, että naisten mahdollisuudet tulla hyväksytyksi ja toimia samoilla ehdoilla kuin miehet olivat paremmat ryhmä-orientoituneissa organisaatioissa. Kvaden ja Rasmussenin tutkimuksessa myös ilmeni, että vähemmän hierarkiset rakenteet näyttävät suosivan naisten ja miesten tasa-arvoa. Heidän näkemyksensä mukaan yritysten toimintaympäristön voimakkaat muutokset pakottivat yritykset muodostamaan dynaamisia organisaatioira-

kenteita ja avautumaan muutoksille, uusille ajatustavoille ja ideoille. Raju kilpailu pakotti yritykset hyödyntämään kaikki käytettävissään olevat resurssit, ja tässä tilanteessa jokainen yksilö, niin nainen kuin mieskin, tulee huomatuksi oman henkilökohtaisen pätevyytensä ja suoritustensa kautta.

Vuosina 1990-95 Ruotsin työelämän rahasto rahoitti uusien organisatoristen näkemysten innoittamana monia projekteja, joiden tavoitteena oli parantaa naisten työympäristöä ja vähentää sukupuolierottelua työpaikoilla. Tämä herättää pari kysymystä, joiden esittämistä pidän tärkeänä ja joihin yritän etsiä vastauksia: Ovatko uudet organisatoriset rakenteet arvokkaita naisille, joillekin heistä tai kenties kaikille? Saaivatko teollisuudessa työskentelevät naiset parempia mahdollisuuksia uusien organisaatiomallien ansiosta?

Naisten parantuneiden mahdollisuuksien ja dynaamisten, verkostoihin perustuvien "oppivien organisaatioiden" välillä ei ole mitään itsestäänselvää yhteyttä. Kun demokraattista dialogia on käytetty tasa-arvon edistämisen välineenä, ovat yrityksen kokonaisorganisaatio sekä ympäröivä yhteiskunta asettaneet rajoja naisten mahdollisuuksille. Tällaisia tuloksia saivat kokeessaan Kerstin Rehnström ja Inga-Britt Drejhammar (1993). Kvade ja Rasmussen huomauttavat, että yhteiskuntajärjestelmä ei kohtelee naisia ja miehiä tasa-arvoisesti - he eivät pelaa samoilla säännöillä. Naiset rikkovat sukupuolikoodin, jos he esimerkiksi kilpailevat ja ovat edellä. He eivät aina voi luottaa saavansa samoja bonuksia kuin miehet silloin, kun organisaatiota muutetaan.

Kvade ja Rasmussen tekivät sen johtopäätöksen, että uudet organisaatiomuodot eivät ilman muuta paranna naisten mahdollisuuksia työelämässä. Työorganisaatiot heijastavat olemassa olevia yhteiskunnallisia miesten ja naisten välisiä valtasuhteita. Samanaikaisesti työorganisaatioita käytetään välineinä säilyttää vallitseva voimavarojen yhteiskunnallinen jakautuminen. Sukupuolella on merkittävä vaikutus jopa siinä, miten pätevyys, ammattitaito ja koulu-

tus, jopa työ määritellään yhtäläillä vanhojen kuin uusienkin organisaatiomallien puitteissa (Gunnarsson 1994). "Oppivien organisaatioiden" tarkasteleminen naistutkimuksen näkökulmasta saa kaiken näyttämään varsin toisenlaiselta.

### **Tutkimus organisatorisista muutoksista ja naisten työstä**

Seuraavassa kerron tutkimuksesta, jota olen tehnyt viimeisten kolmen vuoden aikana. Olen siinä analysoinut naisten työtä selluloosa- ja paperi-, elektroniikka-, elintarvike- ja pesulateollisuudessa Ruotsissa. Etsin tutkimuksessani vastauksia kysymyksiin: Mitä tapahtuu, kun teoria sovelletaan käytäntöön? Miten "oppivan organisaation" teorioita ja ideoita on käytetty? Mitä tapahtuu uudistusten käyttöönottoaiheessa? Mitä vaikutuksia siitä on yksilöille ja organisaatioille? Käyttämällä "sukupuolisilmälaseja" ja esittämällä kysymyksiä naisista ja naisten työstä haluan tehdä oppimisen tiellä olevat ongelmat ja esteet näkyviksi. Jollei ongelmia saateta näkyviksi, ei niiden ratkaisemiseksi voi tehdä mitään. Pyrin avaamaan keskustelua organisatorisista käsitteistä tarkastelemalla, mitä todellisuudessa on tehty ja tehdään, kuka puhuu ja kuka ei, ketkä saavat parempia työpaikkoja, ketkä hyötyvät organisatorisista muutoksista, ja minkä päämäärien edistämiseksi niitä on tehty.

Empiirinen tutkimusaineistoni koostuu kahdesta osasta. Tutkimuksen ensimmäinen osa kohdistui kuuteen toteutettuun muutosprojektiin ruotsalaisissa selluloosa- ja paperialan yrityksissä. Yritykset ja projektit valittiin työmarkkinajärjestöjen, Ruotsin työelämärahaston ja yritysten itsensä suosittelien hyvien ja kiinnostavien esimerkkien joukosta. Menetelmiäni olivat teemahaastattelut, vierailut työpaikoilla sekä havainnointi niissä. Vuosina 1994 ja 1995 haastattelin yhteensä 75 henkilöä, joista 62 oli miehiä ja 13 naisia. Teoreettisen ja analyttisen käsittelyn kohteeksi valitsin näistä kuudesta yrityksestä kolme, eli työpaikat, joissa työntekijöinä oli eniten naisia. Analyysini perustuvat 13 tuotannossa työskennelleen naisen

ja 21 miehen haastatteluun; miehet olivat ammattijärjestöjen edustajia, valkokaulustyöläisiä, johtotehtävissä olevia tai esimiehiä samoilla työpaikoilla. Naiset työskentelivät tyypillisillä "naisten työalueilla", esimerkiksi tuotteenviimeistelyvaiheessa, tai heillä oli miesvaltaisilla aloilla erilliset tehtävänsä. Monet naisista olivat sidottuja koneisiin ja tekivät osin yksitoikkoista ruumiillista työtä. Analyttisen ja teoreettisen käsittelyni tulokset olen esittänyt lisensiaatintyössäni (Abrahamsson 1996).

Empiirisen aineistoni toinen osa koostuu suurimmaksi osaksi viidessä pohjoisruotsalaisessa teollisuusyrityksessä työskentelevien naisten haastatteluista. Näistä yrityksistä kaksi toimi selluloosa- ja paperi-, yksi elektroniikan-, yksi pesula- ja yksi elintarviketeollisuudessa. Yritysten yhteisenä nimittäjänä oli osittain kysymys organisatorisista muutoksista ja "oppivista organisaatioista", osittain taas omat havainnoti tuotannossa työskentelevistä naisista ja heidän työympäristöistään. Työpaikat ja naisten työtehtävät olivat varsin samankaltaisia kuin empiirisen tutkimukseni ensimmäisessäkin osassa. Selluloosa- ja paperiteollisuuden yrityksissä naiset ovat kokonaisuudessaan vähemmistönä, mutta eräissä työtehtävissä heitä on enemmistö. Muissa tutkittavana olleissa yrityksissä sukupuolijakauma oli tasaisempi, mutta niissäkin naiset olivat joissakin tehtävissä ja joillakin aloilla työpaikalla enemmistönä. Kaksi selluloosa- ja paperiteollisuuden yritystä sekä elektroniikka-alan yritys ovat organisaatiomuutoksessaan vielä joko suunnitteluasteella tai aivan toteutuksen alkuvaiheissa. Pesulayritys ja elintarvikkeiden valmistaja olivat jo toteuttaneet useita uudistuksia muuttaakseen työorganisaatiotaan. Projektien taso ja kunnianhimoisuus vaihtelivat, mutta elintarvikkeita valmistavassa yrityksessä projekti oli vaatimattomin ja sen merkityksestä oltiin vähiten selvillä.

Toiseen osaan haastattelin 21 ihmistä. Suurin haastateltujen määrä oli pesulassa, kuusi naista ja yksi mies. Elektroniikka-alan yrityksessä haastattelin neljää naista ja kahta miestä, ja muissa yrityksissä kahta tai kolmea naista kussakin. Yhteensä haastateltavina oli 16 tuotan-

nossa työskentelevää naista ja viisi mies- tai naispuolista johtotason työntekijää/valkokoulustyöläistä. Suurinta osaa haastattelin vähintään kahdesti. Haastattelujen kokonaismäärä oli 37. Niissä yrityksissä, joissa muutosprojekti oli meneillään, pidin haastattelujen välillä pidemmän tauon pystyäkseen seuraamaan muutosten kehittymistä.

### Organisatorinen muutos kunnianhimoista

Ruotsin teollisuuden työorganisaatioissa on vallitsevina trendeinä kehitys kohti joustavia "oppivia organisaatioita". Ympäröivän maailman muutokset, kuten kasvavat pääomakustannukset, lisääntyvä kilpailu ja uudet teknologiat, johtavat organisatoristen muutosten tarpeeseen suurempaan tuottavuuteen pääsemiseksi. Vähentynyt byrokratia, nopeammat päätöksentekoprosessit ja ryhmiin perustuva, huippusuorituksen yltävä organisaatio auttavat yrityksiä reagoimaan nopeammin ympäröivään maailmaan. Pitkälle trimmatuissa työorganisaatioissa ovat korkean tason työssäoppiminen, yhteistyö ja tiedonvälittyminen jo suorastaan välttämättömyksiä.

Nyt tutkitut yritykset ovat viime vuosina työskennelleet voimakkaasti muuttaakseen organisaatioitaan kuvattuun suuntaan. Niitä ovat uuden uusien organisaatiomallien ohella innoittaneet laatujohtaminen, ohuttuotanto, ajanhallinta (time-based management), liiketoimintaprosessien uudistaminen ja oppivat organisaatiot. Muutosprosessin konkreettisia piirteitä ovat muun muassa tiimien perustaminen, tehtäväkierto, suunnittelutehtävien delegointi työntekijöille, tuotanto- ja tuotantovälineiden huoltotehtävien integrointi, matalat organisaatiot, sekä erilaiset projektit ja koulutusohjelmat, joilla henkilöstöä autetaan selviytymään uusista tehtävistään. Useisiin näistä toimenpiteistä saatiin rahoitusta Ruotsin työelämärahastolta.

Yleisesti ottaen yritykset suhtautuivat hyvin kunnianhimoisesti organisaatioidensa muuttamiseen. Yritysten näkökulmasta asian saattoi nimittäin nähdä Ruotsin työelämärahaston aset-

tamana vaatimuksena. Yritysten soveltamat ideat, menetelmät ja käsitteet edustivat kaikki alan uusimpia virtauksia.

Uusien organisaatiomallien soveltamisen tiellä oli kuitenkin myös esteitä. Välistä muutosprosessi seisahtui, ja organisaatiot palasivat aiemalle kurssilleen. Tutkimuksen suoritusajana yhtäkään tutkituista yrityksistä ei voinut kutsua varsinaiseksi "oppivaksi organisaatioksi". Tämä jo sinällään synkkä kuva muuttuu vieläkin synkemmäksi, kun muistetaan, että yritykset itse yhdessä työmarkkinajärjestöjen kanssa olivat valinneet ehdokkaat tutkimukseen, koska niiden katsottiin olevan hyviä esimerkkejä menestyksellisistä projekteista.

**Tutkimukseni osoittaa, että on selvä ero mahdollisen ja toivotavan kehityksen - eli ääneen lausuttujen tavoitteiden - ja varsinaisten konkreettisten tekojen välillä. Näkemykseni mukaan tällä oli myös suuri vaikutus erityisesti naisten työhön.**

### Organisatorisen muutoksen rajat

Nopea vilkaisu tapaustutkimusteni tuloksiin osoittaa, että uudet organisaatorakenteet mahdollistivat naisten työn parantamisen, vaikkakin ehkä vain marginaalisesti. Työtehtävien kiertäminen ja parantunut fyysinen työympäristö vähensivät työn rasittavuutta, vaikka työympäristöt näyttivätkin samalta kuin ennen. Uudessa ryhmäpohjaisessa organisaatiossa naisilla on enemmän toimintavapautta ja heillä on uusia tehtäviä, jotka eivät ole sidottuja tiettyyn koneeseen. Eräät tutkimukseni yrityksistä olivat jopa aloittaneet joitakin organisatorisia projekteja, jotka perustuivat naistyöntekijöiden ajatuksiin ja tavoitteisiin. Lisäksi naiset pyrkivät esimerkiksi tuotannon järjestelyssä ja valvonnassa toimimaan oma-aloitteisesti. Tämä havainto korrelloii jossakin määrin Kvanden ja

Rasmussenin (1995) tuloksen kanssa, jonka mukaan vähemmän hierarkiset rakenteet näyttävät suosivan naisten ja miesten tasa-arvoisuutta. Se korreloi myös Gunnarssonin (1994) tuloksen kanssa, jonka mukaan ryhmäpohjaiset organisaatiot helpottavat naisten työskentelyä ja aktiivisuutta.

“Oppivan organisaation” suuntaisella muutoksella osoittautui kuitenkin olevan rajansa.

**Rajat tulivat näkyviin silloin, kun miesten ja naisten olisi pitänyt työskennellä yhdessä ja yhdenvertaisina, siis esimerkiksi samalla palkalla ja hierarkisella tasolla tai kierrättäen eli vaihtaen keskenään työtehtäviä.**

Haastattelujen aikana minulle kävi hyvin selväksi, että miesten ja naisten työtehtävien integrointi näytti tuottavan suuria vaikeuksia ja että naisten ja miesten sekoittaminen samoihin ryhmiin näytti myös hankalalta. Erityisen vaikeaa oli saada naiset ja miehet tekemään toistensa työtehtäviä. Sekä tutkimissani yrityksissä että yhteiskunnassa ylipäätään on tehtävät jaoteltu sukupuolten kesken ja leimattu erikseen miesten tai naisten töiksi. Suurin osa tutkimukseni naisista tekee tyypillistä "naisten työtä", kuten tuotteiden viimeistelyä tai pakkausta. "Naisten työprosessit" pakottavat työntekijän työskentelemään koneen ääressä tai suorittamaan valvonta- tai tarkastustehtäviä, joihin usein liittyy toistuvia käsin suoritettavia alatehtäviä ja joista lisäksi maksetaan pienempää palkkaa kuin "miesten töistä". Uusien työorganisaatioiden tarkoituksena oli, että miehet ja naiset työskentelisivät yhdessä tiimeinä jakaen kaikki tehtävät tasapuolisesti jonkinlaisen tehtävien kierrätyksen kautta. Yhtenä syynä olivat toiveet lisätä tuotannon joustavuutta, integroida tuotantoprosessin huolto itse tuotantoon sekä parantaa kaikkein rasittavimpia työympäristöjä - naisten työympäristöjä. Nämä sanat ovat haastatelluilta itseltään, ja niiden heijastama edistyksellinen asenne oli luonnollisesti

saanut vaikutteita Ruotsin työelämärahaston hankkeista.

Eräässä kenttätutkimuksen kohteessa oli tarkoituksena ollut, että naispuoliset koneenkäyttäjät olisivat ottaneet vastuulleen koneiden päivittäiset huoltotoimenpiteet, kun taas entiset huoltomiehet puolestaan olisivat vuorollaan tehneet töitä koneilla. Tämä osoittautui kuitenkin mahdottomaksi, ja yhtenä syynä oli miesten kieltäytyminen "naisten töistä". Ristiriitoja syntyi, ja ongelmat turhauttivat integroidun huollon, työn kierrätyksen ja oppimisen ideoiden kannattajat. Yrityksillä oli vaikeuksia sekä ymmärtää että käsitellä syntyneitä ongelmia ja komplikaatioita. Tämä näkyi selvästi niissä menetelmissä, joita muutoksen aikaansaamiseksi valittiin. Yksikään tutkimukseni yrityksistä ei käyttänyt demokraattista dialogia tai mitään muutakaan henkilöstöä osallistavaa menetelmää. Ja mitä enemmän naisia oli mukana, sitä vähemmän demokraattisia olivat käytetyt menetelmät. Yritykset, joissa oli naispuolisia työntekijöitä ja "naisten työtehtäviä" tuotannossa, turvautuivat suuressa määrin varsin äärimmäisiin keinoihin ja erilaisiin pakottamisen muotoihin synnyttääkseen tiimejä ja kierrättääkseen tehtäviä. Tämä lähestymistapa on täynnä ristiriitoja, sillä se ei selvästikään ole oikea tapa toteuttaa "oppivaa organisaatiota".

### Hierarkian säilyttäminen

Yksi uusien organisaatorakenteiden myönteisistä piirteistä on työtehtävien pystyvuora integrointi, joka ilmenee työn sisällön rikastumisena ja vastuun delegoitumisena ylhäältä alaspäin läpi hierarkisten tasojen. Tämä on myös "oppivan organisaation" keskeinen piirre. Tutkituissa yrityksissä se johti siihen, että joitakin työnjohtajille kuuluneita tehtäviä osoitettiin työntekijöille. Yritykset ottivat myös käyttöön niin sanotun koordinaattorin. Tämä oli työntekijän ja tiimin jäsen, joka toimi samanaikaisesti tiimin kontaktihenkilönä muun organisaation suuntaan. Jotkut koordinaattoreista kokivat kuitenkin olevansa kuin juoksuuttajia tai äitihahmoja, joiden täytyi siivota muiden aihe-



uttamat sotkut ja saada asiat järjestykseen - toisin sanoen tehdä asioita, jotka tiimin jäsenten olisi pitänyt hoitaa itse ja jotka he itseasiassa olivatkin aiemmin itse hoitaneet. Suurin osa naisista ei kokenut työnsä rikastuneen eikä heille annettu uusia työtehtäviä.

Koordinaattorien oli tarkoitus hoitaa työnjohtajille aiemmin kuuluneet tehtävät, mutta ilman entisten työnjohtajien nauttimaan tukea, joka oli perustunut heidän auktoriteetilleen ja asemalleen. Toinen syy, miksi koordinaattorit kokivat roolinsa täyttämisen vaikeaksi saattoi olla se, että työnjohtajat (jotka olivat kaikki miehiä) jäivät organisaation palvelukseen. Jotkut työnjohtajista pitivät yhä tiimien valvontaa yhtenä keskeisimmistä velvollisuuksistaan, ja heidän oli vaikeata uskoa, että henkilöstö itse asiassa kykeni suoriutumaan uusista työtehtävistään.

Yksi yritysten jo ennen organisaatiomuutoksia asettamista tavoitteista oli organisaation maldataminen. Tulokset osoittautuivat itse asiassa aivan päinvastaisiksi. Aiemmin työnjohtajina toimineet saivat entistä vaativampia tehtäviä ja säilyttivät asemansa hierarkiassa.

### “Miesten kanssa on helpompaa”

Yritysten oman kertoman mukaan yksi erityisesti niiden asettamista tavoitteista oli vähentää naisten ja miesten välistä eriarvoisuutta. Tästä huolimatta yritysten johto asetti miehet etusijalle ja antoi heille aktiivisen tukensa, kun ristiriitoja nousi esiin. Naiset olivat joko töissä perinteisillä naisten työalueilla tai olivat vähemmistönä. Heistä tuli miehiä suuremmassa määrin oman sukupuolensa näkyviä edustajia silloin, kun yrityksissä keskusteltiin organisatorisista ongelmista. Haastatteluiissa johtoporrasta viittasi ongelmista puhuttaessa lähes aina naiseen ja heidän tyypillisesti “naisellisiin piirteisiinsä”. He kutsuivat sitä naisongelmaksi. Huomio kiinnittyi näin pois organisaation rakenteesta ja johtoportaan omasta osuudesta ongelmien monimutkaiseen kokonaisuuteen.

Oli selvää, että yritysten johdolla oli oma osansa

naisten ja miesten erilaiseen kohteluun. Tämä kävi ilmi esimerkiksi silloin, kun johtoporrasta palkatessaan uusia koneenkäyttäjää tarkoituksellisesti suosi miehiä selittäen, että miesten kanssa on helpompaa. Myös naispuoliset koneenkäyttäjät pitivät helpompana saada miespuoliset koneenkäyttäjät tekemään korjaustöitä. Naisten ei katsottu olevan riittävän kokeneita tehtävän vaatimien teknisten ja mekaanisten valmiuksien osalta. Tämän takia naiset eivät kyenneet eivätkä halunneet suorittaa säätöjä tai korjauksia, vaikka heillä mielestäni oli erinomaiset tiedot tuotantoketjun häiriöiden erilaisista syy- ja seuraussuhteista. Lisäksi he työskentelivät päivittäin teknisesti edistyneiden koneiden parissa. Tästä huolimatta yrityksissä ei ryhdytty suurempiin ponnisteluihin naispuolisten koneenkäyttäjien saamiseksi suorittamaan uusia työtehtäviä.

Johtoportaan aikomuksena oli, että entinen huolto- ja korjaushenkilöstö (jotka olivat kaikki miehiä) kouluttaisi koneenkäyttäjät (jotka melkein kaikki olivat naisia) huoltamaan itse koneensa. Huoltohenkilökunta kuitenkin kieltäytyi tästä. Jos he opettaisivat toisille koneiden säätöön ja korjaukseen tarvittavat erityistaitonsa, he menettäisivät osan korkeammasta statuksestaan. Jotkut naisista kuitenkin oppivat suorittamaan huoltotehtäviä, mutta lakkasivat pian suorittamasta korjauksia, kun eivät saaneet niistä mitään ylimääräistä korvausta. Miespuoliset koneenkäyttäjät, jotka olivat töissä muilla työaloilla yrityksessä, saivat puolestaan bonuspalkkaa, jos korjasivat “omia” koneitaan. Sillä, että naiset tekevät korjaus- ja huoltotöitä, ei tietenkään ole mitään erityistä arvoa sinänsä. Mutta johtoportaan strategia jättää naispuoliset koneenkäyttäjät oman onnensa nojaan sisältää sen riskin, että miespuolisista koneenkäyttäjistä ja huoltohenkilöistä saattaa muodostua A-tiimi, eräänlainen eliitti, “oppivan organisaation” osa, kun taas naispuoliset koneenkäyttäjät saattavat muodostaa B-tiimin, joka jää “oppivan organisaation” ulkopuolelle.

### “Oppiva organisaatio” kaikilleko?

Kun organisatorista muutosta tarkastellaan su-

kupuolilasiin läpi, havaitsee, että muutoksia ei hallitse ainoastaan pyrkimys kohti "oppivaa organisaatiota". Yksi merkittävistä vaikuttavista tekijöistä on sukupuoli, ja se myös selittää suuren osan niistä vaikeuksista ja ongelmista, joita muutosprosessien aikana nousee esiin. Yritykset odottivat organisatorisilta muutoksilta paljon, ja kaupan päälle ne jopa väittivät pyrkivänsä suurempaan tasa-arvoon naisten ja miesten välillä. Oli kuitenkin suuri ero sen välillä, mitä ne sanoivat ja mitä ne tekivät. Tekemissäni tapaustutkimuksissa olen saanut nähdä olemassaolevien rakenteiden säilyvän ja vallitsevien käyttäytymismallien ja asenteiden toistuvan. Tällöin luonnollisesti myös eriarvoisuus naisten ja miesten välillä säilyi ennallaan. Joissakin suhteissa erot jopa tulivat selvemmiksi ja voimakkaammiksi. Monissa yrityksissä kategorioiden ja tehtävien rajanvedot sekä muut sisäiset organisatoriset erottelut vastasivat hyvin läheisesti naisten ja miesten alueiden rajoja sekä maskuliiniseksi ja feminiiniseksi katsottujen asioiden luokittelua.

**Aiemmin itsestään selvinä pidetyt, sanattomien sopimusten säätelemät olosuhteet tulivat nyt avoimen keskustelun piiriin ja aiheuttivat avointa toimintaa. Ihmisten oli pakko valita puolensa ja puolustaa asemaansa ja etuoikeuksiaan.**

Ongelmat ja vaikeudet, passiivinen vastarinta sekä työnantajien että työntekijöiden taholta, konfliktit ja joskus jopa tappelut jarruttivat naisten työn ja teoriassa mahdollisten työolosuhteiden - toisin sanoen "oppivien organisaatioiden" - myönteistä kehittymistä. Sukupuoleen perustuva järjestelmä, jolla työt erotellaan ja työtehtävät ja pätevyys arvioidaan, vaikutti kahdella tavalla. Se asetti mahdolliselle muutokselle rajat ja vaikutti suuresti aiemman organisaatiomallin palauttamiseen, ja se rajoitti naisten mahdollisuuksia osallistua "oppivaan organisaatioon".

Tutkimukseni tulokset on helppo suhteuttaa

nais- ja miestutkimukseen Ruotsissa ja muissa Pohjoismaissa. Annika Baude (1992) on lue- tellut viisi päämekanismia, jotka selittävät, miksi organisaatorakenteiden muuttaminen on niin vaikeaa: 1) naisten ja miesten selkeä erottelu yrityksissä - toiminnallinen (erilliset työtehtävät), fyysinen (erilliset alueet ja tilat), ja hierar- kinen (erilainen palkkaus) naisten alistaisuus ja miesten hallinta, 2) työn, pätevyuden, paikko- jen ja asioiden leimaaminen sukupuolen mu- kaan, 3) stereotyyppiset ideat sukupuolesta riip- puvaisista ominaisuuksista ja stereotyyppiset myytit ja käsitykset maskuliinisesta ja femini- nisestä, 4) myytit naisten ja miesten töistä, ja 5) tabu - näistä kysymyksistä vakeneminen ja niiden leimaaminen henkilökohtaisiksi ongel- miksi tai yksilöllisten valintojen seurauksiksi.

Jos pidämme mielessä nämä viisi mekanismia, on meidän helpompi ymmärtää tutkimukseni tulokset: esteet oppimisen tiellä, olemassa ole- vien rakenteiden säilyttäminen ja vallitsevien käyttäytymismallien ja asenteiden toistuminen. Niiden avulla on myös helpompi ymmärtää, miksi "oppiva organisaatio" ei automaattisesti ole kaikkia varten. Jotta uudet organisaatiot voisivat toimia täysin - sisältäen oppimista, yhteistyötä, joustavuutta ja kehitystä - erotte- lut naisten ja miesten välillä on häivyttävä.

### **Oppivat organisaatiot ja sukupuoliperspektiivi**

Todellinen "oppiva organisaatio" - jossa kaik- ki oppivat, tekevät yhteistyötä, jossa organisa- tio on joustava ja kehittyy jatkuvasti - vaatii kommunikaatiota sukupuolirajoista riippumat- ta sekä naisten ja miesten yhteistä pyrkimystä kohti tasa-arvoa. "Oppivan organisaation" menetelmillä ja piirteillä on paljon yhtäläisyyk- siä naistutkimuksen ajatusten kanssa. Näin ol- len ei ole ainoastaan mahdollista, vaan myös välttämätöntä yhdistää sukupuolinäkökulman huomioonottavan tutkimuksen teoria esimer- kiksi demokraattisen dialogin, oppimisprojek- tien ja tiimien ideoihin. Tämä antaisi hyödyllisen työvälineen uusien organisaatiomallien suunnitteluun ja kehittämiseen sekä käytännös- sä että tutkimustyössä.



## Viitteet

- ABRAHAMSSON, Lena (1996). Organisationsförändringar och kvinnors arbete. Några fallstudier från massa- och pappersindustrin. Licentiatuppsats, Luleå tekniska universitet 1996:33 L.
- ABRAHAMSSON, Lena; Notsten, Johanna och Olsson, Hans (1995). Organisationsförändringar inom massa- och pappersindustrin. Idéer och lärdomar från sex förändringsprojekt. Ifa (Ifakta 034). Stockholm.
- ACKER, Joan (1992) Gendering Organizational Theory. Newbury Park, Sage.
- MILLS, Albert J. and Trancred, Petra (eds.) (1992) Gendering Organizational Analysis, Newbury Park, Sage.
- BAUDE, Annika (1992). Kvinnans plats på jobbet. Stockholm. SNS Förlag.
- DILSCHMANN, Angelica (1996). Nya former för lärande – parallella strukturer. Arbetslivsinstitutet. Stockholm.
- REHNSTRÖM, Kerstin och Drejhammar, Inga-Britt (1993). Organisationsutveckling och jämställdhet. Arbetslivscentrum, LOM-programmet. Stockholm.
- ELLSTRÖM, Per-Erik (1996). Arbete och lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete. Arbetslivs-institutet. Stockholm.
- Forsén, Annika och Hamberg, Katarina (1994). Likhet och särart. Bang nr 1 1994.
- GUNNARSSON, Eva (1994). Att våga våga jämt! Om kvalifikationer och kvinnliga förhållningssätt i ett tekniskt industriarbete. Doktorsavhandling Tekniska Högskolan i Luleå.
- GUSTAVSEN, Björn (1990). Vägen till bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete. Arbetslivscentrum. Stockholm.
- KVANDE, Elin and Rasmussen, Bente (1995). Women's Careers in Static and Dynamic Organizations. Acta Sociologica (1995) 38:115-130.
- MILLS, Albert J. and Trancred, Petra (eds.) (1992) Gendering Organizational Analysis, Newbury Park, Sage.
- REHNSTRÖM, Kerstin och Drejhammar, Inga-Britt (1993) Organisationsutveckling och jämställdhet. Arbetslivscentrum, LOM-programmet. Stockholm.
- SENGE, Peter (1990) The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation. Doubleday.

Artikkeli saapui 5.11.1997. Se hyväksyttiin julkaistavaksi toimituskunnan kokouksessa 9.3.1998.